

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University – Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم : علوم الإعلام و الإتصال

تخصص : إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الإتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة التعليمية ثانوية النعمان بن بشير الشريعة - تبسة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:

• أ.د. بلخيري رضوان

إعداد الطالب:

• فرحاني مصطفى

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	أ.د: بن مهدي مرزوق
مشرفا ومقررا	أستاذ تعليم عالي	أ.د: بلخيري رضوان
عضوا ممتحنا	أستاذة محاضر(ب)	د: مهية زينب



شكر وتقدير

قال رسول الله (ﷺ):

"مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِيئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِيئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ".

(رواه أبو داود)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين.

فإني أشكر الله تعالى على فضله وعطائه حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله

فله كل الحمد وكل الشكر وكل الثناء

والشكر موصول إلى كل معلم أفادني بعلمه ، من أولى مراحل دراستي حتى هذه اللحظة

كما أرفع كلمة الشكر إلى البروفيسور المشرف "رضوان بلخيري" الذي ساعدني في إنجاز بحثي

كما أشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أدعوا الله عزوجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى ، وأن يجعلنا

هداة مهتدين



إهداء

إلى قدوتي الأولى ، نور دربي إلى من علمني النجاح والصبر إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل شيء من أجل أن أصل لما أنا عليه اليوم إلى من أرفع رأسي افتخارا به كونه السند والكتف الذي لا يميل إلى والدي العزيز محمود .

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى مثلي الأعلى وسبب سعادي في هذه الدنيا إلى حبيبة فؤادي أمي الحنونة نورة.

إلى الحنونة والطيبة والصديقة التي ساندتني ووقفت بجاني دائما إلى أختي العزيزة وسام.

إلى من شاركوني لحظات فرحي وحزني إلى إخوتي احباء قلبي شيماء ، محمد .

إلى بهجة وفرحة البيت إلى أخي الصغير عبد الله.

إلى كل أقاربي ومعارفي وأصدقائي.

أهدي لكم هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عزوجل أن يجد القبول والنجاح.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	توزيع العينة حسب الجنس.	الجدول رقم (01)
53	توزيع العينة حسب السن.	الجدول رقم (02)
54	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم (03)
54	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.	الجدول رقم (04)
55	وسائل الإتصال الداخلي التي تسهل في حل المشكلات الخاصة بالعمل.	الجدول رقم (05)
56	مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال بالعمل.	الجدول رقم (06)
56	أنواع الإتصال السائد فب المؤسسة التعليمية	الجدول رقم (07)
57	مستوى دافعية العمال إلى العمل عندما يكون الإتصال الرسمي بينهم وبين مرؤوسهم	الجدول رقم (08)
57	مدى مساهمة الإتصال غير الرسمي في زيادة رضا العمال عن العمل	الجدول رقم (09)
57	توضيح مدى لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسألة تخص عملهم وتبين مستوى رفع معنويتهم حسب إجابات المبحوثين	الجدول رقم (10)
58	مدى إهتمام الإدارة بإنشغالات الموظفين	الجدول رقم (11)
58	طرق إيصال إنشغالات العاملين إلى المسؤول.	الجدول رقم (12)
59	مستوى إتصال بثانوية النعمان بن بشير حسب إجابات المبحوثين.	الجدول رقم (13)
59	وسائل الإتصال ومساهمتها في تحسين الإتصال الداخل المؤسسة التعليمية	الجدول رقم (14)
60	زمن وصول المعلومة.	الجدول رقم (15)

60	نسبة المؤشرات التحفيزية للقيام بالعمل أكثر حسب إجابات المبحوثين .	الجدول رقم (16)
61	الهدف من الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التعليمية .	الجدول رقم (17)
61	المتغيرات التي تعرقل الاتصال داخل المؤسسة .	الجدول رقم (18)
62	مدى انتشار المعلومات في المؤسسة التعليمية .	الجدول رقم (19)
62	مدى اهتمام المسؤولين بالاتصال مع العمال ومعدل رضاهم بوظيفتهم .	الجدول رقم (20)
63	للاتصال الداخلي ودوره في تعزيز الانتماء للمؤسسة .	الجدول رقم (21)
63	الاتصال الداخلي ومدى تحقيق أهداف المؤسسة بالانتماء لها .	الجدول رقم (22)
63	الاتصال مع رئيس في العمل ومستوى تحقيق الشعور بالانتماء .	الجدول رقم (23)
64	توضيح أهمية الاتصال في المؤسسة .	الجدول رقم (24)
64	مدى تولي مؤسسة بأهمية للاتصال لتعزيز الانتماء .	الجدول رقم (25)
65	مستوى تعزيز الاتصال الداخلي في العمل بين الزملاء ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة .	الجدول رقم (26)
65	توضيح شعور العمال بالاتصال الداخلي بينهم وبين السؤول .	الجدول رقم (27)
65	توضيح نسبة الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لمؤسسة العمل .	الجدول رقم (28)
66	الأعمال التطوعية بالمؤسسة ومدى شعور العمال بالانتماء اليها .	الجدول رقم (29)
66	تبيين سلاسة عملية الاتصال الداخلي وعوامل تعزيز الانتماء للمؤسسة .	الجدول رقم (30)
66	توضيح العمل بروح الفريق بين موظفي المؤسسة ومستوى تعمق الانتماء اليها.	الجدول رقم (31)

67	تبيين شعور العامل عند عمل إضافي دون تقاضي أجر حسب متغير الرضا والانتماء للمؤسسة .	الجدول رقم (32)
67	دوافع استمرار الموظف في عمله واحساسه بالانتماء للمؤسسة .	الجدول رقم (33)
68	التضامن والتعاون بين العمال في المؤسسة وتوضيح نسبة تعزيز الرضا والانتماء للمؤسسة .	الجدول رقم (34)
68	تبيين كيفية نشؤ انتماء العامل للمؤسسة .	الجدول رقم (35)
69	مدى تقديم العمال للعمل الجيد بالمؤسسة ومستوى شعورهم بالانتماء لها.	الجدول رقم (36)

فهرس المحتوى

..... فهرس الجداول

..... فهرس المحتوى

1..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

3..... 1- الإشكالية

4..... 2- أسباب اختيار الموضوع

4..... 3- أهمية الدراسة

5..... 4- أهداف الموضوع

5..... 5- مجتمع البحث والعينة .

6..... 6- منهج الدراسة و ادواتها :

7..... 7- الدراسات السابقة:

12..... 8- مفاهيم الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

14..... المبحث الأول: الاتصال الداخلي

15..... 1 أهمية الاتصال الداخلي

- 152-اهداف الاتصال الداخلي
- 173وسائل الاتصال الداخلي:
- 194 انواع الاتصال الداخلي:
- 215-خصائص الاتصال الجيد ومقوماته:
- 256-استراتيجية الاتصال الداخلي:
- 267- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه:
- 28المبحث الثاني : الرضا الوظيفي.
- 29المبحث الثاني: الرضا الوظيفي:
- 29أولا: خصائص الرضا الوظيفي وأهميته
- 322- نظريات الرضا الوظيفي وابعاده:
- 43المبحث الثالث: الإلتناء التنظيمي.
- 431 نظريات الإلتناء التنظيمي:
- 442- أهمية الإلتناء التنظيمي:
- 443 أنواع الإلتناء التنظيمي:
- 454-أبعاد الإلتناء التنظيمي:
- 455- العوامل التي تؤثر على الإلتناء التنظيمي:

476- طرق تعزيز الانتماء التنظيمي

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

491. البطاقة التقنية لمؤسسة التريص

532. عرض وتحليل البيانات

703. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

71خاتمة

72قائمة المراجع

73الملخص

مَقَامِ
مَقَامِ

مقدمة

إن عملية الإتصال حاجة إجتماعية ضرورية لكل إنسان وهي عملية أساسية للتعارف بين الناس والتواصل بين الحضارات والتفاعل بين الجماعات البشرية ، كما يعد الإتصال من المواضيع التي تلقى إهتماما كبيرا من طرف الباحثين في وقت تشهد فيه المنظمة تطور وتغير في مختلف المجالات ، لاسيما التقنية والإدارية منها باعتبار المنظمة نظاما مفتوح يتطور ويتفاعل مع البيئة التي تنشط فيها من أجل ضمان الإستقرار والتكيف مع التغيرات الحاصلة .

لذلك فالمؤسسات أو الشركات على إختلاف نشاطها ومهامها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أصبحت تعرف أن الإتصال لم يعد مجرد ملاحق لتحسين الصورة العمومية لها ، إنما أصبح المكيئة التي تحركها وتساعد على تحقيق أهدافها .

كما يظهر الإتصال الداخلي على شكل من أشكال استمرار العلاقة بين الإدارة والموظفين حيث يعمل على خلق جزء من الثقة المتبادلة بينهم فيزيد من تقاربهم وإنسجامهم العملي ، مما ينعكس على الروح المعنوية له فيرفع منها ومن مستوى رضاهم وإنتمائهم لجماعة العمل ، والمؤسسات التربوية بحاجة إلى مثل هذه العوامل الفعالة للوصول الى مستوى أعلى من الرضا والإنتماء للعاملين بها.

ويبرز الإتصال الداخلي على شكل حجر الأساس الذي تتحقق من خلاله أهداف المؤسسة وتحافظ على كيانها ، ويرجع ذلك إلى طبيعة ما تقدمه من تفاعل بشري إذ لا يمكن للعاملين الإستغناء عنه فهو يخلق الحركية داخلها ويمكنهم من التواصل كما أن الوسيلة الأساسية التي من خلالها يتم الربط بين مختلف الموظفين ، كما أن العنصر البشري يعتبر مورد مهم في الإنتاج والتنمية داخل المؤسسة إذ يعد الإهتمام به وتحفيزه وتشجيعه وتوفير البيئة الملائمة للعمل له مكسب للمؤسسة و خطوة أولى نحو تحقيق أهدافها.

فهل يرتبط بمدى رضا الموظف عن وظيفته لأن رضاه ينتج عنه تقديم الأفضل ويسعى لبذل مجهود أكبر والمثابرة من أجل رفع مستوى المؤسسة والمحافظة على كيانها وصورتها الحسنة .

و بناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض دور الاتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين والإنتماء التنظيمي في ثانوية النعمان بن بشير بالشريعة ، حيث قمت بتقسيم دراستي إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول: تم فيه تحديد موضوع الدراسة بدءا من الإشكالية وأسباب إختيار الموضوع ، أهمية الموضوع ، مجتمع البحث وعينة الدراسة ، منهج الدراسة وأدواتها ، الدراسات السابقة ، مفاهيم الدراسة.

الفصل الثاني: فكان الإطار النظري للدراسة والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث وهي :

الإتصال الداخلي ، الرضا الوظيفي والإنتماء التنظيمي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة وهي الجانب الميداني من دراستي الذي من خلاله تم تقديم

بطاقة تقنية لمؤسسة تريبص ، وعرض وتحليل بيانات الإستمارة ، ثم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1. الإشكالية
 2. أسباب اختيار الموضوع
 3. أهمية الموضوع
 4. أهداف الموضوع
 5. منهج الدراسة وأدواتها
 6. مجتمع البحث وعينة الدراسة
 7. الدراسات السابقة
 8. مفاهيم الدراسة
-

1- الإشكالية

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الانسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الاخرين، فالاتصال هو عصب الحياة ، بل هو ضروري في كل الجوانب الحياتية لاسيما الادارية منها من خلال تبادل المعلومات والخبرات وهذا التبادل يعني الشروع في اقامة علاقة اتصالية بين الأفراد والمجتمع الواحد مهما كان شكلهم وتنظيمهم .

حيث تعد المنظمة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يختلفون في الشخصية والثقافة والتخصص العلمي ومستوى الخبرة ، يتم توحيد جهودهم وفق نظام اتصال يسمح بتحقيق هدف الفرد والجماعة ، فالاتصال ضرورية من ضروريات البنية الاساسية لأي منظمة ، بالإضافة الى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة ، وعملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعة العمل داخل المؤسسة والتي من خلالها يعمل القائم بالاتصال على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المنشود ، ولعل من أهم أنواع الاتصال نجد الاتصال الداخلي الذي يتم داخل المؤسسات بمختلف انواعها وبتعدد طابعها سواء كانت ادارية او خدماتية او اقتصادية او تجارية ، لذلك فإن هذا النوع من الاتصال يكتسب اهمية خاصة في الادارة العمومية من حيث تسييرها وزيادة مردوديتها وأدائها ، وذلك لا يتم الا من خلال وجود اتصالات ادارية فعالة تمكن القيادات من متابعة مختلف المواقف والتطورات بالإضافة الى تسيير العاملين بالاتصال وحسب توجههم لمواجهة أعباء العمل وحسن التسيير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم ، وبالتالي تحقيق الرضا لدى الموظفين لأن الرضا ربما يعد عنصرا أساسيا وركيزة فعالة لإستمرار ونجاح المؤسسة ، فهو حالة وجدانية من القناعة تتمثل في يقين الانسان (العامل) ، بأنه يأخذ حقه لقاء ما يقوم به في العمل الذي يؤديه سواء كان ماديا أو معنويا .

ويستند رضا الموظفين في عملهم ويرتبط ارتباطا وثيقا بمجموعة من العوامل التي تحققه والتي تشمل الدوافع والحوافز مادية كانت ام معنوية ، درجة الولاء ، الاستقرار ، نظم الاتصالات وغيرها من الاسس التي تؤدي الى الرضا عن العمل .

حيث قد يركز موضوع الانتماء التنظيمي على أنه حاجة ملحة وقوة دافعة يسعى العاملون في المؤسسة لإشباعها ، ولعل الانتماء التنظيمي يعمل على تقوية المؤسسة ويدعم بقائها ولا يمكن تحقيق الانتماء التنظيمي الا اذا كانت المؤسسة التي ينتمي اليها العامل محققة لحاجاته ورغباته ، وتتفق معايير وقيمه مع معايير وقيمهها ، فيتحقق القبول من الطرفين و يتولد لدى العامل استعداد للقيام بدوره كعضو من

الجماعة ، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب العامل وكذلك استجابات معينة من الآخرين ، والانتماء التنظيمي للمؤسسة كجماعة يؤدي الى اتساقها وتكاملها .
وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث عن دور الاتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي في المؤسسة التعليمية ثانوية النعمان بن بشير بالشريعة ولاية تبسة.
بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة التساؤل التالي :

ما هو دور الاتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي في ثانوية النعمان بن بشير بالشريعة -تبسة- ؟

ومن التساؤل الرئيسي تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي وسائل الاتصال الداخلي لتحقيق رضا الموظفين ؟

- ما هي وسائل الاتصال الداخلي لتعزيز الانتماء التنظيمي ؟

2- أسباب اختيار الموضوع

دفعتنا العديد من الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار هذا الموضوع وهي كالآتي
أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع ودراسته ميدانيا ومحاولة تطبيقه واقعيا .

- حب الاستطلاع والمعرفة والرغبة في اثراء التخصص بمعارف جديدة .

- الرغبة في المزج بين الموضوع وتخصصي فهو مرتبط ارتباط وثيق بالمؤسسة .

- أسباب موضوعية:

- التعرف على ميكانيزمات الاتصال الداخلي في المؤسسات التعليمية .

- محاولة ابراز الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الداخلي في توجيه السلوك لدى العاملين في المؤسسات التعليمية .

- إبراز أهمية الاتصال الداخلي ودوره في خلق علاقات إنسانية وثيقة مبنية على التعاون، من أجل تحقيق رضا الموظفين والانتماء التنظيمي لدى العاملين .

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أن الاتصال الداخلي وعلاقته برضا الموظفين والانتماء التنظيمي في المؤسسات الخدمائية والاجتماعية ، والاقتصادية يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل المؤسسي لتحقيق نشاطاته ومختلف التزاماته وتعاملاته .

وكذلك ما تقدمه من حلول لمشاكل الاتصال الداخلي في المؤسسة التعليمية وذلك بمحاولة معرفة المعوقات التي تقف دون تحقيق رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة ، سواء كان في اطار العمل اليومي أو اطار تحقيق البرامج المسطرة من طرف المؤسسة التعليمية ثانوية النعمان بن بشير بالشريعة ولاية تبسة .

4- أهداف الموضوع

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- الوصول إلى طبيعة و واقع الاتصال الداخلي داخل ثانوية النعمان بن بشير -الشريعة - تبسة .
- التعرف على وسائل الاتصال الأكثر استخداما في الثانوية التي تسعى لتحقيق رضا الموظفين وانتمائهم لها
- ابراز الإتجاهات الخاصة بالاتصال الداخلي ومدى فعاليتها في ثانوية .
- التعود والتدرب على الدراسات الميدانية من خلال تقنيات البحث .
- التعرف على مختلف طرق عرض وتحليل النتائج .

