

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

الاتصال الداخلي وفعاليته في تحسين الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية مؤسسة ميناء سكيكدة نموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال.

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

شكري عادل

إعداد الطالبة:

محمد بن علي مريم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مصطفى كحلوش	أستاذ مساعد -أ-	جامعة سكيكدة	رئيسا
شكري عادل	أستاذ مساعد -أ-	جامعة سكيكدة	مشرفا ومقررا
لعلوي محمد الطاهر	أستاذ مساعد -أ-	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الشكر لله أولاً, وأنه من الوفاء أن يرد الفضل لأصحابه, فأجزل الشكر وأوفره

إلى الأستاذ الدكتور شكري عادل على قبوله الإشراف على هذه المذكرة،

وعلى ما قدمه لي من توجيهات قيمة سواء من ناحية المنهجية

أو من ناحية المضمون العلمي, ولأعضاء لجنة المناقشة

كل باسمه على تفضلهم بمناقشة المذكرة .

كما أقدم الشكر والتقدير لكل من قدم لي

يد المساعدة, أثناء انجاز هذا العمل.

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع أهديه مع أسمى عبارات

الحب والامتنان

إلى من جرع الكأس فارغا لي يهديني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى أبي نور دربي الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي.

إلى أختي الغالية لطالما مدت يدي العون لي وتعبت من أجلي.

إلى أخوتي وأحبتي وأصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد.

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
ملخص الدراسة باللغة العربية	
الكلمات المفتاحية	
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية ( الانجليزية )	
الكلمات المفتاحية مترجمة	
المقدمة	أ_ب
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
إشكالية وتساؤلات الدراسة	4
أسباب اختيار الموضوع	5
أهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	6
تحديد المفاهيم	7

10	منهج الدراسة
12	مجتمع الدراسة وعينته
12	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة</b>	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة
20	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
21	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة
22	المطلب الثالث: أنواع ووظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة
27	المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة
32	المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الداخلي
33	المطلب الأول: مبادئ الاتصال الداخلي
34	المطلب الثاني: إستراتيجيات الاتصال الداخلي
35	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: مدخل عام حول الرضا الوظيفي</b>	

38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل عام للرضا الوظيفي
39	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
40	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
46	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
47	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
47	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
48	المطلب الثاني: مقاييس تقييم أداء العاملين
50	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء
51	المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي
51	المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
52	المطلب الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
55	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة</b>	
56	تمهيد

## فهرس المحتويات

57	أولاً: مجالات الدراسة
57	1.المجال المكاني
57	لمحة تاريخية لتطور ميناء سكيكدة
58	التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة
60	2.المجال الزمني
61	ثانياً: أدوات جمع البيانات
64	ثالثاً: المعالجة الكمية والكيفية للجداول
84	نتائج الدراسة
85	خلاصة النتائج
86	الاقتراحات والتوصيات
87	خاتمة
93	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول
63	جدول رقم (01) يبين أفراد العينة حسب الجنس
64	جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن
65	جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
66	جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفي
67	جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية
67	جدول رقم (06) يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة
68	جدول رقم (07) يوضح الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة
70	جدول رقم (08) يوضح أنواع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة
71	جدول رقم (09) يوضح في حالة مواجهة الموظف لمشكل أو استشارة ما هل يتم التواصل فورا مع الرئيس
72	جدول رقم (10) يوضح ما إذا كان التواصل يفسح للعمال المجال للعمل بكل حرية في المؤسسة
73	جدول رقم (11) يوضح ما إذا كان الموظف يجد صعوبة أثناء الاتصال مع المسؤول المباشر في المؤسسة
74	جدول رقم (12) يوضح تحصيل المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

75	جدول رقم (13) يوضح مساهمة التواصل بالالتزام بالتوجيهات في بيئة العمل بتحقيق المواظبة
76	جدول رقم (14) يوضح نسبة الموظفين الذين يرون أن التواصل مع مسؤولهم يساعد على تحسين أدائهم الوظيفي
77	جدول رقم (15) يوضح نسبة الموظفين الذين يرون أن الأجر الحالي كافي لتلبية احتياجاتهم
78	جدول رقم (16) يوضح نسبة الموظفين الذين يرون تحسينا في أدائهم بسبب طلب الإدارة لموضوع يخص عملهم
79	جدول رقم (17) يوضح نسبة الموظفين الذين يشعرون بالرضا بشأن عوامل معينة في بيئة العمل
80	جدول رقم (18) يوضح درجة رضا العاملين عن أسلوب الاتصال في المؤسسة
80	جدول رقم (19) يوضح درجة العلاقات بين الزملاء في العمل
82	جدول رقم (20) يوضح ماذا يوفر الاتصال الداخلي في المؤسسة
83	جدول رقم (21) يوضح درجة معرفة العمال لأهداف المؤسسة من خلال اتصال الإدارة

## ملخص الدراسة باللغة العربية

إن الدور الحيوي الذي يؤديه الاتصال الداخلي في أي مؤسسة جعل العديد من الباحثين يركزون على هذا العامل، نظراً لأهميته الكبيرة في تحقيق رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء سكيكدة. وبما أن هذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من المبحوثين وتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين قسم إدارة الموارد البشرية وقسم إدارة العلاقات العامة والاتصالات بالمؤسسة المينائية بسكيكدة حيث وزعت الاستمارة على عينة منهم تمثلت في 31 مبحوث من موظفي المؤسسة المينائية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وبعد تحليلنا للبيانات الميدانية توصلنا في الأخير إلى النتائج التالية:

إن الاتصال الداخلي يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق رضا الموظفين وتعزيز أدائهم في العمل ووجود مستويات مرتفعة من الرضا بشأن أسلوب الاتصال وجودة العلاقات العملية داخل المؤسسة المينائية.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال \_ الاتصال الداخلي \_ الرضا \_ الرضا الوظيفي

## **The summary of the study:**

The vital role that internal communication plays in any organization makes many researchers focus on this factor, given its great importance in achieving employee satisfaction and improving their job performance.

This study aims to find out the effectiveness of internal communication in achieving job satisfaction in skikda port organization.

Since this study belongs to descriptive studies, we relied on the questionnaire tool to collect information from the respondents, and the study population consisted of administrative workers in the human resources management department and the public relation and communication department at the port of skikda organization.

The question was distributed to a sample of 31 respondents from the employess of the port of skikda, who were selected by purposive sampling.

After analyzing field data, we came up with the following results:

Internal communication is the key factor in achieving employee satisfaction and enhancing their work performance, and there are high levels of satisfaction with the style of communication and the quality of work relationships within the port of skikda organization.

**Keywords:** communication / internal communication / satisfaction / job satisfaction



يعد الاتصال عنصرا جوهريا للتعارف والتواصل بين الأفراد والحضارات، يتمثل الاتصال في عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين طرفين (مرسل ومستقبل)، مما يعزز التفاعل والمشاركة بينهما باستخدام وسائل متنوعة مثل المناقشة، المحاضرة، المقابلة، الاجتماع، والاتصال الهاتفي.

تعد فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسات موضوعا حيويا للنقاش والبحث، نظرا لتأثيره المباشر على تحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين، يلعب الرضا الوظيفي دورا أساسيا في تحسين الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، والاستقرار المهني داخل المؤسسة. كما يساهم الاتصال الداخلي الفعال في تسهيل تدفق المعلومات بشفافية وسلاسة، مما يعزز الفهم المتبادل والثقة بين الإدارة والموظفين ويخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ميناء سكيكدة، كما تهدف الدراسة إلى توصيات لتعزيز استراتيجيات الاتصال الداخلي لرفع مستويات الرضا الوظيفي.

## مقدمة

---

ولقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، الفصل الأول تضمن الإطار المنهجي للدراسة، حيث تناولنا فيه إشكالية وتساؤلات الدراسة ومنهجها ومجتمعها، مع عرض الدراسات السابقة ذات الصلة.

تناول الفصل الثاني مدخلا إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة، تطرقنا فيه إلى ماهية الاتصال الداخلي حيث قمنا بتعريف الاتصال الداخلي وأهميته وأهدافه وأنواعه ووظائفه ثم ذكرنا أساسياته في مبحث موالى.

في الفصل الثالث ركزنا على الرضا الوظيفي، حيث استعرضنا مفهومه، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، وأيضا قمنا بالتطرق إلى الأداء الوظيفي وطرق قياسه.

أما الفصل الرابع فقد تناول الإطار التطبيقي للدراسة، حيث قمنا بجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج عامة حول فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، مع تقديم توصيات مستندة إلى هذه النتائج.

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية وتساؤلات الدراسة:

الإشكالية

يعد الاتصال أحد الوسائل الضرورية التي يقوم عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، حيث يشكل الاتصال المحرك الأساسي للظواهر في العالم الحديث فلا يمكننا تصور الاقتصاد أو السياسة أو الثقافة أو العلاقات من دونه فهو الشبكة العصبية التي تربط مكونات النظام بشكل كامل كما هو الحال في الجسم البشري، والمؤسسة كنظام لا بد لها أن تتصل لتحيا وتتطور وتتأقلم حيث لا يمكن لأي مؤسسة أداء وظائفها مثل التصنيع والتسويق بشكل فعال دون وجود قنوات اتصال فعالة.

فالمؤسسات الناجحة اليوم هي التي عرفت كيف تستغل الاتصال الداخلي في دفع وتحفيز الموارد البشرية العاملة، فالمورد البشري يملك قدرات كبيرة على البذل والعطاء الدائم والمتجدد، ويملك طاقات وإمكانيات تستغلها المؤسسة وتوجهها لتحقيق مستوى أداء مرتفع ناتج عن رضا الموظف عن ظروف عمله المختلفة، فالأداء المثالي لن يتحقق ما لم يكن راضي كل الرضا عن عمله، فالنفس البشرية بطبيعتها ترغب دائما بالعيش في ظروف حياتية مرضية وكريمة في شتى مناحي الحياة.

وبالتالي في وقتنا الحالي أصبحت المؤسسات المتقدمة تركز على تطوير إدارة متطورة تولي اهتماما كبيرا لمصلحة الموظفين وتلبية احتياجاتهم والاستماع إلى انشغالاتهم, يعطي أهمية كبيرة لإيجاد بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والتحرك داخل حدود رضا الموظف, يتجلى هذا الرضا في تفاعلاتهم تجاه العمل وتكمن أساسيات هذا الانجاز في استخدام الاتصال الداخلي بفاعلية لخلق بيئة عمل تعتمد على التعاون والعلاقات الإنسانية القوية حيث تحقق الشركات هذا الهدف من خلال تطبيق أساليب ووسائل الاتصال الداخلي بشكل فعال ومنتاغم لضمان رضا الموظفين وازدهارهم.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكال الآتي:

**ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء سكيكدة؟**

**التساؤلات الفرعية:**

- 1- ما هي عوامل تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء سكيكدة ؟
- 2- كيف يساهم الاتصال الرسمي في تحقيق المواظبة في مؤسسة ميناء سكيكدة ؟
- 3- هل يساعد الاتصال الرسمي على تحفيز أداء العمال في مؤسسة ميناء سكيكدة ؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من بينها:

### 1-2 أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي لدراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصي
- فضول التقرب إلى مؤسسة ميناء سكيكدة
- وفرة المراجع الخاصة بهذه الدراسة

### 2-2 أسباب موضوعية:

- قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني
- محاولة التعرف على مدى فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة
- محاولة التعرف على نسبة الرضا الوظيفي لدى موظفي ميناء سكيكدة
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة داخل المؤسسة

3- أهداف الدراسة

الهدف العام:

تهتم دراستي بمعرفة مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة

ميناء سكيكدة

الأهداف الفرعية:

- تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة
- توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي وفعاليته في تحقيق رضا الموظف وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة
- التعرف على عوامل تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء سكيكدة

4- أهمية الدراسة:

يرتكز أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية, ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى.

وتكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه وقيمتها العلمية حيث يعتبر الاتصال الداخلي أساسيا في بناء مؤسسة متكاملة, حيث يعمل على تعزيز التفاهم من القمة

إلى القاعدة يضمن هذا النوع من التواصل تدفق المعلومات بانتظام في جميع الاتجاهات مما يجعله أمراً ضرورياً من النواحي الإنسانية والاجتماعية والإدارية فمن خلال هذه الدراسة تناولنا الاتصال الداخلي في المؤسسة لمعرفة مدى فعاليته في تحقيق الرضا الوظيفي كذلك معرفة أهم العوامل التي تساعد في تحفيز الموظف لتحقيق الرضا الوظيفي المطلوب.

### 5- تحديد المفاهيم

#### 1- الاتصال:

**لغة:** الاتصال (communication) مشتقة من أصلها ألاتيني (communise) أي (Common) ومعناها مشترك, فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم (رسالة مشتركة) مع شخص أو جماعة, أي أننا نحاول أن (نشارك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة)

**اصطلاحاً:** هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعر بينهما, وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصيين أو أكثر, وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه, وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر

فيها.<sup>1</sup>

1- محمد جمال الفار, المعجم الإعلامي, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2010 ص 07 08.

ويقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والأراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أن الاتصال أداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>1</sup>

### 2- الاتصال الداخلي:

يقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات الأزمة لأستمرار العملية الإدارية عن طريق تعميمها ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين أفرادها أو أقسامها, بهدف تحقيق الأهداف المحددة التي تم إنشاء المؤسسة من أجلها.

### 3- الرضا:

لغة: حسب ابن منظور " الرضا ضد السخط, وأرضاه أعطاه ما يرضى به "

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود, مدخل إلى علم الاتصال, مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية, جامعة الاسكندرية 2001  
2002 ص22.

<sup>2</sup> - محمد فهمي, العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات, عالم الكتب, القاهرة, ص344.

يقول جواد بأن الرضا عن العمل لا يعني قناعة الفرد عن وجهه أو جانب واحد من جوانب العمل، وإنما أن يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها أو تحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب، وأن أول الأساسيات التي يمكن من خلالها قياس الرضا هو بتحليل الجوانب الأساسية للعمل وهي: محتوى العمل، العمال الآخرون، الإشراف، الأجر، الترقية.

### 4- الرضا الوظيفي:

يعرف الرافي الرضا الوظيفي بأنه: ذلك الحماس لدى العمال، والذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، والذي ينتج عن قوة محددات ثلاث هي العلاقة بين العامل وعمله أو موقفه من عمله أو العلاقة بين العامل والإدارة، العلاقة بين العامل وزملائه<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

يعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا أساسيا للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، حيث يظهر مدى فاعلية الإدارة في تلبية احتياجات الموظفين وتوفير الدوافع الايجابية التي تدفعهم نحو الأداء المتميز في عملهم.

<sup>1</sup> - برانية طروم علي 2014، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله ونظرياته، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع69، ص69.

5- المؤسسة المينائية

تعريف مؤسسة ميناء سكيكدة:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية وخدمائية فهي تقدم خدمات للزبائن وتلبي حاجياتهم كما أنها تهدف من خلال ذلك للربح المادي تأسست بمقتضى مرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م ذات أسهم برأس مال 9000.000.000 دج بملكية مساهم وحيد 1921 عامل بالمؤسسة حسب إحصاءات 2019 .

6- منهج الدراسة

يتطلب إجراء أي دراسة علمية إتباع خطوات منظمة ومنهج عقلائي لتحقيق النتائج المرجوة, وهذا ما سنتطرق له في ما يلي:

تعريف المنهج:

" هو الطريق التي يسلكها الباحث للوصول لنتيجة معينة "<sup>1</sup>

ويعرف بأنه: أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها

<sup>1</sup> - منذر الضامن, أساسيات البحث العلمي, ط1, دار المسيرة, الأردن 2007, ص40.

وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

ولقد تم الاعتماد على الدراسات الوصفية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع الذي تدور حوله دراستنا، وصف وتشخيص الاتصال الداخلي وفعاليتيه في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة لهذا قمنا باختيار هذا المنهج الذي يعرف بأنه: المنهج المتعمق الذي يصف فيه الباحث العلمي مختلف الظواهر والمشكلات العلمية، ويحل المشكلات والأسئلة التي تقع ضمن دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال النهج التحليلي الوصفي.<sup>2</sup>

## 7- مجتمع الدراسة والعينة

### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بخصائص ديموغرافية، مهنية، ثقافية، اقتصادية أو اجتماعية يمكن أن تختار منهم مجتمع العينة ومجتمع الدراسة قد يكون متجانس أو شبه متجانس، غير متجانس وينبغي أن يكون مجتمع البحث محددًا أي أن يكون

<sup>1</sup> - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، صنعاء، ط3 1441/ 2019م، ص35.

<sup>2</sup> - تيسير محمد، 2022، كتاب المنهج الوصفي التحليلي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.

هناك سجل أو قائمة تحتوي على جميع وحدات مجتمع البحث وهذا السجل أو القائمة ينبغي أن تكون متيسرة للباحث العلمي لكي يستعملها في اختيار العينة.<sup>1</sup>

حيث أن هذه الدراسة معنية بدراسة الاتصال الداخلي وفعاليته في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء سكيكدة فإن المجتمع الأصلي لهذه الدراسة العاملين بالمؤسسة في قسم الإدارة بقسم إدارة الموارد البشرية وقسم إدارة العلاقات العامة والاتصالات.

### عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة.<sup>2</sup>

باعتبار مكان دراستنا معروف ومحدد بعدد الموظفين فإن عينة دراستنا عشوائية بسيطة نختار أفرادها على أساس إعطاء فرصة متكافئة لكل فرد من المجتمع الأصلي.

### 9 - الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى:** من إعداد الطالبين " طكوبا مختار " " حساني حورية " بعنوان الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية ابن سينا أدرار مذكرة

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط1 1999، ص553.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والفوائد والمراحل والتطبيقات، دار وائل لطباعة والنشر، ط2، 1999 ص81.

مكاملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسة وإدارية  
2022/2021 جامعة أحمد دراية أدرار.

وكانت إشكالية هذه الدراسة: إلى أي مدى ينعكس الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة  
الإستشفائية ابن سينا على أدائهم الوظيفي؟

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين والبحث في العوامل  
التي تؤثر عليهما إيجابا وزيادتهما, والعوامل التي تؤثر عليهما سلبا, ومحاولة الحد منها أو  
تقليلها مما يزيد من فعالية المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولبيان الفرضيات الموضوعية أو عدم صحتها, اعتمد  
الباحثان على مزيج من المناهج, ففي الإطار النظري اعتمدا على المنهج الوصفي للتعرف  
على كل من الرضا الوظيفي ولتبيان العلاقة بينهما, أما في الجانب التطبيقي فاعتمدا على  
المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي كونهما أكثر المناهج ملائمة لغرض الدراسة. وقد تم  
الاعتماد على العينة العشوائية وهي ممثلة للمجتمع المدروس إلى حد معين وقد بلغ حجمها  
82 موظف من مختلف المستويات.

حيث أفرزت نتائج هذه الدراسة:

- رضا الموظف عن جانب من جوانب الوظيفة لا يعني رضاه عنها كلها، كما أن هذا الرضا قد يتضاءل أو ينعدم مع تغير الزمن، وتغير الظروف المعيشية وتطور حاجاته ورغباته.

- أوضحت الدراسة أن جل الموظفين غير راضين عن الأجور والحوافز التي يحصلون عليها نظرا لأنها لا تلبي احتياجاتهم المعيشية ولا تتوقف مع الجهود التي يبذلونها

- درجة الرضا عن العوامل المادية للعمل ( مثل الحوافز، الأجور، ظروف العمل منخفضة، ) لكن درجة الرضا عن العوامل النفسية ( مثل التقبل النفسي للوظيفة،

العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الشعور بالاعتراف والتقدير والاحترام مرتفعة)

- موظفي المصالح الاستعمالية ابن سينا راضين على مستوى أدائهم.

الدراسة الثانية: من إعداد الطالبة " فريدة جعالة " بعنوان الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية مذكرة تخرج

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2013/2012 جامعة الجزائر

وكانت إشكالية هذه الدراسة: كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤثر على التغير

التنظيمي في المنظمة؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

إبراز أهمية التغيير كمهارة ومفهوم عصري لأغنى عنه في التفاعل مع التحديات العصرية المختلفة .

إبراز أهمية الاتصال الداخلي في تسهيل التغيير الثقافي في المنظمة وتجاوز مقاومة التغيير .

إبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي من خلال مداخل الجودة.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, لإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرين ودراسة العلاقة بينهما, شملت عينة الدراسة 86 فردا من الموظفين في المؤسسة العمومية وهي نسبة عالية تتيح للطالبة تعميم نتائج بحثها

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تنتقل الرسائل في المنظمة عبر قنوات أو مسارات متعددة, قد تكون القناة رسمية, صاعدة, هابطة, أفقية أو محورية.
- معوقات الاتصال هي تلك العوامل أو المواقف التي تؤثر سلبا على عملية الاتصال وكفاءتها وتعوق الغايات المنشودة.
- تشمل ثقافة المنظمة مجموع القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة وفلسفتها اتجاه الموظفين والعملاء وطريقة إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات لأعضاء المنظمة.

- إستراتيجية الاتصال الداخلي هي الإطار المناسب لتنسيق العمل الاتصالي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير.

الدراسة الثالثة: من إعداد الطالب " محمد الحسن التيجاني يوسف " بعنوان التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

وكانت إشكالية هذه الدراسة: أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين ومدى رضاهم في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية, ومن أهدافها كذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم قام بتصميم استبيان غطى أنواع الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي محاور الدراسة ثم توزيع العاملين في القطاع الصناعي في مختلف المهن للحصول على البيانات اللازمة لإجراء

الدراسة وقد شملت عينة الدراسة 134 من العاملين بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجد هذا الباحث أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أحيانا أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم بدرجة قليلة، أيضا وجدت الدراسة أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

**اقتراحات وتوصيات هذه الدراسة:**

- على أصحاب العمل والقادة الإداريين والمشرفين العمل على بناء الثقة بين العاملين وتحديد الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم وتقدير جهودهم وجودة أعمالهم.
- رفع مهارات العاملين وتشجيع النمو الوظيفي وتطويره من خلال إعداد الخطط والبرامج التدريبية العملية والنظرية.
- الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للعاملين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار.

- دراسة وبحث أسباب عدم الرضا عن بيئة العمل الوظيفية وإيجاد الحلول الناجحة لها وخاصة التي حصلت على رتبة متدنية.
- الاهتمام بدراسة مشاكل العاملين والتعرف على سمات الشخصية والظروف الصحية والنفسية والاجتماعية ودراستها ومعالجتها.

### التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه: تشاركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي
- أدوات جمع البيانات الاستبيان
- تعريف الاتصال الداخلي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة

أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسات عن دراستنا من حيث الإشكالية حيث كل دراسة

ركزت على جانب مختلف فالدراسة الأولى ركزت على انعكاس الرضا الوظيفي للعمال

على مستوى أدائهم الوظيفي أما الدراسة الثانية فركزت على الحوافز المادية والمعنوية

والدراسة الثالثة ركزت على دراسة الأثر الذي يمكن أن يحدثه الاتصال الداخلي في

التغيير التنظيمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد الإطار النظري بدقة وتوسيع المعلومات وجمعها.
- أتاحت لنا الفرصة لكي نطلع على الاقتراحات والتوصيات الهامة.
- بالإضافة إلى استفادتنا منها كمرجع علمي لبعض العناصر الخاصة بموضوع دراستنا.

