

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان

## الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز "SONELGAZ" بسعيدة

تحت إشراف : عيشور ذهبية

إعداد الطلبة :

❖ حليمي حليلة

❖ بومعزة صارة

### أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ..... رئيسا

الأستاذ..... مشرفا ومقررا

الأستاذ..... ممتحن

الأستاذ..... ممتحن

السنة الجامعية : 2017 / 2018

## الفهرس

إهداء

تشكرات

IV.....	ملخص
V .....	قائمة الأشكال
VI .....	قائمة الجداول
خ .....	قائمة الملاحق
أ .....	مقدمة عامة
ب- ز .....	الإطار المنهجي للدراسة

### الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

2 .....	تمهيد
3 .....	المبحث الأول: مدخل لاتصال المؤسسة
3 .....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
7.....	المطلب الثاني: نماذج الاتصال
9.....	المطلب الثالث: أنواع الاتصال

12	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي .....
12	المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي .....
14	المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي .....
17	المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي .....
21	المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي .....
21	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية العامة للمنظمة .....
22	المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية الاتصال .....
23	المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط اتصال .....
25	خلاصة الفصل .....

## الفصل الثاني: عموميات حول الرضا الوظيفي

27	تمهيد .....
28	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي .....
28	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي .....
30	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي .....
31	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي .....

37.....	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي
37.....	المطلب الأول: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
42.....	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
44.....	المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي
46.....	المبحث الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في خلق الرضا الوظيفي
46.....	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في المنظمة
47.....	المطلب الثاني: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
48.....	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي
50.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة

52.....	تمهيد
53.....	المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز
53.....	المطلب الأول: تعريف نشاط المؤسسة أهدافها خصائصها
55.....	المطلب الثاني: هيكل مؤسسة سونلغاز
56.....	المطلب الثالث: سياسة ومهام مؤسسة سونلغاز

58.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية
58.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة
59.....	المطلب الثاني: مقياس الدراسة
62.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
64.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
64.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينة
69.....	المطلب الثاني: نتائج المعالجة الإحصائية
76.....	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
87.....	خلاصة الفصل
88 .....	خاتمة عامة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك إلهي جل جلالك إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة،  
إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
إلى أعلى جوهرتين في الوجود أمي وأبي - حفضهما الله ورعاهما -  
إلى جميع أفراد عائلتي وأصدقائي.

صارة

## إهداء

إلى كل من طلب العلم بحق وأمانة

أتمنى أن أكون قد أوفيت فيما تقدمت به مذكرة علم أتمت فيها كل فائدة لمن أراد أن يستفيد

إلى كل الباحثين عن المعرفة

و الذين زودونا بها منذ طفولتنا

إلى كل من أحب

حليمة/عفاف

## تشكرات

الحمد لله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا لذلك  
ونتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل

ونخص بالذكر الأستاذة

"عيشور ذهبية" على الإشراف على البحث

المتواضع من خلال تقديم توجيهاتها وارشادتها القيمة،

ولا يفوتنا إن نشكر كل عمال الشركة الوطنية

لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة، وإلى كافة أساتذة

وموظفي كلية العلوم الإقتصادية بجامعة سعيدة



## الملخص:

قمنا من خلال هذه الدراسة بتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي كونه العنصر الأساسي في تسيير المورد البشري وتحفيزه وبالتالي تحقيق رضاه من جميع الجوانب وقد اعتمدنا في الجانب التطبيقي على طريقة توزيع الاستبيان، حيث كانت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة محل هذه الدراسة التي تمت على عينة من 85 عامل هذه المؤسسة. ولقد توصلنا في الأخير إلى الأهمية والدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، إذ يعمل على تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد من جهة وكذا تسهيل نقل المعلومات بين المستويات الإدارية في الوقت المناسب مما يساعد على اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، الإدارة.

## Résumé :

A travers cet étude nous avons essayé de mettre en lumière le rôle de la communication interne dans la satisfaction des employés au travail vue son importance dans la gestion et la motivation des ressources humaines. Nous nous sommes appuyés dans la partie pratique sur la méthode de questionnaire distribuer auprès de SONELGAZ SAIDA sur un échantillon de 85 employés et on a conclu que la communication interne joue un rôle très important dans la satisfaction des employés au travail puisqu'il permet d'une part de développer les relations humaines, et d'autre part de faciliter la circulation de l'information entre les différents services administratifs au temps voulu, et de ce fait l'aide à la prise de décision.

**Les mots clés:** la communication interne, la satisfaction du travail, l'administration.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
06	عملية الاتصال	01
07	نموذج لاسويل	02
08	نموذج بيرلو	03
16	أشكال الاتصال الداخلي	04
32	هرم ماسلو للحاجات	05
34	مبادئ نظرية هيرزبرغ	06
56	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة	07
64	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب الجنس	08
65	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	09
66	دائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
67	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المهنية	11
68	دائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	12
76	نتائج اختبار كولموغروف سيمرنوف للتوزيع الطبيعي	13

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	توزيع عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة	01
59	درجة مقياس سلم ليكرت	02
61	اختبار ألفا كرونباخ	03
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
65	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
67	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المهنية	07
68	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
69	إجابات أفراد العينة لمحور الاتصال النازل	09
70	إجابات أفراد العينة لمحور الاتصال الصاعد	10
71	إجابات أفراد العينة لمحور الاتصال الأفقي	11
73	إجابات أفراد العينة لمحور الرضا الوظيفي	12
76	نتائج اختبار كولموغروف سيمرنوف للتوزيع الطبيعي	13
77	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحليل أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي	14
79	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحليل أثر الاتصال النازل على الرضا الوظيفي.	15
80	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحليل أثر الاتصال الصاعد على الرضا الوظيفي	16
81	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحليل أثر الاتصال الأفقي على الرضا الوظيفي	17
82	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس	18
83	تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للعمر	19
84	تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي	20
85	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للحالة المهنية	21
86	نتائج تحليل ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للخبرة المهنية	22

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
96	الاستبيان	01
101	دليل المقابلة	02
104	مخرجات SPSS	03
125	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	04

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق انه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين فالاتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على سواء.

حيث أصبح الاتصال الفعال يمثل احد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما يلعب دورا هاما في توحيد جهود العاملين من اجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة. لذا فان العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين، وتعزيز التعاون والتنسيق فيما بينهم، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات بسهولة. كما أن للاتصال الفعال تأثير ايجابي على أداء العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بالإبداع حيث يشجعهم على الابتكار وإيجاد الحلول الفنية للمشاكل الصعبة. ولم يقتصر تأثير الاتصال على مجموعات العمل، فقد أشارت معظم الدراسات على أن الاتصال الداخلي يمثل احد مفاتيح النجاح للمنظمات المختلفة، إذ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم وهذا الأخير ليس مفهوما جديدا على العلاقات بل يعد أهم هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه، حيث تتمثل القاعدة الأساسية التي تعمل بها الإدارة " اجعل الموظف يعمل برضا وسعادة وكن واثقا من إنتاجيته ونجاحه " فالموظف الراضي عن عمله يخلق حتى دون قصد انطبعا جيدا لدى المتعاملين معه. فالرضا يعد احد المؤشرات التي تدل على بيئة العمل التي يعيشها العامل، ومؤشر واضح على سلامة سياسات المنظمة. فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بدوره، وأهميته.

## الإطار المنهجي للدراسة:

### ● مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها عن طريق ضبط الجوانب التنظيمية التي تتعلق بالاتصال الداخلي على اعتبار نظام الاتصال هو روح أي عملية تنظيمية وأن أي خلل في هذا النظام أو عدم التحكم فيه قد يؤدي إلى بعض المظاهر السلبية داخل المؤسسة أهمها عدم الرضا لدى العمال وهذا الأخير يعتبر شرطا ضروريا لنجاح المؤسسة فعمال غير راضين لا يمكن أن يكونوا على درجة كبيرة من الاندماج التنظيمي والروح المعنوية مما يجعل المؤسسة في واقع مهدد ومعنى هذا أنه أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها ومنتجاتها إعطاء أهمية لمواردها البشرية فهي الأساس في ذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لأي عامل فهو بحاجة إلى الشعور باهتمام الإدارة به.

وفي هذا الصدد يمكننا طرح الإشكالية التالية :

**ما علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز؟**

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي ؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي ؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي والرضا الوظيفي ؟
- ما واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بسعيدة ؟

• نموذج وفرضيات الدراسة:

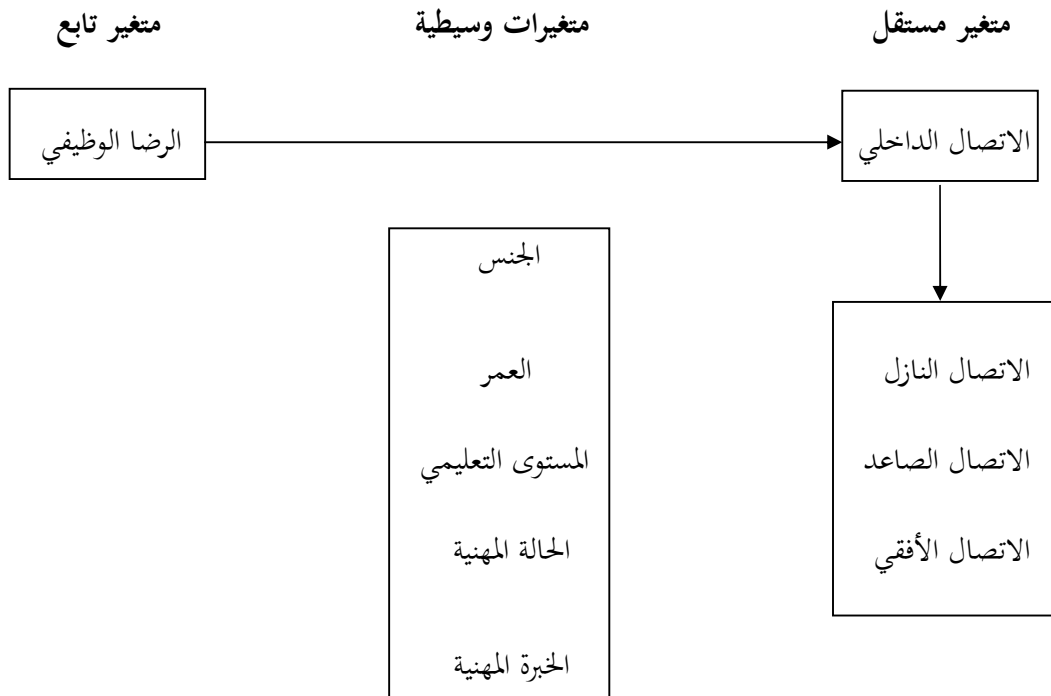
بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيتين أساسيتين :

○ الفرضية الأساسية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعمال

في مؤسسة سونلغاز

والشكل الموالي يوضح متغيراتها:





ولإلمام بكل جوانب الإشكالية قمنا بصياغة ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

✓ الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

✓ الفرضية الفرعية الثالثة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

○ الفرضية الأساسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي

تعود إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الحالة المهنية - الخبرة المهنية )

## ● تقسيمات البحث :

في سياق التصورات والأفكار الأساسية السابقة نحاول عبر هذه الدراسة معالجة موضوع الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعمال ومعرفة العلاقة بينهما ضمن خطة بحث اشتملت ثلاثة فصول تعلق الفصلان الأولين منها بالجانب النظري وهما :

- **الفصل الأول :** الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للاتصال الداخلي وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول مدخل لاتصال المؤسسة، أما المبحث الثاني تناول مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي أما المبحث الثالث فتضمن إستراتيجية الاتصال الداخلي.
- **الفصل الثاني :** أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى عموميات حول الرضا الوظيفي وقد احتوى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان حول ماهية الرضا الوظيفي ويليه المبحث الثاني الذي تضمن طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة به، أما المبحث الثالث تناولنا فيه دراسة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في خلق للرضا الوظيفي.
- **الفصل الثالث :** بالنسبة إلى الفصل الأخير فقد خصص للدراسة الميدانية حيث تم التعرض فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشاطه ومهامها وكذا الإجراءات المنهجية للدراسة ثم تفرغ البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج في ضوء فروضها لنصل في النهاية إلى خاتمة الموضوع.

## ● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي باعتباره الأداة التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- إلقاء المزيد من الضوء على العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- توضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي.
- إثراء رصيد المكتبة بمرجع إضافي حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

## ● أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعميق الفهم بموضوع الاتصال الداخلي وكل مايتعلق به من مفاهيم واتجاهات.
- فهم موضوع الرضا الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيه.
- محاولة تناول موضوع الاتصال الداخلي كأحد المداخل الهامة لرفع مستوى الرضا الوظيفي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين " الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي".
- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في سونلغاز ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادته من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال.

## ● أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة إلى مبررات علمية وأخرى ذاتية.

○ فيما يتعلق بالمبررات العلمية يمكن أن نذكر:

- المكانة التي يحتلها الاتصال بين مختلف الوظائف الإدارية باعتباره الرابط الأساسي فيها.

- شعورنا بأهمية الاتصال الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمات وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.

- محاولة التعرف على العلاقة الرابطة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في سونلغاز.

○ أما فيما يتعلق بالمبررات الذاتية فنشير إلى :

- الرغبة الشخصية للتطرق لمثل هذا النوع من الدراسات.

- اندراج هذا الموضوع ضمن مجال التخصص.

- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

## ● صعوبات البحث :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها هي:

- قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة والمعمقة في هذا المجال.

- صعوبة الحصول على المعلومات خاصة في الدراسة الميدانية وذلك لعدم استرداد بعض الاستبيانات الموزعة

على العمال.

## ● حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الحالية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.
- الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 16 مارس إلى غاية 14 أبريل 2018.
- الحدود البشرية : تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من عمال المؤسسة محل الدراسة.

## ● منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومعرفة أسبابها كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع التطبيق الفعلي.

## ● أدوات الدراسة:

- لقد فرضت طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها مجموعة من الأدوات والمتمثلة أساسا فيما يلي:
- البحث والإطلاع على المراجع المختلفة.
- الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات ثم تبويبها والمقابلة لدعم النتائج المتحصل عليها.
- استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل معطيات الاستبيان.

● الدراسات السابقة:

● الدراسة الأولى:

- دراسة حياة قبايلي 2006/2007 : "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة" ، دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة وكذلك تطرقت إلى الدور والمكانة التي يحتلها الاتصال داخل المنظمة، وكانت نتائجها على النحو التالي:
- ✓ نقص الكفاءة يؤثر على السرعة في العمل وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة.
- ✓ تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم و الاستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بها.

● الدراسة الثانية:

- دراسة نعيمة بوسوسة 2006/2007 : "الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. حيث ركزت الباحثة على العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية وكيفية إسهام الأول في ترقية الثقافة وتعزيزها. وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير الثقافي يصبح من أولويات المنظمة، إذا ما شكلت الثقافة السائدة عائقا أمام تطور أو استمرار المنظمة ولذلك فهي تستند على الاتصال الداخلي لشرح أسباب التغيير ومراحل إجرائه، والتكوين كوجه من أوجه الاتصال من اجل توسيع المفاهيم الجديدة التي يهدف إليها التغيير حيث خصصت هذه الدراسة إلى معرفة الوسائل التكنولوجية للاتصال الداخلي.

## ● الدراسة الثالثة:

- دراسة صبيان إيمان 2012 : " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية "، دراسة حالة بمؤسسة سواتين soitrine، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
- بعد تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى أن درجات الأداء مرتفعة رغم توسط مستويات الرضا الوظيفي عن معظم العوامل عدى مستوى الرضا عن انسجام الفريق الذي ظهر بمستوى مرتفع جدا بمعنى إن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستويات الأداء بمؤسسة "سواتين" وأن درجات الأداء المرتفعة لا تؤثر على مستوى الولاء حيث تم التوصل إلى أن رغم ارتفاع درجات الأداء إلا أن مستوى الولاء منخفض جدا حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية وهو يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

## ● الدراسة الرابعة:

- دراسة طوالة 2000 : " الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الحاسوب " في المدارس الأردنية والحكومية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الرضا عن العمل بكل من متغيرات جنس المعلم، وعدد الحصص الأسبوعية بالإضافة إلى استقصاء أثر كل من مكونات الرضا عن العمل (طبيعة العمل وبيئته، الراتب، الحوافز) وقد دلت نتائج الدراسة على ما يلي:
- أن المستوى العام للرضا عن العمل جاء متوسطا، وأن معلمي الحاسوب قد اظهروا مستوى متدنيا من الرضا العام عن العمل في مجالي الراتب و الحوافز .
- وجود أثر لمتغير الجنس على مستوى الرضا العام عن العمل و لصالح المعلمات.

○ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال طبيعة العمل و لصالح المعلمات أيضا.

● ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة على النحو السابق أن غالبية الدراسات تكاد تتشابه في بعض أهدافها وتختلف في البعض الآخر فمن الدراسات ما سعى إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومنها ما هدف إلى معرفة العوامل التي تحقق هذا الرضا أما دراستنا تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف مجتمعة. كما أن معظم الدراسات تناولت موضوع الاتصال الداخلي كموضوع منفصل عن الرضا الوظيفي أما من خلال دراستنا سنحاول معرفة أهم العوامل المرتبطة بالرضا وأهم المؤشرات الدالة عليه أو عدمه مع الإشارة إلى مدى مساهمة الاتصال الداخلي في الرفع من مستوى هذا الرضا وفي الأخير سنتطرق لإيجاد العلاقة بين هاذين المتغيرين. بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات تشترك معا في المتغيرات التي تناولتها من حيث علاقتها بالرضا عن العمل ولكن أيا منها لم يتعرض لعلاقة هذه المتغيرات بأشكال الاتصال الداخلي مما يعطي هذه الدراسة خصوصية أخرى تتفرد عن غيرها من الدراسات الخاصة بالرضا المهني. غير انه يمكن القول أن هذه الدراسات ساهمت في إنضاج فكرة موضوعنا من خلال رسم واضحة لمتغيراتها علما أن معظمها لم تكن ذات صلة مباشرة بمتغيرات دراستنا.