5- مجتمع البحث والعينة .

5-1-مجتمع البحث : هو المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها الباحث ، وتعمم نتائجها عليها ، والمفردات أو العناصر قد تكون أشخاص أو أسر أو مؤسسات¹ .
وقد تمثل المجتمع الخاص بدراستي في عاملين مؤسسة النعمان بن بشير -الشريعة- حيث كان محصور ومعروف وكذلك غير مشتت ، حيث يقدر ب35 مبحوث .

5-2- عينة الدراسة : يعرف موريس أنجرس العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث ، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق عملية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا²

وبما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي ، والمطبق بثانوية النعمان بن بشير بالشريعة ولاية تبسة فإنه توجب علينا سحب عينة تخدم جمع البيانات المتعلقة بمتغير الدراسة ، كان الهدف هو اجراء مسح شامل وبحكم الظروف التي لم تساعدنا في الوصول إلى كافة عناصر المجتمع الأصلي ، فقد تعاملنا مع ما هو متاح وبذلك وقع الاختيار على المسح الشامل ويكون

¹ - شفيق العدوم: طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام spss ، دار المناهج للنشر ، الأردن ، 2007 ، ص22

² - محمد در: أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 9، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جانفي 2017، الجزائر، ص313.

الاختيار فيها على أساس حر من قبل الباحث ، وحسب طبيعة بحثه حيث يحقق هذا الاختيار أهداف الدراسة المطلوبة .

6- منهج الدراسة وادواتها :

المنهج هو طريقة يصل بها إنسان إلى حقيقة أو معرفة¹، وهو علم يعتني بالبحث في أسير الطرق ، للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت وتفيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق احكام مضبوطة² ، ويختلف اختيار الباحث لمنهج الدراسة ، اي بمعنى آخر طبيعة ونوع الدراسة تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب لها .

وانطلاقا من الموضوع المدروس و المتمحور حول دور الاتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي بالمؤسسة التعليمية فإنه استلزم ان نستخدم المنهج الوصفي ويمكن تعريفه بأنه رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات، من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره³ ، حيث في دراستي قمت بجمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة.

2-6 ادوات جمع البيانات

أ/ الإستمارة: تعتبر من اكثر الادوات المنهجية شيوعا واستخداما وهي عبارة عن أسئلة حول موضوع الدراسة يصيغها الباحث بطريقة علمية و منهجية منظمة تكون على شكل أسئلة تستدعي المبحوث الإجابة عليها

كما عرفها موريس انجرس بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية⁴ ، وقد تم تصميم استمارة الاستبيان وفقا لإشكالية الدراسة وتضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة والواضحة لكي يسهل على المبحوث الإجابة عليها كما تم تقسيم أسئلة الاستمارة الى ثلاثة محاور كما يلي

المحور الاول: البيانات الشخصية للمبحوثين ضمت أربعة أسئلة تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

¹-علي جواد الطاهر: منهج البحث الأدبي، ط3 ، مكتبة اللغة العربية، بغداد، 1974، ص19

²-محمد البدوي: المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر ، تونس، 1998، ص9

ربي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، منهج وأساليب البحث العملي [النظرية والتطبيق]، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان
³-، 2000، ص43.

⁴- موريس أنجلس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر، بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبه للنشر ، ط2، الجزائر، 2006، ص204.

المحور الثاني: بيانات خاصة بوسائل الاتصال الداخلي لتحقيق الرضاء الوظيفي وقد ضمت 16 سؤالاً.

المحور الثالث: بيانات تخص وسائل الاتصال الداخلي لتعزيز الانتماء التنظيمي وضمت 16 سؤالاً.

ب/ الملاحظة: عبارة عن عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة اغراض الانسان وتلبية احتياجاته¹

وقد استعملنا الملاحظة المباشرة البسيطة كملاحظة تحركات العمال داخل المؤسسة، وتحركات المسؤولين الاداريين داخل مختلف الاقسام الإدارية، وكيف تسير عملية الاتصال الداخلي بين العمال او الإدارة وبعضهما البعض سواء عن طريق الهاتف او الاتصال المباشر هذه الملاحظة سمحت بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل و ملاحظة سير عملية الاتصال اثناء ادائهم للعمل والجو العام السائد داخل المؤسسة وحاولت الحصول على بيانات حول طبيعة العلاقة بين المسؤول والعمال من خلال ردود الفعل وما يصدر من الجانبين من سلوك بالإضافة الى طبيعة العلاقة بين العمال انفسهم وكيفية الاتصال ببعضهم

ج/ الوثائق الرسمية: هي أحد المصادر لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع البحث وتعتبر مكملة للأدوات المستخدمة، ولقد ساعدتني في توضيح الهيكل التنظيمي للثانوية وأهم المكاتب والاقسام التي تحتويها²

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:³

حليبي حليلة دراسة بعنوان الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسعيدة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2017/2018 وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في سونلغاز ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادته من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال.

¹-محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي[القواعد والمراحل والتطبيقات]، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص73.

²-عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص237.

³- حليبي حليلة: الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بسعيدة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2017/2018

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينة العشوائية المتمثلة في 120 عامل من اطارات واعوان التحكم والتنفيذ.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الافقي والرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود الى الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود الى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود الى المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق زائد دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود الى الحالة المهنية.
- هناك تأثير للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية:¹

حفيضة شريقي دراسة بعنوان أثار الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة EDIED مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاح، البويرة، 2014/2015 وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة EDIED ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادته من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينة العشوائية المتمثلة في 42 عامل من أعوان الأمن ورؤساء الاقسام توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- الاتصال يعد العنصر المهم في المنظمة إذ به يتم التحاور بين مختلف العمال والتنسيق بين مختلف اقسام المنظمة.

¹ - حفيضة شريقي: أثار الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاح، البويرة، 2014/2015.

- ان إقامة علاقة صادقة بين العمال والمشرفين وتوفر سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وحلها، واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من اداء وذلك بوضعه في موضع تقدير فاذا تحقق كل هذا تحقق معه الرضا فبدون اتصال لا يمكن أن ترقى المنظمة الى مستوى أعلى.

- عناصر الاتصال تسهل من عملية التفاعل بين العاملين مما يزيد رضاهم في العمل، كما تعذر وسائل الاتصال من ارتفاع نسبته لدى الأفراد، والأسلوب المستعمل لإيصال المعلومات والتقارير هذا يساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما يزيد رضاهم عن العمل.

الدراسة الثالثة:¹

عاشوري إبتسام دراسة بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان التربية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، 2014/2015. وتهدف هذه الدراسة الى التوصل الى فهم طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين محل الدراسة والثقافة التنظيمية في المؤسسة.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتم اختيار العينة المقصودة المتمثلة في 70 عامل من إطارات تحكّم تنفيذ.

توصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

¹ - عاشوري إبتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014/2015.

الدراسة الرابعة:¹

سامي إبراهيم حمادة حنونة دراسة بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية بقطاع غزة دراسة إستكمالية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006 وتهدف هذه الدراسة الى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة تجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل والايمان بالمؤسسات قيد الدراسة وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية متمثلة في 340 موظفا وموظفة.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة إيجابية بين متغير الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية وكلا من الولاء التنظيمي، المسؤولية، إتجاه الجامعات.
- مستوى التعليم لصالح الفئات ذات الشهادات العليا.
- نوع الوظيفة لصالح الموظفين الاكاديميين.

الدراسة الخامسة:²

Brown, Barbara دراسة بعنوان مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ومدى ادراكهم لطبيعة العلاقة الإشرافية للرؤساء، والطبيعة الإشرافية للمهمة Oriented leadership Behavior, Virginia polytechnic Institute usa, 2003 والتي هدفت الى اختبار العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقة العاملين بالرؤساء من خلال مدى إدراكهم لطبيعة التصرفات الخاصة بالمسؤولين المباشرين على العمل و تصرفات المسؤولين المباشرين على مهام العمل.

وقد اجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 361 موظف إداري وفني يعملون في المؤسسات حكومية بولاية فرجينيا الامريكية، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

¹ - سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة إستكمالية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006

² - Brown, Barbara B: Employees organizational commitment, and their perception of supervisors relations Oriented and task-Oriented leadership Behavior, Virginia polytechnic Institute usa ,2003

- وجود علاقة إيجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي وتصرفات الرؤساء المباشرين على العمل، والذين يعملون على بناء الثقة، المشاركة في بناء رؤية العمل، تشجيع الابداع، تطوير العاملين، والاعتراف بالإنجاز.

- وجود علاقة إيجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومدى إدراك العاملين لتصرفات رؤسائهم المباشرين على المهام من خلال حل المشكلات الآنية، الاعتراف بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات.

الدراسة السادسة:¹

Goulet , laurel دراسة بعنوان " الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاث قطاعات " قطاع الشركات الربحية، وقطاع الشركات غير الربحية، والقطاع الحكومي public ، public Non profit, and for profit ، public personal management, Vol, 49 , pp 200-207,2002. والتي تهدف الى:

- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة.
- تبيان العلاقة بين خصائص بيئة العمل و مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين في القطاعات الثلاثة ومستوى الالتزام التنظيمي لهم.

-وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من 375 عامل يعملون في هذه القطاعات والموزعين كالتالي (51% من القطاع الربحي، 29% من القطاع غير الربحي و 28% من القطاع الحكومي) توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود مستوى الالتزام اعلى للعاملين في القطاع الربحي عنه في القطاع الحكومي وغير الربحي.
- وجود تأثير ضعيف لمتغير السن ومتغير الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في جميع القطاعات.
- وجود اختلاف في المستوى الإلتزام التنظيمي ناتج عن خصائص بيئة العمل في القطاعات الثلاثة.
-عدم وجود علاقة بين متغير عدد ساعات العمل و الإلتزام التنظيمي في جميع القطاعات الثلاثة.
تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة تنوع في طرح موضوع الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بصفة عامة، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، بتناول موضوع دور الاتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي.

¹ -Goulet , laurel R: Organizational Commitment across three sectors:public Non profit, and for profit. public personal management, Vol, 49 , pp 200-207,2002.

بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة حيث تكمن علاقة الدراسة الاولى والثانية مع دراستي الحالية في كونهما تتشاركان مع دراستي في متغير الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي وقد ساعدتني في ضبط معالم خطة بحثي فيما يخص فصل الاتصال الداخلي وفصل الرضا الوظيفي، وتدعيم الاطار النظري واثرائه من خلال فهم عنصر الاتصال الداخلي بالإضافة لعنصر الرضا الوظيفي، اما بالنسبة للدراسة العربية والدراستين الأجنبية فقد تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين و اختلفت مع دراستي في متغير الانتماء التنظيمي لدى العاملين اما عن جوانب الاستفادة منها فتمثلت في:

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، اسباب القيام بها مع توضيح اهميتها واهدافها.
- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها الدراسات.
- التوجه الى بعض الجوانب التي لم يتم التطرق اليها في الدراسات السابقة وهي دور الاتصال الداخلي في تعزيز كل من رضا الموظفين عن عملهم وتعزيز انتمائهم لمؤسستهم .
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج موضوع دراستي الحالية.
- واختلفت دراستي مع الدراسات السابقة في كون دراستي ركزت على دور الاتصال الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي اضافة الى الانتماء التنظيمي في مؤسسة النعمان بن بشير وابرزها تأثير ودور الاتصال الداخلي وارتباطه مع متغيري الرضا والانتماء لدى عمال المؤسسة.

8- مفاهيم الدراسة

1 مفهوم الاتصال:

الاتصال لغة: تعود لفظة الاتصال الى الجذر وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا اي ابلغه اياه و وصل الشيء بالشيء يعني ربطه وعليه، فهناك ربط وضم وجمع.

الاتصال اصطلاحا: تشير لقطة الاتصال في معناها الاصطلاحي العام الى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية¹

كما عرفه جيهان رشتي بأنه هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة كانت حية او بشر او آلات في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.²

¹-رضوان بلخيري:مدخل إلى الاتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص، ص 20، 21.

²-حسن عماد مكاوي: الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، دار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 1998، ص24.

إجرائياً: الاتصال هو عملية يتم فيها تبادل المعلومات والآراء و الإتجاهات بين المرسل والمستقبل عن طريق وسيلة ما ينتج عنها رجع الصدى

2 مفهوم الاتصال الداخلي: هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الافكار و الإتجاهات والرغبات والآراء بين اعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين اعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك من خلاله يحقق الرئيس الاعلى او معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.¹

ويعرفه ابراهيم ابو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين² ويعرفه فؤاد الشريف على أنه مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل الانتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة وتوفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الإتجاه صحيحة التوقيت.³ إجرائياً: هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات بين افراد المنظمة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله

3 مفهوم الرضا الوظيفي: وذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الاحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل من وجهة نظر هوبوك هو عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد اما سترونج فقد عرفه بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون اية غضاضة.⁴

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه اعمالهم وأنه ينتج من إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة الإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، والأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير⁵

¹ - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الإتصال، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

² - ابراهيم أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص163.

³ - فواد شريف: نظام الإتصال وعملية الإدارة، ط2. المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص7.

⁴ - منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص38.

⁵ - عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1 نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص9

إجرائياً: هو شعور داخلي يشعر به العامل تجاه الوظيفة التي يشغلها وهذا الشعور يمكن ان يكون إيجابياً كما يمكن أن يكون سلبياً على حسب درجة الاشباع التي يمكن أن يتحصل عليها العامل من هذه الوظيفة.

- مفهوم الإنتماء التنظيمي: يعد الإنتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفيز الأفراد العاملين للنهوض بهذه التنظيمات والدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم هو مصيرها ونجاحهم مرتبط بنجاحها ، وقد جاءت عدة تعاريف حول هذا المفهوم نذكر أهمها:¹

الإنتماء التنظيمي هو عبارة عن الإنسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته و الإلتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها و الإرتباط بها و الحرص على عدم تركها والبقاء فيها والتفاعل بين أهدافه وأهدافها.²

- يعرفه بوشانان Buchanan بأنه إرتباط فعال بين الأفراد والتنظيم بعينه ، ويقوم هذا الإرتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه وله ثلاث عناصر هي التوحد، الإندماجية في العمل والولاء للتنظيم.

- و بالنسبة لمودواي: الإنتماء هو قدرة الفرد على التوحد و الإندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله.

- أما بورتروسميث: فيعتبر أن الإنتماء التنظيمي هو مدى قوة الشخصية وقدرتها على الإندماجية في العمل داخل التنظيم بعينه.³

إجرائياً: يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها إنفاق متبادل يظل مستمر طالما بقية العلاقة التعاقدية قائمة ، أي أنه يتضمن علاقة نشطة وإيجابية بين الفرد ومنظمته تتمثل في إستعداد تام من قبل هذا الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وولعه الشديد بها.

¹ - فريال بحباح: الإنتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد3، جانفي 2013، الجزائر، ص168.

² - عساف عبد محمد: الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية و الإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 50، جويلية 2008، الأردن، ص363.

³ - فريال بحباح: مرجع نفسه، ص168

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

1- أهمية الاتصال الداخلي

2- أهداف الاتصال الداخلي

3- وسائل الاتصال الداخلي

4- أنواع الاتصال الداخلي

5- خصائص الاتصال الجيد ومقوماته

6- استراتيجية الاتصال الداخلي

7- معوقات الاتصال الداخلي

8- فعالية الاتصالات الداخلية

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

1 أهمية الاتصال الداخلي :

إن نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وبهذا يعني ان الاتصالات الادارية لا ينبغي النظر اليها على أنها عملية مستقلة قائمه بذاتها لكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة. عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد بدأت تظهر الكتب والمقالات عنها خلال السنوات العشرة الأخيرة لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشكلة التي تنشأ في اي مؤسسة وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال يقرر شاستر برنارد بقوله ان الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظام الاتصال ، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

1-1 الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار واذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل اىصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة، التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة او هابطة التي تساعد على اختيار افضل البدائل والوصول الى القرار الذي يتصف الرشدا او القريب من الرشدا

2-1 الاتصال الداخلي والتوجيه: يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له ان يحدد العاملين اهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والاعمال التي تتوقع الإدارة منهم ان يؤدونها والامكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم في تحقيق هذه الاهداف كما ان الاتصالات هي سبيل الإدارة لا بلاغ العاملين رايهم في مستويات ادائهم

3-1 الاتصال الداخلي والتنسيق: حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة بالمؤسسة او جهود اي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب او التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعة في تجانس وانسجام لذلك فان التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية او العرضية.¹

2-اهداف الاتصال الداخلي:

يسعى الاتصال الداخلي الى تحقيق جملة من الاهداف يمكن تلخيصها كالتالي:

¹-رضوان بلخيري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1 ، جسر لنشر والتوزيع، الجزائر 2013، ص،ص 91،92.