## الفصل الثاني

مدخل إلى الاتصال الداخلي

في المؤسسة

### تمهيد:

يعتمد تطور ونمو المؤسسة على قدرتها على التواصل مع عملائها وأفرادها بشكل فعال, حيث يشكل الاتصال الداخلي في المؤسسة عمودا أساسيا في بناء وتطوير العمل, فهو يسهم في تبادل المعلومات والأفكار واتخاذ القرارات بفعالية, ويعمل على تعزيز التفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة, لهذا يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا لتنظيم العمل داخل المؤسسة وتحديد أنواع الأنشطة وتنظيمها.

### المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

### المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الداخلي

## المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت التعاريف التي نسبت إلى الاتصال الداخلي ومن بين هذه التعاريف نذكر

بعضها:

تعرفه منال طلعت محمود بأنه: دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي

بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.<sup>1</sup>

ويعرفه محمد فهمي العطروري بأنه: عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي

عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث التغيير.<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه: كل الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين

مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي

وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق من خلال بث المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منال محمود طلعت، مدخل إلى الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص 22.

<sup>2</sup> - محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة 2000، ص 344.

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ط1، الجزائر 2016، ص 7.

وعرفته الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي بأنه: مجموعة من المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع تسهيل وتمرير ونشر المعلومات تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاتصال الداخلي يعبر عن مجموعة ممارسات يومية وسلوكيات ومبادئ علمية تهدف من خلالها المؤسسة إلى كسب رضا جمهورها الداخلي والخارجي وهذا عن طريق ضمان ثقة الموظفين فيها، فرضاهم وثقتهم في مؤسستهم ينعكس على تعاملاتهم مع غيرهم مهنياً، فكل فرد في المؤسسة حامل لرسالة اتصالية عنها وينقل هذه الصورة وهذا الإحساس إلى غيره داخل وخارج المؤسسة ويعمل الاتصال الداخلي على خلق شعور بعضوية الأفراد ومساعدتهم على فهم مؤسستهم وتحقيق الأهداف العامة. ويعد الاتصال الداخلي وسيلة فعالة لربط الفرد بمؤسسته وكذا عاملاً لزرع الثقافة التي تشعر كل فرد بالتعلق العميق بمؤسسته وترقى به فوق التفكير المادي أو الفردي لتجعله في مستوى يرى فيه نفسه مالكا لهذه المؤسسة ومعني بها وبمصيرها وهذا من بين أهداف ووظائف الاتصال الداخلي بالإضافة إلى الأهداف التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Bonen François, Bruno henrite. DRH c'est dit déjà, Edition organisation, 1998 p15.

<sup>2</sup> - دليلة بركان, الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي, دار أسامة للنشر والتوزيع عمان 2017 ص 124 .

- توفير المعلومات للفرد وبالتالي تعريفه بدوره والوسائل التي تساعد على القيام به والمشاركين معه في هذا الدور وكذا الوقت والمكان والمشاركة في اتخاذ القرارات, ومن ثم التعامل فقط مع الجهات الرسمية مما يحد من الإشاعة والنزاعات.
- يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تبادل, إثراء, تنسيق والتفاعل المتبادل بين الأشخاص وخلق فريق عمل متلاحم متضامن ومتربط وهذا عن طريق تعبئة كل الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم التي هي نفس الأهداف التي تضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة والتميز.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع ووظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة

تتعدد أنواع الاتصال الداخلي وفقا لمعايير مختلفة منها درجة الرسمية, أسلوب التأثير, الاتجاه, طبيعة الاتصال, فالالاتصال الداخلي يتم بين العاملين في المؤسسة وفي نطاقها ويتفرع الاتصال داخل المؤسسة إلى نوعين هما: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

**1 الاتصال الرسمي:** وهي عمليات الاتصال المهيكلة التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة, بهدف نقل الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا, فضلا عن إيصال

<sup>1</sup> - دليلة بركان, مرجع سبق ذكره, ص 124.

الشكاوي والاقتراحات والاستفسارات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية ومتخذي القرار وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو المهام والمسؤوليات وخطوط السلطة الواضحة في الهيكل التنظيمي وفقا لطبيعة الاختصاصات التي تتطلبها هذه المهام.<sup>1</sup>

وتنقسم اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى:

**1.1 الاتصال النازل (الهابط):** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا والشكل الغالب في معظم المؤسسات وتتجه فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية الأقل تبعا للتسلسل الإداري للسلطة.<sup>2</sup>

ويمكن حصر أنواع الاتصال النازل في 5 أشكال أساسية هي:

1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة وذلك لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام وعلاقتها بالمهام الأخرى في التنظيم.

<sup>1</sup> - حسين حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات, دار زهران للنشر والتوزيع, القاهرة, ص 329.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى, إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل, المركز الجامعي, القاهرة, ص

- 3- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- 4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتوقع.
- 5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.<sup>1</sup>

#### وظائفه: ومن وظائف الاتصال النازل نجد

- تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم
- تحديد أهداف وبرامج العمل للمرؤوسين
- مد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين<sup>2</sup>

**2.1 الاتصال الصاعد:** يرى ليفزي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا.

وعموماً يمكن للمعلومات التي يتم نقلها عن طريق الاتصال الصاعد أن تكون:

<sup>1</sup> - بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص 102-103 .

<sup>2</sup> - عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، مكتبة الهيكل، الرياض 1997 ص 225 .

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله
  - معلومات عن الآخرين ومشاكلهم
  - معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية
  - معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك<sup>1</sup>
- وتستخدم عدة أساليب في تطبيق الاتصال الصاعد وأبرزها يتمثل في:
- سياسة الباب المفتوح: حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة
  - أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية وغير رسمية
  - تعبئة الاستبيانات وإجراء المقابلات عند انتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في المؤسسة وسياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها
  - مكتب الشكوى: وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>

### 3.1 الاتصال الأفقي: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني

والمعلومات, والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس

<sup>1</sup> - حسين حريم, مرجع سبق ذكره, ص 344 .

<sup>2</sup> - <http://cte.univ-setif2.dz> le 28 /02/2024 a 15 :15

المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالب ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصال لقناعتها بإسهامه الكبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته ومما لاشك فيه أن الاتصال الأفقي يلعب دورا حاسما في تنمية علاقات التعاون والمؤثرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة.<sup>1</sup>

**وظائفه:** ومن وظائف الاتصال الأفقي نجد

بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمون بها

تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها.<sup>2</sup>

**2.الاتصال غير الرسمي:** هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل

المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.

ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار وتتمثل خصائصه في مايلي:<sup>3</sup>

- الانتشار بسهولة في المنظمة

<sup>1</sup> - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 105 .

<sup>2</sup> - عبد الله الطويرقي، مرجع سبق ذكره ص 226 .

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلي، الدار الجامعية، الإسكندرية 1990 ص 559 .

- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال
- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من المواطنين.

### المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي

وسائل الاتصال هي وسائط ينطبق عليها وصف مارشال ماكلوهان الأمريكي الكندي الأصل وسيلة الاتصال هي امتداد للإنسان بتفعيلها لأداء حواسه وجوارحه الاتصالية، وسيلة الاتصال هي الحامل للمعلومات أو القناة التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ولها أهمية كبيرة تضاهي أهمية الرسالة على حد قول مارشال ماكلوهان " الوسيلة هي الرسالة " فطبيعة الرسالة تتأثر بنوع الوسيلة.<sup>1</sup>

**1 وسائل الاتصال الرسمي:** يتم نقل المعلومات وغيرها في المؤسسة عبر وسائل مختلفة، سواء صعوداً أو نزولاً أو أفقياً بواسطة الوسائل التالية:

#### 1.1 وسائل الاتصال الصاعد:

**التقارير:** تعد التقارير وسيلة أساسية وهامة للتعرف على سيرورة الأعمال داخل المؤسسة فهي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة، إن

<sup>1</sup> - فضيل دليو، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، مخبر علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة 2003 ص 15 .

التقارير عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات من أجل معرفة سير العمل واستنتاج الأداء الفعلي له.<sup>1</sup>

### 2.1 وسائل الاتصال النازل:

هي وسائل تستخدم لنقل الرسائل من الرئيس إلى المرؤوس بطرق مباشرة أو غير مباشرة وهي كالآتي:

**جريدة المؤسسة:** تستخدم كوسيلة لإخبار العمال عن الأنشطة التي تجري بداخلها سواء كانت تمس العمال أو المنظمة, كما قد تكون أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية, وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العمال في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.<sup>2</sup>

**الجريدة الهاتفية:** تسمح هذه الوسيلة لكل فرد بسماع معلومات حول المنظمة بتشكيله لرقم هاتف فيبدأ الرد بشكل ألي ببت الرسائل وتتواجد الجريدة الهاتفية بجوار الجريدة المكتوبة التي تتميز بقلة استجابتها للأحداث الجديدة فالمنظمة تقوم عن طريق الجريدة الهاتفية بإعلام

---

<sup>1</sup> - فضيل دليو, الاتصال في المؤسسة, مخبر علم اجتماع الاتصال, جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2003 ص 131 .  
<sup>2</sup> - فريدة جعالة, الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي, دراسة حالة المؤسسة العمومية, مذكرة ماجستير تخصص تسيير عمومي, قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 3, الجزائر العاصمة 2012-2013 ص 68 .

أفرادها بسرعة في فترة الأزمة عن الأحداث الجديدة كما تقوم بشرح بعض الأمور الأخرى التي تناولتها وسائل إعلامية أخرى<sup>1</sup>

**لوحة الإعلانات:** تعد من الوسائل اللفظية غير المباشرة الأكثر مرونة وتفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأمور الهامة والعاجلة الغرض من استخدام لوحة الإعلانات هو توضيح الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات المرتبطة بالوضع الأمني وضبط الجودة.

**الأدلة والكتيبات:** تعتبر من وسائل الاتصال الكتابي النازل وإحدى وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر والأدلة هي جمع دليل وهو موجه للعاملين يحوي كل ما يتعلق بالسياسية العامة للمؤسسة من حقوق العامل وواجباته والمكافآت العينية والنقدية بالإضافة إلى الطرق الجديدة للعمل، والكتيب تصغير لكتاب والذي تستعمله المؤسسة لشرح برامجها الإنتاجية أو الخدماتية والوسيلتين مكملتين لبعضهما البعض لان الأدلة فيها الخطوط العريضة للسياسة المنتهجة والكتيب هو المفصل أو الشارح لها والاثان يؤديان إلى تحقيق نفس الهدف.

**التعليمات والأوامر:** تعتبر من وسائل الاتصال اللفظي، كما يمكن أن تكون وسيلة اتصال مكتوبة ولاستعمال هذه الوسيلة يجب مراعاة البساطة في اللغة والتكرار حتى يتسنى للمرؤوس الفهم، ثم التنفيذ مع الشرح كاف ومفصل لتعليمات أو الأوامر لتسهيل القيام بالمهمة .

<sup>1</sup> - فريدة جعالة، مرجع سبق ذكره ص 69 .

**الخطاب والتقديم:** يعتبر كل من الخطاب والتقديم أحد وسائل الاتصال الداخلي اللفظي المباشر والنازل، حيث يتم إلقاء خطاب من مناسبة ما أو تقديم عرض مباشر من الرئيس إلى المرؤوس<sup>1</sup>.

**الأجور والمرتبات:** تعد وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي غير المباشر، ويحوي هذا البيان شرح مفصل للأجر أو الرواتب ومكوناته من اقتطاعات، تأمينات وعلاوات ساعات إضافية... الخ وهذا من أجل تحسيس العامل لمصداقية مؤسسته ودفعه إلى الشعور بالارتياح والرضا.

**الملصقات:** تمثل وسيلة من وسائل الاتصال غير اللفظي التصوري الذي يركز على حاسة البصر والموجه خاصة للذين لا يجيدون الكتابة والقراءة.