# الفصل الأول

## تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام كبير وواسع من طرف العديد من المفكرين والباحثين خاصة في التخصصات الاجتماعية والإدارية، باعتباره عملية حيوية وضرورية تعتمد عليها مختلف العمليات الإدارية من خلال توفيرها لمختلف المعلومات التي تساعد في بناء إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى خلق علاقات إنسانية بين الأفراد تركز على التعاون والتضامن فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة حيث تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال الداخلي والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة ودمج أساليبه داخلها وتبنيه كنظام يهدف تحقيق الانسجام التام وكذا النجاح والفعالية.

وفي هذا الفصل سوف نتعرض إلى الاتصال الداخلي من خلال ثلاثة مباحث وهي :

**المبحث الأول: مدخل لاتصال المؤسسة.**

**المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي.**

**المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي.**

## المبحث الأول: مدخل لاتصال المؤسسة

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الاتصال منذ ظهور هذا المصطلح إلى الآن، وسنحاول تقديم أهم التعاريف التي أحاطت بمفهوم الاتصال.

#### 1/ تعريف الاتصال:

يرجع أصل كلمة "اتصال" communication إلى الكلمة اللاتينية communis ، ومعناها

common أي " مشترك" أو "عام"، وبالتالي فإن: "الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول

شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما.<sup>1</sup>

و الاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وصل"، أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه نقل

وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات.<sup>2</sup>

- تعريف ميلر (G.Miller) : " الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص

ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جمال سالمي، مداخلة بعنوان " تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة "، الملتقى الوطني الأول حول

الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة سعد دحلب - البليدة، ص5.

<sup>2</sup> - د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، مكتب مجدلاوي، 1993، ص17.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2003، ص13.

- تعريف (Albert Henry): "الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال المعلومات أو

الإشارات، أو الرموز من نظام معنوي مفهوم ضمناً للطرفين.<sup>1</sup>

أما جمعية الإدارة الأمريكية AMA فتعرف الاتصال بأنه: « أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى »<sup>2</sup>

## 2/ خصائص الاتصال الفعال:

- **الاتصال عملية ديناميكية:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي ليتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا و اتجاهات وسلوكنا وكذلك في المقابل فأنا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكهم.<sup>3</sup>
- **الاتصال عملية مستمرة:** الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا.<sup>4</sup>
- **الاتصال عملية دائرية:** لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في عملية الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص14.

<sup>2</sup> - د. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص14.

<sup>3</sup> - د. جمال أبو شنب، الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005، ص192.

<sup>4</sup> - د. أحمد العبد أبو السعيد، د. زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفق التعامل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص54.

<sup>5</sup> - محمد الصربي، الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص13.

### 3/ عناصر عملية الاتصال: يعتبر الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو

عمل معين, وتعتمد هذه العملية على مجموعة من العناصر المتمثلة في :

- **المرسل**: هو مصدر الرسالة الذي يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها. ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.

- **الرسالة**: هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو الهدف الذي تريد عملية الاتصال تحقيقه، تتضمن رموز تأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات والحركات والأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها. وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها .

- **الوسيلة**: هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل.<sup>1</sup>

- **المستقبل**: و هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة، وهو الشخص الذي يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة وإدراك معانيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قادي محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر

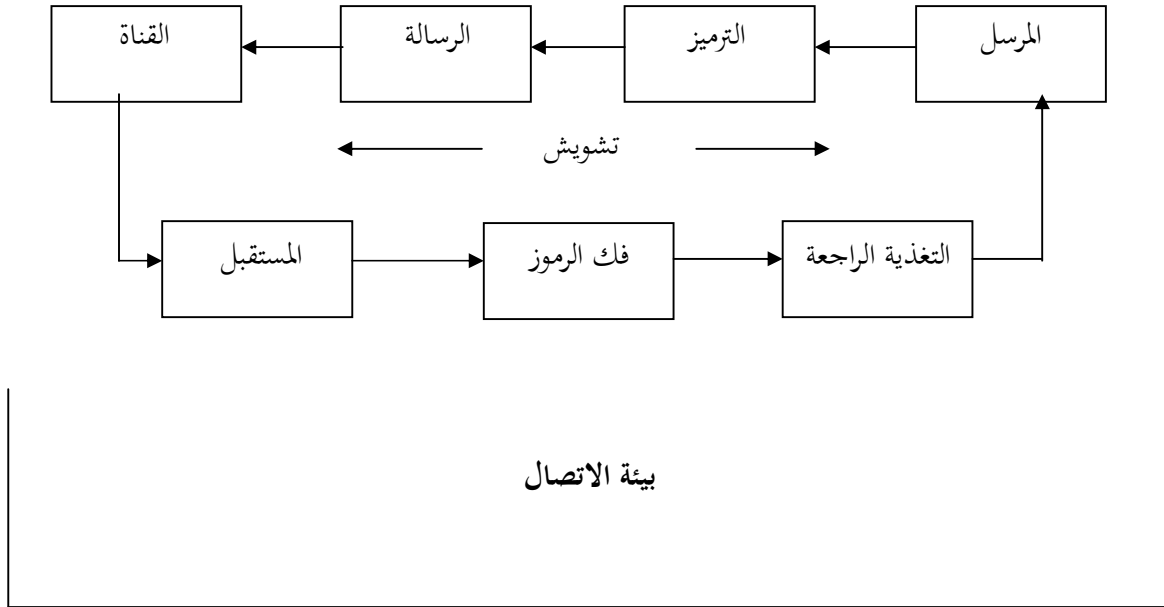
بلقايد-تلمسان، 2010/2009، ص33.

<sup>2</sup> - عبد الكريم بن خالد، الاتصال التنظيمي و علاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 25.

- الرد على الرسالة ( الرجوع): وتمثل المعلومات المرتدة وقد يتضمن الرفض أو القبول، الاستفسار أو الشكر، التنفيذ أو تبادل المعلومات.<sup>1</sup>

- بيئة الاتصال: هي محيط عملية الاتصال، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص.<sup>2</sup>  
والشكل الموالي يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:

الشكل (1) : عملية الاتصال



المصدر: بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة منتوري محمود

قسنطينة، 2009/2008، ص 33

<sup>1</sup> - محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 18.

<sup>2</sup> - فادري محمد، مرجع سابق، ص 35.

## المطلب الثاني: نماذج الاتصال

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الاتصال وتحديد أبعادها ومجالاتها ووضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى. ويرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله وقواعده. ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم :

### 1/ نموذج لاسويل Lasswell : عالم السياسة الأمريكي الذي أنشأ نموذجاً للاتصال عام 1948 يتجاوز

حدود السياسة وذهب إلى القول أن عملية الاتصال يمكن توضيحها عن طريق عبارات بسيطة :

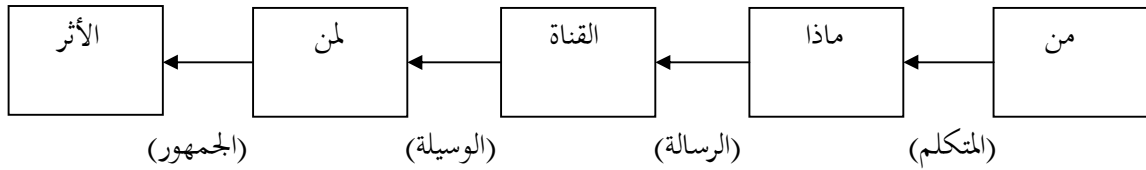
من يقول ؟... وماذا يقول ؟... ولمن يقول ؟... وبأي وسيلة ؟... وبأي تأثير ؟...<sup>1</sup>

ووفقاً لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى

المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير فان لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية

الاتصال فاشلة. والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

### الشكل (2) : نموذج لاسويل



المصدر: د. سلوي عثمان الصديقي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية،

2005، ص 50

<sup>1</sup> - قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القوات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، 2007/2006، ص 7.

**3/ نموذج بيرلو Berlo** : ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب "ديفيد بيرلو" "عملية الاتصال" الذي ألفه عام

1960 والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجاً يشمل العناصر التقليدية:

- المصدر - الرسالة - القناة - المستقبل

وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف، المعرفة، الثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم عملية الاتصال، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس، بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة وأن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات أي أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المرسل والمستقبل أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.<sup>1</sup>

### الشكل (3): نموذج بيرلو

المصدر	الرسالة	القناة	المستقبل
مهارات الاتصال	المضمون	البصر	مهارات الاتصال
مواقف	العناصر	السمع	مواقف
معرفة	المعالجة	اللمس	معرفة
نظام اجتماعي	الهيكل	الشم	نظام اجتماعي
ثقافة	الرمز	الذوق	ثقافة

المصدر: Olivier ؛ Les Modèles de Communication؛ avril 2011

Moch

<sup>1</sup> - فادري محمد، مرجع سابق، ص55.



## المطلب الثالث: أنواع الاتصال

هناك نوعين من الاتصال وهما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى الاتصال الخارجي أما الاتصال الداخلي سنتطرق إليه في المبحث الثاني كونه يمثل محور دراستنا.

✓ الاتصال الخارجي: وهو الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة وجمهورها الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها والتي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات الشاملة لها. حيث ينقسم الاتصال الخارجي إلى :

– **الاتصال التجاري La communication commercial** : وهو يشير إلى العمليات التي

تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج وتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقاً من أهداف التسويق، والذي يشمل بشكل عام الوظائف التي تقوم بها المؤسسة للاتصال بالمستهلكين وتقدير احتياجاتهم والتعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها، ترجمة هذه الآراء إلى إنتاج يرضي رغباتهم بذلك تكتسح أسواق جديدة. ويهدف الاتصال التجاري إلى:

– ترويج منتجات المؤسسة.

– جلب الزبائن إليها.

– فتح أسواق جديدة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Nicole d'Almeida/Thierry Libaert- La communication interne des entreprises-Dunod Paris, 7eme édition- 2014-pages 7.

- الاتصال المؤسسي **La communication institutionnelle** : يعرفه Utrad

Michel Jean أنه: " كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها

كمنشأة" ، وتهدف نشاطات المؤسسة الاتصالية إلى:

- التعريف بها وتكنولوجياها ومواردها البشرية كذلك تترجم قيمها وأهدافها اتجاه المستهلك حيث تبين مشاريعها ونشاطاتها.

- إنشاء مواقع في الإنترنت خاصة بها للتواصل مع الجمهور للمساعدة في تلميع صورتها، باستخدام تقنيات الاتصال كالإشهار، التلفزيون، العلاقات مع الصحافة الإعلانات ومختلف وسائل الترويج والدعاية.

لا توجد سياسة اتصالية في المؤسسة إذا لم تكن هناك علامة خاصة بها. وحتى تكون علامة جيدة، يجب أن تجسد قيم المؤسسة وثقافتها، وتكون وحيدة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى أي تميزها عن المنافسين. وهذا النوع من الاتصال ينقسم إلى أنواع عديدة نذكر منها:

○ **الاتصال الأزماتي La communication de crise** : الاتصال الأزماتي الخارجي يكون تبعا

لمختلف القضايا، الحوادث الإضرابات.

○ **الاتصال بالأحداث La communication événementielle** : تعرف على أنها اتصال

يهتم كثيرا بالتظاهرات وكذلك الحفلات الخارجية، و يعرف هذا الاتصال في الاحتفال بمنتوج جديد ويسمى

الاتصال بالأحداث بالإشهار المجاني<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - Nicole d'Almeida/Thierry Libaert , Op.cit, p8

○ الاتصال المالي **La communication financière** : الاتصال المالي يتكون من جميع

التقنيات الاشهارية والإعلامية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بهدف توضيح وتحسين الصورة المالية لدى

الهيئات المالية ولدى الجمهور العام، وإن الاتصال المالي عامل مهم من الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Nicole d'Almeida/Thierry Libaert , Op.cit, p9

## المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

### المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

لا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام اتصال داخلي فعال في المؤسسة، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف واحد ودقيق، لذلك سنتناول في هذا الجزء مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي.

#### 1/ تعريف الاتصال الداخلي:

الاتصالات الداخلية يمكن أن يعبر عنها بأنها اتصالات الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي و من الممكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة.<sup>1</sup>

- كما يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل أو تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم.<sup>2</sup>
- تعريف Alvin Dod "الاتصال الداخلي هو نقل البيانات اللازمة من وإلى الإدارة"<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> - د. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص129.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

<sup>3</sup> - برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، "أماراباك" مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013، ص81.

## 2/ أهداف الاتصال الداخلي:

إن هدف الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة و ذلك لخدمة مصلحة المؤسسة و عملية الاتصال في ضرورة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم و من أجل تطوير و تحسين اتجاهات الأفراد و كذلك تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية للموظفين بالإضافة إلى أن الاتصال الداخلي يسهل أسباب هذه المعلومات و النتائج التي تستغرق عن معالجتها و تلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال الداخلي في:

- الإخبار والإعلام.
- الإعداد و تقبل التغيير.
- توضيح و تصحيح المعلومات و الأداء.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وشبكات المعلومات مع معجم شرح للمصطلحات، الطبعة الأولى، المكتب الأكاديمي، القاهرة، 2000، ص43.

## المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي

تم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والاتصال داخل المؤسسة شكلان رسمي وغير رسمي.

**1/ الاتصال الرسمي:** وهو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في

لفظها و تقاليدها، و يعتمد على الخطابات والمذكرات أو التقارير.<sup>1</sup>

● **الاتصال النازل:** (من الأعلى إلى الأسفل) يعود إلى كل الاتصالات المرسلة من المشرفين إلى المساعدين

هذه الاتصالات تأسس اتصالات الأعمال الأساسية في المنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:- الأوامر، والتعليمات الخاصة بالعمل.

- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

- معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

ويظهر من هذه الأغراض، انه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقاً لهذا النوع من الاتصال واضحة ودقيقة، كلما

أُنجزت الأعمال بدقة وسرعة أكبر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، 2009، ص90 .

<sup>2</sup> - صباح حميدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 28.

<sup>3</sup> - الأمين بلقاضي، "الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص71.

● **الاتصال الصاعد:** ( من الأسفل إلى الأعلى ) يتضمن كافة نشاطات الاتصال المارة من المساعدين إلى

مشرفيهم<sup>1</sup>. ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.

- تقديم الشكاوي التي يرفعها المرؤوسين.

- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

- طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل.

● **الاتصال الأفقي:** يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على

معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح

والفروع.

**2/ الاتصال الغير رسمي:** يتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة وبالموازاة مع الاتصال الرسمي

ينشأ الاتصال الغير رسمي، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد،

كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ أن الاتصال الغير رسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها،

والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الرشيدة فهي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية،

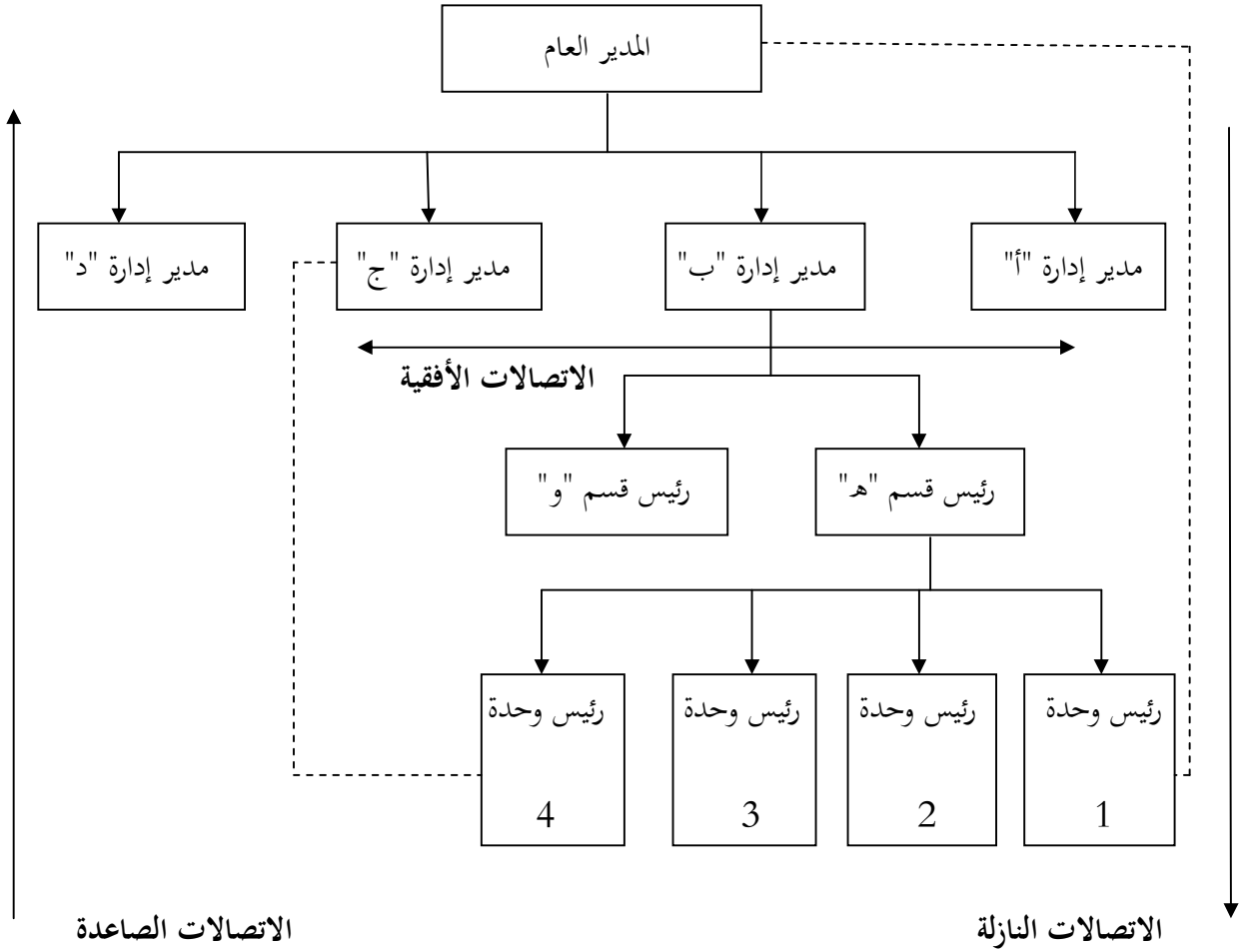
مساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، بحيث تحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات التي تهيب الأفراد

للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صباح حميدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> - الأمين بلقاضي، مرجع سابق، ص72-73.