2-1 تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات: ينسق الاتصال الداخلي بين تصرفات وافعال اجزاء المنظمة

وبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لا داء مهام مستقلة عن بعضها البعض فبدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل المنظمة الى تحقيق اهداف شخصية على حساب اهدافها العامة

2-2 المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال الداخلي في عملية نقل وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق

الاهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات في توجيه الأفراد من اجل تحقيق الاهداف وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم كما يحتاج الأفراد الى معلومات من اجل اتخاذ قرار معين ولتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها كما تجعلهم على اطلاع بنتائج ادائهم

2-3 التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الداخلي الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية

والتعبير عن سعادتهم واحزانهم ومخاوفهم وثيقتهم في الاخرين ويمثل الاتصال الداخلي جزءا هاما من عمل المدير حيث يتصل المدير بكل افراد المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية وترجع أهمية الاتصال المدير في ان كل جوانب وانشطة العمل مثل تدريب وتقييم الاداء تتم من خلال الاتصال¹.

¹-بوبراري رانية: تأثير الاتصال الداخلي في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل والجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2015، ص، ص 44،45

3 وسائل الاتصال الداخلي:

تنقسم وسائل الاتصال الداخلي الى ثلاثة انواع هي:

3-1 الاتصال الشفهي:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من اقدم الادوات التي يستخدمها المدراء او الرؤساء للقيام بأعمالهم وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة يتم دون استخدام اداة وسيطة وعادة ما يكون ذو إتجاهين حيث يقوم المدير او المسؤول بالتحدث المباشر الى عماله حتى تكون هناك مناقشة وحوار بينهما وبالتالي سيؤدي هذا الى الوصول الى قرارات سليمة ويمكن ان يحدث الاتصال الشفهي عبر الهاتف اي دون ان يرى المتصل به ونجد من الوسائل المستخدمة لهذا النوع المقابلات الشخصية الاجتماعية و الندوات اللجان التنظيمية الهاتف المؤتمرات.¹

3-2 الاتصال الكتابي:

يسمح هذا النوع من الاتصالات بنقل المعلومات الى عدد كبير من الأفراد مع امكانية الرجوع اليه في المستقبل بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة حتى يستطيع العمال فهمها وحتى يكون هذا النوع ذو فعالية يجب ان تكون التقارير كاملة وواضحة ويكون هذا الاسلوب في المنظمات كبيرة الحجم ويحدث هذا النوع من الاتصال بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم او امكانياتهم في العمل او الإدارة كما يحدث بين الأفراد والاشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة التي تجمع بين مختلف الأفراد في اماكن مختلفة فعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة اثناء نقل الوسائل الاتصالية خاصة الى العاملين خصوصا اذا كان الشكل المعتمد لدى الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة من بين طرق الاتصال الكتابي التقرير المذكرات الخطابات النشرات الدوريات ملصقات الحائط الجرائد الداخلية الصور المجلة.....

3-3 الاتصال السمعي البصري:

تخاطب هذه الوسيلة العاطفة اكثر من العقل فهذا الاتصال يعتمد على الوسائل السمعية البصرية ويحدث هذا الاتصال تأثيرا كبيرا على النفوس والمستقبلين لهذه الرسالة نظرا للاعتماد على الصور والوسائل المرئية الافلام على انواعها والتلفاز وغيرها ومن الممكن ان يكون ناطقا او صامتا هذا النوع من الاتصال يعتمد على حاسة البصر وكذلك اللغة كمكون اساسي ورئيسي لعملية الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب عدة معوقات مثل معرفة الطرفين للغة نفسها كذلك فهو لا

¹-سارة لعويبي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بإذاعة جيجل الجهوية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، ص ص29، 28.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يستعمل لوحده بل في حالات كثيرة يستعمل مع نوع اخر من الانواع الاخرى الشفهي، الكتابي وبين اهم الوسائل المستخدمة لهذا النوع لوحات الخشبية المحاضرة عن طريق الشاشة.¹

¹ مرجع نفسه.

4 أنواع الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما

4_1 الاتصال الرسمي : وهو الاتصال الذي يكون في إطار الاسس والقواعد التي تحكم المؤسسة فهو

الذي يتم في إطار التنظيم اي له اجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها وتكون واضحة وبينه لجميع افراد المؤسسة لا نها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية فهو يعتمد على المذكرات او التقارير او الاجتماعات الرسمية او الخطابات او ما شابه ذلك والجدير بالذكر ان الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا او نازلا او افقيا بين العاملين ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة تشمل الإدارة والعمال ويحصل كل ما تريد جهة معينة ايصاله الى جهة اخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادة

بمايلي¹

قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف وهذه اهم صفات الاتصال الرسمي اما اهدافه فتتمثل في نقل الاقتراحات والتوجهات والتقارير والوامر والتعليمات واعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول اليها وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم.²

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها الخطابات المنشورات بكافة انواعها التقارير المذكرات الاوامر التقارير الإدارية وتتلخص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة إتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- الاتصال النازل من الأعلى الى الأسفل: هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم الى أسفله اي من مستوى اداري أعلى الى مستوى اداري ادنى وهي غالبا ما تستخدم في الامر والتوجيه والتعليم تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية المناقشة المحاضرات المؤتمرات الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات الخطابات الكتيبات المذكرات³

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل افكاره الى المستويات الدنيا التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ و يمكن مرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

¹-ربيعي مصطفى عليان: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط 1 ، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 77.

²-محمد مزيان: الاتصال المؤسسي، الأنواع والأنماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، ج 1، العدد 11 ، دار الحكمة ، الجزائر، أفريل ، 1998، ص 97

³- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة ، منشأ المعارف ، د ط ، الإسكندرية ، 1993، ص 383.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ب-الاتصال الصاعد من الاسفل الى الاعلى: ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا القاعدة الى المستويات العليا القيادة في المؤسسة وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل الا ان الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وادارتها وتكون في المادة المنقولة او المسرولة من القاعدة الى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات الى الإدارة العليا وعلى الرغم من هذه الأهمية الا أنه تواجه مشكلة وعقبات حيث غالبا ما يحاول بعض المدراء دون وصول المعلومات الى الرئيس الاعلى وخاصة اذا كانت تحمل اخبارا تسيء الى المؤسسة او تسبب لها الازعاج¹ بالإضافة ايضا الى بعد المسافة التي طلبت بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذين يقابله عزلة الرؤساء ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال اظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات واتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم واشعارهم باهتماماتهم في المؤسسة

ج-الاتصال الافقي:

وهو اتصال يتم بين افراد المؤسسة لهم نفس المستويات كالاتصال بين الموظفين والاتصال بين رؤساء الاقسام او بين المدراء اي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الاخبار والافكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون اي عوائق ادارية وهو بذلك يكون اقرب الى الاتصال غير الرسمي منه الى الاتصال الرسمي ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال اللقاءات تبادل الزيارات الاجتماعات اللجان والسلوكيات المختلفة اثناء العمل ومن ابرز ما يحققه الاتصال الافقي ما يلي: تكامل الجهود مصالح المؤسسة او تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة وخلق روح التعاون ، الاستفادة من تجارب الاخرين وخبراتهم ، يسمح بالاتصال المباشر²

¹ - ربي مصطفى عليان : مرجع سابق ، ص 77

² - محمد مزبان: مرجع سابق، ص 111

2-4 الاتصال غير الرسمي:

هذا الاتصال لا يخضع لقواعد واجراءات وقوانين ادارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم كما يتم بين مستويات ادارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل قد يتعدى الى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات الاجتماعية غير رسمية ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابيا وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.¹

5- خصائص الاتصال الجيد ومقوماته:

الاتصال عملية متشابكة العناصر باعتبارها مجموعة من الرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل ولا يمكن ان يتطابق تفاعل خلال عملية الاتصال تطابقا تاما لان كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها، يتميز الاتصال الداخلي بعدة خصائص نذكر في النقاط التالية:²

1- الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في

الناس والتأثر بهم مما يمكننا ان نغير من انفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الازواج الاجتماعية المختلفة

2 الاتصال عملية مستمرة: نظرا لان الاتصال يشتمل على سلسلة من الافعال التي ليس لها بداية او نهاية

محددة فأنها دائمة التغير والحركة فهي عملية تهتم بتفعيل العلاقات بين المرسل والمرسل اليه كما أنها لا تقتصر على مرحلة او في زمنية معينة من نشأة المؤسسة وانما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها

3 الاتصال عملية دائرية: ويعني ذلك ان الاتصال الداخلي لا يسير في خط مستقيم من شخص اخر فقط

بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه ارسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير و تأثر.

¹ - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة، 2004، ص22.

² - محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، مصر ، 2007 ، ص19-23

4- الاتصال عملية انسانية:

باعتبار ان الاتصال وجد مع وجود الانسان فهو ظاهرة انسانية اولا وقبل كل شيء حيث يؤدي دورا هاما وبارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المؤسسة وجمهورها من ناحية ، وبين الرؤساء والعاملين من ناحية اخرى.

5 الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة الى ان الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في اوقات واماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة ايضا لماذا تحتويه من اشكال وعناصر وانواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل الاتصال.¹

6- الدقة:

توجب هذه الخاصية الابتعاد عن اعطاء بيانات ناقصة ، قاصرة او غير كافية ، او تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة واهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد ايضا عن المبالغة في عرض الامور الإيجابية والسلبية

7 الوضوح:

ان وضوح البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانع القرار في الاوضاع الروتينية و غير الروتينية اما سوء الفهم والالتباس والغموض والفضوى والتشويش فإنها جميعا تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل ولا تخلف وراءها سوى الاحباط.²

8- الايجاز:

إن الاتصالات الداخلية جيدة تجاهد لان تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة والايجاز ميزة بل فضيلة اساسية في عملية الاتصال الصاعد والنازل فالبلاغة في الايجاز وخير الكلام ما قل ودل لان وقت الأفراد رؤساء كانوا مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين

9-النشاط:

ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لان المديرين كما يقول متز برغ يستطيعون عادة اعطاء الافكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة وان المقاطعة والالهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الاداري ، لكن الاسلوب النشط يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والايجاز.¹

¹ - محمد الصيرفي: المرجع السابق ، ص 19-23.

² - موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف -الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2011، ص 140.

2-5 مقومات عملية الاتصال:

أولاً: التنظيم السليم :

الذي يوضح توزيع السلطات ونوع العلاقات التي تربط المناصب المختلفة وبين قنوات الاتصال بشكل دقيق، ان وضوح شبكة الاتصال الرسمية وتعميمها على جميع العاملين يساعد في التعريف على الجهات المختصة التي تحقق لها ارسال المعلومات واستقبالها وهذا شأنه ان يؤدي الى عدم تشعب الاتصال وعدم تعقيدها والى عدم اثاره الحساسيات التي قد تنجم عن اصدار تعليمات من قبل جهة مختصة او ارسال معلومات الى جهة ليس لها حق الاطلاع عليها.

وتجدر الإشارة بهذا الصدد الى ضرورة التسلسل الهرمي للسلطة في عملية الاتصال والمرؤوسين الذين لا يقعون تحت اشراقهم مباشرة يستثنى من ذلك الحالات الطارئة او المستعجلة بشرط ان يرافق ذلك شرح للأسباب الداعية الى هذا التجاوز فلا يجوز ان يتصل احد موظفي الحسابات مثلا بالمدير العام مباشرة لان ذلك يتعارض مع التسلسل الهرمي للسلطة ويعتبر تخطيا لصلاحيات المدير المالي او رئيس قسم الحسابات يؤدي الى اثاره الحساسيات والمشاكل اضافة الى ذلك فإنه يجب الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي كما أنه يفضل عدم التشدد والمبالغة في استخدام القنوات الرسمية للاتصال لان ذلك يؤدي الى تعقيد شبكة الاتصال وجمودها.²

ثانياً: اختيار اسلوب الاتصال المناسب:

تعدد اساليب وتوفر الأجهزة الحديثة للاتصال يتيح الفرصة لاستخدام الاسلوب المناسب لنقل المعلومات فقد يكون الاتصال عن طريق الهاتف مثلا افضل من ارسال مذكرة اذا كان موضوع الاتصال مستعجلا ويحتاج الى الاخذ والرد او تبادل وجهات النظر في الموضوع ويفضل استخدام اكثر من وسيلة وتكرار الرسالة في حالة الاتصال الهام لضمان وصول المعلومات الى الجهة المعنية واستيعابها بالشكل المطلوب فقد يسبق الارسال مذكرة مكتوبة مثلا: حديث هاتفي او مقابلة شخصية او اجتماع للنقاش لتوضيح جوانب الغموض.³

¹- المرجع السابق، ص 141.

²- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 30.

³- موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 5.

ثالثا: تدريب العاملين على اساليب الاتصال الحديثة:

وذلك بتنمية مهاراتهم في ارسال المعلومات والتعبير عن انفسهم بشكل دقيق وكذلك في استقبال المعلومات وتحليلها في الاصغاء الجيد لما يقوله الآخرون كي يكون التدريب فعالا فإنه يفضل ان يتم وفقا لخطة مدروسة وان يشمل الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في الوظائف التي يشكل الاتصال عنصرا اساسيا من مهامها كشؤون الموظفين والعلاقات العامة والعاملين في مراكز الاتصال كموظفي البريد الصادر والوارد وموظفي الهاتف.

رابعا: التوقيت المناسب للاتصال:

امكانية الاستفادة من المعلومات تعتمد على عدة عوامل اهمها الوقت الذي تصل فيه الى الجهة التي ستستخدمها فالوقت المناسب لإعلام مدير الانتاج بخطة الانتاج المقررة يجب ان يسبق شراء الآلات ومواد الانتاج والوقت المناسب لإعلام الموظف بالموافقة على طلب اجازة يجب ان يسبق تاريخ بدء الإجازة ببضعة ايام كي يتمكن من التخطيط استغلال اجازته بشكل مناسب والأمثلة على اهمية الوقت في الاتصال كثيرة.¹

خامسا: التغذية العكسية ومتابعة نتائج الاتصال:

لا تكتمل عملية الاتصال بإرسال المعلومات الى المستقبل إذ يجب على الجهة التي ارسلت المعلومات ان تتابعها لتتحقق من مدى فهم المستقبل واستجابته له ففي العديد من الحالات قد يفترض المرسل ان رسالته وصلت الى المستقبل وأنه استجاب لها بالشكل المطلوب ولكن يتبين له لاحقا ان الرسالة لن تصل الى المستقبل او أنها تأخرت في الوصول او جرى عليها بعض التعديل اثناء مرورها بقنوات الاتصال او المستقبل فسرها بطريقة خاطئة فمتابعة الرسالة تمكن من تقييم اثارها والتعرف على العوائق التي حالت دون الاستجابة لها بالشكل الذي قصده وهو وبالتالي يستطيع ان يتخذ الاجراءات صحيحة في الوقت المناسب

سادسا: الوضوح والدقة في صياغة المعلومات :

يتمثل ذلك بشكل خاص في انتقاء الالفاظ الواضحة التي لا تتحمل التفسير الخاطئ هو في اختيار اسلوب الكلام او 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 اكثر من استخدام الالفاظ العامة التي لا تدل على اشياء محددة مثال ذلك اذا اراد احد المدراء ان يعلم الموظفين بوجود زيادات في رواتبهم فإنه يستحسن ان يحدد نسبة الزيادة نفاذاها والاشخاص الذين تشملهم اضافة الى ذلك فإنه

¹ - فهي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص244.

يفضل ان تكون المعلومات المنقولة موجزة كي يتاح للمستقبل فرصة قراءتها واستيعابها خلال فترة زمنية معقولة ولكي لا يملها.¹

6- استراتيجية الاتصال الداخلي:

أ- تعريف الاستراتيجية: هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها

ب- استراتيجية الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي على انها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الاداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا وليكون التطور والتقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا فإستراتيجية الاتصال الداخلي هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

ج- الاهداف العامة للاستراتيجية الاتصال الداخلي:

لاستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي:

تنمية المعلومات والفهم الجديد بين جميع الموظفين.

تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين ورضا الوظيفي.

تصحيح أي معلومة خاطئة او مواقف مضللة أو غموض في سياسات أو إشاعات معرضة.

إعداد الموظفين لأي تغيير في الاساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.

تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم وإقتراحاتهم لتحسين الانتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجديّة من قبل الإدارة العليا.

¹ - رضوان المحمود : العلاقات العامة في الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011، ص5.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال المفتوحة.

تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.¹

7- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه:

أولاً: معوقات الاتصال الداخلي:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل ان تنجح العملية الاتصالية، ومن هذه العواقب نذكر ما يلي:

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع اي تصادم الافكار بين مختلف الاجيال.

- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.

- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.

- استخدام اللغة غير مناسبة مكانا وزمانا.

- عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.

- عدم وضوح الاهداف الغير محددة والغير قابلة القياس.

- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة انواع من العقبات التي تصنف الى عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

أ- العقبات المادية:

كندرة الاتصال او الافراط فيها كذلك دخول او تداخل متحدث اخر اثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا الى تحقيق الاتصال لأغراضه وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات الاجتماعيات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع للوقت وسبب للملل والضجر وهذا ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق الاهداف المسطرة.

¹ - كسيرة مریم: الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، جامعة ألكلي، محند أو الحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2018، ص، ص 20، 21.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ب-العقبات الشخصية: وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الاشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعة ونزعتة وما شابهها ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد كذلك نظرا لتجمع مختلف الاصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال كما ان اختلاف المستويات التنفيذية والاشرفاية والانعزال طبقة عند حدودها وهو ما يزيد الهوة بين مختلف المستويات ويعرقل العملية الاتصالية.

ج- العقبات اللفظية (التعبيرية): تعتبر اللغة اداة هامة من ادوات الاتصال فكما تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن ان تعرقلها فنجد الكثير من الكلمات تحمل اكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا غير مفهوم لا يصل الى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل معلومات ورفض الغموض.¹

كما ان اختلاف المستوى التعليمي والثقافي تخصصات العملية ومهنية وهو ما يؤدي الى اختلاف الالفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية اوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.

ثانيا: طرق تحسين الاتصال: يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق اهمها:

- 1- تلبية احتياجات ورغبات الاطراف الفاعلة في الاتصال والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
- 2- ان يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة
- 3- ان تتوافق الوسيلة مع المضمون والاهداف.
- 4- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- 5- يجب ان تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- 6- يجب ان تكون الاهداف محددة بطريقة جيدة.
- 7- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.²

¹ - رضوان بلخيري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 116.

² - رضوان بلخيري: مرجع نفسه، ص ، ص 116، 117.

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي.

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي وأهميته.

ثانياً: أنواع وعناصر الرضا الوظيفي

2- نظريات الرضا الوظيفي وأبعاده.

أولاً: نظرية الرضا الوظيفي.

أ: نظرية تدرج الحاجات لماسلو

ب: نظرية ذات العاملين

ج: نظرية التوقع.

د: نظرية العدالة.

هـ: نظرية (x) و (y) .

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي.

3- طرق قياس الرضا الوظيفي.

أولاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ثانياً: قياس الرضا الوظيفي.

ثالثاً: نتائج الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي:

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي وأهميته.¹

أ- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن ان نحدد اهم الخصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: اشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وارضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً لا ينظر الى ان الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص اخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين انماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي اجريت في ظلها تلك الدراسات

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة من القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل واشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الاداء والانتاج لتحقيق اهداف العمل.

5- الرضا من العمل ارتباطاً بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلاً للعديد من الخبرات المحبوبة وغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وادارته ويستمد هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات

6- رضا الفرد من عنصر معين ليس دليلاً على رضاه من العناصر الاخرى: ان رضا الفرد عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافي على رضاه عن العناصر الاخرى كما انما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة الاختلاف لحاجات الأفراد وتوقعاتهم

¹-منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل، مع الرؤساء والمرؤوسين، مرجع سبق ذكره، ص، 38، 39.

ب- أهمية الرضا الوظيفي.¹

يعتبر الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام كثير من علماء النفس وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل ولرضا الأفراد اهمية كبيرة حيث يعتبر في الاغلب مقياسا لمدى فاعلية الاداء ومؤشر لقياس معدل التغيب والدوران والتمارض لدى الافراد العاملين، ومن بين اهميات الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

- 1- ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- 2- ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- 3- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كل ما زاد الانتاج.
- 4- يؤدي الرضا الوظيفي الى توفير بيئة العمل ذات سلوكيات إيجابية وبعيدة عن التصرفات المؤذية للمنظمة او الأفراد
- 5- يعتبر الرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الامن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية حيث يدفعهم طوعا لزيادة الانتاج وهو ما تنشده المنظمة.
- 6- ان العاملين الاكثر رضا من عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
- 7- ان الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون اكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك اكثر رضا ايضا عن الحياة بصفة عامة .
- 8- خفض تكلفة الاداء البشري في المؤسسات ومعرفة المهارات اللازمة للأداء والتي تعجل وتزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين

ثانيا: انواع وعناصر الرضا الوظيفي.²

أ- انواع الرضا الوظيفي:

¹ -قدواري نادية: العلاقة بين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكرة، 2020/2019، ص18.

² - لكحل منيف: مرجع سابق، ص 65، 66.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1- باعتبار شموليته: ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

-الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعمل تتمثل: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، للإنجاز والتعبير عن الذات.

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

2-أنواع الرضا بإعتبار زمنه: ويقسم إلى:

-الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة

-الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع ، وعندما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.

3- انواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي ورضا جزئي:

- الرضا الكلي: ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهذا يكون العامل قد وصل الى اقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري ان تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لان الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا تعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع ان يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض اجزاء ومكونات العمل، وهكذا يكون العامل قد وصل الى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها، او ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لا يزال يؤدي عمله.

ب- عناصر الرضا الوظيفي:¹

يعرف الباحثين الرضا عن العمل بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته واشباع حاجته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها وبالتالي فهو حالة من القناعة والبلوغ المرغوب وهي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه (العمر- الجنس- التعليم- الشخصية- الإتجاهات-

¹ - إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني (مفهومه-عوامله-نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل)، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص، ص53، 52.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

القيم) والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها(الانجاز- المسؤولية- التحكم والسيطرة والمشاركة في صناعة القرارات) والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته(سياسات المنظمة وساعات العمل ومركز الوظيفة التعليمي- الاجر- فرص الترتي) ويمثل هذا التعريف ثلاثة عناصر اساسية هي كالتالي:

1-العنصر الاول:

ان الرضا هو حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب عندما يتم اشباع الحاجات والرغبات للفرد.

2-العنصر الثاني:

لن يكون هذا الاشباع ناتجا عن العمل الذي يؤديه.

3-العنصر الثالث:

تأثير العوامل الشخصية والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

2- نظريات الرضا الوظيفي وابعاده:¹

اولا: نظرية الرضا الوظيفي:

أ- نظرية الدرج الحاجات لماسلو(MASLOW):

طبقا لهذه النظرية فان دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لتدرج هرمي مقسم الى خمس مستويات حسب أهميتها وهي:

- الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية مثل: الطعام، الماء، الهواء، الى....إلخ.

- الحاجات المتعلقة بالأمن والاستقرار: وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الامن والحماية الكافية للإنسان بكافة انواعها واللازمة لبقائه واستمراره.

- حاجات الحب والانتماء: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.

¹ - عبد الواحد مركتي: أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: "مطاحن عمر بن عمر الفجوج، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2012، ص17.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- حاجات الاحترام وتقدير: وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الانجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.

- حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك تعني تعزيز الشهور ورغبته في الانجاز تحقيق طموحات التي يسعى اليها ورسالته في الحياة.

وترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار ان الرضا عن الاجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة الى الامن والاستقرار من خلال السعي للحصول على وظيفة آمنة واجور مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء او مع الرؤساء كما نجد ان الحاجة للاحترام والتقدير ايضا ترتبط بالعلاقات على المستوى الافقي ورأسي.

ب- نظرية ذات العاملين Henzeberg¹

تمكن هينز بورغ وزملاؤه الى الوصول الى هذه الطريقة من خلال دراسة الرضا عن العمل لفتتين من المهندسين والمحاسبين فقد توصل هينز بورغ الى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية وهي:

الرضا والاستياء فالعوامل المؤدية الى تختلف عن العوامل المؤدية الى الاستياء، وقد توصل هينز بورغ وزملاؤه الى ما يلي:

ان هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة، والتي تنتج عنها عدم توافرها وجود حالة من عدم الرضا لدى الموظف، ويلاحظ ان وجود هذه العوامل لا يؤدي الى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل مزيد من الجهد او يطلق على هذه الظروف العوامل الوقائية protective factors لأنها ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا لدى الموظف، وقد لاحظ هينزبورغ ان كثيرا من المدراء يدركون معظم هذه العوامل على أنها عوامل دافعه ولكنها في الحقيقة تمثل الاساس عدم وجود رضا العاملين، وتتضمن العوامل الوقائية ما يلي:

1- الحياة الشخصية للعاملين.

2- تأمين الوظيفة.

3- المرتب.

4- ظروف العمل.

¹ - شعبان عبد العظيم أحمد: علم النفس التجاري، ط1، إيتراك للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص344.

5- الاشراف الفني.

6- الحالة الاجتماعية.

7- العلاقات المتبادلة مع المرؤوسين.

8- العلاقات المتبادلة مع الزملاء والمشرف.

وهناك ظروف وعوامل اذا توافرت تؤدي الى وجود دافع قوي لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد بالإضافة الى الرضا عن العمل وغياب هذه العوامل الدافعة وتتمثل في العوامل مثل الانجاز والتقدم وتحمل المسؤولية والعمل نفسه واحتمالات النمو في الوظيفة

ج- نظرية التوقع: (Expectancy theory)¹

لقد وضع هذه النظرية فيكتور فروم (victor h vroom) في منتصف الستينيات من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الباحثين وقد طورها في اواخر الستينيات مفكرون بارزون امثال بورتو (porter lymanw) وادوارد لولر (edward lawler)

وتقوم هذه النظرية على اساس افتراض ان الانسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى ان دافعية الفرد لا داء عمل معين في محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد او شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والاداء والحافز المستلم مقابل الاداء بمعنى ان الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدر ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه

وبعبارة اخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:

1- الجاذبية للمنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة او المكافاة التي يحققها في عمله وهي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة

2- الارتباط بين الاداء و المكافاة: وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بان مستوى ادائهم سوف يؤدي الى تحقيق الاداء.

¹- برياح محمد الامين: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص، ص 19، 20.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

3- الارتباط بين الجهد والاداء: وهي الاحتمال المدرك للعاملين بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الاداء

وتفترض نظرية التوقع الاتي:

- يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج

- يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة

يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

د- نظرية العدالة:¹

لقد طورت نظرية العدالة من قبل المفكر "j stacey" وقد ركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على ان الفرد يتوقع ان يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نفس اطار المستوى من الاداء المنجز وفقا لهذه النظرية فان العلاقات تتجسد في ثلاث صور وهي:

1- اذا كانت العوائد المحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فان العدالة تتحقق من خلال ذلك.

2- اذا كانت العوائد المنخفضة للفرد بالمقارنة مع أقرانه اقل مستوى من العوائد فان العدالة لا تتحقق من خلال ذلك

3- اذا كانت العوائد المنخفضة للفرد بالمقارنة مع أقرانه اعلى مستوى من العوائد فان العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

فالأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فأنهم يلجؤون الى ما يلي:

(I) تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز.

(II) يسلكون دورا كبيرا من التأثير على الآخرين .

(III) يحاولون البحث عن أعمال أخرى.

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

2009، ص، ص114، 113.

(IV) يتكون العمل.

هـ- نظرية (x) و (y) : لدوغلاس مايكروبيجور:

لقد نشر مايكروبيجور الذي كان متأثراً بما سلو كتابه the humanside of enterprise

عام 1960 ، وضمنه هذه النظريتين:

تقوم النظرية x على الافتراضات التالية:

- ان معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك
- ان معظم الناس لا يعملون الا اذا اجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد
- ان معظم الناس يرغبون في ان يكونوا موجهين ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن الى حد بعيد

اما النظرية y فتقوم على الافتراضات التالية:

- ان معظم الناس يواجهون انفسهم لا نجاز الاهداف التي التزموا بتحقيقها وان هذا الالتزام يزداد مع المكافاة المصاحبة لانجاز هذه الاهداف.
- ان معظم الناس يمكن ان يتعلموا البحث عن تحمل مسؤولية وليس قبولها فقط.
- ان معظم الناس يبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في اغلب المؤسسات مستمرة جزئياً¹

ثانياً: ابعاد الرضا الوظيفي:

هناك بعدين للرضا الوظيفي

البعد الاول: رضا الوظيفي الداخلي:

ويقصد به مدى شعور الفرد تجاه العوامل والمتغيرات التي يمكن ان يشارك في صفها مثل: العلاقة مع الزملاء، الإتجاه نحو المهنة

¹ - قدواري نادية المرجع سابق ، ص24.

البعد الثاني: الرضا الوظيفي الخارجي:

ويقصد به مدى شعور الفرد تجاه العوامل والمتغيرات المفروضة عليه من قبل جهات او افراد وعليه ان يتكيف معها نظرا لان المشاركة في صفها محدودة كما ان الرضا الوظيفي ينقسم الى:

الرضا العام: إتجاه الفرد العام نحو عمله اما الرضا او اللارضا هكذا بصفة مطلقة لا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف او العامل اكثر من غيرها ولا مقدار ذلك فضلا عن الجوانب التي يرضى اصلا عنها يبدو أنه يفيد القاء نظرة عامة على موقف العامل ازاء عمله بصفة عامة.

الرضا النوعي: ويشير الى رضا الفرد من كل الجوانب على حدة وتشمل تلك الجوانب سياسة المنظمة، الاجور، الاشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية الاجتماعية.

كما ان ابعاد الرضا الوظيفي هي ابعاد المنتج الداخلي والمتمثلة في:

- المكافآت والاجور.

- طبيعة ومضمون العمل.

- الاشراف والعلاقة.

- المحيط المادي للعمل¹.

3- طرق قياس الرضا الوظيفي.

اولا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

صنفت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كذلك الى خمسة عوامل

1- مرتبطة بمحيط الوظيفة او اطارها: وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشغاله لوظيفته مثل الاجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الاخرين، زملاء، رؤساء، مرؤوسين .

2-عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ودرجة اثناءها. وتتمثل في تنوع الأنشطة الوظيفية ومدى اتساعها للحاجيات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من

¹-عبد الواحد مركتي:مرجع سابق، ص ،ص 26،25.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة التخطيط، الرقابة، والتنفيذ، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز واستغلال قدرته في وظيفته ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة.

3- عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه واجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4- عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد ودرجة استقراره في حياته والسن والمؤهل العلمي وجنسه واهمية العمل بالنسبة له.

5- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.¹

ثانيا: قياس الرضا الوظيفي.

نعني بقياس الرضا الوظيفي لإعطاء دلالة او مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا بالعمل، ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وهذه الدلالات يمكن ادراكها من خلال بعض الانطباعات، وهذا يعني ان الموظفين يخمنون الى اي درجة لديهم الرضا او عدم الرضا عن وظائفهم، وذلك عن طريق:

1- قياس الإتجاهات النفسية للعاملين إتجاه اعمالهم:

ولمعرفتها يتم استخدام الإتجاهات التالية:

التصنيف الاحادي الشامل، ويشمل اعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابة تتراوح بين خمسة درجات وتبدا براضي تماما الى عدم الرضا بشدة، وهذا الاسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل،

حيث يمكن سؤال العاملين سؤالاً معدلاً كالآتي: هل انت راضي عن العمل؟ وتكون الإجابة اما بنعم او لا.

وقد يطرح السؤال بطريقة اخرى كالتالي: ما مدى رضاؤك عن العمل؟ راضي تماما، راضي، متوسط الرضا، غير راضي، غير راضي بالمرّة.

¹ -محمد أسامة نموشي: نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الإقتصادية ، جامعة 8ماي 1945 ، قالمة ، 2021/2022، ص، ص، 39، 40.