**الأفلام:** هي الأخرى تعد من وسائل الاتصال التصرفي ولأن الصورة أحيانا تغني عن الكلام تستعمل الأفلام كأداة لشرح أبعاد مواضيع معينة ورغم أن الأفلام تعتبر وسيلة اتصال أحادية الاتجاه بسبب عدم قدرة المستقبل على إبداء الرأي، إلا أنه يمكن الاستعانة بمختص لشرح أبعاد الموضوعات المصورة، ثم ترك مجال لطرح الأسئلة والانتشغالات ثم الإجابة عنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، التغيير والإدارة على المكشوف، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة 2000 ص 315 .

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 315 .

### 3.1 وسائل الاتصال الأفقي:

الاجتماعات والمؤتمرات: هي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات, وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المنظمة.<sup>1</sup>

المقابلات: نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه ويجب الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجه قصد الفهم الجيد.<sup>2</sup>

الهاتف: يعتبر قناة اتصال غير مباشرة بين المرسل والمستقبل عند مزاوله عملية الاتصال, ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمة الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على فهم أكثر للرسالة.

الانترنت: تسمح الانترنت بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسرع, أسهل, أرخص ومن أهم وظائفها, البريد الالكتروني, تسير مختلف الفهارس (المعلومات, مختلف التطبيقات, الخدمات...) خدمة إدارة الشبكة (المراقبة, الصيانة), ندوات النقاش على غرار جماعات

<sup>1</sup> - حفيظة شريقي, عديدي عقال, أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي, دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة, مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية قسم علوم التسيير, جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة 2014 - 2015 ص 26 .

<sup>2</sup> - محمد علي القوزي, نشأة وسائل الاتصال وتطورها, دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع, مصر, 2007 ص 50 .

أخبار الانترنت لبرنامج العمل المشترك, مختلف أنواع المكتبات إنشاء صفحات إنترنت خاصة بكل مصلحة.<sup>1</sup>

### 2 وسائل الاتصال غير الرسمي:

**الإشاعة:** تعتبر الإشاعة أحد أهم مميزات الاتصال غير الرسمي والتي تتيح هي الأخرى عن الأخطاء التي تحدث في الاتصال الرسمي التي منها المبالغة في السرية والغموض مما يفتح المجال للإشاعة لفك رموز هذا الغموض أو لإزالة مخاوف معينة أو لتحقيق أهداف معينة, وأحيانا تكون بسبب وجود عداوة أو صراع بين أطراف معينة وتظهر بصورة عفوية خاصة في حالة الأزمات والتوتر والضغط وعدم الاستقرار, مما يزيد من قوة انتشارها والتصديق بها.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الداخلي

#### المطلب الأول: مبادئ الاتصال الداخلي

هناك مبادئ أساسية للاتصال الجيد في المكتبات الجامعية من أهمها:<sup>3</sup>

#### وضوح الهدف: وضوح الغاية التي قامت من أجلها العملية الاتصالية

<sup>1</sup> - فضيل دليو, اتصال المؤسسة, دار الفجر للنشر والتوزيع, مصر , 2003 ص 118 .

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي, مرجع سبق ذكره ص 193 .

<sup>3</sup> - بوداود إبراهيم, بوفجلين زهرة, تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر 01, ص 66 متاح على الموقع <https://theses.algerie.com> يوم 08/03/2024 على الساعة 21:40 .

هدف واحد في الاتصال الواحد: فمحاولة تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد قد

يحدث تشويش وإرباك لدى المستقبل

مناسبة توقيت العملية الاتصالية: هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية

الاتصالية منها ضغط العمل, والحالة النفسية لكل من المرسل والمستقبل لذلك لا بد من

اختيار الوقت المناسب للقيام بها.

الدبلوماسية في الاتصال: أي تكريس اللياقة والاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال, ويجب

أن تكون بداية الاتصال تقديرا وخاتمته تقديرا أيضا.

الاتصال في اتجاهين وليس في اتجاه واحد: بمعنى ضرورة تشجيع الأسئلة والاستفسارات

اتجاه الاتصال والإجابة عليها بوضوح

وضوح مضمون الاتصال: أن يكون مضمون الاتصال تفسيرا لغايته وهدفه

تجزئة المعلومات: كثرة المعلومات المتناقلة وتزاحمها أثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد

بالاضطرابات وبالتالي يفقد السيطرة عليها.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي بأنها:

فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكننا إيجاز هذه الأهداف في ما يلي:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره ص 143 .

<sup>2</sup> - توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص 77 .

### المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

تعتبر العوائق أو المعوقات كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات, أو تؤخر إرسالها أو استلامها, أي تحول دون الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود من وراء عملية الاتصال, وتظهر بعض الدراسات أن 79% من الإطارات يعتبرون أن الاتصال الداخلي مهمل داخل المؤسسة, و 52% يرون أن الاتصال الداخلي بعيد عن انشغالاتهم وفيما يلي يمكننا ذكر المعوقات التالية:<sup>1</sup>

**حجم المؤسسة:** هو أحد العوامل المؤثرة على عملية الاتصال إذ كلما كبر حجم المؤسسة تعقدت عملية الاتصال, وتناقض نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء وبالإدارة لكثرة عدد أعضائها والحجم هو عدد الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية, أو نطاق الإشراف الذي يؤثر على طرق الاتصال وأساليبه, فكلما زاد عدد أفراد المؤسسة زادت الحاجة إلى إضافة أقسام جديدة لوظائفها, وتطلب ذلك نظاما خاص للاتصال ووسائل تلائم هذا الحجم, والعدد الكبير للأفراد ينتج عنه اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية بينهم, ويؤدي إلى ضعف الإدارة في التقرب منهم.

### أخطاء تنظيمية تعيق الاتصال داخل المؤسسة:

من بين الأخطاء التنظيمية التي تعرقل عملية الاتصال وتعيق أدائه نجد:

1 - دليلة بركان, الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي, دار أسامة للنشر والتوزيع عمان 2017 ص 130 - 131 .

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم, وهذا النقص في كفاءة الاتصال, مما يعرض إلى الأداء غير الجيد وينتج هذا عن جهل أهمية الأعمال المرتبطة بهم.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة من خلالها المعلومات في جميع الاتجاهات.
- ضعف الثقة في علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أفراد المنظمة ككل.
- نقص الفهم لدى أفراد المنظمة وتأويل القرارات حسب الشخص المستعمل لخصائصه النفسية والاجتماعية.

### خلاصة الفصل:

نظرا لما تناولناه في هذا الفصل, يظهر أن الاتصال الداخلي يشكل عنصرا أساسيا في تنظيم أي نشاط داخل المؤسسة سواء كان الاتصال الداخلي رسميا أو غير رسمي, فانه ضروري داخل أي إدارة بسبب أهميته البالغة, حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون تدفق وتبادل المعلومات بين موظفيها. يهدف الاتصال الداخلي بشكل رئيسي إلى تسهيل التواصل داخل المؤسسة, حيث يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم بغض النظر عن حجمه, وبدونه تتوقف جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

# الفصل الثالث

مدخل عام حول الرضا

الوظيفي

### تمهيد:

منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي, ارتفع اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة, السلوك التنظيمي, وعلم الاجتماع بموضوع الرضا الوظيفي يعتبر هذا الموضوع أساسيا نظرا لارتباطه الوثيق بالموارد الأساسي لأي مؤسسة وهو المورد البشري. فالمورد البشري يلعب دورا حيويا في نجاح واستمرارية المؤسسة, فإن الاهتمام بمشاعر الموظفين يعد هدفا أساسيا للمؤسسات يسعى القائمون على هذه المؤسسات إلى رفع مستوى الأداء وتقليل معدلات الغياب وحوادث العمل, وتحسين النتائج العامة من خلال ذلك.

## المبحث الأول: مدخل عام للرضا الوظيفي

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

تتأول مفهوم الرضا الوظيفي العديد من الكاتبين والكتاب فقد أشار لعديلي بأنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان, كما عرفه ( Lvancerch&Mattwson,2002,12 ) عبارة عن اتجاه يحمله الأفراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم بأعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الأفراد والمنظمة.<sup>1</sup>

وقد عرفه آخرون على أنه: قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنه أن تشعره بتحقيق ذاته, كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.<sup>2</sup>

وبعني: قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها تؤدي إلى الرضا الوظيفي, وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه وما يتمنى الحصول عليه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل علي محمود, الرضا الوظيفي, مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع, ط1, القاهرة, 2007, ص15.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح, السيد محمد عبد المجيد, السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, إبريل 2005, ص259.

<sup>3</sup> - حبيب الصحاف, معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين, مكتبة لبنان, ط1, لبنان, 1997, ص88.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزء كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.<sup>1</sup>

حيث تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياس لمدى فعالية الأداء، فإذا كان العاملون راضين كلياً عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملون غير راضين فإن ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى، لذا يمكن تحديد الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالآتي:<sup>2</sup>

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم

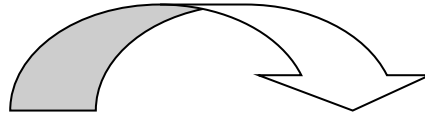
- هناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية

<sup>1</sup> - عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة 2015، ص11.

<sup>2</sup> - إسماعيل علي محمود، مرجع سبق ذكره، ص15.

- زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع لان هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

الرضا الوظيفي = متعة العمل + استقرار المؤسسة + نجاح المؤسسة<sup>1</sup>

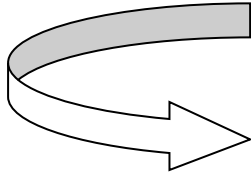


كسب رضا وولاء وانتماء

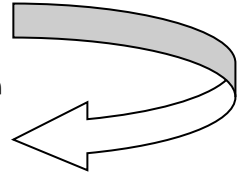
تحقيق الرضا الوظيفي

العميل للمنتج النهائي

الداخلي للعاملين بالمؤسسة



تحسين وتطور وتجويد مستوى المنتج النهائي



للمؤسسة

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان الديب، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص88،89.

### المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

+ تعدد مفاهيم طرق القياس

+ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

+ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

+ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول

+ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي

+ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية

مصدرها المؤسسة، وأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعية العامل نفسه ومن هذه العوامل نجد:

(أ) **العوامل التنظيمية:** تتمثل مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي في

نظام العوائد، السياسات التسييرية، وظروف العمل .

---

<sup>1</sup> - محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص61.

أولاً: نظام العوائد

تمثل العوائد: " كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعملها وفق ما قدموه من جهد في تأدية من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم, وأهمها: الأجر, الحوافز, المكافآت, الترقية, إذ يشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.<sup>1</sup>

الأجر: إذا ربطنا بين الرضا الوظيفي وإشباع الحاجات خاصة الفسيولوجية فإن الأجر هو عامل ضروري جداً لتحقيق الرضا, ومهما يكن المنطق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل وكأنه الاعتراف بما قدمه, ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية, وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المؤسسة فهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - لكل منيف, تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي, دار المتقف للنشر والتوزيع, ط1, الجزائر, 1439هـ/2018م, ص79.

<sup>2</sup> - لكل منيف, مرجع سبق ذكره, ص80.

الحوافز: هي مجموعة من المثيرات الخارجية, والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه, عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.<sup>1</sup>

ويتفق الجميع أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا الوظيفي والدافعية والأداء, كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا الوظيفي فقط .

الترقية: إن المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة الترقية وفقا لكفاءاتهم في الأداء تحقق لديهم درجة عالية من الرضا, فالأفراد الأكفاء لديهم طموحات وتصورات في العمل ولا بد أن تحقق من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتسجم مع معدلات أدائهم وطموحاتهم وتطلعاتهم.

ويجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي وأن لا تكون مجرد وسيلة لتحسين داخل الموظف أو مكافأة معنوية, كما يجب أن تساهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق كل من أهداف الأفراد وأهداف المنظمة معا.<sup>2</sup>

### ثانيا: السياسات التيسيرية

نمط الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية وهناك من يرى أن توسيع نطاق الإشراف

1 - عبد الرحيم الهيثي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع, ط2, عمان, 2003, ص25.

2 - علي سعيد محمد داود, موسوعة التدريب في التنمية الإدارية, إدارة الموارد البشرية, دار التعليم الجامعي, 2013, ص50.

يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) وهو

ما يثير غضب وعدم وجود إشراف جيد يؤدي إلى زيادة الأشياء وليس إلى عدم الرضا.

**قيم وأهداف المؤسسة:** كلما شعر الفرد في أي مؤسسة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة

أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه الوظيفي.

**سياسة المؤسسة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات تنظم العمل وتوضح

التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة وبالتكامل وبالاستقرار، وتوفر المعلومات الكاملة

يكون ضمان نسبي للرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثالثا: ظروف العمل:

الرضا عن محتوى العمل الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من

خلال:<sup>2</sup>

+ درجة تنوع مهام العمل حتى لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء

+ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية

<sup>1</sup> - لكل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> - عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

+ الرضا عن جماعة العمل لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها .

+ الرضا عن ساعات العمل مع توفير ساعات للراحة التي تحقق المنافع لدى الفرد فيها.

### ب) العوامل الشخصية للرضا:

الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس وظيفتهم وشخصياتهم أقرب إلى

الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

احترام الذات, تحمل الضغوط, المكانة الاجتماعية

احترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الحالة الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.<sup>1</sup>

**المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي وتعزز شعوره بالأمان والولاء, في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى استياء وعدم رضا.

<sup>1</sup> - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية, عوامل الرضا الوظيفي, 2007,2008, hrdiscussion.Com

تحمل الضغوط: كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل, وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا عن عمله مقارنة مع غيره, أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العملية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء في اللغة: أدى تأدية, أوصله وقضاه, وتأدية له من حقه: أي قضيته. ويعرف كود الأداء على أنه " الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته ".<sup>2</sup>

كما عرفه الحوا مدة, والفهداوي بأنه " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة, والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته, وتتضمن جودة الأداء, وحسن التنفيذ, والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة, فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة, والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل, والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية"<sup>3</sup>

1 - لكل منيف, مفاهيم ونظريات, مرجع سبق ذكره.

2 - حسين محمد الحراشنة, إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي, دار جليس الزمان للنشر والتوزيع, ط1, عمان 2011, ص90.

3 - فايز عبد الرحمان الفروخ, التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي, دار جليس الزمان, ط1, عمان 2010, ص44.

أي هو عبارة عن مدى انجاز الفرد للمهام والواجبات الموكلة إليه والتي تتناسب مع طبيعة عمله وقدراته.

### المطلب الثاني: مقاييس تقييم أداء العاملين

هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها الأداء وهي:

1-الثبات ( **Realibility** ):بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة نتيجة

تكرار استخدام المقياس.

2-المصادقية ( **Validité** ): بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها

كمقاييس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول

أو الاتجاهات... الخ .

3-العملية ( **Practicality** ): بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون

مقبولا من الإدارة والأفراد ونقابات العمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

#### المرحلة الأولى:

- التأكد من معرفة وفهم جميع العاملين بالمؤسسة للمهام الوظيفية المكلفين بها

<sup>1</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000/1420م لبنان، ص126.

- معايير الأداء المطلوبة منهم

- مقاييس الجودة الشاملة في أعمالهم وإنتاجهم

- معايير التقييم التي سيتم تقييمهم عليها

ويتطلب ذلك عادة إصدار نشرة تعريفية شاملة بكل هذه العناصر مع عمل حلقات نقاشية داخل كل وحدة إدارية لمناقشة تفاصيل المهام الوظيفية والاستفسار والرد عليها بالتنسيق مع مسؤول الوحدة الإدارية.

#### المرحلة الثانية:

- تجميع وتحليل المعلومات

- ملئ جداول التقييم من الجهات الأربعة القائمة بالتقييم، وتحليلها والخروج بتقرير نهائي مجمع.

#### المرحلة الثالثة:

- مناقشة التقارير مع العاملين ( الحالات التي تحتاج لمناقشة )

وتتضمن التوجيه والتصحيح والاتفاق على الأهداف وبرامج التدريب والعمل الجديد، وكذلك الشكر والثناء والتحفيز للمتميزين والمبدعين.

المرحلة الرابعة:

اعتماد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي تمهيدا لتجميع التقارير الأربعة السنوية والخروج بالتقرير النهائي.

المرحلة الخامسة:

- تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والترقي الوظيفي والنقل والعلاوات

- الاهتمام بالمبدعين ودراسة كيفية تنميتهم ودعمهم والاستفادة القصوى منهم.<sup>1</sup>

من يتولى عملية التقييم في المنظمة:

لقد أشارت الدراسات على أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.

لقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم، لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعى بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان الديب، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، ط2، 2007/1427م، ص200/199.

من الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء, صلاحية تقييم بعضهم

البعض وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي

#### المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

إن رضا العامل في المنظمة يعتمد على عدة عوامل, بما في ذلك مدى توعيته بطبيعة عمله واستجابته لتطلعاته المادية والمعنوية, على سبيل المثال يمكن أن يؤثر العمل الغير مجدي سلبا على معنويات العامل, في حين يعتمد تحقيق الاحتياجات المادية والمعنوية على مدى ثقته في عمله وتمسكه به. بالإضافة إلى ذلك يزداد الطلب على الاهتمام والاعتراف من الآخرين مع تلبية الاحتياجات المادية كما يعكس تحقيق الاحتياجات المعنوية للأفراد في المنظمة العلاقات بين الفرق ومدى اتصالهم بالمشرفين.

حيث تشير الدراسات إلى أن الاتصال يلعب دورا فعالا في البيئة المؤسسية, حيث يعتبر موقف إدارة المنظمة تجاه الموظفين ونوع الإشراف من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء العام في العمل إذ تم التعامل مع الموظفين بطريقة إيجابية وتقديم الاهتمام لهم,

<sup>1</sup> - كامل بربر, مرجع سبق ذكره, ص 127/128.

وتوفير فرص الترقية, فإن ذلك يسهم في تعزيز التعاون وزيادة رضاهم النفسي والمعنوي, مما يعزز الأداء الشامل في المنظمة.<sup>1</sup>

ويبرز دور الاتصال الداخلي في مدى التوافق بين طبيعة الاتصال والصفات التي تتميز المنظمة, وكذلك من خلال اعتماد هذه الأخيرة عليه في مزاولة عملياتها الإدارية بحيث يتمثل أهم دور في:<sup>2</sup>

تحقيق الانسجام والتنسيق وكذا التعامل مع عمال المنظمة فيما بينهم فحسب «T.perrow»: المنظمات تشبه وحدات معالجة المعلومات في تحقيق الانسجام والتنسيق بين أعضائها. يمكن مقارنة الاتصال بالمنظمة, حيث يعتبر كل منهما نشاطا حركيا يتأثر بالعوامل المختلفة ويعتمد على التفاعل بين عناصره, تتميز المنظمة بكونها نظاما مستمرا في تحقيق أهدافها, كما أنها مفتوحة على المحيط وتعتمد على تنقل المعلومات والأوامر في جميع الاتجاهات.

ويتضح من خلال هذا أن الاتصال الداخلي دورا كبير في تحسين وتفعيل قرارات المنظمة, كما يعمل أيضا على الانسجام بين العمال من جهة وبين العمال والمرؤوسين من جهة أخرى وكل هذا له أهمية بالنسبة للمنظمة.

1 - ناصر دادي عدوان, الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة, دار المحمدية للنشر الجزائر, 2003, ص ص 124-127.

2 - سعيد ياسين عامر, الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي, دار الفكر للنشر والتوزيع, 2000, ص ص 52-53.

### المطلب الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

الاتصالات تعد وسيلة حضارية لنقل المعلومات وتأثيرها على العمال نفسيا لا يستهان به، فهي تعتبر قلب المنظمة، فعلى الاتصال أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير العمل ونقل المعلومات والإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى ذلك تسهم العلاقات الودية بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال في خلق بيئة عمل ايجابية وفي التعامل مع تحديات العمل بشكل فعال، ومن المهم أيضا أن تقدر الإدارة الأداء الفردي للعمال وتعطيهم الاعتراف اللازم والاحترام، حيث يعمل ذلك على تحقيق الرضا لدى العمال وتعزيز إنتاجيتهم حيث أن الاتصال الجيد داخل المنظمة يعزز التعاون ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن نوع ونمط الاتصال يؤثران على أداء الجماعة ورضا الفرد عن العمل والبيئة التنظيمية.

تساهم كفاءة عملية الاتصال وأدواته المستخدمة بأشكال متعددة في تحقيق الرضا عن العمل وبيئته التنظيمية، فتحقيق تعاون الأفراد داخل المنظمة وفهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتوقف على مدى تزايد المعلومات والوسائل المستخدمة في توصيلها بدقة وفي التوقيت المناسب.

الاتصال يوسع من دائرة التقبل العام للأهداف المنظمة ويعزز التفاعل والتحفيز نحو تحقيق المزيد من الانجازات، حيث أظهرت دراسة "مايو" أهمية الاتصال الصاعد في نقل استفسارات العمال وانشغالهم المهنية، حيث أصبح الاتصال وسيلة لرفع كفاءة العمال

وتحقيق رضاهم. ويؤثر نوع الاتصال على الشعور بالانتماء, حيث يشعر العامل بأنه جزء من المنظمة عندما يتمتع بالاتصال الصاعد مما يعزز شعوره بالانتماء ويجعله يساهم بفعالية في نجاح المنظمة.<sup>1</sup>

الاتصال الأفقي يعتبر مصدرا لتبادل المعلومات بين الزملاء في المستويات المتماثلة, مما يعزز التعاون ويحقق الانتماء إلى الجماعة, وهو أيضا مؤشر مهم لتحقيق الرضا الوظيفي وقصور المنظمة في الاتصال الداخلي يؤدي إلى تجنب التغيير ومقاومته, لذا من الضروري أن تكون الاتصالات فعالة ومتنوعة لتعزيز رضا العمال وتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.<sup>2</sup>

كما أن الاتصال الغير رسمي أيضا مهم لتعزيز العلاقات الاجتماعية ورفع روح المعنويات وزيادة الإنتاجية, وينبغي على الإدارة أن تهتم به وتشجعه لضمان الانتماء والرضا والاستعداد للعمل لدى العاملين.

<sup>1</sup> - عبد العزيز خوجة, مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل, دار غريب للنشر والتوزيع, الجزائر, 2005, ص ص 166-167.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, مصر, 1999, ص 30.

### خلاصة الفصل:

يمثل الرضا الوظيفي قضية ذات أهمية كبيرة في حياة الأفراد والمجتمعات, حيث يرتبط بتوافقهم النفسي والاجتماعي, ويعكس مكانتهم داخل المجتمع. وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي يعتبر أمرا حيويا للمنظمة, نظرا لتأثيره الواضح على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء, وكذلك معدلات الغياب والحوادث, لذا تولي المنظمات اهتماما كبيرا لتحقيق وتعزيز رضا الموظفين, وتتبنى سياسات اتصال فعالة تعزز التواصل الداخلي بين إدارة المنظمة والموظفين.

يعتبر التواصل الداخلي عنصرا رئيسيا في بناء بيئة عمل إيجابية, حيث يساهم في تعزيز التنسيق والتفاهم بين مختلف الأطراف داخل المنظمة, وبالتالي يساهم في تحسين جودة العمل وتعزيز رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به.