الشكل (4) : أشكال الاتصال الداخلي



----- اتصالات غير رسمية

المصدر: حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة، جامعة قسنطينة،



## المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي

### 1/ وسائل الاتصال الداخلي: توجد عدة وسائل للاتصال من بينها:

- **الوسائل الشفهية :** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات، الاجتماعات. إذ يعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات وأكثرها سهولة. إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات التحريف وسوء الفهم.
  - **الوسائل الكتابية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الأنظمة والمنشورات وكذا المذكرات والشكاوي.<sup>1</sup>
- ومن بين هذه الوسائل:

- **التقرير :** يحرر من طرف مسئول داخل المؤسسة يكون مكتوباً بعد اجتماع عمل يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين وإذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.
- **الإعلان:** هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء و تاريخ وهو من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية لسير الحسن لمصالحها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. محمد سلطان حمو، "الاتصالات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص33.

<sup>2</sup> - Eric Cobut, Christine Donjean, "la communication interne", 2ème édition, edipro, Belgique, 2014,

• **الوسائل التكنولوجية:** هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة

في مجال الإعلام والاتصال. فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات بإدماجها ضمن الوسائل التي

تعتمدها في عملياتها الاتصالية الداخلية ومن هذه الوسائل:

- **الانترانت:** هي شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة

وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد.

- **البريد الإلكتروني:** يتم عن طريق الكمبيوتر وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن

يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.

- **الفيديو و السينما:** إن أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة تعتبر

من أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين إذ يستخدم كوسيلة لتدريب العاملين، إضافة إلى الترفيه عنهم

إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - عمرو غنام، علي الشرفاوي، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص182.

## 2/ معوقات الاتصال الداخلي:

تتعدد الصعوبات أو المعوقات التي قد تسبب عدم انسياب الرسالة من المرسل إلى المستقبل بوضوح، وبالتالي إلى عدم تحقيق الاتصال وأهدافه لأسباب متعددة، منها ما هو شخصي ومنها ما له علاقة بالبيئة الاتصال أو مكونات عملية الاتصال ومن معوقات الاتصال نذكر:

- التحويل الغير ملائم من قبل المرسل: ويحدث في حال عدم توفر مهارات التوصيل مثل مهارات العرض أو الإقناع أو الكتابة أو التعبير وغيرها، فعلى الرغم من تمكن الشخص المتصل وفهمه التام لموضوع ومحتوى الرسالة، لكنه قد يضعف أحيانا في توصيلها إلى الطرف المستهدف بشكل واضح ومفهوم فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
- عدم الاستخدام المناسب لأداة الاتصال: بعض المدراء لا يتقنون مهارات الكتابة بالتالي فإنهم قد يرتكبون أخطاء في صياغة الرسائل المكتوبة وينطبق ذلك على العديد من الأدوات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو شبكات التواصل الاجتماعي أو صعوبة التحدث أمام الكاميرات وغيرها.
- عدم توفر الوقت: أن عدم توفر الوقت الكافي لعملية الاتصال لا يمكن لمستلم الرسالة خصوصا من الحصول على كامل المعلومات أو التركيز أثناء الاتصال مما يؤثر سلبا على جودة المعلومات مضمون عملية الاتصال.
- عدم التخطيط الكافي لعملية الاتصال: يعتمد البعض إلى الارتجال في الحديث أو الكتابة بدون تخطيط مسبق أو تحضير مما يوقعهم في مغالطات كان من الممكن تجنبها لو دققوا في مضمون الرسالة مسبقا وقبل إعلانها للآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غازي، فرحان أبو زنون، "اتصالات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص47.

- عدم الحصول على تغذية راجعة من المستقبل: تبين مدى فهمه الرسالة أو تقييده وتنفيذه لمضمونها.<sup>1</sup>

- معوقات في وسيلة الاتصال: تسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل

إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو

المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فعالية الاتصال.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - غازي فرحان أبو زيتون؛ مرجع سابق؛ ص51.

<sup>2</sup> - شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص175.

## المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي

### المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية العامة للمنظمة

مثل كل النشاطات المتواجدة داخل المنظمة الاتصال الداخلي عليه أن ينظم ويتم التحكم فيه، وهذا ما يتطلب إعداد إستراتيجية تضمن فعالية أنشطة الاتصال. ولكن قبل البدء في التعريف بإستراتيجية الاتصال يجب تعريف مصطلح الإستراتيجية لنعرف بإستراتيجية الاتصال الداخلي التي تعتبر كجزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة.

**1/ تعريف الإستراتيجية:** إن أصل كلمة إستراتيجية يوناني "STRATIGOS" وهي جمع

"STRATEGOY" والتي يقصد بها "فن قيادة الجيش"، حيث بقيت لوقت طويل في الميدان العسكري ومن بين مفكري تلك الفترة (1830) "CLAUSE WITZ" الذي يعرف الإستراتيجية على أنها: "عبارة عن اختيار الميدان والوقت والإمكانيات للانطلاق ثم البدء في الحرب".

ولكن قام كل من المفكرين الاقتصاديين أمثال: "Coase, Robinson" وبعدهم مفكري الإدارة أمثال

"Fayole, Simon" بتطبيق النشاط الإستراتيجي ليخرج نوعا ما من المجال الحربي. أما المفهوم ومجال

التحليل الإستراتيجي للمنظمة لم يبدأ إلا مع بداية سنوات الستينات (1960).

حيث يعرف A. Chandler الإستراتيجية على أنها: "تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل للمنظمة

واختيار الإمكانيات مع تخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى النتائج المطلوبة".

في حين يعرفها I. ANSOFF أنها: "تقوم بقيادة علاقات المنظمة مع بيئتها وحدود نظامها".

أما بالنسبة ل Andrew : " فهي تشتمل على مجموعة الأهداف والسياسات والخطط لتحقيق الغايات ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قبائلي حياة، مرجع سابق، ص86.

## المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية الاتصال

إن إستراتيجية الاتصال ما هي إلا تطويع الجهود الاتصالية لكي تتلاءم مع مواقف تسويقية معينة فالمؤسسة تسير وفق أهداف طويلة المدى تعمل من خلال تحقيقها على تعزيز مكائنها في بيئتها الخارجية، وهو ما يدفع بها إلى اعتماد العديد من الاستراتيجيات، من بينها إستراتيجية الاتصال التي تمكن المؤسسة من توقع السلوك التنظيمي للعاملين والمحاولة على جعله سلوكا إيجابيا يتوافق وأهدافها التي تسعى إلى بلوغها، كما يسمح بالتأقلم مع متطلبات بيئتها الخارجية وذلك عن طريق اعتماد مزيج اتصالي شامل.<sup>1</sup> حيث تعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، ونظرا لتغير خصائص البيئة المحيطة بالمنظمة أصبح الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي.<sup>2</sup>

حيث أن إستراتيجية الاتصال تعتبر أهم نقطة يجب أن تعطىها المؤسسات المختلفة الاهتمام الكبير سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة أو صغيرة الحجم، فأى منظمة تحاول إقامة مشروع ناجح تفرض به نفسها على الواقع أو المحيط الخارجي لابد أولا أن تعتني بجوهرها الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المناخ الاتصالي لهذا فإنه من الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس من خلال وضع خطط اتصالية مدروسة تتم صياغتها اعتمادا على مناهج وأدوات علمية. ومن بين أهم التقنيات المعتمدة نجد المراجعة الاتصالية الداخلية *L'audit communicationne* والتي يتم اعتمادها للإنصات، الملاحظة وتشخيص الواقع الاتصالي، إضافة إلى رصد الكيفية التي يدرك بها العامل مؤسسته والصورة التي يكونها عنها. فنجد مثلا من بين الشركات الأولى التي اعتمدت على هذه التقنية هي شركة IBM التي استغرقت الدراسة بها إحدى المرات حوالي سنتين قبل إعداد خطة اتصالية نهائية.

<sup>1</sup> - صبرينة رماش، "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم

الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متنوري- قسنطينة، 2008/2009، ص133.

<sup>2</sup> - قبايلي حياة، مرجع سابق، ص88.

## المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط اتصال

يمكن تحديد أهم خطوات دراسة وبلورة إستراتيجيات الاتصال كما يلي:

**1- مرحلة الانطلاق:** حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال

الدراسة عن طريق المراجعة الاتصالية L' audit communicationnel ، مناهج العمل، إضافة إلى

الميزانية المخصصة لذلك .

**2- جمع المعطيات:** بمعنى رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة من خلال اقتراح جملة من الأسئلة تدور

حول من يعلم أو من ينقل المعلومة، في أي أطار يتم نقلها، وعن آراء العمال عن طريقة الإعلام المطبقة.

**3- التحليل و التشخيص:** ويتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقا من الأدوات المختلفة التي استعملها

L' audit communicationnel داخل المؤسسة ومن هذه المرحلة ننتقل إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة

في بناء خطة إستراتيجية اتصالية انطلاقا مما تم تشخيصه.

**4- بلورة إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة:** و هي تشمل خطوات رئيسية:

- توزيع المهام و المسؤوليات:

● **مهام مسؤول الاتصال الداخلي:** يعمل على صياغة وتطبيق السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة وكذلك

تحديد الإستراتيجية الاتصالية وضمان تحقيقها، كما أنه ملزم بحضور الاجتماعات العامة للإدارة إضافة إلى

الحضور الدائم بمختلف أقسام المؤسسة لمعينة الأوضاع بهدف تفعيل نشاط العمال عن طريق خلق علاقة

بينهم وبين الإدارة من خلال تجسيد أشكال الاتصال الثلاثة (صاعد، هابط وأفقي).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فادري محمد؛ مرجع سابق؛ ص75.

● قدرات وكفاءات مسؤول الاتصال: لتطبيق مختلف العمليات الاتصالية بنجاح يجب على المكلف بالاتصال

أن يقوم بالتنظيم الجيد والتحكم في مختلف تقنيات الاتصال.

● هيئة مسؤول الاتصال: توجب عليه بلورة وتحقيق سياسة اتصالية.

● مصلحة الاتصال الداخلي: متكونة من المسؤول وأعوان له، أين يتم توزيع المهام وفقا للبنية الهرمية وبشكل

عام مسؤول الاتصال لا بد أن يستعين بأعوان كأن ينشغل أحدهم بصياغة الرسائل الكتابية مثلا.

● الاتصال الداخلي مهمة الجميع: أي أن كل فرد داخل النظام يعتبر عضوا فعالا ومؤثرا في النسق الاتصالي

الداخلي، انطلاقا من المؤطرين الذين يجب عليهم إتباع الطرق المثلى للاتصال بالمستخدمين ومراعاة نوعية

المعلومات المقدمة.

● مسؤولية الهرم التنظيمي: فالإداريون لهم مسؤولية مباشرة تجاه الاتصال الداخلي إذ أنهم يستطيعون تحريك

وتفعيل القوى الخادمة للاتصال داخل النظام.

- تصميم الرسائل الاتصالية:

● الأولوية للمعلومة الداخلية: والمقصود هنا أن القائم على الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يحاول خلق

روابط دائمة بين الإدارة العليا والهياكل القاعدية للتنظيم عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات

الخاصة بالعمل.

● المعلومة المختارة: فليست كل المعلومة مهمة وضرورية لكل فرد.

- اختيار الوسائل الاتصالية: يتعلق الأمر باختيار طريقة إيصال المعلومة وأدوات الاتصال اللازمة لتمير

الرسائل للجمهور المستقبل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - فادري محمد؛ مرجع سابق؛ ص76.



## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال فالعملية الاتصالية في المنظمة تتحكم فيها عوامل متعددة تتشابك في كثير من الأحيان في إطار معقد من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتعطي المنظمة نموذجاً اتصالياً يميزها عن غيرها من المنظمات.

حيث يساهم الاتصال الداخلي في أنواعه ووسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة وتوضيح وسائل تنفيذها، ونشر صورة جيدة للمنظمة لدى عملها أو المتعاملين معها من الخارج من أجل توفير وإعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم وزيادة رضاهم. وإستراتيجية الاتصال الداخلي تعتبر السبيل الوحيد أمام أي مؤسسة إنتاجية كانت أو خدمانية لتحقيق الأهداف المسطرة، فأبي مشروع ناجح لا يمكن أن يتم إلا إذا كان بالتوازي مع عملية اتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات المناسبة.

## الفصل الثاني

## تمهيد:

إن تشجيع الفرد على بذل أكبر مجهود عن طريق تحسين وسائل العمل وتحديد المسؤوليات ورفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية إنتاجيته. فكمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله تتوقف على درجة استعداده الطبيعي والمكتسب على مدى حبه للعمل نفسه ورضاه عنه وتقديره للمسؤولية الملقاة عليه فقد يعتبر الرضا أهم دافع للاستمرار في العمل وإتقانه ففي الواقع للفرد أهداف يسعى إلى تحقيقها عن طريق وظيفته فإذا نجح في تحقيق هذه الأهداف في عمله النتيجة حينئذ رضاه عن عمله وكذلك يصبح مصدر فخر له ويزداد هذا الرضا لدى الفرد حينما يكون راضيا بدرجة عالية عن راتبه وتتاح أمامه الفرص الكبيرة للترقية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى ثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في خلق الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

#### 1/ تعريف الرضا الوظيفي:

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف النظر للرضا عن العمل والتي تعود لاختلاف الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم. ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعارف التي وردت من أجل الإحاطة به.

يعرفه المشعان : " بأنه درجة إشباع حاجات الفرد و يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها عوامل خارجية (بيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل ذاته) الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تدمير محققا لطموحاته و رغباته بما يتناسب مع ما يريده الفرد من عمله و بين ما يحصل عليه في الواقع".<sup>1</sup>

ويعرفه لوك " LOCKE " على أنه حالة الفرد حينما يحقق هدفه من خلال عمله.<sup>2</sup>

يعرف " LOUCECK " لوسك : أن الرضا الوظيفي هي حالة من السرور النفسي عن تقييم الفرد لعمله من خلال ما يبذل له من جهد في أدائه و الفوائد التي تعود عليه من العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د.إيهاب عيسى المصري، د.طارق عبد الرؤوف عامر " الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني "، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص17.

<sup>2</sup> - د.لوكيا الهاشمي، د.بومنقار مراد، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص119.

<sup>3</sup> - صبيان إيمان، " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تلمسان، 2011/ 2012، ص71.

## 2/ عناصر الرضا الوظيفي:

- **العنصر الأول:** الرضا هو حالة من القناعة عندما يتم إشباع حاجات ورغبات الفرد.
- **العنصر الثاني:** أن يكون هذا الإشباع ناتجا عن العمل الذي يؤديه.
- **العنصر الثالث:** تأثير العوامل الشخصية والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة.<sup>1</sup>

## 3/ أبعاد الرضا الوظيفي:

- يعد الرضا عن الوظيفة مفهوم متعدد الأبعاد ولكن هناك ثلاث أبعاد لهذا الرضا تتقدم غيرها وتتمثل في :
- الرضا عن سياسات العمل : وتشمل سياسات الأجور، التعويضات، الترقيات، التأمينات وغيرها.
  - الرضا عن علاقات العمل : العلاقات بالآخرين في مجال العمل.
  - الرضا عن العمل ذاته.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - د. لوكيا الهاشمي، د. بومنقار مراد، مرجع سابق، ص 52-53 .

<sup>2</sup> - د. إيهاب عيسى المصري، د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 49.

## المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي للعاملين على أهميته ليس الهدف وإنما وسيلة للوصول إلى مستوى مرتفع من الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء، والذي سيحقق رضاهم وبالتالي استمرار تعامل هؤلاء مع تلك المؤسسات والذي يعد حاليا ميزة تنافسية. وقد تبين من الدراسات القديمة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.

يمكن تحديد أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية :

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.<sup>1</sup>
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - مشعل محمد المجالي، " الرضا الوظيفي في إدارة المكتبات"، عمان، الأردن، ص 41 .

<sup>2</sup> - نور الدين شنوني، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة

## المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تعددت الدراسات التي أجريت في ميدان الدوافع وبدأت تتبلور في النظريات كما بدأ الاهتمام بدراسة الحاجة الإنسانية ورضا الموظفين و استيائهم، وفيما يلي بعض النظريات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي عند العاملين .

### 1/ نظرية التوقع:

قدم فروم VROOM نظرية التوقع التي تقوم على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير " والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي بمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة أدائه <sup>1</sup>.