اداء مؤشر الوصف الوظيفي:

يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الاداة job Descriptive Index لسميث وزملائه (jdi) حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص الكل من الرئاسة والعمل والراتب والترقية وعلاقات الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.¹

مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota:²

وهو مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الاجر وفرص الترقية ويعتبر رضا العاملين واحدا من اكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفائدة والاضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها الى قيم مالية)

2- اسلوب الاحداث الهامة:

يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الاحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الاحساس بالرضا وعدم الرضا عن العمل.

3-بيانات مسح الإتجاهات:

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم الى حد ما على درجة رضا العاملين.

4- طريقة قياس الالتزام التنظيمي:

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والاداء (ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيها).

5- بيانات مسح المناخ:

¹ هبة سلامة سالم غواش: الرضا الوظيفي لدى موظف الإدارات المختلفة وفق نموذج "بورتر ولولر" حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص، ص21، 20.

² هبة سلامة سالم غواش: مرجع نفسه، ص، ص22، 21.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة وجودة إرجاع الأثر.

6- اتباع أسلوب المقابلة:

بسؤال العامل مباشرة عن مدى رضائهم أو عدمه كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين إلا أن هذه الطريقة لا تؤدي أوكلمها بالصور المطلوبة إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.

7- تكملة الجمل: حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منهم اكتمالها ، ويفترض مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله مثل أن عملي.....(قد يكتب العمل أنه ممل أو مسلي)

8- استخدام قائمة الأسئلة :

حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل ،ساعات العمل ، ظروف العمل الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير ، الأجر، الاشراف ، وزملاء العمل وغيرها.

وبصفة عامة فإن مقاييس الرضا تهدف إلى :

معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنشأة ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنشأة ،ومحاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنشأة كالتغيب و التمارض وترك العمل.

وتعد الطرق سابقة الذكر وسيلة واداة بين الإدارة لقياس ومعرفة اثار عوامل وعناصر الرضا الوظيفي المناسبة للعاملين في محاولة لتحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار طريق المناسبة لطبيعة المؤسسة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة.¹

¹ - هبة سلامة غواش: مرجع نفسه، ص22.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ثالثًا: نتائج الرضا الوظيفي: تتمثل نتائج الرضا الوظيفي فيما يلي:

- بذل الأفراد العاملين قصارى جهدهم وقدراتهم.
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي،
- الاخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الانجاز.
- غياب تضارب المصالح.
- تفادي الاضطرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى.
- تحقيق النجاح والذات والرضا عن الحياة.
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
- اخلاقيات المهنة.
- اندماج وتكليف العمال داخل المنظمة.
- حسن المعاملة و التعاون و الانسجام بين العاملين.
- تحقيق اهداف وطموحات الفرد في النمو واهداف المنظمة في الربحية و الإنتاجية.
- تحقيق الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العمال.
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات.
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.¹

¹ - محمد أسامة نموشي: مرجع سابق، ص 44.

المبحث الثالث: الإلتواء التنظيمي.

- 1- نظرية الإلتواء التنظيمي.
- 2- أهمية الإلتواء التنظيمي.
- 3- أنواع الإلتواء التنظيمي.
- 4- أبعاد الإلتواء التنظيمي.
- 5- العوامل التي تؤثر على الإلتواء التنظيمي.
- 6- طرق تعزيز الإلتواء التنظيمي.

المبحث الثالث: الإنتماء التنظيمي.

1 نظريات الإنتماء التنظيمي: تعددت وتنوعت النظريات المتعلقة بمفهوم الإنتماء بإختلاف اعتبارهم له فهناك من اعتبره حاجة ، وآخر إعتبره دافعا، وغيرهم اعتبروه ميل واتجاه وسنذكر فيما يلي أهم هذه النظريات.

1-1 نظرية ليون فستنجر للمقارنة الإجتماعية: تعتبر هذه النظرية أن الإنتماء لا يتحقق إلا بالتفاعل الايجابي مع الآخرين، حيث يتعرف على قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم وتفاعلهم معهم يكتسب هذه القيم والأفكار وبالتالي ينتهي اليهم، كما ان وجود قدر من التشابه بين الفرد وبين من يقارن نفسه بهم ضروري بالنسبة لهذه النظرية.¹

2-1 نظرية التحديد النفسي: تناولت هذه النظرية ليسجموند فرويد الإنتماء بصورة غير مباشرة ،وبوصفه اتجاه، ومشير إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها.²

3-1 نظرية الدعم السلوكية: أشارت نظرية الدعم السلوكي إلى أهمية العملية السلوكية في دعم الاتجاهات، وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق، مما يسهم في تغيير السلوك،³

4-1 نظرية الشخصية الانسانية: تناول العديد من العلماء الإنتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية، وخاصة كل من "الفريد ادلر" "وكارين هورني" " وهاري ستاك سوليفان" حيث أكدوا على الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل حيث لا يستطيع أن يحيى بمعزل عن الآخرين، فهو نتائج التفاعلات الاجتماعية وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية ايجابية ليحيا حياة اجتماعية سوية.⁴

1-فريال بجباح:تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية،دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم الإجتماع جامعة الجزائر، الجزائر 2009. ص50.

2 عبد القادر محدي: الإنتماء التنظيمي الماهية والمفهوم ، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 1 جوان 2016 ، ص110.

3عبد القادر محدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي،دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم العلوم الإجتماعية جامعة محمد خضير، بسكرة ، الجزائر2015. ص66

4 عبد القادر محدي: مرجع سابق ،ص110.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2- أهمية الانتماء التنظيمي: تتجلى أهمية الانتماء التنظيمي في الآتي:

-يعبر الانتماء التنظيمي بشكل كبير عن الترابط بين الفرد والمؤسسة وهذا ما جعل له أهمية بالغة في المؤسسة وحظي بالاهتمام كل من المديرين والعلماء السلوكيين حيث يعتبر أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

- يحقق الانتماء التنظيمي الأداء المميز للعمل.

- الانتماء التنظيمي يحقق الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

- إن انخفاض الانتماء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضطرابات اللامبالاة في العمل و السرقة و التخريب.

- للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة لأنه يعتبر من الوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول الى غاياتها¹.

3 أنواع الانتماء التنظيمي: هناك ثلاثة أنواع من الإنتماء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها وهي كالاتي:

3-1 الانتماء المستديم: ويشير الى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل المنظمات التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من المنظمات، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

3-2 الانتماء التلاحي: ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد ومنظماتهم، والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات.

و يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات إجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود لتناحر والتباغض ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي.

1- إياد طه الرواشدة: الثقافة التنظيمية وأثارها في الإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية مجلة المنارة العدد 4 ، 2019 ص 207.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

3-3 الانتماء الرقابي: وينشأ عندما يعتقد الموظفون أن معايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.¹

4-4 أبعاد الانتماء التنظيمي: توجد ثلاثة أبعاد أو أنماط أساسية للانتماء التنظيمي وهي كالآتي:

الانتماء المؤثر (العاطفي/الوجداني): "Affective"، انتماء الديمومة (الاستمرارية) Continuance، الانتماء الطبيعي (المعياري) Normative

فالانتماء المؤثر يشير إلى قوة تطابق والتصاق الفرد مع منظمته، أما انتماء الديمومة، فهو الانتماء المترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي يمكن أن تضيق عليه عند تركه للمنظمة التي يعمل فيها حالياً وانتقاله إلى منظمة أخرى، أي أنه ينطوي على بعدين فرعيين هما التضحية الشخصية personal sacrifice ونقص البدائل lock of alternatives وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الانتماء تختلف بين هذين البعدين فإذا كان الانتماء من نمط الانتماء المؤثر، فإن الفرد سيحافظ على بقائه عضواً في منظمته لتوفير الرغبة والاستعداد لديه، كما سيكرس كل وقته وجهده نيابة عنها في إطار تبنيه لمفهوم المواطنة التنظيمية organisation citizenship، أما إذا كان الولاء من نمط ولاء الديمومة، فإن الفرد سيظل في المنظمة إزاء حاجته لذلك حتى يتسنى له تجنب تكلفة الفرصة المضيعة opportunity cost وسيكون الجهد الذي يبذله محدوداً وبالقدر الذي يجنبه المساءلة Accountability ويضمن لها الاستمرار في المنظمة وفيما يتعلق بالانتماء الطبيعي أو المعياري، فيشير إلى احساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وينبع الاحساس المشار إليه غالباً من القيم التي يؤمن بها الفرد سواء قبل التحاقه بالمنظمة من خلال عملية التطبيع الاجتماعي أو بعد التحاقه بها من خلال عملية التطبيع التنظيمي ومن ثم فإن سلوكه في هذه الحالة يكون إنعكاساً لإحساسه بأن ما يفعله صحيح وأخلاقي.²

5-5 العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي: يتأثر الانتماء التنظيمي بجملة من العوامل حيث تؤثر في مستوى إنتماء العامل للمؤسسة ويمكن توضيحها فيما يلي:

1-5 العوامل الشخصية للفرد: يقصد بها الخصائص والصفات الشخصية التي تميز فرد عن غيره، وهذه متغيرات قد يكون مصدرها الفرد أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة، ومن هذه الصفات:

1- عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي، مرجع سابق، ص 53

2- عشوش محمد أيمن عبد اللطيف، الإنتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة دراسة مقارنة المجلد العلمية للإقتصاد والتجارة العدد 1 مصر 2016، ص 825.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أ- العمر: العاملون ذوي الفئات الشبابية أكثر انتماء لمنظماتهم.

ب- الجنس: إن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والمواقع الوظيفية يختلف باختلاف جنسه، حيث إن جنس العامل يحدد درجة ولائهم للمنظمة، وأن العاملين ذكور أقل ولاء لمنظماتهم وأكثر تركا للعمل من العاملين الإناث.

ج- الحالة الاجتماعية: ويقصد بذلك ما إذا كان العامل متزوجا أو عازبا والحالة الاجتماعية لها القدرة في تحديد استقرار العاملين، وأن طبيعة العلاقات الاجتماعية والأسرية إذا كانت إيجابية تؤدي إلى استقرار الفرد في عمله وبالتالي يزداد انتمائه للمنظمة.

2-5 العوامل التنظيمية: تتمثل فيما يلي:

أ- الأجور: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر منظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الانتماء التنظيمي.

ب- نمط القيادة: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والادراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الانتماء التنظيمي.

ج- المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الانتماء التنظيمي.

3-5 العوامل الإدارية: ويتمثل في العناصر التالية:

أ- الاحترام والتقدير: يصعب الحصول على مستوى عال من الانتماء التنظيمي والدافعية إذا لم يشعر العاملون بأنهم يعاملون بالاحترام والتقدير أو لم يشعروا بأنهم يقدرون من قبل مشرفيهم أو منظماتهم.¹

ب- وضوح الوظيفة: إن الفهم والمعرفة الواضحة للعمل له تأثير هام وإيجابي على ما يبذله الفرد، بوضوح الوظيفة يدعم معرفة الفرد بها وبالتالي يؤثر إيجابيا على الانتماء التنظيمي ويكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوس سهلا.²

1- حياي كريمة : أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ،ب) لدى عمال مؤسسة سونطراك دراسة بمؤسسة تمبيغ الغاز الطبيعي رقم (1) بوهان مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران محمد بن أحمد، الجزائر، 2015، ص. 72، 74.

2- حياي كريمة: المرجع نفسه، ص 74.

6- طرق تعزيز الانتماء التنظيمي

قد تعدد الطرق تعزيز الانتماء التنظيمي وهي كالآتي:

6-1 وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: حيث توصلت العديد من الدراسات لأن الانتماء التنظيمي يزيد كلما

كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يسهل على كل عضو فهمها و تمثيلها، فيعمل على

تحقيقها دون تباطؤ وكذلك كلما كانت الأدوار واضحة ومحددة، حيث أن وضوح الدوري يجعل البرد يؤدي

المهام المنكر اليه بكل سهوله ودقه ودهون الغموض مما يحول دون حدوث صراع داخل التنظيم¹.

6-2 إيجاد نظام مناسب للحوافز: هو كيفية ايجاد افكار ترغب الفرد في حده على العمل ورفع مستوى

الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم حيث أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد و

التحاقهم بالتنظيم.

6-2 إيجاد نظام مناسب للحوافز: هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى

الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم حيث أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد و

التحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي و

يشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل و للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق

أهدافه بكفاءة وفاعلية.²

6-3 تكثيف الاتصالات داخل التنظيم: انشاء اي منظمه وتحديد أهدافها ثم تنظيمها وتقسيمها الى وحدات

تتسلسل الى مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملا هذه الوظائف لا يكفي لتشغيلها التشغيل يتطلب

نقلها من الحالة الستاتيكية الى حاله الديناميكية ، أي من حالة الركود والثبات إلى حالة الحركة والنشاط،

وتنظيم اتصالات داخل المنظمة وخارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك، تبادل المعلومات بين القمة والقاعدة

وتحقيق الاتصال الفعال بين المنظمة وكل العاملين بها، كلها امور اساسية في تحقيق تماسك المنظمة

وفعاليته.³

1-فريال بحباح: مرجع سابق ،ص62.

2-محمد رحمانى عبد الكريم بن خالد: الإنتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة ، مجلة الحقيقة العدد 35 ص 294.

3_ فريال بحباح: مرجع نفسه ، ص64.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

6-4 بناء ثقافة تنظيمية: يعرف كيرلويين (Kurt Lewin) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، فكثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الاداء والانجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير.¹

6-5 المشاركة: أهم نوع من المشاركة في التنظيم هو مشاركة المرؤوسين برؤسائهم في العمل في عملية صنع القرار، وذلك باجتماع الرؤساء والمرؤوسين ومناقشتهم لهم وأخذ رأيهم بعين ذلك ان تلك القرارات تمس بشكل مباشر المرؤوسين وبالتالي فان لهم مصلحة كبيرة في أن يكونوا طرفا في اتخاذها.²

1- محمد رحمانى عبد الكريم بن خالد : مرجع نفسه، ص297.

2- فريال بجباح: مرجع نفسه، ص63.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

1. البطاقة التقنية لمؤسسة التريص.
 2. عرض وتحليل بيانات الاستمارة.
 3. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
-

1. البطاقة التقنية لمؤسسة التربص

ثانوية النعمان بن بشير مؤسسة تربية أنشأت سنة 1979، وفتحت أبوابها سنة 1982 مساحتها الإجمالية 80000م²، منها 55000م² مساحة مبنية يوطرها 40 أستاذ في مختلف المواد بها 19 فوج تربوي من مختلف المستويات والشعب، تحتوي على 714 تلميذ موزع على ثلاث مستويات، الأولى والثانية والثالثة ثانوي بها ثمانية شعب على الترتيب:

- ✓ الجذع المشترك علوم تجريبية.
- ✓ الجذع المشترك آداب.
- ✓ الآداب والفلسفة.
- ✓ اللغات
- ✓ العلوم التجريبية.
- ✓ الرياضيات.
- ✓ تسيير واقتصاد.
- ✓ تقني رياضي.

ومن الهياكل التي تتوفر عليها المؤسسة:

عند الحجرات الدراسية 22

عند المخابر: 06.