# الفصل الرابع

الاطار الميداني للدراسة

### تمهيد:

سنناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية التي اعتمدها في بحثنا حول "الاتصال الداخلي وفعاليته في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء سكيكدة". سيتضمن هذا الفصل الإجراءات التي تشمل مجال الدراسة الجغرافي، الزمني، والبشري، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها، وأخيرا استخلاص نتائج الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

### 1-المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة ميناء سكيكدة والتي تقع بالضبط في نهج رزقي رحال صندوق بريد 2100065-سكيكدة- الجزائر.

#### لمحة تاريخية لتطور ميناء سكيكدة:

يعد ميناء سكيكدة من أهم الموانئ في الجزائر وذلك باحتلاله موقعا استراتيجيا هاما في الحركة التجارية الدولية الشيء الذي أدى إلى حصوله على المرتبة الثانية محليا من حيث النشاط التجاري بعد ميناء الجزائر العاصمة والمرتبة الثانية بعد ميناء أرزيو من حيث النشاط البترولي.

يعود بناء ميناء سكيكدة إلى العصور القديمة مابين القرن السابع والثامن قبل الميلاد أسس القرطاجيون إمبراطوريتهم التي تمتد إلى غاية الحدود النوميديّة بشمال إفريقيا حيث أن خليج النوميديين ساعد على تأسيس تجارة السلع بتحطيم قرطاجة في 147 ق م اسس الرومان روسيكادا المعروفة بسكيكدة حاليا.<sup>1</sup>

كان ميناء سكيكدة حتى نهاية 1839 ق م عبارة عن مرفأ صغير بني من أعمدة من الحديد الصلب حيث لا تستطيع السفن بعملية التفريغ مباشرة على أرضيتها بل تفرغ حمولتها على رمال شاطئ خليج سطورة المتواجد على بعد 3 كلم بالمرفأ ثم تحمل السلع على عربات

<sup>1</sup> -www.skikda.porte.com

مسطحة والتي توصلها إلى سكيكدة المدينة وبعد تحول مدينة فيليب فيل لبلدية سنة 1948 ومع التطور الجديد طرحت إشكالية التحول المحلي وكذا إمكانية بناء ميناء يلبي جميع متطلبات الحركة التجارية.

حيث تطلب المشروع مايلي:

- بناء رصيف أفقي الهدف منه تكوين حقل مائي لإنشاء ميناء.
- إنشاء خليج كبير يوصل الميناء من الشرق إلى الشمال وخليج ثاني لغلق الميناء من الغرب مع ترك ممر للدخول وكذلك بناء أرصفة تحتوي على سطحية مملوءة ذات مساحة تقدر ب 15 هكتار تتمركز في جنوب المدينة.
- بناء رصيف القصر الأخضر وإنهاء الساحة الأمامية للميناء وانطلقت به الأشغال سنة 1961.
- بناء الحاجز الكبير الذي يمتد على طول 14000م.

التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

التسمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة واختصارها (Entreprise portuaire de skikda)

EPSSKIKDA

الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مسيرة في طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.

تاريخ الإنشاء: تأسست بمقتضى المرسوم رقم 82-284 الصادر في 14 أوت 1982 وتحولت إلى شركة مساهمة بتاريخ 21 مارس 1989.

المقر الاجتماعي: نهج رزقي رحال صندوق بريد 2100065 -سكيكدة- الجزائر.

رأس المال الاجتماعي: 900 000 000 دج بملكية مساهم وحيد هو مؤسسة تسيير مساهمات-PORT-(SOGEPORIS) الدولة.

نظام التسيير: مؤسسة منظمة لمديرية عامة أحادية الوحدة.

ميدان النشاط: إن المؤسسة المينائية لسكيكدة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية باستيراد وتصدير البضائع حيث تقوم بتوزيع البضائع والمواد إلى كل الجهات الشرقية للبلاد وهذا بالتعاون مع الهيئات الأخرى كالجمارك والشرطة.

شهادة النوعية: المؤسسة حاصلة على شهادة بموجب متطلبات النظام V 9001 ISO 1200 .

الموقع الإلكتروني: [www.skikda.port.com](http://www.skikda.port.com)

البريد الإلكتروني: [EPSkikda-port.com](mailto:EPSkikda-port.com)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المجلة السنوية لميناء سكيكدة، ص 01.

مزايا الميناء:

- ثاني ميناء في الجزائر بحصة سوقية تزيد عن 25% .
- متوسط وقت الانتظار في الرصيف لا تتجاوز يوم ونصف.
- المؤسسة الأولى في قطاع النقل التي حصلت على شهادة SMI وفقا لمعايير iso14001 v2015 OHSAS 18001 V2007 v2015 منذ فيفري 2017.
- ميناء جذاب بالإضافة إلى موقعه الجغرافي المركزي في الساحل الشرقي الجزائري لمرونته وموثوقيته ( تنظيم عمل فرق الشحن والتفريغ في 3 مناوبات 7/7 ) .
- ميناء ديناميكي لمعالجة المنتجات الصناعية والمعدنية والحاويات وكل أنواع السلع.
- منطقة داخلية تمتد 15 ولاية من شرق وجنوب شرق الجزائر.
- معدات حديثة موثقة ومكيفة لجميع أنواع البضائع.
- موظفين وعمال مؤهلين تأهيلا عاليا مع خبرة معترف بها.
- قواعد لوجيستية بأكثر من 37 هكتار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -www.skikda.porte.com

## 2\_ المجال الزمني:

يشير المجال الزمني إلى الفترة التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة الميدانية، والتي تشمل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة التي يختارها. تعتبر البيانات والمعلومات الأولية ضرورية للمساعدة في صياغة أسئلة الاستبيان والتحضير للدراسة.

وعلى هذا الأساس، قمنا بدراستنا الميدانية في المؤسسة المذكورة سابقاً التي امتدت من

شهر جانفي 2024 إلى ماي 2024، حيث كانت على أربعة مراحل:

**المرحلة الأولى:** امتدت من شهر جانفي إلى غاية شهر فيفري قمنا فيها بضبط العنوان والخطة وصياغة الإشكالية.

**المرحلة الثانية:** امتدت من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل تم من خلالها انجاز الجانب النظري.

**المرحلة الثالثة:** امتدت من شهر أفريل إلى نهاية شهر ماي تم خلالها انجاز الجانب الميداني بداية بتصميم وضبط الاستمارة وتوزيعها وتحليل نتائج الدراسة والبيانات المتحصل عليها، وضبط وإعداد المذكرة في شكلها النهائي.

**المجال البشري:** ويقصد به عينة الدراسة أو الأفراد الذين شملتهم الدراسة، حيث شملت هذه الدراسة على عدد من موظفين مؤسسة ميناء -سكيكدة-

### ثانياً: أدوات جمع البيانات

تعد مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث، إذ تتطلب اهتماماً كبيراً من الباحث، من بين الأدوات التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة كانت الاستمارة (الاستبيان) كأداة أساسية في دراستنا.

### الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية في عملية جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، وتعرف بأنها: "أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين من خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنيين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك".<sup>1</sup>

وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقاً من مشكلة البحث والأسئلة الخاصة بالدراسة، أيضاً من خلال الاطلاع على مجموعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه، ومن ثم تحققنا من صدق الاستمارة حيث قمنا بتحكيماً من قبل ثلاث أساتذة.

وتتكون استمارة الاستبيان من (21) عبارة مقسمين كالتالي:

### أولاً: البيانات الشخصية

### ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

<sup>1</sup> - زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء استبيان، مطبعة أبناء الجراح بفلسطين، غزة، 2010، ص 16.

ثالثا: علاقة الاتصال الداخلي في المؤسسة بتحسين أداء الموظف

رابعا: ما هي عوامل تحقيق الرضا

خامسا: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

ثالثا: المعالجة الكمية والكيفية للجداول

### 1\_ تحليل البيانات

أولا: البيانات الشخصية

جدول رقم (01): يبين أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
61.29	19	ذكر
38.70	12	أنثى
%100	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن أكثر من نصف المبحوثين ذكور بنسبة

61.29% في مقابل نسبة ضئيلة من الإناث قدرت ب 38.70%، ومن هنا يمكننا القول

إن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على عنصر الذكور أكثر من الإناث، وهذا راجع لطبيعة

عمل موظفي المديرية كون المؤسسة تتطلب قوة بدنية كما أنه معظم التخصصات هي تخصصات الذكور أكثر من الإناث.

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية%	التكرار	السن
3.22	01	أقل من 25 سنة
19.35	06	من 25 إلى 34 سنة
38.70	12	من 35 إلى 44 سنة
29.03	09	من 45 إلى 54 سنة
9.67	03	أكثر من 54 سنة
%100	31	المجموع

يبدو من خلال الجدول رقم (02) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 38.70% تتراوح أعمارهم ما بين (35\_44) سنة، و 29.03% منهم تتراوح أعمارهم ما بين (45\_54) سنة، في حين جاءت نسبة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من (25\_34) سنة في المرتبة الثالثة وقدرت 19.35%، تليها في المرتبة الرابعة نسبة المبحوثين الأكثر من 54 سنة ب 9.67%، بينما الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة منعدمة داخل المؤسسة بنسبة 3.22%.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تفضل توظيف الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 44 سنة وأيضا الفئة المتراوحة بين 45 إلى 54 سنة نظرا لخبرتها وكفاءتها اللازمة في المجال.

جدول رقم (03): يبين توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
22.58%	07	ثانوي
77.41%	24	جامعي
100%	31	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة من المبحوثين بنسبة 77.41% حاصلين على مستوى جامعي، في حين نجد نسبة 22.58% منهم لديهم مستوى ثانوي، في حين نلاحظ أنه لا يوجد مبحوث بمستوى متوسط أو ابتدائي.

ومن هنا نستنتج أن توظيف هذه الفئة راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة لأن طبيعة العمل فيها تتطلب مجهودات فكرية ومستوى تعليمي مقبول.

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس مصلحة	13	41.93
رئيس فرع	06	19.35
مسير تقني إداري	08	25.80
عون إداري	04	12.90
المجموع	31	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (04) أن نسبة 41.93% تمثل رتبة رئيس

مصلحة، تليها بنسبة 25.80% من المبحوثين تمثل نسبة مسير تقني إداري، تم تليها نسبة

19.35% من المبحوثين يشغلون رتبة رئيس فرع، في حين نسبة 12.90% من المبحوثين

يشغلون رتبة عون إداري.

ومن هنا نستنتج تعدد الوظائف داخل المؤسسة كل حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	03	9.67
من 05 إلى 10 سنوات	12	38.70
من 11 إلى 15 سنة	06	19.35
من 16 سنة فما فوق	10	32.25
المجموع	31	%100

يتضح من خلال رقم (05) أن نسبة 38.70% تمثل فئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة من (05 إلى 10) سنوات، تليها نسبة 32.25% تمثل فئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة من 16 سنة فما فوق، في حين نسبة 19.35% تمثل نسبة الذين يمتلكون خبرة ما بين (11 \_ 15 سنة)، تليها نسبة 9.67% من يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، ومن خلال الجدول نستنتج أن نسبة الموظفين الذين مدة خبرتهم في العمل من 05 إلى 10 سنوات والموظفين الذين قضوا فترة من 16 سنة فما فوق نسبة عالية هذا ما يدل على أن عمال هذه المؤسسة لديهم الخبرة الكافية في تأدية مهامهم، مع توظيف فئة الشباب.

ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

جدول رقم (06): يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	وسائل الاتصال المستخدمة
47.61%	20	الشفوية
19.04%	08	الكتابية
33.33%	14	الإلكترونية
100%	*42	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) لوحظ أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة هي

الاتصالات الشفوية بنسبة 47.61% في المرتبة الأولى، تليها الوسائل الإلكترونية بنسبة

33.33%، ثم الوسائل الكتابية بنسبة 19.04% أي أن طبيعة العمل في المؤسسة المينائية

بسكية، تتركز على الاتصالات المباشرة والإلكترونية بكثرة.