### 2/ نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية:

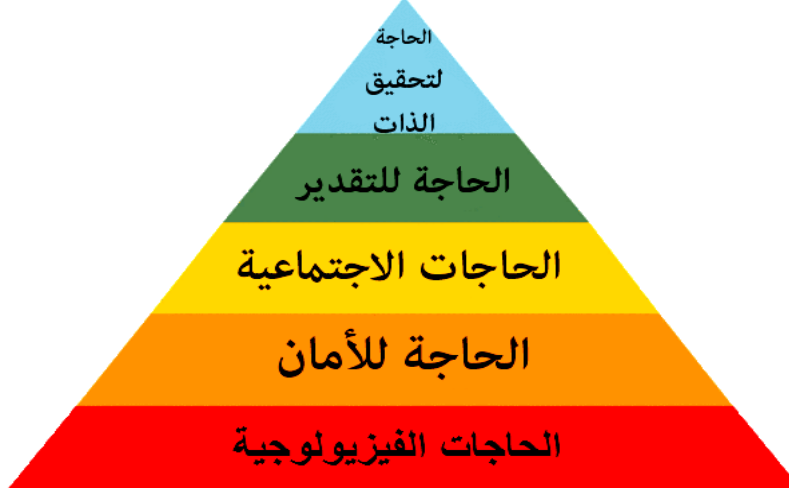
تعود هذه النظرية إلى إبراهيم ماسلو 1954 حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال ، كما أن الحاجات التي تم إشباعها تكون بمثابة دافع للفرد، وهناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان صنفها ماسلو إلى خمس مجموعات حسب أهميتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص154.

<sup>2</sup> - سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي" ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص80.

ويمكن توضيح محتوى النظرية في الشكل التالي :

الشكل (5): هرم ماسلو للحاجات



المصدر : إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر

والتوزيع، الأردن، 2011، ص221.



- الحاجات الأساسية: وتسمى أحيانا الفيزيولوجية كحاجات المأكل، المشرب، السكن، الراحة وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.
- الحاجة إلى الأمن و الضمان: وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي أو النفسي وضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.
- الاحتياجات الاجتماعية: وتمثل في الحاجة إلى الانتماء ومشاركة الآخرين، الحاجة إلى الصداقة، العطف والقبول من الآخرين. وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.
- الحاجة إلى الاحترام: كالحاجة إلى التقدير من الآخرين، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغب الفرد بها في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي <sup>1</sup>.

### 3/ نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

قام هيرزبرغ سنة 1959 بدراسة شاملة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في بعض المنظمات الأمريكية حيث أوضحوا أن هناك عوامل للرضا يطلق عليها العوامل الدافعة والأخرى العوامل الصحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رواية الحسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص113.

<sup>2</sup> - محمود العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص291.

ويمكن توضيح نظرية هرزبرغ في الشكل التالي :

الشكل رقم (6): مبادئ نظرية هيرزبرغ



المصدر: صالح محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007

● العوامل الدافعة ( الحافزة ): تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين وتسبب

الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها. وتتمثل هذه العوامل في:

- الإنجاز.

- التقدم و الترقية.

- النمو.

- الحصول على التقدير من الآخرين و احترامهم.

- المسؤولية.

● العوامل الصحية (الوقائية): هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى

تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل، فهي كفيلة بحمايته

وتتمثل في:

- الأجر.

- العلاقة مع الزملاء .

- العلاقة مع الرؤساء و المرؤوسين.

- ظروف العمل.

- الاستقرار الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى كامل، "إدارة الموارد البشرية"، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص99-100.

#### 4/ نظرية الإنجاز (1967):

قدم دافيد ماكلييلاند بنية جديدة تختلف عن بنية هرم ماسلو شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي الحاجة إلى القوة ( السلطة ) الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء.

#### ● الحاجة إلى القوة: يشعر بعض الأفراد بالحاجة إلى القوة، ويسعون إلى إشباعها من خلال:

- التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين.

- الرغبة في الإشراف.

- الطموح للعب أدوار مهمة.

#### ● الحاجة للإنجاز: تتضح حاجة الأفراد للإنجاز من خلال بحثهم عن فرص حل المشكلات الصعبة، وهم

يتحلون بمجموعة من الخصائص تؤهلهم إلى تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف. ومن تلك

الخصائص نذكر:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف .

- الرغبة في التحكم بالوسائل التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم.

- تفضيل العمل الفردي بدلا من العمل الجماعي.

#### ● الحاجة إلى الانتماء: تدفع الحاجة إلى انتماء الأفراد إلى تبني أحد السلوكيات الآتية:

- تكوين علاقات صداقة مع الآخرين مما يؤدي إلى شعورهم بالارتياح ومنه يتحقق الرضا الوظيفي.

- اختيار زملاء عمل يتقبلون العمل معهم.

- الشعور بالتقدير و احترام الآخرين لهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز حواجة، "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل"، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 205.

## المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي

### المطلب الأول: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من العلوم التي نالت اهتماما مشتركا ما بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية في السعي

لفهم السلوك الإنساني ومعرفة أهم العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي للعمال. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

**1/ العوامل الشخصية:** وهي العوامل المتعلقة بالفرد، حيث كشفت بعض الدراسات أن هناك عوامل شخصية

تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والمتمثلة في:<sup>1</sup>

● **السن:** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل حيث أن الرضا الوظيفي يزداد

مع العمر خاصة بالنسبة للرجال و بالتالي فالعمال الأكثر استياء من عملهم هم العمال الأصغر سنا وأن

الأكبر سنا هم الأكثر رضا.

● **الجنس:** إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما حيث أشار

YORK و SAUSER 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة أن الرجال بصفة عامة أكثر

رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا.

● **المستوى التعليمي:** تشير الدراسات أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين

لم يتموا تعليمهم، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين ونتيجة

التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. إيهاب عيسى، د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص62.

<sup>2</sup> - بوذن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر،

- الأقدمية: نستطيع أن نربط هذا العامل في تأثيره على الرضا الوظيفي بالخبرة التي يكونها الفرد أثناء عمله لمدة

ما في مؤسسته، حيث يكون الفرد الذي عمل سنوات طويلة أكثر رضا مقارنة بالذين التحقوا حديثا

بعملهم.<sup>1</sup>

## 2 / العوامل المرتبطة بالعمل والفيزيقية:

– العوامل المرتبطة بالعمل: وهي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وهذه العوامل هي:

- ساعات العمل: يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع في

معظم البلدان الأوروبية، وتتمثل إشكالية ذلك في كيفية استغلال الموارد البشرية.

ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من

هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

- درجة تنوع المهام: فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا عند العمال وذلك لما يحققه التنوع من

قلة تكرار المهام، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام والذكاء عند العامل وإلا

حدث العكس.

- استخدام الفرد لقدراته: فكلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل وعمما يقدمه من

مجهود.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> – محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص87

<sup>2</sup> – د محمود عبد المولي، "علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي"، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1984، ص154

<sup>3</sup> – أحمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1983، ص152 – 153.

- **الأجر:** ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي ،حيث يعد الأجر دافع لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للإفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>
- **إجراءات العمل:** تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها، وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، إجراءات، قواعد لنظم العمل، فكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم.<sup>2</sup>
- **الترقية:** هي عبارة عن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية وهي عادة ما ترتبط بمسؤوليات أكبر، كما أنه تنطوي على زيادة الأجر، ويستدعي القيام بالترقية في مؤسسة ما أن تتوفر الشروط التالية:
  - توفير وظائف شاغرة.
  - أن يكون قرار الترقية خاص بالعاملين في المؤسسة.
  - زيادة مسؤوليات الفرد وكذلك أجره الحالي.
- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** يعكس هذا المتغير درجة حرية الفرد في أدائه لعمله ، وذلك من خلال السماح له باختيار طريقة أداء العمل فبذلك ، يتمكن من التكيف بسهولة مع محيط عمله ، مما يرفع معدل الرضا لديه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة أول، عمان، 2000، ص187.

<sup>2</sup> - محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص203.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص385.

- العوامل الفيزيائية: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه و أهم هذه العوامل التي بحاجة

إلى تحسين هي:

● الإضاءة: إن الأعمال بمختلف مستوياتها تحتاج إلى مستويات مختلفة من الإضاءة حيث تشير بعض الدراسات إن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية كما أنها تقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث مما قد يؤدي ذلك إلى رضاه عن العمل.

● الضوضاء: مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدار العمل والإنتاج، خاصة بالنسبة

للأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتت الذهن وعدم التركيز وفي بعض الأعمال التي ينتج عنها الضجيج المرتفع جدا قد يؤدي ذلك بالتدرج إلى ضعف السمع لذلك يجب توفير وسائل لتخفيف هذه الأصوات المرتفعة حفاظا على سمع العاملين فيها. ويمكن القول بأن هناك وسائل متعددة تستخدم لتخفيف حدة الضوضاء أهمها :

- عزل الآلات التي تصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة.

- استخدام مواد عازلة للصوت تغلق بها الجدران والسقوف.

- تصميم واقيات للأذن وإدخال فترات الراحة لغرض حماية العمال من الإجهاد.

● تلوث الهواء الداخلي: إن الأسباب التي تؤدي إلى تلوث الهواء الداخلي يمكن حصرها أساسا في طبيعة

العمل نفسه كالدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية والذي يؤثر كثيرا على صحة العاملين لذلك ينصح

باستخدام كمادات واقية. وبالتالي يمكن القول أنه كلما كانت الظروف جيدة يؤدي ذلك إلى زيادة حماس

الفرد للعمل وبذل جهد أكبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوودن نبيلة، مرجع سابق، ص60-61-62.



● الرطوبة و الحرارة: تؤثر درجة الحرارة في أداء العاملين، فإذا تناسبت معهم كان الأداء جيداً. ومن جهة نجد

طبيعة العمل تفرض الحرارة المرتفعة، وفي ذلك تتبع طرق لتجديد الهواء تسمح بانخفاض درجة حرارة الجسم.<sup>1</sup>

**3- العوامل البيئية**: هي العوامل المرتبط بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع

الذي يعيش فيه وهذه العوامل تتمثل في :

● علاقة الأفراد بالإدارة.

● مدى توافر علاقات جيدة بزملاء العمل.

● البيئة التي ينشأ فيها الفرد أو ينتمي إليها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - عبد الغفور يونس، "التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج"، المكتب العربي الحديث، القاهرة، ص155.

<sup>2</sup> - ايهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص64.

## المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

يتم قياس الرضا الوظيفي لإعطاء مؤشر على وجود مستوى مقبول من الرضا بالعمل ويفيد في تنمية الرضا

الوظيفي لدى العاملين وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها:

- طريقة المقابلات: تتضمن هذه الطريقة مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه لسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم وغالبا ما يفصح الأفراد فيها عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقا ويمكن الحصول على معلومات أكثر دقة. وهي فعالة إذا كان حجم المنظمة صغيرا كما أنها تمكن من الحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة و لكنها مكلفة و احتمال تحيز المقابل.<sup>1</sup>
- طريقة الاستقصاء: يمكن للباحث أن يصمم قائمة الاستقصاء تتضمن عوامل الرضا الوظيفي التي يراها مناسبة للعمل وهذه القوائم النموذجية تقيس درجة الرضا الوظيفي على معظم العوامل المتعلقة بالوظيفة نفسها واستخدام قوائم الاستقصاء يمكن من تصنيف البيانات كليا وهذه الطريقة غير مكلفة.
- الاعتماد على بعض البيانات الثانوية: في هذه الطريقة يتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية مثل الغياب، عدد حوادث العمل ومستوى إنتاجية العمل وهذه الطريقة أقل تكلفة وتبتعد عن التحيز لكن يستلزم الأمر دقة في تفسير هذه البيانات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أنور سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> - د. ايهاب عيسى المصري، د. طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص67 - 68.

● طريقة المواقف الحرجة: هي الطريقة التي استخدمها "هيرز برج" في دراسة لرضا 200 مهندس ومحاسب

عن بعض المواقف المرتبطة بالعمل بالإضافة إلى هذه الطرق يوجد أسلوبان يمكن إتباعها لقياس الرضا الوظيفي من عدمه ويتضح في تكرار غياب الفرد عن العمل بعذر أو بدون عذر مقبول مما يعكس عدم رضاه عن العمل إضافة إلى تركه للعمل.

● أسلوب التقدير الذاتي: حيث يجيب الفرد عن بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو

غير راضي ويعتمد هذا الأسلوب على أدوات بحثية مثل استبيان يجيب عنه الفرد ويدور حول حاجاته الإنسانية ومدى إشباعها وقد يحتوي على جوانب العمل المختلفة من فرص الترقى، العلاقات مع الزبائن

وغيرها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - د. ايهاب عيسى المصري، د. طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 69.

## المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

### 1/ مؤشرات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من المظاهر المتداخلة و التي يمكن ملاحظتها على الفرد من بينها ما يلي:

● زيادة معدل الأداء: هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء والرضا عن العمل والبعض الآخر أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت ويرى اتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

● زيادة معدل الحضور: توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتثنه، فكلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وبالتالي زاد معدل الحضور.

● الرضا العام عن الحياة: هناك انعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة والأدلة تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.<sup>1</sup>

### 2/ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

- التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش.<sup>2</sup>

- الإصابات: إن الحوادث و الإصابات هي تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة، وعدم الرغبة في العمل ذاته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د. ايهاب عيسى، د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 53-54-55.

<sup>2</sup> - زين الدين ضياف " السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 77.

<sup>3</sup> - محمد سعيد سلطان، " السلوك الانساني في المنظمات " ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 205.

- الغياب: يعتبر الغياب تعبير عن عدم تكيف العامل مع عمله.

- الإضراب: يعبر عن التذمر والإهمال الذي يعيشه العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة وذلك للمطالبة بحقوقهم التي يرون أن الإدارة قصرت في تلبيةها.

- الشكاوي: تعتبر الشكاوي والاحتجاجات مؤشر من مؤشرات عدم الرضا التي يمكن أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها، وهذا من أجل تفادي كل الاضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على المنظمة.

- اللامبالاة والتخريب: يعتبر العامل العنصر الأساسي في أي منظمة كانت. فالعامل الذي تتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة يشعر بالطمأنينة والارتياح اتجاه وظيفته، أي راض عن عمله. أما العامل الذي لا تنسجم أهدافه مع أهداف المنظمة يؤثر ذلك سلباً على أدائه، وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر عن ذلك وقوعه في حالات من اللامبالاة، والتي تؤدي بدورها بقيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالإنتاج

ذاته.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - د. لوكيا الهاشمي، د. بومنقار مراد، مرجع سابق، ص 149-150

## المبحث الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في خلق الرضا الوظيفي

### المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في المنظمة

إن أهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والإحساس بأنه مهم في المنظمة وله دور فيها، ومن هذا المنظور فإن المسيرين يشجعون العمال على المشاركة في حل المشاكل البسيطة وهذا يعود بالإيجاب للمنظمة كما أن المنظمة الناجحة تعمل على خلق مناخ جيد فيها وذلك باستعمال مبدأ التسيير بمشاركة عمال المنظمة يزيد روح التعاون فيما بينهم ويزيد رضاهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، فالفرد الأكثر رضا أكثر إنتاجية وميولا للعمل مع الجماعة وهذا يؤدي إلى تحقيق درجات التماسك بين الرئيس والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم. كما يمثل الاتصال الداخلي عاملا من عوامل الرضا الوظيفي. ويتخذ أبعاد كثيرة فهناك الاتصال النازل والاتصال الصاعد. ومن أجل ذلك يجب على المسيرين مراعاة ما يلي :

- تسيير الأهداف العامة للمنظمة .

- مساعدته على التكيف والاندماج في بيئة جديدة.

- إظهار الاهتمام بهم والتأكيد على أنهم أساس نجاح المنظمة .

- الحفاظ على روح الاتصال بينهم .

- الحفاظ على روح الجماعة .

- الاستماع لمشاكل العمل ومعالجتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، "سلوك المنظمة"، دار الشروق، الأردن، 2003، ص18.

## المطلب الثاني: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

إن الاتصال بمختلف أنواعه يلعب دورا فعالا في تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للعمال كما أن العامل إذا أحسن تدريبه وكذلك أثير اهتمامه وأعطى فكرة عن أهداف المنظمة تكون هذه الأخيرة قد فتحت المجال أمام التعاون الخلاق في مجال العمل، الأمر الذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .

كما أن الفضل في ارتفاع الروح المعنوية في المنظمة يعود إلى توفير شبكة اتصال جيدة لنقل المعلومات وللإستفادة من مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة يجب تحديد المهام والمسؤوليات والاعتماد على الحوار كأسلوب من أساليب الاتصال الذي يمثل الوسيلة الأساسية في تفاعل العمال مع بعضهم إذ يتم بواسطته التعبير عن حالات الشعور بالإحباط أو الرضا التي تترجمها سلوكياتهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 128 .

## المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي

يعتبر الاتصال قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة عبر قنوات الاتصال الداخلية .

وفيما يخص علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي، فقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين مكونات الرضا عن العمل كالأجر، نوع العمل والبيئة التنظيمية وبين معظم مكونات الاتصال. فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس. كما يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تعاون الأفراد داخلها، وفهمهم لأهداف المنظمة يتوقف على مدى تزايد المعلومات والوسائل المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة، فالاتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة. كما أكدت التجارب أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وشعوره بالرضا. وقد وجد أيضا أن الاتصال يزيد من رضا العاملين ويقلل من تركهم للعمل فإذا كان العامل راضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويرفع أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يرفعها عن العمل عكس العامل غير الراضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، مرجع سابق، ص18.



