

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء

- عين تموشنت -

تحت إشراف الاستاذ المحترم:

د. مراد اسماعيل

من إعداد الطالب :

• كودري يوسف

• كراباب محمد

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
أ.د/ مراد اسماعيل	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	مشرفا
أ.د/ نجيب بن سليمان	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	رئيسا
د/ بلحرزوي زينب	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بكل فخر واعتزاز، أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان له دور في دعمي وإلهامي خلال مسيرتي الأكاديمية ، فبفضلهم استطعت تجاوز التحديات والوصول إلى هذا الإنجاز.

إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يدخرا جهداً في تقديم كل أشكال الدعم والتشجيع لي منذ خطواتي الأولى في التعليم. إن حبكما غير المشروط وإيمانكما بي كانا دائماً النور الذي يضيء دربي، فشكراً لكما على كل شيء.

إلى إخوتي وأخواتي، اللذين كانوا دائماً بجانبني بقلوبهم المحبة وتشجيعهم الدائم. شكراً لكم على دعمكم المعنوي ووقوفكم إلى جانبي في كل مراحل هذه الرحلة.

إلى أصدقائي الأعزاء، اللذين كانوا دائماً مصدر إلهام وتحفيز لي. شكراً لكم على نصائحكم ودعمكم المتواصل، وعلى لحظات الفرح والتشجيع التي شاركنموني إياها.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم الغزير وتوجيهاتهم السديدة. إن إرشاداتكم ونصائحكم كانت دائماً نوراً يوجهني نحو الطريق الصحيح، فلکم مني كل الشكر والتقدير.

إلى زملائي في الدراسة والبحث، اللذين تشاركنا معهم التحديات والصعوبات، وعملنا معاً لتحقيق الأهداف المشتركة. شكراً لكم على روح التعاون والمثابرة التي أظهرتموها.

وأخيراً، إلى جميع العاملين في "مديرية سونلغاز لولاية عين تموشنت"، اللذين تعاونوا معي بكل إخلاص وساهموا في إنجاز هذا البحث. إن دعمكم وتعاونكم كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل على أكمل وجه.

شكراً لكم جميعاً، فلولاكم لما تمكنت من تحقيق هذا الإنجاز. هذا العمل هو ثمرة جهودنا المشتركة، وهو تعبير عن امتناني العميق لكل من كان له دور في دعمي ومساندتي خلال هذه الرحلة.

كودري يوسف

إهداء

من قال أنا لها نالها وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها

إن الرحلة كانت صعبة ولكن من يسعى ينال ما يسعى لأجله كما قال الله تعالى: "وَأَنْ سَعَيْهِ سَوْفَ يُرَى".

في مسعى النهاية ابتدأت البداية ومشواري الدراسي شارف على الانتهاء لتبدأ رحلة تخرجي فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات. أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة أولاً، ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح، ثم إلى كل من سعى معي لإنهاء مسررتي الجامعية.

إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواك ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها، وساندتني وسهرت ليالي طويلة من أجل راحتي واستيقظت فجراً للدعاء لي.....

إلى أمي الحبيبة

إلى الرجل العظيم الذي شجعني للوصول إلى طموحاتي، فكان سندي ورفيق دربي.....

إلى أبي الحبيب

إلى كل من ساندني وبكل حب وقت ضعفي، وأزاح كل المتاعب مهيئاً لي الطريق. إلى كل من زرع الثقة والإصرار داخلي، وإلى سندي وكفني الذي أستند عليهم دائماً.....

إلى إخوتي

إلى الذين غمروني بالحب والتوجيه وأمدوني بالقوة، كانوا موضع الاتكاء والذين رزقني الله بهم لأعرف من خلالها طعم الحياة إلى أصدقاء العمر

إلى أكثر دكتور ترك بصمة جميلة بأخلاقه وتعاونته ومحبته الأبوية

إلى د/ مراد إسماعيل

إلى كل بعيد عن العين قريب إلى القلب، من كانت سندي طيلة 5 سنوات، والتي ستبقى دائماً في القلب.

إلى تلك الإنسانية العريضة والتي كانت أختاً لي على الدوام والتي لن أنسى فضلها.

إلى كل إنسان عزيز قدم لي يد المساعدة.

إلى كل أصدقائي الذين عرفتهم أثناء مرحلة الجامعة.

إلى كل من ذكرهم القلب ولم يذكرهم القلم...

كرباب محمد



الشكر والتقدير

نتقدم بخالص الشكر وجزيل الامتنان د. مراد السماعيل

التي شرفنا بقبول الإشراف على هذه المذكرة، ولم يدخر جهداً أو بخل بنصيحة فله منا فائق الاحترام والتقدير والعرفان ...