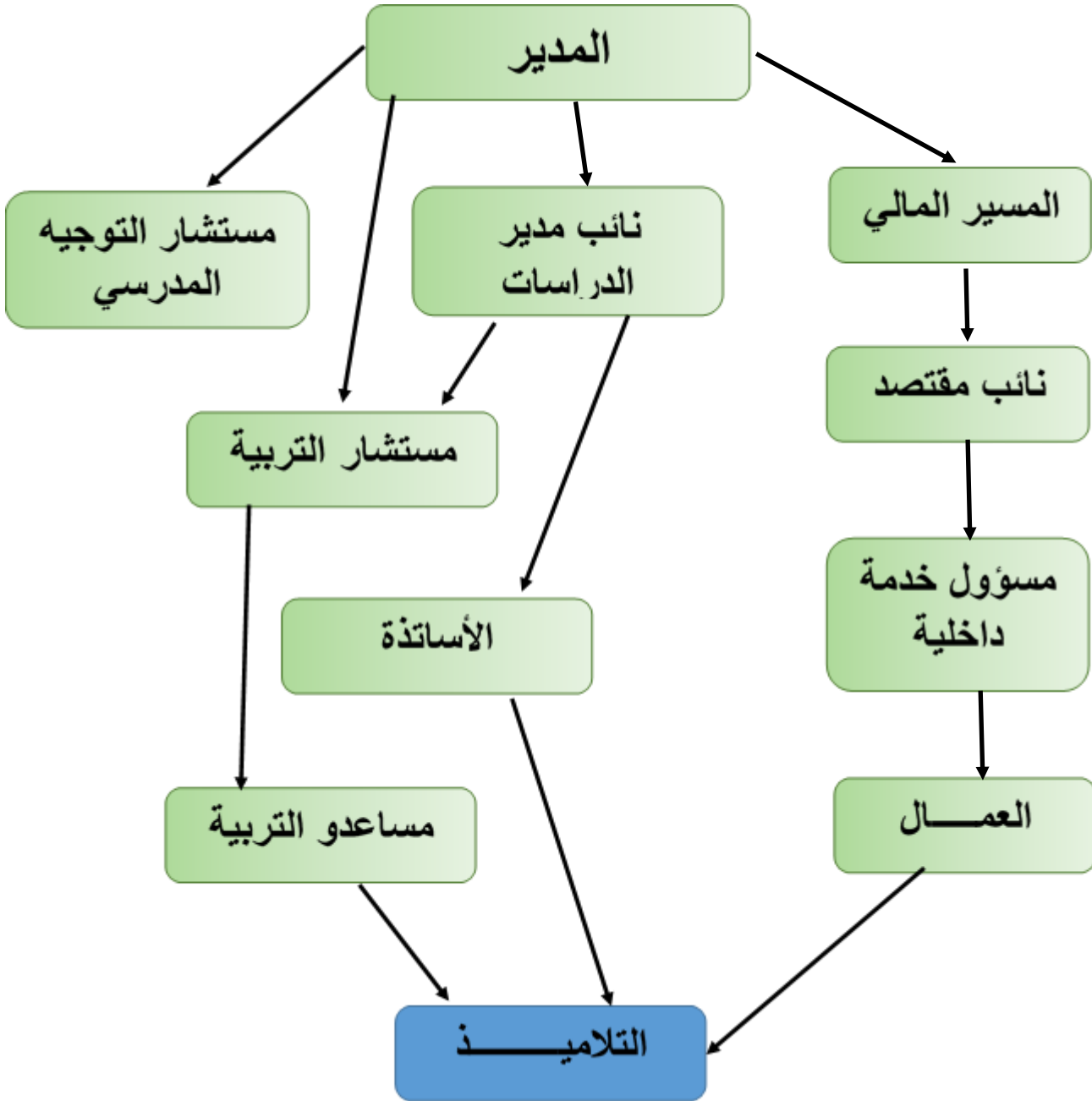
قاعات الاعلام الآلي: 02 مجهزتان بالإنترنت

قاعة الأساتذة: 01

قاعة رياضية: 01 وهي غير مجهزة.

المكتبة: 01

أما عن العدد الإجمالي للتلاميذ 714 منهم 405 إناث و309 ذكور مقسمين على ثلاثة مستويات الأولى ثانوي: 245، الثانية ثانوي: 234، الثالثة ثانوي: 235



الشكل رقم (01) يمثل الهيكل التنظيمي لثانوية النعمان بن بشير

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

2- مجالات الدراسة:

1-2- المجال الزمني للدراسة

ويقصد به الوقت الذي استغرقته في إجراء هذه الدراسة بثانوية النعمان بن بشير محل التريص حيث بلغت مدة إجراء الدراسة من 18 فيفري 2024 إلى غاية 18 مارس 2024

2-2- المجال المكاني للدراسة.

يقصد به المجال الجغرافي لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة بثانوية النعمان بن بشير – الشريعة ولاية تبسة .

3-2- المجال البشري للدراسة

يقصد به عدد الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة محل الدراسة والتي تطبق على أفراد مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية، حيث اشتملت هذه الدراسة على 35 عامل من عمال ثانوية النعمان بن بشير – الشريعة ولاية تبسة .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المقاصب الشاغرة		موظفو الإدارة والتربية									
		46 - توزيع الموظفين الإداريين حسب الجنس، الإطار المهني والوضعية الإدارية									
		الوضعية الإدارية والجنس					الإطار المهني				
المجموع	نساء	معالجون		مترجمون		مرسمون		المناصب المفتوحة		مدير ثانوية	
		مجموع	نساء	مجموع	نساء	مجموع	نساء	مجموع	نساء		
1	0	1					1	1		الإطار المهني	
	0	0					1	1		مدير ثانوية	
	0	0								المعلم الثانوي	
	0	0								مستشار رئيس للتربية	
	0	1					1	2		مستشار رئيسي للتربية	
	0	0								مستشار التربية	
	4	8					4	8	8	مشرف رئيسي للتربية	
	0	0								مشرف التربية	
	0	0								مساعد رئيسي للتربية	
	0	0								مساعد التربية	
	1	1					1	1	1	ملحق الإدارة	
	0	0								عون إدارة رئيسي	
	1	1					1	1	1	كاتب مديرية	
	0	0								عون إدارة	
	1	0					1	1	1	عون كاتب	
0	0								مستشار رئيسي للتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني		
0	1							1	مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني		
0	0								مستشار التوجيه المدرسي والمهني		
0	1							1	مقتصد رئيسي		
0	0								مقتصد		
0	0								نائب مقتصد مدير		
1	1					1	1	1	نائب مقتصد		
0	0								مساعد رئيسي للمصالح الاقتصادية		
1	1					1	1	1	ملحق رئيسي بالمخبر		
0	1							1	ملحق بالمخبر		
0	0								نقسي ساسي للمخبر		
0	0								نقسي للمخبر		
0	0								معاون نقسي للمخبر والصيانة		
0	0								عون نقسي للمخبر والصيانة		
0	0								شبه طبي رئيسي		
0	0								ممرض ذو شهادة دولة		
0	0								ممرض مؤهل		
0	0								عون تمريض		
0	1							1	مساعد وثائق أمين محفوظات		
0	0								عون حفظ البيانات		
1	0							1			
0	1							1	خارج الصنف - مسؤول مخزن		
0	0								عامل مهني - صنف 1 - مخزني		
0	0								عامل مهني - مستوى 3 - مخزني		
0	0								خارج الصنف - مسؤول مطبخ		
0	0								عامل مهني - صنف 1 - طبّاخ		
0	0								عامل مهني - صنف 2 - طبّاخ		
0	0								عامل مهني - مستوى 3 - طبّاخ ص 1		
0	0								عامل مهني - مستوى 2 - طبّاخ ص 2		
0	0								عامل مهني - صنف 1 - مسؤولة غسل		
0	0								عامل مهني - مستوى 3 - مسؤولة غسل		
0	0								عامل مهني - صنف 2 - بيانضة مرقعة		
0	0								عامل مهني - مستوى 2 - بيانضة مرقعة		
0	0								عون الوكالية - مستوى 2		
0	0								عون الوكالية - مستوى 1		
0	0								سائق سيارة - صنف 1		
0	0								سائق سيارة - صنف 2		
0	0								سائق سيارة - مستوى 2		
0	0								سائق سيارة - مستوى 1		
0	1							1	خارج الصنف - مسؤول خدمة داخلية		
0	1							1	عامل مهني - صنف 1		
0	0								عامل مهني - مستوى 3 - صنف 1		
1	2					1	2	2	عامل مهني - مستوى 2		
0	1							1	عامل مهني - مستوى 2		
0	0								عامل مهني - صنف 2 - بواب مؤسسة		
0	0								عامل مهني - مستوى 2 - ص 2 - بواب مؤسسة		
0	0								عامل مهني - صنف 2		
0	0								عامل مهني مستوى 2 - صنف 2		
0	0								عامل مهني - صنف 3		
0	10							10	عامل مهني - مستوى 1		
3	9	35	0	0	0	0	9	35	38	المجموع	

شكل يوضح عدد عمال داخل ثانوية النعمان بن بشير

2. عرض وتحليل البيانات

1-2- بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالعينة

الجدول رقم (01) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	10	28.58%
أنثى	25	71.42%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول الأعلى ان نسبة الاناث اعلى من نسبة الذكور، حيث ان ما نسبته 71.42% هم من فئة الاناث، في حين قدرت نسبة الذكور ب 28.58% ومن هنا يمكن ان نستنتج ان اغلبية موظفي ثانوية النعمان بن بشير الشريعة كانوا من فئة الاناث وهذا يرجع بالأساس لتوافق نوع الاناث مع الوظائف المتاحة بالمؤسسة،

الجدول رقم (02) يمثل توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	03	08.57%
من 30 إلى 50 سنة	28	80.00%
أكثر من 50 سنة	04	11.43%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول الأعلى ان اغلب أفراد العينة كانوا من ضمن فئة [من 30 سنة الى 50 سنة] بنسبة 80% واحتلت الفئة [اكثر من 50 سنة] المرتبة الثانية قدرت بنسبة 11.43% واحتلت الفئة [اقل من 30 سنة] المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب 08.57% ومن هنا نستنتج ان هذا الاختلاف العمري راجع الى سنوات العمر الطويلة في المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (03) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00.00%	00	ابتدائي
14.29%	05	ثانوي
42.86%	15	جامعي
37.14%	13	شهادة عليا
05.71%	02	شهادة معادلة
100%	35	المجموع

يلاحظ من الجدول اعلاه ان أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الجامعي بنسبة قدرت بـ 42.86% وفئة شهادة عليا بنسبة قدره بـ 37.14% وفي الاخير نجد فئة شهادة معادلة بنسبة قدرت بـ 5.71% وذلك يعود لكون الوظائف التي تتوفر بالمؤسسة تتطلب من الموظفين ان يكونوا ذوي كفاءات علمية مهمة تتطابق ومختلف هذه الوظائف.

الجدول رقم (04) توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
20.00%	07	أقل من 5 سنوات
37.14%	13	من 05 إلى 15 سنة
42.86%	15	أكثر من 15
100%	35	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلب عينة الدراسة حسب أقدمية العمل كانت من ضمن فئة [اكثر من 15 سنة] بنسبة قدرت بـ 42.86% واحتلت الفئة [من 5 الى 15 سنة] المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 37.14% لتحل في الاخير فئة [اقل من 5 سنوات] بنسبة 20% حيث وجدنا تباين في النسب فكانت الخبرة المهنية لمعظم موظفي ثانوية النعمان بن بشير اكثر من 15 سنة وهذا يعود الى حاجة المؤسسة الى الموظفين ذو اقدمية في الخبرة والعمل نظرا لطبيعة الوظائف المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

2-2- بيانات المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي

الجدول رقم (05) وسائل الاتصال الداخلي التي تسهل في حل المشكلات الخاصة بالعمل.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
لوحة الإعلانات	13	37.14%
الرسائل الادارية	04	11.43%
الهاتف	04	11.43%
المقابلات الشخصية	05	14.29%
الاجتماعات	08	22.86%
البريد الالكتروني	01	2.86%
الشبكة الداخلية (الأنترنت)	00	00.00%
المجموع	35	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان أفراد العينة التي تتراوح نسبتهم 37.14% يفضلون التواصل عن طريق لوحة الاعلانات لتلقي الاوامر مباشرة لان نمط التواصل هذا يعتبر رسمي وعملي اما بالنسبة للتواصل عن طريق الاجتماعات فقدرت بنسبة 22.86% فيما يخص المقابلات الشخصية فقدرت بنسبة 14.29% وذلك يرجع الى ان بعض موظفي المؤسسة يفضلون التناقش والتحاور وابداء آرائهم اثناء الاجتماع مما يمنحهم الشعور بالرضا عن مختلف القرارات المتخذة اثناءه، ونسجل نسبة قدرت ب 11.43% بالنسبة لعملية التواصل عبر رسائل الإدارية والهاتف وذلك بسبب ان أفراد هذه العينة لا يحبذون التواصل المباشر نظرا لطبيعة شخصياتهم و لسرعة تلقي وتدفع الاوامر عبر هاتين الوسيلتين ، وفي الاخير سجلت فئة الأفراد الذين يتواصلون عبر البريد الالكتروني وهي النسبة الاقل حيث قدرت ب 2.86% نظرا لأقلية استخدامه.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (06) مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال بالعمل.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نعم	34	97.14%
لا	01	2.86%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان اغلبية أفراد العينة يوافقون على ان الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل مهام العمل للموظفين بنسبة قدرت ب 97.14% ونجد ان ما نسبتهم 2.86% يرون عكس ذلك ويعود ذلك الى ان الاتصال داخلي له دور فعال في تبسيط وتسهيل انجاز الموظفين لمهامهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07) أنواع الاتصال السائد في المؤسسة التعليمية.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
صاعد (من العمال إلى المدير)	06	17.14%
نازل (من المدير إلى العمال)	21	60.00%
أفقي (بين العمال من نفس المستوى)	08	22.86%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان أفراد العينة التي تتراوح نسبتهم الى 60% كان اختيارهم للاتصال النازل وذلك يرجع الى انه يعتبر اسلوبا فعالا لنقل المعلومات داخل المؤسسة يتيح للموظفين والادارات تبادل البيانات والملفات بسرعة وفعالية لتحسين تنظيم العمل، كما نسجل نسبة قدرت ب 22.86% كان اختيارهم للاتصال الافقي (بين العمال من نفس المستوى) ويرجع ذلك لطبيعة العمل في المؤسسة وان معظم الاوامر موجهة من طرف المدير وفي الاخير نجد نسبة قدرت ب 17.14% للفئة الذين كان اختيارهم للاتصال الصاعد (من العمال الى المدير) ويرجع ذلك الى ضرورة اعلام المدير ببعض التفاصيل والشكاوي التي تخص العمل.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم(08) مستوى دافعية العمال إلى العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بينهم وبين رؤسائهم.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نعم	35	%100
لا	00	%00
المجموع	35	%100

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان جميع أفراد العينة يوافقون على ان دافعتهم نحو العمل تزيد عندما يكون الاتصال الرسمي بينهم وبين رؤساء عملهم وذلك يرجع الى طبيعة العمل التي تفرض هذا النوع من الاتصال.

الجدول رقم (09) مدى مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة رضا العمال عن العمل.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نعم	19	%54.29
لا	16	%45.71
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية المبحوثين يوافقون على ان الاتصال غير رسمي يساهم في زيادة رضاهم عن العمل بنسبة قدرت بـ %54.29 ونجد ان ما نسبتهم %45.71 يرون عكس ذلك وهذا يرجع الى ان طبيعة هذا الاتصال يمنحهم الحرية في ابداء آرائهم بعيدا عن الرسمية.

الجدول رقم (10) توضيح مدى لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسألة تخص عملهم وتبيين مستوى رفع معنوياتهم حسب إجابات المبحوثين.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نعم	35	%100
لا	00	%00
المجموع	35	%100

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان جميع أفراد العينة يوافقون على ان لجوء الادارة لطلب رأيهم يزيد من رفع معنوياتهم نحو عملهم بنسبة قدرت ب 100% لان ذلك يمنحهم الشعور بانهم مهمين ولهم دور فعال في المؤسسة مما يساهم في رفع وتحسين معنوياتهم اتجاه وظائفهم.

الجدول رقم (11) مدى اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نعم	31	88.57%
لا	04	11.43%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية المبحوثين التي قدرت نسبتهم ب 88.57 يوافقون على وجود اهتمام من طرف الإدارة بانشغالاتهم وما نسبته 11.43% يرون عكس ذلك وذلك يرجع الى ان الإدارة تهتم بالعامل لكونه جزء مهم من المؤسسة وبالتالي الاهتمام بانشغالاته يمنحه الشعور بالانتماء والرضا مما ينتج عنه تفانيه في تأدية عمله.

الجدول رقم (12) طرق إيصال انشغالات العاملين إلى المسؤول.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
المقابلة المباشرة	27	77.14%
الاجتماعات	08	22.86%
الهاتف	00	00%
المجموع	35	100%

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة قدرت ب 77.14% اختاروا المقابلة المباشرة لانها طريقة في إيصال انشغالاتهم الى المسؤول على انفراد وما نسبته 22.86% اختاروا الاجتماعات ويرجع ذلك لكون أفراد العينة يفضلون إيصال انشغالاتهم مباشرة لرؤساء عملهم و التناقش فيها مع جماعات العمل .

الجدول رقم (13) مستوى الاتصال في ثانوية النعمان بن بشير حسب إجابات المبحوثين

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
جيدة	24	68.57%
متوسطة	09	25.71%
متدنية	02	05.72%
المجموع	35	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية أفراد العينة كان تقييمهم لعملية الاتصال جيداً بنسبة قدرت بـ 68.57% ويليه ما نسبتهم 25.71% كان تقييمهم متوسطاً أما في الأخير سجلنا نسبة قدرت بـ 5.72% تقييمهم متدني، ويرجع ذلك الى وجود اتصال فعال بين أفراد المؤسسة.