قد بينت دراسة " مايو " على أهمية الاتصال الصاعد في نقل استفسارات العمال وانشغالهم المهنية فبعد ما كان الاتصال وسيلة توجيه الأوامر، أصبح الآن وسيلة رفع كفاءة العمال وتحقيق رضاهم من خلال نقل رسائلهم إلى المستويات العليا. فكلما زاد الاتصال الصاعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، فالفرد عندما يشعر بأنه مرتبط بالمنظمة يخلق لديه شعور بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة مساهمته في العملية الاتصالية وهذا ما يشعره بأنه عنصر فعال يسهم في تحقيق نجاح المنظمة .

أما الاتصال النازل يشعر الموظف أنه غير مندمج ولا ينتمي إلى تلك المنظمة فيجب على المنظمات أن لا تنسى أن الحاجة إلى الانتماء هو من المستلزمات التي يسعى الفرد إليها حيث به يتحقق الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

فيما يخص الاتصال الأفقي فإنه غالبا ما يتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتماثلة، ونتيجة للاحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الاتصالات الأفقية كما يعزز هذا النوع من الاتصالات علاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، الذي يحقق حاجة الانتماء وهي المستوى الثالث من سلم "ماسلو" للحاجات، وهي تحقيق الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة لقنوات الاتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع الأفراد وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفة فهذا يؤدي بالعامل إلى الشعور بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وبالتالي شعوره بالرضا.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - عبد العزيز حواجة، مرجع سابق، ص166-167 .

<sup>2</sup> - رايح كعباش، "علم اجتماع التنظيم" ، مخبر بحث الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2006، ص131.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي من حيث العوامل الشخصية، الوظيفية والبيئية المرتبطة به بالإضافة إلى طرق قياس الرضا الوظيفي التي تهدف إلى معرفة مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

كما توصلنا أيضا إلى أن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على الاتصال باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار بالخصوص نقل المشاعر من فرد إلى آخر، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل و انعزال أفرادها.

# الفصل الثالث

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالاتصال الداخلي والرضا الوظيفي ومن أجل توضيح المفاهيم أكثر ومحاولة إبراز العلاقة بينهما قمنا بالدراسة الميدانية وهذا بإسقاط ما تم دراسته على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

### 1/ نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأت شركة سونلغاز في صيغتها الأولى EGA (كهرباء وغاز الجزائر) سنة 1947، وتأسست sonelgaz بمقتضى الأمر رقم 59-69 لتحل محل EGA، وفي سنة 1985 يأتي الأمر رقم 85-07 المتعلق بالإنتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمجتمع وفي سنة 1991 تم دمج sonelgaz في منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 91-475، ثم يأتي إنشاء EPIC SONELGAZ سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280، ثم سنة 2002 أنشأت شبكة القنوات لتوزيع الكهرباء والغاز.

كل هذه التعديلات جاءت من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- جلب رؤوس الأموال الأجنبية.
- تنظيم المنافسة.
- زيادة الطاقة الإنتاجية.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين جودة الخدمة.
- ضمان الخدمة الاجتماعية.
- تطبيق تسعيرة موحدة.

## 2/ تعريف المؤسسة :

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز: "هي مؤسسة وطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر مختلف ولايات الوطن، توجد المؤسسة الأم في العاصمة الجزائر المكلفة بالإنتاج ، والمديريات العامة للتوزيع موجودة على مستوى الوسط، الشرق، الغرب، وكل مركز من هذه المراكز الجهوية يتكون من فروع في: الوسط، الشرق، الغرب، والجزائر".

### • المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة:

هي فرع من فروع مجمع "SONELGAZ" لتوزيع الكهرباء والغاز، تنتمي إداريا لمركز التوزيع غربا (وهران)، مهامها الرئيسية توزيع الكهرباء والغاز وإصلاح الإعطاب.

## المطلب الثاني: أقسام ونشاطات الفرع

### 1/ أقسام الفرع :

- قسم العلاقات التجارية.
- قسم استغلال الكهرباء.
- قسم استغلال الغاز.
- قسم دراسة الاستغلال والعمل.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم المالية والمحاسبة.
- فرع الوسائل العامة.
- المصلحة التقنية للكهرباء.
- المصلحة التقنية للغاز.
- المصالح التجارية (النصر، الرياحية).

### 2/ نشاطات الفرع : يقوم الفرع بالنشاطات التالية:

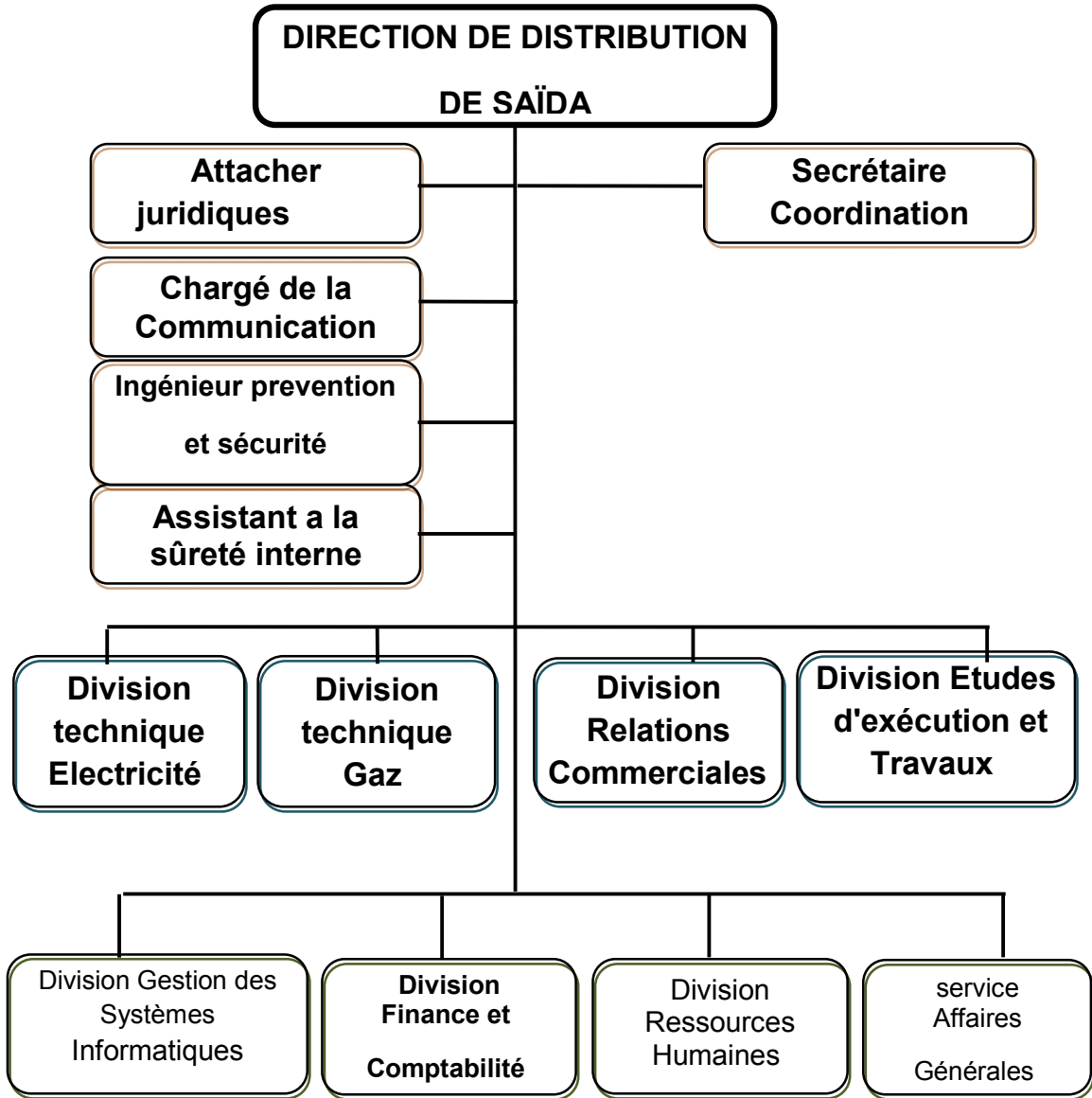
- توزيع الكهرباء والغاز.
- تركيب الأسلاك الكهربائية.
- تركيب أنابيب الغاز.
- تصليح الإعطاب الناتج في شبكة الكهرباء والغاز.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفرع

تبين لنا من الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة أنه من الشكل العمودي وتوجد به

خلية مكلفة بالاتصال. وهذا موضح في الشكل التالي :

الشكل (7) : الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة



المصدر : وثائق المؤسسة



❖ من خلال الشكل رقم (7) نلاحظ أن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة تتكون من الأقسام

التالية: - أمانة التنسيق.

- مصلحة الأعمال القانونية.

- مصلحة الاتصالات.

- مصلحة الأمن.

❖ بالإضافة إلى:

- قسم العلاقات التجارية.

- قسم دراسة التنفيذ والأعمال(الكهرباء والغاز).

- قسمي الاستغلال.

- إدارة الموارد البشرية.

- المالية والمحاسبة.

- تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية سعيدة، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة.

## المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد مؤسسة سونلغاز العاملين بها على اختلاف مراكزهم الوظيفية والبالغ عددهم 330 موظفا موزعين في الجدول الموالي :

الجدول رقم(1) : توزيع عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	فئة العمال
330	100	130	100	العدد

المصدر: دليل المقابلة مع DRH

أما عينة الدراسة فقد تم سحبها بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عددها 120 عاملا، أي بنسبة 36.36% من مجتمع الدراسة، تم توزيع 120 استبيان واسترجع 85 منها، أي ما نسبته 25.76% من مجتمع الدراسة.

## المطلب الثاني: مقياس الدراسة

إن اختلاف البيانات يفرض استخدام عدة أدوات منهجية، والتي من ضروري أن تتناسب وإشكالية البحث والمعلومات المراد الحصول عليها، هذه الأدوات تعد الوساطة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة. ولقد تم الاعتماد في هذه البحث على مقياس لوصف وتحليل واقع الاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي وهو الاستبيان .

**1/ الاستبيان:** هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية والأنسب في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

ويعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة.

وقد تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية ليتلائم مع احتياجات الدراسة بحيث اعتمد في تصميمه على مقياس

ليكرت الخماسي "05 Point likert scale" في توزيع درجة الإجابات، وهي متدرجة على النحو التالي:

### الجدول رقم (2): درجة مقياس ليكرت

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاستجابة
05	04	03	02	01	الدرجة

ويتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** ويتضمن أسئلة تخص البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتتمثل في العوامل الديمغرافية:

الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الحالة المهنية - الخبرة المهنية .

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن 4 محاور بحيث تتكون ثلاث محاور الأولى من مجموعة عبارات خاصة بالاتصال

الداخلي أما المحور الأخير فيتعلق بالرضا الوظيفي:

- المحور الأول: ويتضمن 5 عبارات (1- 5) عن الاتصال النازل.
- المحور الثاني: ويتضمن 5 عبارات (6- 10) عن الاتصال الصاعد.
- المحور الثالث: ويتضمن 5 عبارات (11- 15) عن الاتصال الأفقي.
- المحور الرابع: ويتضمن 15 عبارة (16- 30) تتمثل في البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

وقد تم إخضاع فقرات الاستبيان لعدة اختبارات منها:

2/ اختبار الصدق الظاهري : وذلك للتأكد من مدى اتساق العبارات حتى تعكس إشكالية الدراسة وأهدافها، إذ تم عرضها على بعض من الأساتذة ذوي الاختصاص للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وتم إجراء التعديلات المقترحة من طرفهم قبل توزيعها على عينة الدراسة.

3/ اختبار ثبات الأداة : قصد التأكد من ثبات أداة القياس، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ ( Alpha de Cronbach) لاستخراج معامل الثبات الذي يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات، وبحساب ألفا كرونباخ ظهر أن معامل الثبات يساوي 0.858، أي ما نسبته % 85.5 وهي نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج هذه الدراسة هي % 60. والجدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة وكذا المحاور

الجدول رقم (3): نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

قيمة ألفا كرونباخ	المحاور	تسلسل العبارات
0.806	الاتصال النازل	5 – 1
0.820	الاتصال الصاعد	10 – 6
0.839	الاتصال الأفقي	15 – 11
0.897	الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)	15 – 1
0.870	الرضا الوظيفي (المتغير التابع)	30 – 16
0.858	معامل الثبات	30 – 1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

قمنا بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمت بعدها معالجتها وتحليلها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وقد حددت هذه الاختبارات والأساليب التالية:

1/ مقاييس النزعة المركزية والتشتت : تمثلت في والتكرارات، النسب المئوية والوسط الحسابي وذلك لوصف إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بتحديد المجال الذي تنتمي إليه العبارات الواردة في الاستبيان، كذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2/ اختبار ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) : وذلك لاختبار ثبات أداة قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

3/ اختبار كولموغوروف سيمرنوف (kolmogorov-simrnov) : للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

4/ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Régression Liénaire Simple) : وذلك من أجل تحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ومعرفة العلاقة بينهما.

5/ اختبار (T- test) : وذلك من أجل اختبار الفروق بين المتوسطات.

6/ تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) : لمعرفة الفروقات في إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعود إلى المتغيرات الشخصية.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي يعكس درجة الموافقة، عدم التأكد أو المعارضة والانحراف المعياري نلجأ إلى تحديد مجالات تلك الدرجات وفق الطريقة الآتية:

- **حساب المدى** : والذي يعبر عن الفرق بين أكبر واصغر قيمتين في المعطيات المتوفرة والمراد تحليلها, ويمثل في مقياس ليكرت ذو خمسة أوزان الفرق بين القيمة العظمى 5 والقيمة الدنيا 1، ومنه يكون لدينا:  $5-1=4$   
إذن: المدى=4

- **طول المدى** : هو العلاقة بين المدى وعدد الدرجات في المقياس, وبالتالي هو حاصل قسمة المدى على

$$\text{عدد الدرجات، أي: } 0.8 = 5/4$$

$$\text{ومنه يصبح لدينا : طول المدى } = 0.8$$

ولتعيين حدود الفئات للاقتراحات الخمس في سلم ليكرت نضيف طول المدى إلى القيمة الدنيا في المقياس (غير موافق بشدة) لنجد الحد الأعلى للفئة الأولى والذي بدوره يمثل الحد الأدنى للفئة الثانية (غير موافق)، ثم نضيف له طول المدى لنجد الحد الأعلى لهذه الفئة هذا الأخير الذي يمثل الحد الأدنى للفئة الثالثة، وهكذا حتى آخر فئة. وبالتالي يكون لدينا:

- حدود الفئة الأولى: 1-1.8 غير موافق بشدة

- حدود الفئة الثانية: 1.81-2.6 غير موافق

- حدود الفئة الثالثة: 2.61-3.4 محايد

- حدود الفئة الرابعة: 3.41-4.2 موافق

- حدود الفئة الخامسة: 4.21-5 موافق بشدة

## المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان لمعرفة علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينة

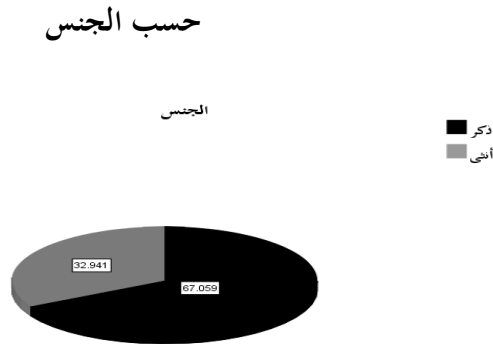
تسمح لنا البيانات الشخصية بمعرفة خصائص المجتمع المدرس ومماته ومدى تجانسه و تباينه فضلا عن كونها تساعدنا في تحليل البيانات والمعلومات الكمية الأخرى وقد ركزنا اهتمامنا على المعلومات التالية:الجنس- العمر- المستوى التعليمي-الحالة المهنية-الخبرة المهنية

وسنقوم بالتحليل الوصفي لخصائص العينة للتأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدرس.

**1/ الجنس:** في دراستنا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وجدنا أن العوامل الشخصية ذات تأثير معتبر على الرضا الوظيفي لاسيما عامل الجنس فالرضا يختلف من الرجل إلى المرأة كل حسب احتياجاته. إن أفراد العينة يتوزعون كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم (8) : دائرة نسبية تمثل أفراد العينة

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	67.1 %
أنثى	28	32.9 %
المجموع	85	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS



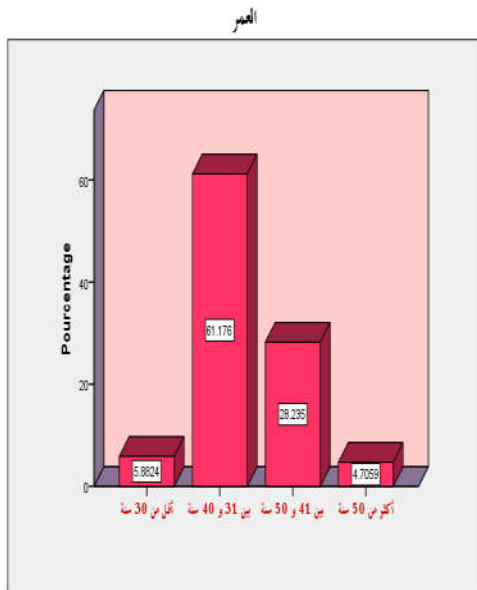
من معطيات الجدول رقم (4) ومن خلال الشكل البياني نلاحظ اختلافا كبيرا بين نسبة الجنسين في عينة الدراسة، حيث أن عدد الذكور ضعف عدد الإناث وهذا الاختلاف يرتبط إلى حد كبير بطبيعة نشاط المؤسسة الخدمي والذي يتطلب مهارات واستعدادات ومجهودات خاصة تتوفر في الذكور أكثر من الإناث. فالذكور وجدنا أنشطتهم تتمركز حول وظائف الأمن، الصيانة، والحماية، بالإضافة إلى الإدارة والتسيير في حين تتمركز أنشطة الإناث فقط حول الوظائف الإدارية والسكرتارية.