جدول رقم (07): يوضح الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالاً في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالاً
15.55%	07	الإعلانات
20%	09	الرسائل الإدارية
6.66%	03	التقارير الإدارية
11.11%	05	المذكرات
4.44%	02	الدعوات
8.88%	04	الاجتماعات
13.33%	06	المكالمات الهاتفية
00	00	حلقات العمل
20%	09	الاتصال الشفوي المباشر
00	00	الدورات التكوينية
100%	*45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالاً داخل

المؤسسة هي الرسائل الإدارية والاتصال الشفوي المباشر بنفس النسبة التي قدرت ب

20%، تليها الإعلانات بنسبة 15.55%، ثم المكالمات الهاتفية بنسبة قدرت ب

13.33%، تليها المذكرات بنسبة 11.11%، في حين أن كل من حلقات العمل والدورات التكوينية لم تحصى من قبل أي موظف من المبحوثين.

استنادا إلى هذه النتائج تظهر أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الرسائل الإدارية والاتصال الشفوي المباشر مما يسهم في تعزيز التفاهم والتشاور بين الموظفين.

جدول رقم (08): يوضح أنواع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	أنواع الاتصال الأكثر استخداما
20%	07	الاتصال الصاعدة (من العمال إلى المدير)
34.28%	12	الاتصالات النازلة (من المدير إلى العمال)
45.71%	16	الاتصالات الأفقية (بين العمال من نفس المستوى)
100%	*35	المجموع

من خلال التحليل الذي أجريناه في الجدول رقم (08)، نجد أن أكثر أنواع الاتصالات المستخدمة في المؤسسة هي: الاتصالات الأفقية بين الموظفين من نفس المستوى، حيث بلغ استخدامها 45.71%، بينما يرى 34.28% من المبحوثين أن الاتصالات النازلة (من الإدارة إلى الموظفين) هي الأكثر استخداما، في حين أن 20% تتمثل في الاتصالات

الصاعدة (من العمال إلى المدير)، بالتالي يظهر أن الاتصال من العمال إلى المدير أقل استخداما مما يشير إلى طبيعة العمل في المؤسسة تستلزم التواصل بين الموظفين أكثر من التواصل مع الإدارة.

جدول رقم (09): يوضح في حالة مواجهة الموظف لمشكلة أو استشارة في أمر ما

هل يتم التواصل فورا مع الرئيس في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
83.87%	26	نعم
16.12%	05	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية المبحوثين عند الوقوع في أزمة أو

مشكلة معينة يتم التواصل الفوري مع الرئيس بنسبة 83.87% وهذا دليل على حل المشكلة

بقرار من الرئيس في حين أن نسبة 16.12% من المبحوثين أقرروا أنه لا يوجد تواصل مع

الرئيس في حالة مواجهة أزمة داخل المؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح ما إذا كان التواصل يفسح للعمال المجال للعمل بكل حرية في

المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
93.54%	29	نعم
6.45%	02	لا
100%	31	المجموع

%	التكرار	يمنع ذلك الشعور ب
25.71%	09	المسؤولية في العمل
42.85%	15	الرضا في العمل
31.42%	11	الاستقرار في العمل
100%	*35	المجموع

من خلال الجدول رقم (10)، لوحظ أن غالبية المبحوثين أكدوا أنهم يشعرون بأنهم يحظون بحرية كاملة في العمل داخل المؤسسة، بنسبة تصل إلى 93.54%، فيمنحهم ذلك الشعور بالمسؤولية في العمل بنسبة 25.71%، بالإضافة إلى الاستقرار في العمل بنسبة

31.42% والرضا في العمل بنسبة 42.85%، بينما أقرت نسبة 6.45% من المبحوثين أنهم لا يحظون بحرية كاملة في العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (11): يوضح ما إذا كان الموظف يجد صعوبة أثناء الاتصال مع المسؤول

المباشر في المؤسسة معدلات الصعوبة في التواصل مع المسؤول المباشر

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
12.9%	04	نعم
87.1%	27	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول رقم (11)، يمكننا استنتاج أن غالبية الموظفين في المؤسسة لا يجدون صعوبة في التواصل مع مسؤوليهم المباشرين، حيث أن 27 من بين 31 موظفا لم يشعروا بأي صعوبة في ذلك. ومع ذلك يبدو أن هناك نسبة صغيرة من الموظفين تقدر بـ 12.9%، يواجهون بعض الصعوبات في التواصل مع مسؤوليهم المباشرين، حيث قام 4 من بين 31 موظفا بالإشارة إلى وجود صعوبة.

من هذه البيانات يمكننا القول إن معظم الموظفين في المؤسسة يشعرون بسهولة في

التواصل مع مسؤوليهم المباشرين، مما يشير إلى بيئة عمل إيجابية.

جدول رقم (12): يوضح تحصيل المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
61.29%	19	نعم
38.71%	12	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12)، أن هناك نسبة أكبر من الموظفين حوالي

61.29% يحصلون على المعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل، بينما تظهر نسبة

أقل حوالي 38.71% لا يحصلون على هذه المعلومات والقرارات. يمكن أن يعكس هذا

الاختلاف في النسب بين الموظفين طريقة توزيع المعلومات داخل المؤسسة أو مدى فعالية

الاتصال داخل الفريق.

ثالثاً: علاقة الاتصال الداخلي في المؤسسة بتحسين أداء الموظف.

جدول رقم (13): يوضح مساهمة التواصل بالالتزام بالتوجيهات في بيئة العمل

بتحقيق المواظبة.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
100%	31	نعم
00%	00	لا
100%	31	المجموع

النسبة المئوية%	التكرار	في حالة نعم كيف ذلك
30.55	11	عدم تأجيل تنفيذ العمل
≅ 55.55	20	الاحترام المتبادل بين الزملاء
13.88	05	الالتزام بتوقيت الدخول والخروج
100	*36	المجموع

يشير الجدول رقم (13) أن كل الموظفين بنسبة 100% أكدوا على أن التواصل يلعب

دورا مهما في تحقيق المواظبة في بيئة العمل. من بين هؤلاء الموظفين، أكد 11 على أهمية عدم التأخير تنفيذ العمل. مما يشير إلى أن الالتزام بالمهام وإكمالها في الوقت المحدد يساهم في تحقيق المواظبة، بالإضافة إلى ذلك أشار 20 موظفا إلى أهمية الاحترام المتبادل بين الزملاء، مما يعكس أهمية بيئة عمل احترافية ومتعاونة في تعزيز المواظبة وبعض من الموظفين أكدوا على أهمية الالتزام بتوقيت الدخول والخروج، مما يشير إلى أن الانضباط الزمني يلعب دورا حاسما في تحقيق المواظبة والانضباط العام في العمل.

جدول رقم (14): يوضح نسبة الموظفين الذين يرون أن التواصل مع مسؤولهم

يساعد على تحسين أدائهم الوظيفي.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
90.32%	28	نعم

9.67%	03	لا
100%	31	المجموع

النسبة المئوية%	التكرار	في حالة نعم كيف ذلك:
33.33%	12	رفع المعنويات
50%	18	تسهيل العمل
5.55%	02	اكتساب خبرة
11.11%	04	تعزيز المعلومات
100%	*36	المجموع

يظهر الجدول رقم (14) أن 90.32% من الموظفين يرون أن التواصل مع مسئولهم

يساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، بينما تبلغ نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" 33.33% أشاروا إلى أنه يساعد في رفع المعنويات.

50% رأوا أنه يساعد في تسهيل العمل، 5.55% أشاروا إلى أنه يساعد في اكتساب

خبرة، 11.11% أشاروا إلى أنه يساعد في تعزيز المعلومات.

توضح هذه النتائج أن التواصل مع المسئول يؤثر إيجاباً على عدة جوانب من أداء

الموظفين، مما يبرز أهمية بناء علاقات تواصل فعالة داخل بيئة العمل.

رابعاً: ما هي عوامل تحقيق الرضا.

جدول رقم (15): يوضح نسبة الموظفين الذين يرون أن الأجر الحالي كافي لتلبية احتياجاتهم.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
41.9%	13	نعم
58.1%	18	لا
100%	31	المجموع

يظهر الجدول رقم (15) أن 41.9% من الموظفين يرون أن الأجر الحالي كافي

لتلبية احتياجاتهم، بينما يعتبر 58.1% من الموظفين أن الأجر غير كافي.

ومن هنا نستنتج أن هناك نسبة أكبر من الموظفين لا تعتبر الأجر كافيًا لتلبية

احتياجاتهم، مما يشير إلى ضرورة إجراء مراجعة شاملة لسياسات الأجور في المؤسسة

والنظر في تحسين الراتب لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل.

جدول رقم (16): يوضح نسبة الموظفين الذين يرون تحسينا في أدائهم بسبب طلب

الإدارة لموضوع يخص عملهم.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
48.4%	15	نعم
51.6%	16	لا
100%	31	المجموع

يظهر الجدول (16) أن 48.4% من الموظفين يرون تحسين في أدائهم بسبب طلب

الإدارة لموضوع يخص عملهم، بينما يبلغ نسبة اللذين لا يرون تحسين 51.6%.

بالتالي نستنتج أن طلب الإدارة لموضوع يخص عمل الموظفين لا يؤثر بنسبة كبيرة

على تحسين أدائهم بالشكل المطلوب، حيث أن نسبة الذين يرون تحسين والذين لا يرون

تحسين في أدائهم تقترب من بعضها البعض.

جدول رقم (17): يوضح نسبة الموظفين الذين يشعرون بالرضا بشأن عوامل معينة

في بيئة العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	العوامل
39.47%	15	الأجور
23.68%	09	الحوافز (تشجيع، كفاءات)

الترقية	14	%36.84
المجموع	*38	%100

يظهر الجدول رقم (17) أن نسبة عوامل الرضا بين الموظفين تختلف حسب العامل المحدد، فقد أبدى %39.47 من الموظفين بأن الأجر هو الذي يحقق الرضا عن عمله، بينما أشار %23.68 منهم إلى أن الحوافز هي التي ترضيهم عن عملهم، بالإضافة إلى ذلك، أبدى %36.84 من الموظفين أن الترقية تحقق رضاهم الوظيفي.

يظهر الجدول أن العوامل الرئيسية لتحقيق الرضا بين الموظفين هي الحوافز والأجور، من المهم على الإدارة التركيز على تحسين سياسات الحوافز لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل في المؤسسة.

خامسا: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

جدول رقم (18): يوضح درجة رضا العاملين عن أسلوب الاتصال في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
%87.1	27	نعم
%12.9	04	لا
%100	31	المجموع

يظهر الجدول رقم (18) أن غالبية الموظفين بنسبة 87.1% راضون عن أسلوب الاتصال في المؤسسة، مما يشير إلى وجود بيئة اتصالية إيجابية وفعالة في العمل، وع ذلك، يجب الاهتمام بأراء النسبة الصغيرة من الموظفين 12.9% الذين غير راضين، والتحقق في أسباب عدم الرضا واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين جودة الاتصال في المؤسسة.

جدول رقم (19): يوضح درجة العلاقات بين الزملاء في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
90.3%	28	نعم
9.7%	03	لا
100%	31	المجموع

النسبة المئوية%	التكرار	السبب
33.33	01	نقص التواصل
66.66	02	قلة تنسيق
00	00	عدم التفاعل
100%	03	المجموع

يظهر الجدول رقم (19) أن معظم الموظفين يشعرون بوجود علاقات جيدة بينهم وبين زملائهم في العمل بنسبة 90.3% وهذا يعكس بيئة عمل إيجابية ومتعاونة، وتشير النسبة المتبقية من الموظفين التي بلغت 9.7% إلى وجود بعض التحديات مثل قلة التنسيق ونقص التواصل مما يشير إلى أهمية تحسين هذين الجانبين لتعزيز فعالية التفاعل والعمل الجماعي في المؤسسة.