الجدول رقم (14) وسائل الاتصال ومساهمتهما في تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التعليمية

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نعم	34	97.14%
لا	01	02.86%
المجموع	35	100%

يبين الجدول أعلاه ان أغلبية أفراد العينة يوافقون على ان وسائل الاتصال تساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة التعليمية وذلك بنسبة قدرت بـ 97.14% ونجد انما نسبتهم 2.86% يرون عكس ذلك، ويرجع ذلك الى اهمية وسائل الاتصال وما توفره من تناقل وتبادل للمعلومات والقرارات ومختلف الاوامر والبيانات داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (15) زمن وصول المعلومة.

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
في الوقت المناسب	29	82.86%
متأخرة	06	17.14%
لا تصل	00	00%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان ما نسبتهم 82.86% تصلهم المعلومات وفي الوقت المناسب اما ما نسبتهم 17.14% تصلهم متأخرة ويرجع ذلك الى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة فعالة في اقبال مختلف القرارات والبيانات والاورام المراد اوصولها في الوقت المناسب الى الموظفين .

الجدول رقم (16) نسبة المؤشرات التحفيزية للقيام بالعمل أكثر حسب إجابات المبحوثين

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
الاتصال الجيد	12	34.28%
الاعتراف بالعمل والجهد	08	22.86%
تحسين ظروف العمل	14	40.00%
زيادة المداخليل	01	2.86%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان الفئة المبحوثة التي تقدر نسبتهم ب 40% يرون ان تحسين ظروف العمل تحفزهم اكثر للقيام بأعمالهم اما بالنسبة للفئة التي تقدر نسبتهم ب 34.28% فيرون ان الاتصال الجيد هو ما يحفزهم على تأدية اعمالهم وفيما يخص الفئة التي تقدر نسبتهم بي 2.86% فيرون ان زيادة المداخليل هي ما يحفزهم لأداء وظائفهم وذلك يرجع الى ان توفير بيئة عمل مناسبة يتم فيها التواصل بين الإدارة ومختلف الاقسام هي ما يحفز العامل لأداء عمله.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (17) الهدف من الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التعليمية

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نشر وتوزيع المعلومات من أجل انجاز الوظائف في وقتها	10	28.57%
عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة	08	22.86%
بناء علاقات طيبة وسليمة والحفاظ عليها	10	28.57%
العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة	07	20.00%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان الفئة المبحوثة التي تقدر نسبتهم ب 28.57% يختارون الاختيار الاول والثالث اما نسبة 22.86% فكان اختيارهم الثاني، اما النسبة التي تقدر ب 20% فكان اختيارهم الأخير وهذا يعني ان الهدف من الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التعليمية هو نشر وتوزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها، وبناء علاقات طيبة وسليمة والحفاظ عليها والعمل على التنسيق الاعمال والنشاطات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18) المتغيرات التي تعرقل الإتصال داخل المؤسسة

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نقص المعلومات	10	28.57%
قلة الوسائل	25	71.43%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه انا العينة المبحوثة التي تقدر نسبتهم ب 71.43% يوضحون ان قلة الوسائل هو الذي يعرقل العمليات الاتصال داخل المؤسسة لكن نسبة 28.57% يرون ان نقص المعلومات هو المعرقل لعملية الاتصال داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (19) مدى انتشار المعلومات في المؤسسة التعليمية

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
سريعة	18	51.42%
سريعة نوعا ما	15	42.86%
بطيئة	02	05.72%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان العينة المبحوثة التي تقدر نسبتهم بـ 51.42% يجدون ان انتشار المعلومات في المؤسسة التعليمية سريعة، اما نسبة 42.86% يرونها سريعة نوعا ما، اما نسبة 5.72% يرونها بطيئة، وترجع سرعة انتشار المعلومات الى طبيعة الوسائل المستخدمة في اقبال المعلومات، وسرعة انتشارها وتبادلها بين الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20) مدى اهتمام المسؤولين بالاتصال مع العمال ومعدل رضاهم بوظيفتهم

بيانات المحور الثاني	التكرار	النسبة %
نعم	32	91.43%
لا	03	08.57%
المجموع	35	100%

يبين الجدول أعلاه ان أغلبية العينة المبحوثة والتي تقدر نسبتهم بـ 91.43% يجدون ان اهتمام المسؤولين بالاتصال بهم يجعلهم راضين بوظيفتهم لكن نسبة 8.57% لا يرون ذلك، وذلك يرجع لكون اهتمام المسؤولين بهم وبآرائهم حول مختلف القرارات والبيانات والمعلومات يحقق لهم الشعور بالرضا والدعم المعنوي من ناحية قيامهم بأعمالهم.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

2-3- بيانات المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي لتعزيز الانتماء التنظيمي

الجدول رقم (21) للاتصال الداخلي ودوره في تعزيز الانتماء للمؤسسة.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	35	100%
لا	00	00%
المجموع	35	100%

في الجدول أعلاه نلاحظ ان العينة المبحوثة التي تقدر نسبتهم ب 100% والذين هم جميع أفراد العينة كانت اجابتهم نعم لانهم يرون بأن الاتصال الداخلي له دور كبير وفعال في تعزيز انتمائهم للثانوية.

الجدول رقم (22) للاتصال الداخلي ومدى تحقيق أهداف المؤسسة بالانتماء لها.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	35	100%
لا	00	00%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان جميع أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم 100% يتفقون على الإجابة بنعم بأن الاتصال الداخلي يساهم في زيادة تحقيق اهداف الثانوية بالانتماء لها.

الجدول رقم (23) الاتصال مع رئيس في العمل ومستوى تحقيق الشعور بالانتماء.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	33	94.29%
لا	02	5.71%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان العينة المبحوثة والتي تقدر نسبتهم ب 94.29% والذين يمثلون أغلبية الفئة المبحوثة اجابت بنعم اي وافقت على ان اتصال الموظفين برئيسهم في العمل يحقق شعور الانتماء لهم وما نسبتهم 5.71% يرون عكس ذلك ويرجع ذلك الى ان التواصل الداعم بين المدير والموظفين حول مختلف القرارات الخاصة بالعمل يرضي جانب انتمائهم للمؤسسة مما ينعكس على ادائهم لوظائفهم

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (24) توضيح أهمية الاتصال في المؤسسة.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
خلق جو مناسب للعمل	20	57.14%
تحقيق الانتماء لدى العامل	07	20.00%
سرعة تدفق المعلومات	04	11.43%
تمكن العامل من اتخاذ القرارات	04	11.43%
المجموع	35	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان العينة التي تقدر نسبتهم ب 57.14% حسب رأيهم يرون ان اهمية الاتصال في المؤسسة تكمن في خلق جو مناسب للعمل اي بيئة تنظيمية مناسبة لادائهم لمختلف مهامهم ووظائفهم اما ما نسبتهم تقدر ب 20% يرون بأن اهمية الاتصال في المؤسسة تكمن في تحقيق الانتماء لدى العاملين مما يمنحهم الشعور بالرضا والانتماء تجاه وظائفهم ومؤسستهم كما نرى ان ما نسبتهم 11.43% يرون بأن اهمية الاتصال تكون في سرعة تدفق المعلومات و تمكن العامل من اتخاذ القرارات والمشاركة فيها مما يعطيه الشعور بأهميته وفعاليتها داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25) مدى تولى مؤسسة بأهمية للاتصال الداخلي لتعزيز الإنتماء داخل مؤسسة العمل.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	31	88.57%
لا	04	11.43%
المجموع	35	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان أفراد العينة التي تقدر نسبتهم ب 88.57% يرون ان مؤسستهم تولى اهمية للاتصال الداخلي لتعزيز انتمائهم داخل المؤسسة وما نسبتهم تقدر ب 11.43% يرون عكس ذلك، وذلك راجع لضعف التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب طبيعة الاتصال داخل المؤسسة والذي يكون اغلبيته اتصال نازل يحتوي على اوامر وتعليمات لتنفيذها دون الرجوع لرأي العامل حولها مما يجعل هذا الاخير يحس بأنه موظف ينفذ الاوامر فقط ولا يتشارك في اتخاذها وبالتالي احساسه بعدم الانتماء للمؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (26) مستوى تعزيز الاتصال الداخلي في العمل بين الزملاء ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	35	100%
لا	00	00%
المجموع	35	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان جميع أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب 100% يرون ان الاتصال الداخلي يعزز ويقوي الروابط بينهم وبين زملاء العمل مما يشعرهم بالانتماء للمؤسسة لأن الروابط التي تنشأ بين العامل وزملائه كلما كانت متينة وجيدة كلما انعكس ذلك على عمله مما يساعد في خلق بيئة عمل مناسبة له يتشارك ويتناقش ويعبر عن نفسه وافكاره مع زملائه حول العمل وبالتالي يشعره ذلك بانتمائه للجماعة التي يعمل معها وللمؤسسة التي يعمل فيها.

الجدول رقم (27) توضيح شعور العمال بالاتصال الداخلي بينهم وبين المسؤول .

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
بالتكامل الشخصي	07	20.00%
احترام الذات	09	25.71%
بالانتماء للمؤسسة	19	54.29%
المجموع	35	100%

يتضح من الجدول أعلاه ان فئة من المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب 54.29% يرون بان الاتصال الداخلي بينهم وبين المسؤول يمنحهم الشعور بالانتماء للمؤسسة اما ما نسبتهم 25.71% فيرون ان الاتصال الداخلي الذي يكون بينهم وبين المسؤول يمنحهم الشعور باحترام الذات وفي الاخير ما نسبتهم قدرت ب 20% فيمنحهم الاتصال الداخلي بينهم ورؤسائهم الشعور بالتكامل الشخصي.

الجدول رقم (28) توضيح نسبة الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لمؤسسة العمل.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	35	100%
لا	00	00%
المجموع	35	100%

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من الجدول أعلاه ان جميع أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 100% انهم يشعرون بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي تجاه المؤسسة التي يعملون بها وذلك يرجع لما تبذله المؤسسة من جهود لتحقيق ذلك.

الجدول رقم (29) الأعمال التطوعية بالمؤسسة ومدى شعور العمال بالانتماء إليها.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	34	97.14%
لا	01	2.86%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 97.14% يرون ان القيام بعمل تطوعي للمؤسسة يمنحهم الشعور بالانتماء لها وذلك يرجع لكونه يمنحهم الشعور بتقدير الذات والرضا عنها و ما يقدمه للمؤسسة من انجازات لكي يرضى الرؤساء عنهم وبالتالي يؤثر ذلك ايجابا عليهم ويزيد من فعاليتهم ونشاطهم داخل المؤسسة ويتحقق الانتماء لها.

الجدول رقم (30) تبين سلاسة عملية الاتصال الداخلي و عوامل تعزيز الانتماء للمؤسسة.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	34	97.14%
لا	01	2.86%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 97.14% يرون ان سلاسة عملية الاتصال الداخلي من عوامل تعزيز الانتماء للمؤسسة لأنه كلما كان الاتصال الداخلي فعال وسلسا بين الموظفين ورؤسائهم وسار بطريقة جيدة كلما أثر ذلك على تعزيز وزيادة انتمائهم تجاه مؤسستهم أما ما نسبتهم 2.86% فيرون عكس ذلك.

الجدول رقم (31) توضيح العمل بروح الفريق بين موظفي المؤسسة ومستوى تعمق الانتماء إليها.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	33	94.29%
لا	02	5.71%
المجموع	35	100%

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب 94.29% يرون بأن العمل بروح الفريق بين موظفي المؤسسة يعمق الانتماء إليها وذلك يرجع لما يعكسه العمل ضمن الفريق على نفسية العامل ويشعره بفعاليته ضمن جماعة الفريق ويعبر عن افكاره ويتشاركها معهم وبالتالي يحس بالانتماء لهم ومنه يزيد عمق انتمائه تجاه المؤسسة التي يعمل بها أما ما نسبته 5.71% فيرون عكس ذلك يرجع الى طبيعة ونفسية هذه الفئة ومن بعض صفاتهم الخجل وقلة التفاعل وسط الجماعة أو إحراجهم وعدم التعبير عن آرائهم وسطحهم والذي يفضلون العمل الفردي على الجماعي وبالتالي هذا يؤثر على شعورهم بالانتماء وينقص منه.

الجدول رقم (32) تبين شعور العامل عند عمل إضافي دون تقاضي أجر حسب متغير الرضا والانتماء للمؤسسة.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	27	77.14%
لا	08	22.86%
المجموع	35	100%

من الجدول اعلاه نلاحظ أن العينة المبحوثة والتي تقدر نسبتهم ب 77.14% يرون بأنهم يشعرون بالرضا والانتماء للمؤسسة وهم يعملون عمل اضافي دون تقاضي اجر يرجع ذلك لكون ذلك العمل يمنحهم الشعور بحب الذات وتقديرها لما يحصلون عليه من تقدير و رضا من طرف رؤسائهم وامتيازات معنوية أكثر منه مادية أما ما نسبتهم تقدر ب 22.86% فيرون عكس ذلك فتكون هذه الفئة من الذين يبحثون عن إرضاء الجوانب المادية أكثر منه الجوانب المعنوية

الجدول رقم (33) دوافع استمرار الموظف في عمله وإحساسه بالانتماء للمؤسسة.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
أوقات العمل جيدة	11	31.43%
مكان العمل مناسب	20	57.14%
الأجر مرضي	04	11.43%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المبحوثة الذين قدرت نسبتهم ب 57.14% يرون بأن من دوافع استمرار الموظف في عمله و إحساسه بالانتماء للمؤسسة هو ما كان العمل المناسب لأن لبيئة العمل دور

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

كبير في سيرورته بنجاح، أما ما نسبتهم 31.43% يرون بأن أوقات العمل الجيدة ما يمنحهم الدافع إلى استمرارهم بالعمل و تأديته على أكمل وجه واما الفئة الذين قدرت نسبتهم بـ 11.43% فيرون الاجر المرضي والجديد يمنحهم دافعية لانجازهم لأعمالهم ومهامهم.

الجدول رقم (34) التضامن والتعاون بين العمال في المؤسسة وتوضيح نسبة تعزيز الرضا والانتماء للمؤسسة.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	35	100%
لا	00	00%
المجموع	35	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة التي قدرت نسبتهم بـ 100% كانت إجابتهم نعم أي أنهم يرون بأن تضامنهم وتعاونهم بين بعضهم البعض يعزز من عملية الرضا والانتماء للمؤسسة، ويرجع ذلك لأن الجماعة تتعاون وتتكاتف على إنجاز المهام في أقصر وقت وعلى أكمل وجه وبالتالي يتحقق الرضا ويزيد الانتماء تجاه المؤسسة.

الجدول رقم (35) تبين كيفية نشؤ انتماء العامل للمؤسسة.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
حبك الشديد لعملك	09	25.72%
استعمال مهارات جديدة	20	57.14%
تشجيع المدير لطريقة عملك	06	17.14%
المجموع	35	100%

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة الذين نسبتهم تقدر بـ 57.72% والتي كانت إجابتهم بأن استعمال مهارات جديدة ينشئ انتماءهم لمؤسسة عملهم وذلك يرجع إلى أن استخدام استراتيجيات جديدة ومهارات يسبب في تغيير البيئة المملة والمعتادة من طرف موظفي المؤسسة وبالتالي زيادة الانتماء تجاهها، أما ما نسبتهم 25.72% يرون بأن حبهم الشديد لعملهم والتفاني فيه ينشئ انتماءهم للمؤسسة التي يعملون فيها ونسجل أيضا نسبة قدرت بـ 17.14% ما يرون ان تشجيع المدير لطريقة عملهم ترفع من تقديرهم لذاتهم ورضاهم عن عملهم ورفع معنوياتهم وبالتالي ينشأ انتماءهم تجاه مؤسستهم.

الجدول رقم (36) مدى تقديم العمال للعمل الجيد بالمؤسسة ومستوى شعورهم بالانتماء لها.

بيانات المحور الثالث	التكرار	النسبة %
نعم	34	97.14%
لا	01	2.86%
المجموع	35	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العينة المبحوثة والذين نسبتهم تقدر ب 97.14% كانت إجاباتهم نعم أي انهم يرون بان تقديمهم لعمل جيد و تأديتهم لمهامهم على اكمل وجه يمنحهم الشعور بالانتماء للمؤسسة، وأما ما نسبة 2.86% يرون عكس ذلك.

3. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية حول دور الاتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي بثانوية النعمان بن بشير - الشريعة - والمعطيات الكمية التي تحصلت عليها في دراستي، نلاحظ بأن الاتصال الداخلي له دور كبير وفعال في تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي بالثانوية، وهذا ما يمكن استخلاصه حسب النتائج الفرعية التالية:

- نستنتج أن من وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استخداماً بين موظفي الثانوية (لوحدة الاعلانات، الاجتماعات، الرسائل الإدارية، المقابلات الشخصية) والتي تساهم في تسهيل إيصال ونقل مختلف المعلومات والبيانات والأوامر والقرارات بين الموظفين في الوقت المناسب من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الثانوية.
- نستنتج أن الاتصال الرسمي (اتصال نازل) يساعد في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال التوجيهات المتعلقة بالعمل داخل الثانوية والتي تهدف الى توضيح كيفية تحقيقها، وتكون لها علاقة مباشرة بمشكلات العمل والمهارات المطلوبة داخل الثانوية، كما يسمح الاتصال الأفقي بين موظفي الثانوية بالمشاركة في اتخاذ القرارات وطرح آرائهم ومقترحاتهم.
- الاتصال الداخلي يساهم في حل المشاكل والخلافات وتبادلهم لمختلف الخبرات والمعلومات بين موظفي الثانوية لتحقيق التفاهم بينهم وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.
- نستنتج أن من العوامل المحفزة لموظفي الثانوية للقيام بعملهم توفر البيئة المناسبة لإنجاز مهامهم والاتصال الجيد فيما بين الرئيس والمرؤوسين الذي يساهم في زيادة رضا الموظفين اتجاه عملهم وبالتالي شعورهم بالانتماء للعمل وللمؤسسة.
- نستنتج أن من العوامل التي تشعر الموظفين بانتمائهم للثانوية هو القيام بأعمال تطوعية دون أخذ أجر عليها، كما أن العمل بروح الفريق والتضامن والتعاون فيما بين الموظفين لإنجاز أعمالهم في جو مترابط ومناسب يساهم في تعزيز انتمائهم تجاه بعضهم ومؤسستهم.

خاتمة

خاتمة

إن دور الاتصال الداخلي يشكل عنصراً حيوياً في بناء جسور التواصل وتعزيز التفاهم داخل المؤسسة التعليمية. من خلال التواصل الفعال، يمكن تعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي بشكل كبير. فعندما يشعر الموظفون بأنهم مستمعون إليهم ومتصلون بشكل فعال مع إدارتهم وزملائهم، يتزايد شعورهم بالانتماء للمؤسسة ورغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم.

توفير بيئة اتصالية مفتوحة وشفافة يساهم في تقليل الشائعات وزيادة الثقة بين الأفراد والإدارة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جوانب عدة من حياة المؤسسة، بما في ذلك الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الاتصال الداخلي الفعال توجيه الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة التعليمية.

ويمكن القول بثقة أن الاتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة لتبادل المعلومات، بل هو عملية تحفيزية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومترابطة، وتعزيز الروح الجماعية والانتماء للمؤسسة التعليمية، وبالتالي، تعزيز رضا الموظفين وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة بشكل أفضل وأكثر فعالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- الكتب :

1. ابراهيم أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة ، منشأ المعارف- ، د ط، الإسكندرية ، 1993.
3. إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني (مفهومه- عوامله-نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل)، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
4. بوبزاري رانية: تأثير الإتصال الداخلي في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل والجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2015.
5. حسن عماد مكوي: الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، دار المصرية البنائية ، القاهرة، 1998.
6. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2009.
7. رابحي مصطفى عليان: غنيم، منهج وأساليب البحث العملي [النظرية والتطبيق]، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
8. رابحي مصطفى عليان: وسائل الإتصال والتكنولوجيا التعليم ، ط1 ، دار الصفاء، عمان، 1999 .
9. رضوان المحمود: العلاقة العامة في الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
10. رضوان بلخيري: مدخل الإتصال والعلاقات العامة، ط1 ، جسور لنشر والتوزيع، الجزائر 2013 .
11. رضوان بلخيري: مدخل إلى الإتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
12. سارة لعويسي: دور الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بإذاعة جيجل الجوهريّة، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، ججيل ، 2016 .
13. شعبان عبد العظيم أحمد: علم النفس التجاري، ط1، إتراك للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
14. شفيق العدوم: طرق الإحصائية تطبيقات إقتصادية وإدارية بإستخدام ، - spss دار المناهج للنشر ، الأردن ، 2007.
15. علي جواد الطاهر:- منهج البحث الأدبي، ط3 ، مكتبة اللغة العربية، بغداد، 1974 .
16. عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، 2001 .

-
17. عمر عصام عبد اللطيف : الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، ط 1 نيولينك للنشر والتدريب ، القاهرة ، 2015 .
18. فهد محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
19. فواد شريف: نظام الإتصال وعملية الإدارة، ط2. المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967.
20. كسيرة مريم: الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، جامعة ألكلي، محند أو الحاج، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، البويرة، 2018.
21. محمد البدوي: المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر ، تونس، 1998.
22. محمد الصيرفي: الإتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حوراس الدولية للنشر ، مصر ، 2007.
23. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العملي [القواعد والمراحل والتطبيقات]، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999 .
24. محمد مزيان: إتصال مؤسساتي، الأنواع والأنماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، ج1، العدد 11 ، دار الحكمة ، الجزائر، أفريل، 1998.
25. محمد منير حاجب: المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة، 2004.
26. منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، 2015.
27. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الإتصال، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
28. موريس أنجلس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر، بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبية للنشر ، ط2، الجزائر، 2006 .
29. موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة، دار زمزم للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
30. موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ- الممارسة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001.
31. نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الحديثة عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- المذكرات:

* مذكرات الدكتوراه:

1. عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم العلوم الإجتماعية جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر 2015.

* مذكرات الماجستير:

1. حبالى كريمة، أسلوب التسيير وعلاقته بالإنتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ،ب)، لدى عمال مؤسسة سونطراك دراسة بمؤسسة تميميع الغاز الطبيعي رقم (1) بوهران مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم كلية العلوم الإجتماعية جامعة وهران محمد بن أحمد، الجزائر، 2015.
2. سامي إبراهيم حنوننة: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، دراسة إستكشافية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
3. عاشوري إبتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية جامعة محمد خضير بسكرة 2015/1014.
4. -فريال بحباح: تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر، الجزائر 2009.
5. هبة سلامة وسالم غواش: الرضا الوظيفي لدى موظف الإدارات المختلفة وفق نموذج "بورتير ولولر" حلة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

* مذكرات الماستر:

- 1- حفيضة شريقي: أثار الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج البويرة 2015/2014

- 2- حليبي حليمة: الإتصال الداخلي والرضى الوظيفي، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بسعيدة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2017/2018
- 3- درياح محمد الأمين: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة أبي بكر بالقايد ، تلمسان ، 2016/2015.
- 4- عبد الواحد سركاتي: أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة:"مطاحن عمر الفجوج، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، 2012.
- 5- قداري نادية: العلاقة بين الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكرة، 2020/2019.
- 6- محمد أسامة نموشي: نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الإقتصادية ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، 2022/2021.

- المجالات :

1. إياذ طه الرواشدة: الثقافة التنظيمية وأثارها في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية مجلة المنارة العدد 4 ، 2019.
2. عبد القادر محمدي: الإلتزام التنظيمي الماهية والمفهوم ، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 1 جوان 2016 .
3. عساف عبد محمد: الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية و الإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 50، جويلية ، الأردن. 2008
4. عشوش محمد أيمن عبد اللطيف ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة دراسة مقارنة. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة العدد 1 مصر 2016.

-
5. فريال بحباح : الإلتواء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد3، جانفي ، الجزائر. 2013
6. محمد در: أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 9، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جانفي 2017، الجزائر .
7. محمد رحمانى عبد الكرىم بن خالد: الإلتواء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيره لدى العاملين بالمؤسسة ، مجلة الحقيقة العدد 35.

المراجع الأجنبية:

1. Brown,Barbara B:Employees vrganizational commitment, and their perception of supervisors relations Oriented and task- Oriented ledders ship Behavior, Viriginia polytechic Institute usa ,2013
2. –Goulet , laurel R: Organizational Commitment across three sectors:public Non profit, and for profit public personal management, Vol, 49 , ,2002.

الملاحق

جامعة العربي التبسي تبسة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
استمارة استبيان
بعنوان:

الاتصال الداخلي في تعزيز رضا الموظفين دور
والانتماء التنظيمي

ميدانية بالمؤسسة التعليمية دراسة
ببشير - الشريعة-تبسة بن ثانوية النعمان

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

إشراف:
أ. د. رضوان بلخيري

إعداد الطالب:
فرحاتي مصطفى

ملاحظة: يُرجى وضع علامة في الخانة المناسبة أو إكمال الفراغ، علماً أن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية، الرجاء أن تكون الإجابة دقيقة وموضوعية.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية السوسيوديمغرافية

- 1- الجنس: ذكر لأنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي جامعي شهادة عليا
- شهادة معادلة
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 05 إلى 15 سنة أكثر من 15

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي

- 5- هل وسائل الاتصال الداخلي التي تسهل حل المشكلات الخاصة بعملك هي:
- لوحة الإعلانات الرسائل الإدارية الهاتف
- المقابلات الشخصية الاجتماعات البريد الإلكتروني
- الشبكة الداخلية (الأنترانت)
- 6- هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟
- نعم لا
- 7- ما هي أنواع الاتصال السائد في المؤسسة التعليمية؟
- صاعد (من العمال إلى المدير) نازل (من المدير إلى العمال)
- أفقي (بين العمال من نفس المستوى)

8- هل تزيد دافعيّتك إلى العمل عندما يكون الاتّصال الرّسمي بينك وبين رؤسائك؟

نعم لا

9- هل يساهم الاتّصال الغير رسمي في زيادة رضاك عن العمل؟

نعم لا

10- هل لجوء الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك يزيد من رفع معنوياتك

نحو العمل؟

نعم لا

11- هل يوجد اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الموظفين؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بـ: "نعم" هل يزيد ذلك من:

- حماسك نحو العمل - السرعة في العمل - بذل جهد أكبر

- أخرى تذكر

12- ما هي الطريقة التي تفضلها لإيصال انشغالك إلى المسؤول؟

المقابلة المباشرة الاجتماعات الهاتف

13- كيف تقيم مستوى الاتصال في ثانوية النعمان بن بشير؟

جيدة متوسطة متدنية

14- هل تساهم وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التعليمية؟

نعم لا

15- هل تصلك المعلومة؟

في الوقت المناسب متأخرة لا تصل

16- ما الذي يحفزك أكثر للقيام بالعمل؟

الاعتراف بالعمل والجهد الاتصال الجيد

تحسين ظروف العمل زيادة المداخل

17- ما هو الهدف من الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التعليمية؟

- نشر وتوزيع المعلومات من أجل انجاز الوظائف في وقتها

- عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة

- بناء علاقات طيبة وسليمة والحفاظ عليها

- العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة

18- ما الذي يعرقل اتصالاتك داخل المؤسسة؟

نقص المعلومات قلة الوسائل

أشياء أخرى،

أذكرها.....

19- كيف تجد انتشار المعلومات في المؤسسة التعليمية

- سريعة - سريعة نوعا ما - بطيئة

20- هل اهتمام مسؤوليك بالاتصال معك يجعلك راضيا بوظيفتك؟

نعم لا

المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي لتعزيز الانتماء التنظيمي

21- هل ترى بأن للاتصال الداخلي دور في تعزيز الانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

22- هل يساهم الاتصال الداخلي في زيادة تحقيق أهداف مؤسستكم بالانتماء لها؟

نعم لا

23- هل الاتصال مع رئيسك في العمل يحقق لك الشعور بالانتماء؟

نعم لا

24- حسب رأيك فيما تكمن أهمية الاتصال في المؤسسة؟

خلق جو مناسب للعمل تحقيق الانتماء لدى العامل

سرعة تدفق المعلومات تمكن العامل من اتخاذ القرارات

25- هل تولي مؤسستكم أهمية للاتصال الداخلي لتعزيز انتماءك داخل مؤسسة عملك؟

نعم لا

26- هل يعزز الاتصال الداخلي بينك وبين زملائك العمل ويشعرك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

27- هل الاتصال الداخلي بينك وبين المسؤول يشعرك؟

- بالتكامل الشخصي - احترام الذات - بالانتماء للمؤسسة

28- هل تشعر بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لمؤسسة عملك؟

نعم لا

29- هل القيام بعمل تطوعي للمؤسسة يشعرك بالانتماء إليه؟

نعم لا

30- هل سلسلة عملية الاتصال الداخلي من عوامل تعزيز الانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

31- هل العمل بروح الفريق بين موظفي المؤسسة يعمق الانتماء إليها؟

نعم لا

32- هل تشعر بالرضا والانتماء للمؤسسة وأنت تعمل عمل إضافي دون تقاضي أجر؟

نعم لا

33- ما هي دوافع استمرار الموظف في عمله وإحساسه بالانتماء للمؤسسة؟

أوقات العمل جيدة مكان العمل مناسب الأجر مرضي

34- هل التضامن والتعاون بين العمال في المؤسسة يعزز من عملية الرضا والانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

35- حسب رأيك كيف يتم نشؤ انتماء العامل للمؤسسة؟

- حبك الشديد لعملك - استعمال مهارات جديدة

- تشجيع المدير لطريقة عملك

36- هل تقديمك لعمل جيد بالمؤسسة يشعرك بالانتماء لها؟

لا

نعم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Université cheikh Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
قسم علوم الإعلام والاتصال



الرقم:/ق.ع.ا.ك.ع.ا.ج.ت/2023/2024.
من السيد: رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال

إلى السيد: مدير ثانوية لخار بن لاسي - لاسي

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني.

بعد التحية والاحترام،

بغرض إجراء تربص ميداني لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيبي،

نرجو من سيادتكم الموافقة على إجراء تربص ميداني

للطالب(ة): فرحاني مصطفى

للطالب(ة):

ضمن مؤسستكم. للتربص خلال شهري مارس وأفريل 2024

يشمل التربص بطاقة متابعة حضور إجباري وتقييما شخصيا يمنح من طرفكم حسب

الأعمال المنجزة من الطالب في نهاية التربص وفق دفتر يرسل ويعاد في ظرف مختوم ومغلق في حالة

تأشيركم بالموافقة على إجراء التربص.

نعلمكم أن فترة التربص تشمل بالإجمال 15 يوما إما متتابعة أو موزعة على عدة أسابيع

خلال الفترة المحددة أعلاه، مع إلزامية حضور الطالب ومتابعته للتربص اليومي.

يشمل التربص التعرف على مرافق المؤسسة ومصالحها بالإضافة إلى تكليف الطلبة بمهام

يومية إدارية وتعويدهم على العمل الإداري، بما يتماشى مع طبيعة مؤسستكم ونظامها الداخلي.

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
بدر الدين مسعودي

موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلة
الطالبة: فرحاني مصطفى

الملخص

دور الاتصال الداخلي في المؤسسات التعليمية يعتبر أساسياً لتعزيز رضا الموظفين والانتماء التنظيمي. يشير الاتصال الداخلي إلى التفاعلات وتبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة، سواء كانت على مستوى الإدارة أو بين الزملاء. عندما يتم إقامة قنوات اتصال فعالة وشفافة، يشعر الموظفون بأنهم مستمعون ومشاركون في أمور المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال الداخلي الفعال في تحقيق التوجيه الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز الأداء العام والفعالية التنظيمية. لذا، يمكن القول بأن دور الاتصال الداخلي يمثل عنصراً حيوياً في بناء ثقافة تنظيمية قوية وتعزيز الارتباط والانتماء للمؤسسة التعليمية.

الكلمات الافتتاحية: الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي.

Abstract

internal communication plays a crucial role in educational institutions by enhancing employee satisfaction and organizational commitment. Internal communication refers to interactions and information exchange among institution members, whether at the management level or among peers. Establishing effective and transparent communication channels helps employees feel heard and involved in institutional matters, leading to increased job satisfaction, a sense of belonging, and loyalty to the organization. Additionally, effective internal communication contributes to achieving strategic alignment and common goals, thereby enhancing overall performance and organizational effectiveness. Therefore, it can be said that the role of internal communication is vital in building a strong organizational culture and fostering connection and allegiance within educational institutions.

Key terms: internal communication, job satisfaction, organizational commitment.