**2/ العمر:** كذلك تطرقنا في دراستنا للرضا الوظيفي أن عامل السن من العوامل المؤثرة على هذا المتغير، ومنه وجدنا ضرورة تحليل مفردات العينة على أساس متغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة      الشكل رقم (9): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد

حسب العمر

حسب العمر العينة



العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	5.9 %
بين 31 و 40 سنة	52	61.2 %
بين 41 و 50 سنة	24	28.2 %
أكثر من 50 سنة	4	4.7 %
المجموع	85	100 %

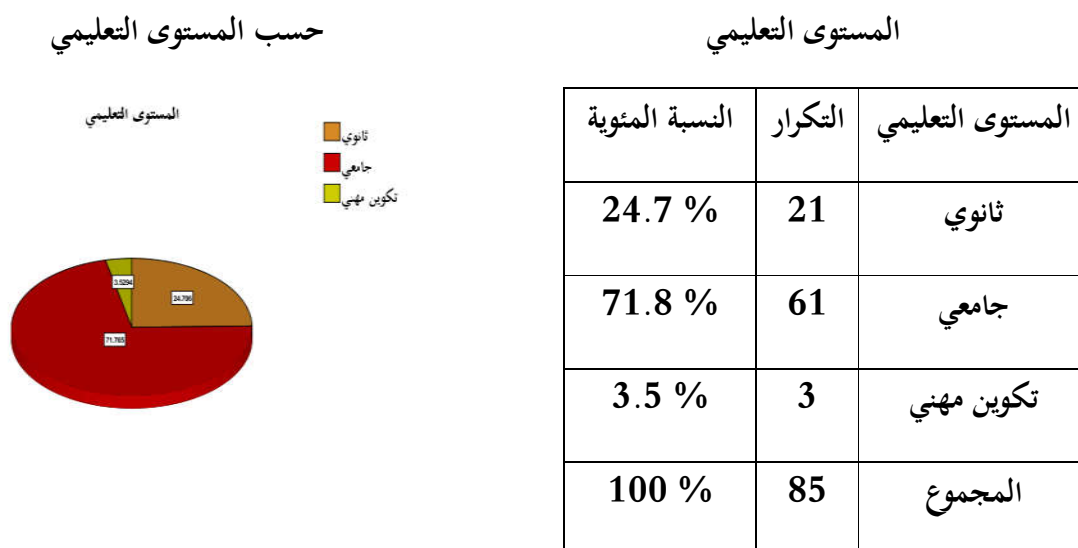
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول وبالنظر إلى الشكل البياني نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة التي تمثل العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 41 و50 سنة وأخيرا الفئة التي تضم الأعمار ما هو أقل من 30 وأكثر من 50، ما يعني أن اغلب أفراد العينة هم كهول وقد يرجع الأمر إلى ظروف عمل المؤسسة، تاريخ نشأتها، وطبيعة نشاطها.

**3/ المستوى التعليمي:** أن المؤهل العلمي ذو أهمية بالغة في دراستنا فكل مستوى له خصائصه التي تنعكس

على الفرد وعلى أسلوب الاتصال لديه. والنتائج كانت كالاتي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الشكل رقم (10): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

استنادا على البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) نجد انه لا يوجد ذوي المستوى المتوسط ضمن عينة الدراسة حيث نلاحظ أن أكبر نسبة تمثل فئة المستوى الجامعي تليها فئة الثانويين وفي المرتبة الثالثة فئة التكوين المهني. وهنا اغلب أفراد العينة متحصلين على المستوى الجامعي إذن هذا يتماشى مع طبيعة الوظائف المنسوبة إليهم.

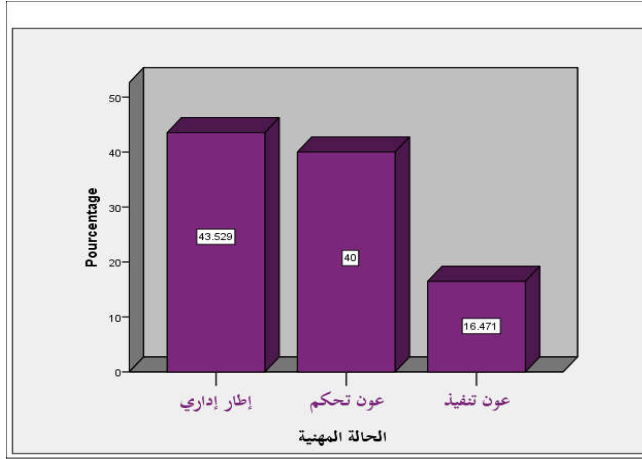
#### 4/ الحالة المهنية:

الشكل رقم (11) : مدرج تكراري يوضح توزيع

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب

أفراد العينة حسب الحالة المهنية

الحالة المهنية



الحالة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار إداري	37	43.5 %
عون تحكم	34	40 %
عون تنفيذ	14	16.5 %
المجموع	85	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 43.5 % من أفراد العينة هم من الإطارات، ونسبة 40 % هم من فئة

أعوان التحكم، كما بلغت نسبة أعوان التنفيذ 16.5 % من عينة الدراسة.

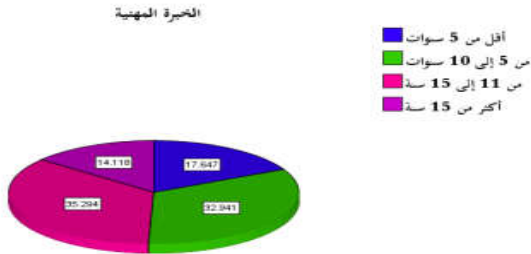
## 5/ الخبرة المهنية:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب

الشكل رقم(12): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد

### الخبرة المهنية العينة

### حسب الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	17.6 %
من 5 إلى 10 سنوات	28	32.9 %
من 11 إلى 15 سنة	30	35.3 %
أكثر من 15 سنة	12	14.1 %
المجموع	85	100 %

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن ما نسبته 14.1 % من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم أكثر من 15 سنة وأن نسبة 17.6 % من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية أقل من 5 سنوات وأن ما نسبته 32.9 % من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، كما أن نسبة الأفراد ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة بلغت 35.3 %، خبرة عملية وهم الفئة الأغلبية في عينة الدراسة. وهذا يوحي أن المؤسسة تأخذ عامل الأقدمية بعين الاعتبار في منح الترقية للعمال.

## المطلب الثاني: نتائج المعالجة الإحصائية

### 1- النتائج المتعلقة بالاتصال النازل:

الجدول رقم (9): إجابات أفراد العينة لمحور الاتصال النازل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبارة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
1.104	3.32	6	45	10	18	6	تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب	1
		7.1%	52.9%	11.8%	21.2%	7.1%		
0.822	4.12	27	47	6	4	1	تنفيذ العمال للأوامر والتعليمات المهنية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة	2
		31.8%	55.3%	7.1%	4.7%	1.2%		
0.968	3.22	3	38	23	17	4	يتم الرد على استفسارات العمال	3
		3.5%	44.7%	27.1%	20%	4.7%		
1.060	3.74	20	38	16	7	4	زيارة المدير إلى مكان العمل تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العمل	4
		23.5%	44.7%	18.8%	8.2%	4.7%		
1.017	3.56	11	47	7	19	1	تقدم الإدارة عروض التكوين والبرامج التدريبية للعمال	5
		12.9%	55.3%	8.2%	22.4%	1.2%		
0.749	3.59						الاتصال النازل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (9) نلاحظ أن متوسطات آراء العينة حول عبارات المحور الأول من المقياس تدرج ضمن مجال الموافقة بالنسبة لكل العبارات ماعدا العبارتين 1 و3 كانت في مجال المحايدة. وهذه النتائج تعكس ردود الفعل الايجابية لمفردات العينة وهذا ما يؤكد لنا الوسط الحسابي لكل عبارة أما المتوسط العام للمحور فقد قدر ب 3.59 وهو يندرج ضمن مجال الموافقة، بينما قدر الانحراف المعياري للمحور ككل ب 0.749، وهو صغير مما يعني عدم وجود تشتت كبير لإجابات المفردات حول الوسط الحسابي. وهذه النتائج تفسر على أن الإدارة تقدم عروض التكوين والبرامج التدريبية للعمال كما تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ العمال للمهام الموكلة إليهم.

## 2- النتائج المتعلقة بالاتصال الصاعد:

الجدول رقم (10): إجابات أفراد العينة لمحور الاتصال الصاعد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبارة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
0.926	3.98	23	46	10	3	3	هناك سهولة في الاتصال بالمدير	6
		27.1%	54.1%	11.8%	3.5%	3.5%		
0.990	3.18	5	32	24	21	3	يتم اخذ اقتراحات العامل بعين الاعتبار	7
		5.9%	37.6%	28.2%	24.7%	3.5%		
0.983	3.53	11	40	19	13	2	تتم الموافقة على مقابلة العمال والاستماع لهم	8
		12.9%	47.1%	22.4%	15.3%	2.4%		
1.111	2.80	6	17	26	26	10	هناك استجابة سريعة لطلبات العمال والرد على شكاويهم	9
		7.1%	20%	30.6%	30.6%	11.8%		
1.026	3.18	2	40	21	15	7	يتكفل الرئيس بحل مشاكل العمال	10
		2.4%	47.1%	24.7%	17.6%	8.2%		
0.769	3.33						الاتصال الصاعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعكس معطيات الجدول رقم (10) مختلف أن آراء عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني حيث نلاحظ إن أغلب المتوسطات تقع في مجال المحايدة بالنسبة للعبارات 7،9،10 أما بالنسبة 6،8 تنتمي إلى مجال الموافقة وهذا يدل على وجود سهولة في الاتصال بالمدير. أما المتوسط العام للمحور فقد قدر ب 3.33 وهو يندرج ضمن مجال المحايدة ، بينما قدر الانحراف المعياري للمحور ككل ب0.769، وهو اقل من الوسط الحسابي. ويمكن تفسير ذلك على خوف العمال من الإجابة لأسباب مهنية وشخصية.

### 3- النتائج المتعلقة بالاتصال الأفقي:

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة لمحور الاتصال الأفقي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبارة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
0.956	3.67	13	45	15	10	2	هناك تعاون بين العمال كفريق عمل واحد	11
		15.3%	52.9%	17.6%	11.8%	2.4%		
0.971	3.52	8	46	16	12	3	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات	12
		9.4%	54.1%	18.8%	14.1%	3.5%		
0.880	3.81	15	49	12	8	1	تبادل المعلومات المهنية بين أقسام المؤسسة يساهم في زيادة اندماج العمال	13
		17.6%	57.6%	14.1%	9.4%	1.2%		

1.035	3.31	8	34	23	16	4	هناك تبادل	14
		9.4%	40%	27.1%	18.8%	4.7%	للخبرات بين العمال في المؤسسة	
0.956	3.42	7	40	23	12	3	هناك علاقات جيدة	15
		8.2%	47.1%	27.1%	14.1%	3.5%	بين المصالح في نفس المستوى الوظيفي	
0.751	3.55	الاتصال الأفقي						
0.632	3.49	الاتصال الداخلي						

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية لكل العبارات تندرج ضمن مجال الموافقة ماعدا العبارة 14 فهي في

مجال المحايدة. ويدل المتوسط الحسابي للمحور البالغ 3.55 على أن الأغلبية في مجال الموافقة. أما الانحراف

المعياري قدر ب 0.751 إذا عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة. وما يفسر ذلك وجود تعاون بين

المستويات الإدارية نتيجة لوجود انسجام وتناسق بين العمال. إما فيما يخص المتوسط الحسابي العام للمحاور

الثلاث فقدر ب 3.49 حيث ينتمي إلى مجال الموافقة. ما يفسر وجود اتصال فعال في المؤسسة.



3- النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي:

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة لمحور الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبارة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
0.941	3.40	4	46	18	14	3	تعتمد المؤسسة أسلوب صحيح ومناسب في الاتصال	16
		4.7%	54.1%	21.2%	16.5%	3.5%		
0.759	3.92	15	53	13	3	1	الاتصال مع الزملاء يزيد الرغبة في العمل	17
		17.6%	62.4%	15.3%	3.5%	1.2%		
1.145	2.61	5	13	28	22	17	هناك عدل ومساواة في نظام منح الحوافز المادية والمعنوية	18
		5.9%	15.3%	32.9%	25.9%	20%		
0.941	3.68	14	41	22	5	3	الاتصال مع الرئيس يحقق لك الشعور بالأمن الوظيفي	19
		16.5%	48.2%	25.9%	5.9%	3.5%		
0.805	3.92	15	55	10	3	2	الاستشارة تمكن العمال من التكيف مع وظائفهم	20
		17.6%	64.7%	11.8%	3.5%	2.4%		

0.954	3.32	3	44	18	17	3	تتحصل على المعلومات و القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل	21
		3.5%	51.8%	21.2%	20%	3.5 %		
0.981	3.33	4	42	22	12	5	رئيسك المباشر يتيح لك الفرصة لتطوير مهاراتك في العمل	22
		4.7%	49.4%	25.9%	14.1%	5.9 %		
1.163	2.87	2	33	15	22	13	حجم العمل الذي تؤديه ملائم لقدراتك الشخصية	23
		2.4%	38.8%	17.6%	25.9%	15.3 %		
0.905	3.67	9	51	17	4	4	المشاركة في اتخاذ القرار تجعلك راضي عن وظيفتك	24
		10.6%	60%	20%	4.7%	4.7 %		
0.881	3.48	5	45	24	8	3	يتم العمل وفق التعاون المتبادل بين أعضاء الجماعة	25
		5.9%	52.9%	28.2%	9.4%	3.5 %		
1.102	3.00	5	26	28	16	10	نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب	26
		5.9%	30.6%	32.9%	18.8%	11.8 %		
1.252	2.84	6	23	26	11	19	الأجر الذي تحصل عليه يناسب الجهد الذي تبذله	27
		7.1%	27.1%	30.6%	12.9%	22.4 %		

1.228	2.58	5	18	18	24	20	الترقية تتم على أساس الأداء الجيد	28
		5.9%	21.2%	21.2%	28.2%	23.5%		
1.014	3.74	16	46	12	7	4	التنسيق بين أقسام المؤسسة يؤدي إلى تحقق أهدافها	29
		18.8%	54.1%	14.1%	8.2%	4.7%		
1.098	3.09	4	34	22	16	9	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	30
		4.7%	40%	25.9%	18.8%	10.6%		
0.608	3.30	الرضا الوظيفي						

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارات 19،17،24،25،20 كانوا موافقين ما يفسر أن الاتصال مع الزملاء يزيد الرغبة في العمل بالإضافة إلى شعور العمال بالأمن الوظيفي في مكان العمل أما باقي العبارات كانوا محايدين. وذلك بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.30 وهو ضمن مجال المحايدة وانحراف معياري قدره 0.608 بمعنى أنه لا يوجد تشتت كبير. وهذه النتائج تفسر عدم فهمهم لبعض العبارات وعدم تأكدهم من الإجابة .

## المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

### 1/ اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل ان نبدء في اختبار فرضيات الدراسة قمنا بإختبار كولموغروف سيمرنوف (one sample kolmogorov-simrnov test) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

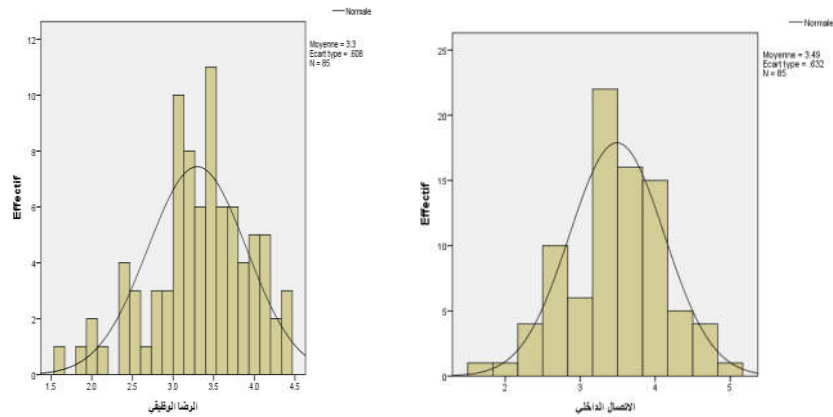
الجدول رقم (13): نتائج اختبار كمولغروف سيمرنوف للتوزيع الطبيعي

المتغير	Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)
الاتصال الداخلي	0.090	0.084
الرضا الوظيفي	0.089	0.091

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) قدرت بـ 0.082 وللمتغير التابع قدرت بـ 0.091 وكلتا القيمتين أكبر من 0.05، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (13): نتائج اختبار كمولغروف سيمرنوف للتوزيع الطبيعي



المصدر مخرجات spss

## 2/ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي"

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

الجدول (14) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحليل أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

Sig*	ddl	B	F	R	R	
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	deux معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	0.753	108.952	0.568	0.753	أثر
	83					الاتصال
	84					الداخلي على الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وكانت معادلة الانحدار كالتالي:  $Y = 0.768 + 0.724 X$  حيث أن :

**X:** الاتصال الداخلي      **Y:** الرضا الوظيفي

- يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05

يوضح الجدول رقم (14) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار معنوية الانحدار الذي يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.753$  عند مستوى دلالة  $0.000$  أما معامل التحديد  $R\text{ deux}$  فقد بلغ  $0.568$  أي أن ما نسبته  $56.8\%$  من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتج عن التغير في الاتصال الداخلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  ( $0.753$ ) وهذا يعني أنه كلما يحصل تغيير بدرجة واحدة في الاتصال الداخلي يزيد الرضا الوظيفي بنسبة  $75.3\%$  ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $108.952$  وهي دالة عند مستوى  $0.000$  وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05$  "

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي

الجدول (15) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحليل أثر الاتصال النازل على الرضا الوظيفي

Sig*	ddl	B	F	R	R	
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	deux معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	0.570	39.899	0.325	0.570	أثر
	83					الاتصال
	84					النازل على الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وكانت معادلة الانحدار كالتالي:  $Y = 1.636 + 0.462 x_1$  حيث أن :

$x_1$ : الاتصال النازل  $Y$ : الرضا الوظيفي

يوضح الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار معنوية الانحدار الذي يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.570$  عند مستوى دلالة 0.000 أما معامل التحديد R deux فقد بلغ 0.325 ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.570) وهذا يعني أنه كلما يحصل تغيير بدرجة واحدة في الاتصال النازل يزيد الرضا الوظيفي بنسبة 57% ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 39.899 وهي دالة عند مستوى 0.000 بحيث نقبل الفرضية البديلة وهي:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 "

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي

الجدول (16) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحليل أثر الاتصال الصاعد على الرضا الوظيفي

Sig*	ddl	B	F	R	R	
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	R deux معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	0.686	73.972	0.471	0.686	أثر
	83					الاتصال
	84					الصاعد على الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وكانت معادلة الانحدار كالتالي:  $Y = 1.490 + 0.542 x2$  حيث أن :

$x2$ : الاتصال النازل  $Y$ : الرضا الوظيفي

يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط

$R = 0.686$  عند مستوى دلالة 0.000 أما معامل التحديد R deux فقد بلغ 0.471 ، كما بلغت

قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.686) وهذا يعني أنه كلما يحصل تغيير بدرجة واحدة في الاتصال الصاعد يزيد الرضا



الوظيفي بنسبة % 68.6 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 73.972 وهي دالة عند مستوى 0.000 ومنه رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة :

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 "

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الأفقي والرضا الوظيفي

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الأفقي والرضا الوظيفي

الجدول (17) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحليل أثر الاتصال الأفقي على الرضا الوظيفي

Sig*	ddl	B	F	R	R	
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسو بة	R deux معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	0.630	54.693	0.397	0.630	أثر الاتصال الأفقي على الرضا الوظيفي
	83					
	84					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وكانت معادلة الانحدار كالتالي:  $Y = 1.488 + 0.510 \times x3$  حيث أن :

$x3$ : الاتصال النازل  $Y$ : الرضا الوظيفي

يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.630$  عند مستوى دلالة 0.000 أما معامل التحديد  $R\text{ deux}$  فقد بلغ 0.397 ، وهذا يعني أنه كلما يحصل تغيير بدرجة واحدة في الاتصال الداخلي يزيد الرضا الوظيفي بنسبة % 63 إذن قبول الفرضية البديلة وهي:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الأفقي والرضا الوظيفي.