جدول رقم (20): يوضح ماذا يوفر الاتصال الداخلي في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
44.11%	15	زيادة الرضا الوظيفي
26.47%	09	يساهم في توفير آليات العمل المنظم
29.41%	10	يزيد من مردودية الموظف
00	00	أخرى تذكر
100%	*34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يقدم فوائد ملموسة للموظفين، فقد أشار 44.11% من الموظفين إلى زيادة الرضا الوظيفي بينما أكد 26.47% من مساهمة الاتصال الداخلي في توفير آليات العمل المنظم، وأشار 29.41% إلى زيادة مردودية الموظف.

ومن هنا يمكن القول إن الاتصال الداخلي يعتبر عاملا أساسيا في تحقيق رضا

الموظفين وتعزيز أدائهم في العمل.

جدول رقم (21): يوضح درجة معرفة العمال لأهداف المؤسسة من خلال اتصال الإدارة.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالات
70.9%	22	نعم
29.1%	09	لا
100%	31	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن 70.9% من الموظفين يعرفون الأهداف

المؤسسة من خلال اتصال الإدارة بهم، في حين أن 29.1% لا يزالون يحتاجون إلى مزيد

من الإرشاد والتواصل، وبالتالي يمكن تعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين لضمان فهم

مشترك للأهداف وتعزيز التحفيز والمشاركة في تحقيقها.

• نظرا لإجابات المبحوثين لعدة اقتراحات أدى إلى تضخم العينة في الجداول رقم

( 6 / 7 / 8 / 10 / 13 / 14 / 17 / 20 ) .

نتائج الدراسة:

❖ تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الاتصال الشفوي، مما يشير إلى أهمية التفاعل المباشر والاتصال الشخصي، في الوقت نفسه يظهر الاستخدام الكبير للوسائل الالكترونية أي أن المؤسسة تتبنى التكنولوجيا لتعزيز عمليات الاتصال. الوسائل الكتابية تستخدم، ولكن بدرجة أقل مما قد يعكس تحول المؤسسة نحو وسائل أكثر كفاءة وسرعة في الاتصال.

❖ تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التعاون والتنسيق بين الموظفين مع وجود توجيه واضح من الإدارة.

❖ التواصل الفعال في المؤسسة يساهم في تعزيز الثقة، ويمكن أن يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا والاستقرار في العمل، بالإضافة إلى تعزيز شعور العمال بالمسؤولية والانتماء.

❖ بناء علاقات تواصل فعالة داخل بيئة العمل يعزز أداء الموظفين بشكل إيجابي، مما يبرز أهمية التواصل مع المسؤول في عدة جوانب.

❖ غالبية الموظفون في المؤسسة يرون أن الأجر الحالي غير كافي لتلبية احتياجاتهم، ويعتبرون الأجر أحد العوامل الرئيسية لتحقيق رضاهم الوظيفي.

❖ غالبية الموظفون يتمتعون بفهم لأهداف المؤسسة بفضل التواصل مع الإدارة، ولكن هناك نسبة كبيرة منهم تحتاج إلى مزيد من التوجيه والتواصل.

خلاصة النتائج:

بعد القراءة الكمية والكيفية لهذه الدراسة توصلنا لعدة نتائج أهمها:

❖ نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الاتصال الشفوي المباشر مما

يسهم في تعزيز التفاهم والتشاور بين الموظفين ويخلق جو من التآلف داخل

الفريق.

❖ يظهر من خلال الدراسة أن العوامل الرئيسية لتحقيق الرضا بين الموظفين هي

الحوافز (المكافآت والأجور).

❖ تشير نتائج الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة من الرضا بشأن أسلوب

الاتصال وجودة علاقات العمل داخل المؤسسة.

❖ يعتبر الاتصال الداخلي عاملاً أساسياً في تحقيق رضا الموظفين وتعزيز أدائهم

في العمل.

❖ نستنتج أن الاتصال الرسمي يساهم بشكل كبير في تحقيق المواظبة في بيئة

العمل من خلال تعزيز الالتزام بالمهام وتنفيذها في الوقت المحدد، تشجيع

الاحترام المتبادل بين الزملاء وضبط مواعيد العمل والانضباط الزمني.

الاقتراحات والتوصيات:

❖ تحسين سياسات الحوافز يجب على الإدارة مراجعة وتحسين سياسات الحوافز لجعلها أكثر جاذبية وتحفيز للموظفين، يمكن ذلك من خلال تقديم مكافآت مالية، ترقيات أو فرص تطويرية.

❖ تحديث هيكل الأجور ينبغي على المؤسسة مراجعة هيكل الأجور وضمان أن الرواتب تعكس قيمة عمل الموظفين وتكافئ جهودهم ومهاراتهم بشكل عادل.

❖ تعزيز الاتصال الداخلي كتنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتعزيز مهارات الاتصال الداخلي بين الموظفين والإدارة.

❖ تعزيز التنسيق والتواصل أي تبني استراتيجيات جديدة لتحسين التنسيق والتواصل بين الأقسام والفرق المختلفة في المؤسسة، مثل استخدام الاجتماعات الدورية والمنصات الرقمية لتبادل المعلومات وتعزيز التعاون.

خاتمة

### خاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن الاتصال الداخلي عاملا أساسيا في تحقيق رضا الموظفين وتعزيز أدائهم في العمل حيث يعتبر الاتصال عاملا جوهريا في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ يساهم في إنجاز المهام وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة وأفرادها. تشير الدراسة أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يساهم في تعزيز الثقة، ويمكن أن يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا والاستقرار في العمل، مما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية.

كما يعد الاتصال الداخلي الجيد وسيلة لخلق بيئة عمل متعاونة ومتناغمة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والمشاركة في صنع القرار. بالتالي ينبغي على المنظمات الاستثمار في تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتطوير مهارات التواصل لدى القادة والعاملين لضمان تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والاستفادة من الفوائد المترتبة على ذلك.

# قائمة المراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب:

1- إبراهيم رمضان الديب، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، 2007.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المركز الجامعي، القاهرة.

3- أحمد فهمي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة.

4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.

5- إسماعيل علي محمود، الرضا الوظيفي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.

6- بشير علق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2009

7- توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990.

8- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، القاهرة.

- 9-حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 10-دليلة بركان الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 11-زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء استبيان، مطبعة أبناء الجراح بفلسطين، غزة، 2010.
- 12-سعيد ياسين عامر، التغيير والإدارة على المكشوف، مركز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
- 13-سعيد ياسين عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2000.
- 14-عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2003.
- 15-عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 16-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلي، الدار الجامعية، الإسكندرية 1990.
- 17-عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، مكتبة الهيكل، الرياض 1997.

- 18- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.
- 19- فاروق عبده فليته، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، إبريل 2005.
- 20- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 21- فضيل دايو، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2003.
- 22- فضيل دايو، مدخل على الاتصال الجماهيري، مخبر علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة، 2003.
- 23- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1420هـ/2000م.
- 24- لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 1439هـ/2018م.
- 25- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، صنعاء، ط3 1444/2019.

26- محمد علي الفوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.

27- محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة 2000.

28- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الإسكندرية 2001، 2002.

29- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن 2007.

30- ناصر دادي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2003.

31- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ط1، الجزائر 2016.

ثانياً: المعاجم والقواميس:

1- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، 1997.

2- محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

ثالثا: المجلات والموسوعات:

1- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط1، 1999.

2- برانية طروم علي، 2014، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله ونظرياته، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد6.

3- تيسير محمد، 2022، كتاب المنهج الوصفي التحليلي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.

4- علي سعيد محمد داود، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، 2013.

5- المجلة السنوية لميناء سكيكدة، الميناء.

6- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، عوامل الرضا الوظيفي، 2008/2007.

رابعا: الرسائل العلمية:

1- بوداود إبراهيم، بوفجلين زهرة، تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي بمكتبة

كلية الحقوق جامعة الجزائر 01، متاح على الموقع <https://thesesalgeria.com> يوم

08/03/2021 على الساعة 21:40.

2- حفیظة شریقی، عیدی عقال، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة

حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة 2015، 2014.

3- فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة

المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر

العاصمة 2013، 2012.

4- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، أطروحة ماجستير

تخصص إدارة الأعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

### خامس: المواقع الالكترونية:

1- <https://cte.univ-setif2.dz> le 28/02/2024 a 15 :15 .

2- [www.Skikda.Port.Com](http://www.Skikda.Port.Com). le 10/05/2024 a 21 :30 .

### المراجع الأجنبية:

1- Bonen François , Bruno hennit . DRH c'est dit déjà, Edition organisation , 1998 .

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة -20 أوت 1955- سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان بعنوان:

الاتصال الداخلي وفعاليتيه في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال تنظيمي من جامعة 20 أوت

1955 سكيكدة نطلب منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة وذلك بالإجابة على أسئلة

الاستمارة بوضع علامة (x) الخانة المناسبة.

بيانات هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي إعداد الطالبة:

تحت إشراف الأستاذ:

محمد بن علي مريم

شكري عادل

أولاً- البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 34 سنة  من 35 إلى 44 سنة

من 45 إلى 54 سنة  أكثر من 54 سنة

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4-الوظيفة:.....

5-الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات:

من 5 إلى 10 سنوات:

من 11 إلى 15 سنة:

من 16 سنة فما فوق:

ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

6- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستك؟

الشفوية  الكتابية  الإلكترونية

7- ما هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالاً في مؤسستك؟

الإعلانات  الرسائل الإدارية  التقارير الإدارية  المذكرات

الدعوات  الاجتماعات  المكالمات الهاتفية

الاتصال الشفوي المباشر  الدورات التكوينية

8- ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداماً داخل مؤسستكم؟

الاتصالات الصاعدة ( من العمال إلى المدير )

الاتصالات النازلة ( من المدير إلى العمال )

الاتصالات الأفقية ( بين العمال من نفس المستوى )

9- هل في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فوراً برئيسك؟

نعم  لا

10- هل تتواصل مع زملاء العمل بكل حرية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يمنحك ذلك الشعور ب:

المسؤولية في العمل  الرضا في العمل  الاستقرار في العمل

أخرى تذكر.....

11- هل تجد صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر؟

نعم  لا

12- هل تتحصل على المعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل؟

نعم  لا

ثالثاً: علاقة الاتصال الداخلي في المؤسسة بتحسين أداء الموظف

13- هل يساهم التواصل في تحقيق المواظبة في مؤسستك؟

نعم  لا

في حالة نعم كيف ذلك:  عدم تأجيل العمل الموكل إليك

الاحترام المتبادل بين الزملاء  الالتزام بتوقيت الدخول والخروج

14- هل يساعد التواصل الرسمي على أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

في حالة نعم كيف ذلك: رفع المعنويات  تسهيل العمل

اكتساب خبرة  تعزيز المعلومات

رابعاً: ما هي عوامل تحقيق الرضا في مؤسستك

15- هل الأجر الذي تحصل عليه كافي لتلبية احتياجاتك؟

نعم  لا

16- هل لجوء الإدارة إليك لطلب موضوع يخص عملك يزيد من أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

17- ما هي عوامل تحقيق الرضا في مؤسستك؟

الأجور  الحوافز  الترقية

خامساً: أثر الاتصال الداخلي في المؤسسة

18- هل العامل راضي عن أسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة؟

لا

نعم

19- هل هناك علاقة جيدة بينك وبين زملائك في العمل؟

لا

نعم

في حالة الإجابة ب " لا " لماذا ؟ نقص تواصل  قلة تنسيق

عدم التفاعل

20- برأيك هل يوفر الاتصال الداخلي للمؤسسة: زيادة الرضا الوظيفي

يساهم في توفير آليات العمل المنظم  يزيد من مردودية الموظف

21- هل اتصال الإدارة بالعمال يعرفهم بأهداف المؤسسة؟

لا

نعم