### 3/ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى العوامل الشخصية.

#### • الجنس:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الجنس.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

Sig*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس	
0.286	0.645	3.30	57	ذكر	الرضا الوظيفي
	0.534	3.30	28	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بالرضا الوظيفي كان 2.70 وبانحراف معياري 0.645 أما الوسط الحسابي للإناث فقد بلغ 2.70 بانحراف معياري 0.534 أي أن الوسط الحسابي للذكور كان يساوي الوسط الحسابي للإناث ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.286 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية المعدومة وهي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الجنس.

• العمر:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى العمر.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للعمر

Sig*	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	
مستوى الدلالة	درجات الحرية			
0.031	3	3.197	بين المجموعات	العمر
	81	27.821	داخل المجموعات	
	84	31.018	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.031 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة وهي:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى العمر.

- المستوى التعليمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى المستوى

التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً

### المستوى التعليمي

Sig*	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	
مستوى الدلالة	درجات الحرية			
0.905	2	0.76	بين المجموعات	المستوى التعليمي
	82	30.942	داخل المجموعات	
	84	31.018	التباين الكلي	

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.905 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى المستوى التعليمي.

- الحالة المهنية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الحالة المهنية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الحالة المهنية.

الجدول رقم (21) : نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً

### الحالة المهنية

Sig*	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	
مستوى الدلالة	درجات الحرية			
0.948	2	0.041	بين المجموعات	الحالة المهنية
	82	30.977	داخل المجموعات	
	84	31.018	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.948 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الحالة المهنية.

#### • الخبرة المهنية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الخبرة المهنية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الخبرة المهنية.

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للخبرة المهنية

Sig*	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	
مستوى الدلالة	درجات الحرية			
0.105	3	2.254	بين المجموعات	الخبرة المهنية
	81	28.764	داخل المجموعات	
	84	31.018	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.105 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الخبرة المهنية.

## خلاصة الفصل :

في هذا الفصل رأينا أن نتائج الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة أفرزت حالة من ردود الفعل الايجابية بالنسبة لواقع الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي قدر ب 3.49 وكذا لاحظنا وجود حياد في إجابات العمال فيما يخص مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط 3.30. وكانت النتائج بعد اختبار فرضيات الدراسة كالآتي:

- ✓ 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 الأفقي والرضا الوظيفي .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى الجنس.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى العمر.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى المستوى التعليمي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى الحالة المهنية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى الخبرة المهنية.
- ✓ هناك تأثير للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

خاتمة عامة



يعد الاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لما يمثله من أهمية بالغة في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة وكذلك بين أعمال الأفراد وما يترتب عليه إذ تصبح الأعمال مكتملة لبعضها البعض وليست متناقضة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة كنظام. والاتصال الجيد يعتبر عامل أساسي في تحسين الأداء ورفع الإنتاج ويرتبط بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الرضا، فعدم وجود علاقة جيدة بين المسؤولين والمستخدمين سيؤثر حتما على نجاح المنظمة. فيجب على أي منظمة الاهتمام بهذا العنصر الأساسي الذي يضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة من الاتصالات الداخلية، كما أنه يعمل على الانسجام داخل المنظمة وعلى استمرارية العمل من جهة، وخلق نوع من الروابط الإنسانية التي تنشأ بين العمال مع مرور الزمن نتيجة للاتصال فيما بينهم، كما يعمل على خلق روح التعاون والصدقة التي تؤدي بدورها للتقليل من الملل والروتين الذي يكون في المنظمة .

ولقد كان هدفنا من هذه الدراسة تحديد أهمية الاتصال الداخلي كعامل مهم في نجاح الرضا ومن خلالها توصلنا إلى بعض النتائج ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- يعتبر الاتصال عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمن.

- يساهم الاتصال في نشاطات مختلفة منها:

- يعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة.
- التعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز والأشكال المختلفة.
- تشجيع سلوك الاستماع.

• تسهيل عملية نشر المعلومات.

- الاتصال الأفقي يعزز علاقات التعاون بين العمال.

- الاتصال النازل الذي يعتمد فقط على توجيه الأوامر يؤثر على سلوك العمال وعلى شعورهم بالرضا.

- الاتصال الصاعد يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال نقل رسائل العمال وانشغالهم إلى المستويات

العليا كما يساعد على زيادة الشعور بالانتماء لدى العمال.

- الاتصال الجيد يقلل من نسبة الغياب الذي يعد احد مؤشرات عدم الرضا.

- الرضا الوظيفي يساهم في زيادة العمل الجماعي و يرفع من معدل الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- كلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات والعكس.

- توفير شبكة اتصال جيدة يؤدي رفع الروح المعنوية في المنظمة.

ومن خلال دراستنا الميدانية على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة وتوصلنا عن طريق

اختبار فرضيات الدراسة ما يلي:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** المتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي " حيث تبين صحة الفرضية:

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

• **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي

عند مستوى معنوية 0.05 " وتم قبول:

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 " وتم قبول:

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 " حيث تم قبول الفرضية:

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الأفقي والرضا الوظيفي

✓ وعند اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى

المتغيرات الشخصية " الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة المهنية، الخبرة المهنية " تبين ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الحالة المهنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي تعود إلى الخبرة المهنية.

✓ هناك علاقة خطية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بحيث يؤثر المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) في

زيادة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمعامل ارتباط قدر ب % 75.3.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا/ باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، "مهارات الاتصال وفق التعامل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
2. أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة، الاتصالات المعلومات، القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، سنة 2000.
3. إبراهيم أبو عرقوب، "الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي"، مكتب مجدلاوي، عمان، 1993.
4. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني"، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014 .
5. إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. جمال أبو شنب، "الاتصال والإعلام والمجتمع"، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005.
7. رابع كعباش، "علم اجتماع التنظيم"، مخبر بحث الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
8. رواية الحسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
9. سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
11. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

12. شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. صالح أبو إصبع، "العلاقات العامة والاتصال الإنساني"، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، 2009.
14. صالح محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
15. صباح حميد علي، غازي أبو زيتون، "الاتصالات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. عمرو غنيم، علي الشرقاوي، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
17. عبد الكريم بن خالد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
18. عبد العزيز خواجه، "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل"، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
19. غازي فرحان أبو زيتون، "اتصالات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
20. فؤاد أبو إسماعيل، "العلوم السلوكية في إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
21. لوكنيا الهاشمي، بومنقار مراد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
22. محمد سلطان حمو، "الاتصالات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.
23. محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007.

24. محمود العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
25. محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
26. محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
27. ماجدة عطية، "سلوك المنظمة"، دار الشروق، الأردن، 2003 .
28. منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سنة 2001.
29. محمد الهادي، "تكنولوجيا المعلومات وشبكات المعلومات"، الطبعة الأولى، المكتب الأكاديمي، القاهرة، 2000 .
30. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، الأردن، 2000 .
31. محمد مزيان، "الاتصال المؤسسي والأنماط"، جامعة الجزائر، الجزء 1، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، 1998.
32. ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

#### ب- المذكرات:

1. بووذن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
2. حورية بلعويديات، "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة، 2008/2007.

3. زين الدين ضياف، " السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
4. صبرينة رماش، "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009.
5. صبيان إيمان " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة مؤسسة نسيج وطبع الحريريات، تلمسان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، 2012/2011
6. قادري محمد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.
7. قبائلي حياة، "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة"، حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006.
8. نور الدين شنوفي، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

### ج- المقالات:

1. الأمين بلقاضي، "الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014.



2. جمال سالمى، مداخلة بعنوان " تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب - البليدة.
3. نوره محمد البليهد، "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10 جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، 2014 .
4. برباوي كمال، " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، "أماراباك" مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013.
5. إسماعيل بن خليفة، علي فارس، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري"، دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت، متيجة، بمفتاح، البليدة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع، ديسمبر، 2014 .
6. Olivier, "les modèles de communication", avril, 2011.

ثانيا/ الكتب باللغة الفرنسية:

1. Eric Cobut, Christine Donjean, "la communication interne", 2éme édition, edipro, Belgique, 2014.
2. Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, "La communication interne des entreprises", 7eme édition, Dunod Paris, 2014.

**الملاحق**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (1) : استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ...

أخي العامل؛ أختي العاملة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سعيدة، التي تتمحور حول موضوع :

" الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي "

حيث كانت مؤسستكم " شركة توزيع الكهرباء والغاز - Sonelgaz - مديرية التوزيع سعيدة " محل دراستنا، وهذا الاستبيان يندرج في الجزء التطبيقي للدراسة التي نسعى من خلالها معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة والرضا الوظيفي لديكم. وعلى هذا الأساس نود منكم المشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الواردة في الاستمارة بكل صدق وموضوعية لأن ذلك يسمح لنا باستخلاص نتائج علمية دقيقة، مع العلم أن إجابتكم تحظى بالسرية التامة ونؤكد أنه لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

وشكرا لجهودكم و حسن تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذة المحترمة :

عيشور ذهبية

من إعداد الطالبتين:

- حليمي حليلة
- بومعزة سارة

نأمل منكم قراءة فقرات الاستمارة بتأني ثم نرجو الإجابة عنها بوضع علامة ( X ) في الخانة التي تعبر عن رأيك ونحن نعتد على دقة آرائكم التي لنا ثقة بها .

### أولاً: البيانات الشخصية

1/ الجنس :

ذكر  أنثى

2/ العمر :

أقل من 30 سنة  بين 31 و 40 سنة  بين 41 و 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3/ المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني

4/ الحالة المهنية :

إطار إداري  عون تحكم  عون تنفيذ

5/ الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

ثانيا: البيانات الخاصة بالاتصال الداخلي

المحور الأول : الاتصال النازل

معيار النتيجة					الرقم	العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					1	تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب
					2	تنفيذ العمال للأوامر والتعليمات المهنية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة
					3	يتم الرد على استفسارات العمال
					4	زيارة المدير إلى مكان العمل تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العمل
					5	تقدم الإدارة عروض التكوين والبرامج التدريبية للعمال

## المحور الثاني : الاتصال الصاعد

معيار النتيجة					العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					هناك سهولة في الاتصال برئيسك المباشر	1
					يتم اخذ اقتراحات العامل بعين الاعتبار	2
					تتم الموافقة على مقابلة العمال والاستماع لهم	3
					هناك استجابة سريعة لطلبات العمال والرد على شكاويهم	4
					يتكفل الرئيس بحل مشاكل العمال	5

## المحور الثالث : الاتصال الأفقي

معيار النتيجة					العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					هناك تعاون بين العمال كفريق عمل واحد	1
					تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة	2
					تبادل المعلومات المهنية بين أقسام المؤسسة يساهم في زيادة اندماج العمال مع بعضهم	3
					هناك تبادل للخبرات بين العمال في المؤسسة	4
					هناك علاقات جيدة بين المصالح في نفس المستوى الوظيفي	5

ثالثا: البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي

معيار النتيجة					العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					تعتمد المؤسسة أسلوب صحيح ومناسب في الاتصال	1
					الاتصال مع الزملاء يزيد الرغبة في العمل	2
					هناك عدل ومساواة في نظام منح الحوافر المادية والمعنوية	3
					الاتصال مع الرئيس يحقق لك الشعور بالأمن الوظيفي	4
					الاستشارة تمكن العمال من التكيف مع وظائفهم	5
					تتحصل على المعلومات و القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل	6
					رئيسك المباشر يتيح لك الفرصة لتطوير مهاراتك في العمل	7
					حجم العمل الذي تؤديه ملائم لقدراتك الشخصية	8
					المشاركة في اتخاذ القرار تجعلك راضي عن وظيفتك	9
					يتم العمل وفق التعاون المتبادل بين أعضاء الجماعة	10
					نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب	11
					الأجر الذي تحصل عليه يناسب الجهد الذي تبذله	12
					الترقية تتم على أساس الأداء الجيد	13
					التنسيق بين أقسام المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهدافها	14
					تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة و المرونة	15

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (2): دليل المقابلة

بما أننا نحضر لمذكرة تخرج التي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قمنا بالبحث عن مؤسسة تساعدنا على إجراء دراسة تطبيقية عليها ومنه تم اختيار مؤسستكم : ” شركة توزيع الكهرباء والغاز - Sonelgaz - مديرية التوزيع سعيدة ” حيث أن موضوع دراستنا ينصب حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة وتتطلب الدراسة إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية و كذا المسؤول عن مصلحة الاتصالات لذلك نرجو من سيادتكم المحترمة تزويدنا ببعض المعلومات الشخصية وكذلك ببعض المعلومات الخاصة بمهنتكم بهدف معرفة واقع الاتصال الداخلي لديكم ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير  
وشكرا لجهودكم و حسن تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذة المحترمة:

- عيشور ذهبية

من إعداد الطالبتين:

- حلیمی حلیمة
- بومعزة سارة



I. المعلومات الشخصية :

السيد (ة) : .....

1/ كم تبلغ من العمر:

- أقل من 30 سنة  
 30 - 40 سنة  
 41 - 50 سنة  
 أكثر من 50 سنة

2/ ما هو المؤهل العلمي لديك :

- ليسانس  
 ماجستير  
 تكوين مهني  
 ماستر  
تخصص: .....

3/ ما هي الوظيفة التي تشغلها بالضبط :

- مدير الموارد البشرية  
 مسئول ومكلف بالاتصال الداخلي  
 مسئول ومكلف بالاتصال الداخلي والخارجي  
 مساعد اتصال  
 مستشار اتصال

4/ خبرتك المهنية :

- أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  11 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## .II المعلومات الخاصة بالمهنة :

هل يتم فهم الأوامر و التعليمات التي توجهها للعمال ؟

الفارق في السن و المستوى التعليمي له تأثير على الرضا الوظيفي ؟

في رأيك هل العمال راضين على نظام الترقية في مؤسستكم ؟

هل الاتصال مفتوح في جميع المستويات ؟

هل هناك تنسيق بين رؤساء الأقسام و العمال ؟

هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال ؟

هل يؤثر نظام تقييم الأداء على الفعالية في مؤسستكم؟

في نظرك؛ ما هي الأولويات التي يأخذها الاتصال الداخلي على مستوى الشركة :

- توضيح و إعلام العمال بالإستراتيجية العامة للشركة وبمستقبلها

- الحصول على أحسن معرفة بالعمال داخل الشركة

- تحسين العلاقات داخل الشركة

- إعطاء الكلمة للعمال

### الملحق رقم : (3)

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	57	67.1	67.1	67.1
Valide أنثى	28	32.9	32.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

#### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	5	5.9	5.9	5.9
بين 31 و 40 سنة	52	61.2	61.2	67.1
Valide بين 41 و 50 سنة	24	28.2	28.2	95.3
أكثر من 50 سنة	4	4.7	4.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	

#### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	21	24.7	24.7	24.7
Valide جامعي	61	71.8	71.8	96.5
تكوين مهني	3	3.5	3.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

#### الحالة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار إداري	37	43.5	43.5	43.5
Valide عون تحكم	34	40.0	40.0	83.5
عون تنفيذ	14	16.5	16.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	15	17.6	17.6	17.6
من 5 إلى 10 سنوات	28	32.9	32.9	50.6
Validه من 11 إلى 15 سنة	30	35.3	35.3	85.9
أكثر من 15 سنة	12	14.1	14.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	6	7.1	7.1	7.1
لا أوافق	18	21.2	21.2	28.2
Validه محايد	10	11.8	11.8	40.0
أوافق	45	52.9	52.9	92.9
أوافق بشدة	6	7.1	7.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	1	1.2	1.2	1.2
لا أوافق	4	4.7	4.7	5.9
Validه محايد	6	7.1	7.1	12.9
أوافق	47	55.3	55.3	68.2
أوافق بشدة	27	31.8	31.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	4	4.7	4.7	4.7
لا أوافق	17	20.0	20.0	24.7
Validه محايد	23	27.1	27.1	51.8
أوافق	38	44.7	44.7	96.5
أوافق بشدة	3	3.5	3.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	4	4.7	4.7	4.7
لا أوافق	7	8.2	8.2	12.9
محايد	16	18.8	18.8	31.8
أوافق	38	44.7	44.7	76.5
أوافق بشدة	20	23.5	23.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	1	1.2	1.2	1.2
لا أوافق	19	22.4	22.4	23.5
محايد	7	8.2	8.2	31.8
أوافق	47	55.3	55.3	87.1
أوافق بشدة	11	12.9	12.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	3	3.5	3.5	3.5
لا أوافق	3	3.5	3.5	7.1
محايد	10	11.8	11.8	18.8
أوافق	46	54.1	54.1	72.9
أوافق بشدة	23	27.1	27.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	3	3.5	3.5	3.5
لا أوافق	21	24.7	24.7	28.2
محايد	24	28.2	28.2	56.5
أوافق	32	37.6	37.6	94.1
أوافق بشدة	5	5.9	5.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
لا أوافق	13	15.3	15.3	17.6
محايد	19	22.4	22.4	40.0
أوافق	40	47.1	47.1	87.1
أوافق بشدة	11	12.9	12.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	10	11.8	11.8	11.8
لا أوافق	26	30.6	30.6	42.4
محايد	26	30.6	30.6	72.9
أوافق	17	20.0	20.0	92.9
أوافق بشدة	6	7.1	7.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	7	8.2	8.2	8.2
لا أوافق	15	17.6	17.6	25.9
محايد	21	24.7	24.7	50.6
أوافق	40	47.1	47.1	97.6
أوافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
لا أوافق	10	11.8	11.8	14.1
محايد	15	17.6	17.6	31.8
أوافق	45	52.9	52.9	84.7
أوافق بشدة	13	15.3	15.3	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	3	3.5	3.5	3.5
لا أوافق	12	14.1	14.1	17.6
محايد	16	18.8	18.8	36.5
أوافق	46	54.1	54.1	90.6
أوافق بشدة	8	9.4	9.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	1	1.2	1.2	1.2
لا أوافق	8	9.4	9.4	10.6
محايد	12	14.1	14.1	24.7
أوافق	49	57.6	57.6	82.4
أوافق بشدة	15	17.6	17.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	4	4.7	4.7	4.7
لا أوافق	16	18.8	18.8	23.5
محايد	23	27.1	27.1	50.6
أوافق	34	40.0	40.0	90.6
أوافق بشدة	8	9.4	9.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	3	3.5	3.5	3.5
لا أوافق	12	14.1	14.1	17.6
محايد	23	27.1	27.1	44.7
أوافق	40	47.1	47.1	91.8
أوافق بشدة	7	8.2	8.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	



## س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	3	3.5	3.5	3.5
لا أوافق	14	16.5	16.5	20.0
محايد	18	21.2	21.2	41.2
أوافق	46	54.1	54.1	95.3
أوافق بشدة	4	4.7	4.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	1	1.2	1.2	1.2
لا أوافق	3	3.5	3.5	4.7
محايد	13	15.3	15.3	20.0
أوافق	53	62.4	62.4	82.4
أوافق بشدة	15	17.6	17.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	17	20.0	20.0	20.0
لا أوافق	22	25.9	25.9	45.9
محايد	28	32.9	32.9	78.8
أوافق	13	15.3	15.3	94.1
أوافق بشدة	5	5.9	5.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	3	3.5	3.5	3.5
لا أوافق	5	5.9	5.9	9.4
محايد	22	25.9	25.9	35.3
أوافق	41	48.2	48.2	83.5
أوافق بشدة	14	16.5	16.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
لا أوافق	3	3.5	3.5	5.9
محايد	10	11.8	11.8	17.6
أوافق	55	64.7	64.7	82.4
أوافق بشدة	15	17.6	17.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا أوافق بشدة	3	3.5	3.5	3.5
لا أوافق	17	20.0	20.0	23.5
محايد	18	21.2	21.2	44.7
أوافق	44	51.8	51.8	96.5
أوافق بشدة	3	3.5	3.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

## س24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا أوافق بشدة	4	4.7	4.7	4.7
Valide				

## س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا أوافق بشدة	5	5.9	5.9	5.9
لا أوافق	12	14.1	14.1	20.0
محاييد	22	25.9	25.9	45.9
أوافق	42	49.4	49.4	95.3
أوافق بشدة	4	4.7	4.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	
Valide				

## س23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا أوافق بشدة	13	15.3	15.3	15.3
لا أوافق	22	25.9	25.9	41.2
محاييد	15	17.6	17.6	58.8
أوافق	33	38.8	38.8	97.6
أوافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	
Valide				

لا أوافق	4	4.7	4.7	9.4
محايد	17	20.0	20.0	29.4
أوافق	51	60.0	60.0	89.4
أوافق بشدة	9	10.6	10.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا أوافق بشدة	3	3.5	3.5	3.5
لا أوافق	8	9.4	9.4	12.9
محايد	24	28.2	28.2	41.2
أوافق	45	52.9	52.9	94.1
أوافق بشدة	5	5.9	5.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا أوافق بشدة	10	11.8	11.8	11.8
لا أوافق	16	18.8	18.8	30.6
محايد	28	32.9	32.9	63.5
أوافق	26	30.6	30.6	94.1
أوافق بشدة	5	5.9	5.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	19	22.4	22.4	22.4
لا أوافق	11	12.9	12.9	35.3
محايد	26	30.6	30.6	65.9
أوافق	23	27.1	27.1	92.9
أوافق بشدة	6	7.1	7.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	20	23.5	23.5	23.5
لا أوافق	24	28.2	28.2	51.8
محايد	18	21.2	21.2	72.9
أوافق	18	21.2	21.2	94.1
أوافق بشدة	5	5.9	5.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

س29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	4	4.7	4.7	4.7
لا أوافق	7	8.2	8.2	12.9
محايد	12	14.1	14.1	27.1
أوافق	46	54.1	54.1	81.2
أوافق بشدة	16	18.8	18.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

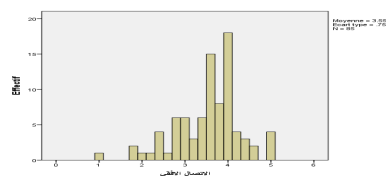
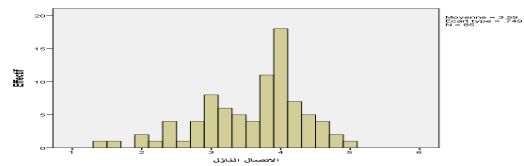
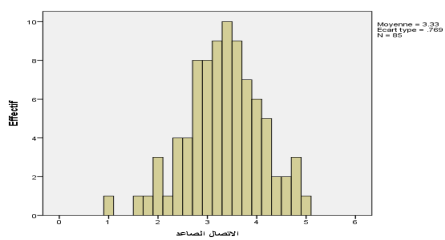
س30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	9	10.6	10.6	10.6
لا أوافق	16	18.8	18.8	29.4
محايد	22	25.9	25.9	55.3
أوافق	34	40.0	40.0	95.3
أوافق بشدة	4	4.7	4.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
س1	85	3.32	1.104
س2	85	4.12	.822
س3	85	3.22	.968
س4	85	3.74	1.060
س5	85	3.56	1.017
س6	85	3.98	.926

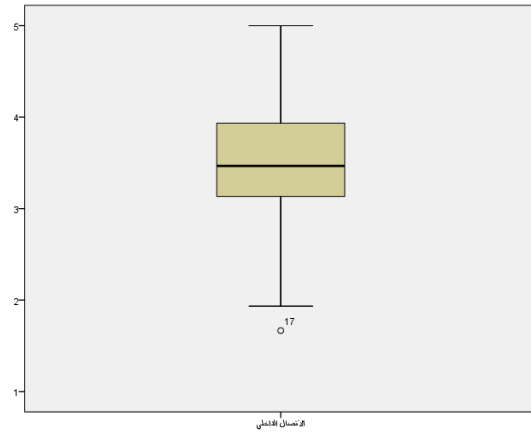
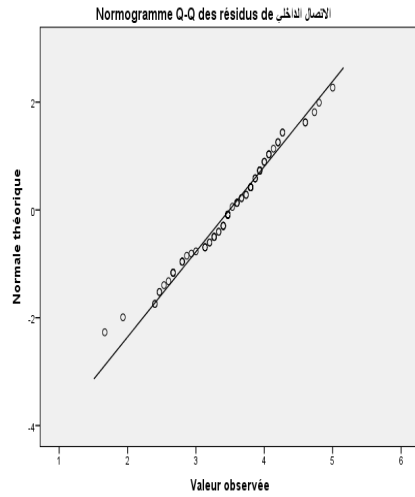
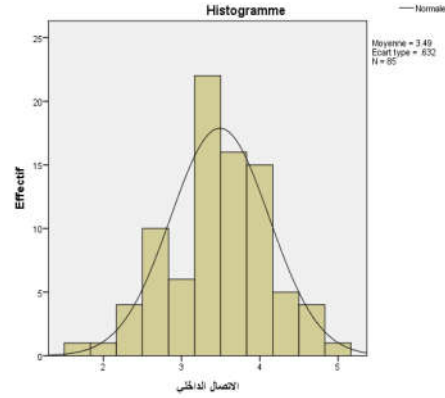
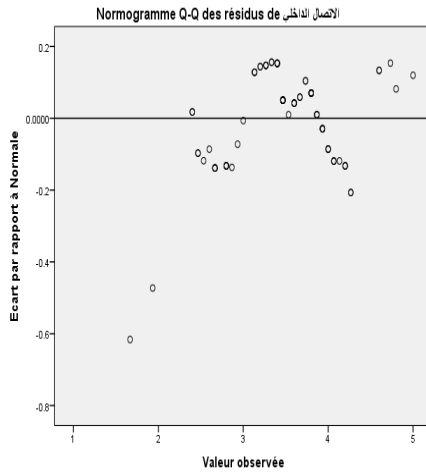
7س	85	3.18	.990
8س	85	3.53	.983
9س	85	2.80	1.111
10س	85	3.18	1.026
11س	85	3.67	.956
12س	85	3.52	.971
13س	85	3.81	.880
14س	85	3.31	1.035
15س	85	3.42	.956
16س	85	3.40	.941
17س	85	3.92	.759
18س	85	2.61	1.145
19س	85	3.68	.941
20س	85	3.92	.805
21س	85	3.32	.954
22س	85	3.33	.981
23س	85	2.87	1.163
24س	85	3.67	.905
25س	85	3.48	.881
26س	85	3.00	1.102
27س	85	2.84	1.252
28س	85	2.58	1.228
29س	85	3.74	1.014
30س	85	3.09	1.098
الاتصال النازل	85	3.59	.749
الاتصال الصاعد	85	3.33	.769
الاتصال الافقي	85	3.55	.751
الاتصال الداخلي	85	3.49	.632
الرضا الوظيفي	85	3.30	.608
N valide (listwise)	85		



### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
الاتصال الداخلي	.090	85	.084	.984	85	.357

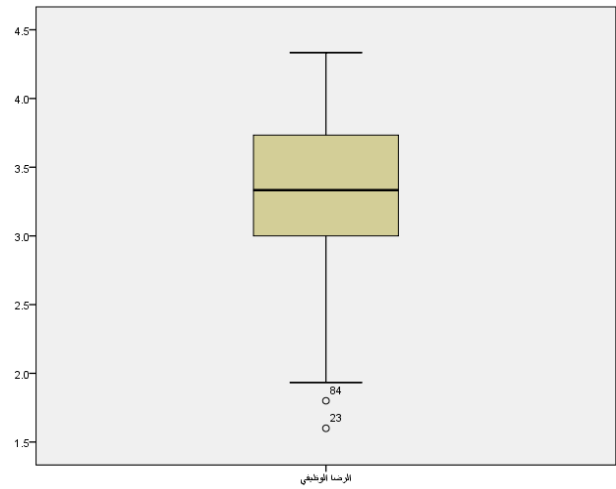
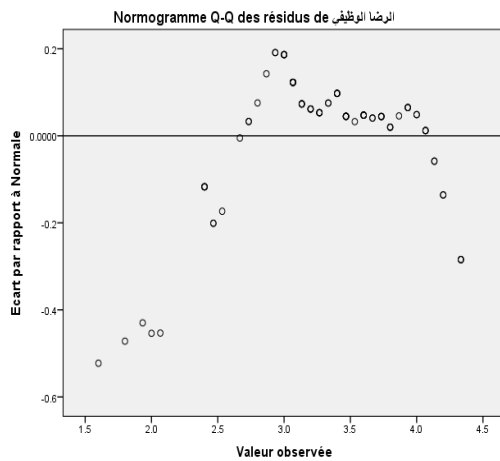
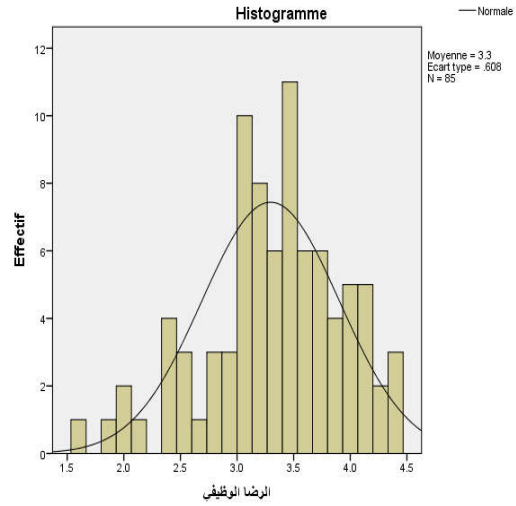
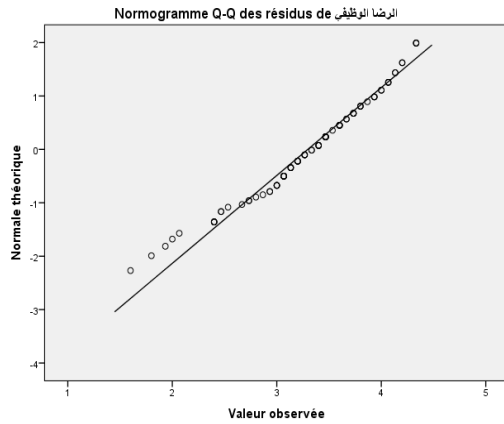
a. Correction de signification de Lilliefors



### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
الرضا الوظيفي	.089	85	.091	.969	85	.041

a. Correction de signification de Lilliefors





**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	<sup>b</sup> الاتصال الداخلي	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.753 <sup>a</sup>	.568	.562	.402

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17.606	1	17.606	108.952	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	13.412	83	.162		
Total	31.018	84			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.768	.246		3.122	.002
1 الاتصال الداخلي	.724	.069	.753	10.438	.000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	<sup>b</sup> الاتصال النازل	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.570 <sup>a</sup>	.325	.317	.502

a. Valeurs prédites : (constantes),  
الاتصال النازل

b. Variable dépendante :  
الرضا الوظيفي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10.070	1	10.070	39.899	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	20.948	83	.252		
Total	31.018	84			

a. Variable dépendante :  
الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes),  
الاتصال النازل

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.636	.268		6.095	.000
الاتصال النازل	.462	.073	.570	6.317	.000

a. Variable dépendante :  
الرضا الوظيفي

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	<sup>b</sup> الاتصال الصاعد	.	Entrée

a. Variable dépendante :  
الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.686 <sup>a</sup>	.471	.465	.445

a. Valeurs prédites : (constantes),  
الاتصال الصاعد

b. Variable dépendante :  
الرضا الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14.617	1	14.617	73.972	.000 <sup>b</sup>
Résidu	16.401	83	.198		
Total	31.018	84			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الصاعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.490	.215		6.915	.000
الاتصال الصاعد	.542	.063	.686	8.601	.000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	<sup>b</sup> الاتصال الافقي	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.630 <sup>a</sup>	.397	.390	.475

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الافقي

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12.321	1	12.321	54.693	.000 <sup>b</sup>
Résidu	18.697	83	.225		
Total	31.018	84			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الافقي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.488	.250		5.958	.000
الاتصال الافقي	.510	.069	.630	7.395	.000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

### Descriptives

الرضا الوظيفي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					ذكر	57		
أنثى	28	3.30	.534	.101	3.09	3.50	2	4
Total	85	3.30	.608	.066	3.17	3.43	2	4

### Test d'homogénéité des variances

الرضا الوظيفي

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1.155	1	83	.286

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الجنس	25.924	84	.000	1.329	1.23	1.43
الرضا الوظيفي	50.014	84	.000	3.296	3.17	3.43

### ANOVA à 1 facteur

الرضا الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.197	3	1.066	3.103	.031
Intra-groupes	27.821	81	.343		
Total	31.018	84			

**ANOVA à 1 facteur**

الرضا الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.076	2	.038	.100	.905
Intra-groupes	30.942	82	.377		
Total	31.018	84			

**ANOVA à 1 facteur**

الرضا الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.041	2	.020	.054	.948
Intra-groupes	30.977	82	.378		
Total	31.018	84			

**ANOVA à 1 facteur**

الرضا الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.254	3	.751	2.116	.105
Intra-groupes	28.764	81	.355		
Total	31.018	84			

الملحق رقم : (4)