وشكر خاص لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، الدكتور مراد السماعيل والدكتور نجيب بن سليمان والدكتورة بلحريزي زينب ، على قبولهم لمناقشة رسالة الماجستير. وأخيراً، إلى جميع العاملين في "مديرية سونلغاز لولاية عين تموشنت"، الذين تعاونوا بكل إخلاص وساهموا في إنجاح هذا البحث. إن دعمكم وتعاونكم كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل على أكمل وجه.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ومد يد العون من أجل إتمامه

الملخص :

تركزت دراستنا على دور الاتصال الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، إذ يُعتبر هذا النوع من الاتصال أساسياً في إدارة وتنشيط الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق الرضا الشامل. في الجانب التطبيقي، اعتمدنا على توزيع استبيانات، وقد كانت شركة الكهرباء والغاز الوطنية في عين تموشنت محور الدراسة، حيث تم استقصاء آراء 30 عاملاً من هذه المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أهمية ودور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز ب عين تموشنت ، حيث يُسهم في تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتسهيل تداول المعلومات بين المستويات الإدارية في الوقت المناسب، مما يُعزز عملية اتخاذ القرارات بشكل فعّال.

الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، الاتصال النازل، الاتصال الصاعد.

Abstract :

Our study focused on the role of internal communication in enhancing job satisfaction, as this type of communication is considered essential in human resource management and overall satisfaction achievement. In the applied aspect, we relied on distributing questionnaires, with the national electricity and gas company in ain temouchent being the axis of the study, where the opinions of 30 employees from this institution were surveyed. The study concluded the importance and role of internal communication in achieving job satisfaction in the Sonelgaz company in ain temouchent, as it contributes to developing human relationships among individuals and facilitating the exchange of information between management levels in a timely manner, thus enhancing the decision-making process effectively.

Keywords: Internal communication, Job satisfaction, upward communication, downward communication

الفهرس

فهرس الجداول:

36	الجدول 2-1: الاتصال الداخلي
36	الجدول 2-2: الرضا الوظيفي
36	الجدول 2-3: طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي
37	الجدول 2-4: توزيع افراد عينة الدراسة
38	الجدول 2-5: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الاول
39	الجدول 2-6: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني
40	الجدول 2-7: معامل ألفا كرومباخ
40	الجدول 2-8: توزيع العينة حسب متغير الجنس
41	الجدول 2-9: توزيع العينة حسب متغير العمر
43	الجدول 2-10: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
44	الجدول 2-11: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة المحور الاول الاتصال الداخلي
45	الجدول 2-12: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة المحور الثاني الرضا الوظيفي
47	الجدول 2-13: نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية الاولى
48	الجدول 2-14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى
49	الجدول 2-15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
50	الجدول 2-16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
52	الجدول 2-17: العلاقة الارتباطية بين جميع الابعاد للفرضية الرئيسة الثانية

فهرس الاشكال:

الشكل 1-2: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.....32

الشكل 2-2: نسب توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس41

الشكل 2-3: نسب توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....42

الشكل 2-4: نسب توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....43

فهرس المحتويات

.....	الاهداء
.....	الملخص
.....	الشكر والتقدير
II	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
IV-V	فهرس المحتويات
أ-ث	مقدمة عامة
2	الفصل الأول:
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الاطار النظري للإتصال الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي
5	المطلب الثاني: أساسيات الإتصال الداخلي
8	المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي وطرق تحسينه
10	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي و تأثير الإتصال الداخلي عليه
10	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
12	المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
16	المطلب الثالث: علاقة الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي
18	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
20	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
23	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات
27	ملخص الفصل الأول

28	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم عام للشركة و التطور التاريخي لشركة Sonelgaz
30	المطلب الأول: تعريف شركة Sonelgaz
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة Sonelgaz
35	المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة
35	المطلب الأول: منهجية الدراسة
38	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
40	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
46	المطلب الرابع: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
53	ملخص الفصل الثاني
55	خاتمة
59	قائمة المصادر و المراجع و الملاحق

مقدمة عامة

يعتبر الاتصال الداخلي عنصرًا أساسيًا في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. يلعب الاتصال الداخلي دورًا مهمًا في تبادل المعلومات والأفكار بين مستويات وأقسام المؤسسة، مما يعزز من كفاءة العمل ويخلق بيئة عمل متناغمة. يُعد الاتصال الفعال أحد الركائز الأساسية التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين الأفراد، ويساعد على توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء في عين تموشنت. تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين مختلف أشكال الاتصال الداخلي ومستوى رضا الموظفين في هذه المؤسسة، وتقديم توصيات لتحسين أنظمة الاتصال الداخلي لتعزيز الرضا الوظيفي. تمت الدراسة من خلال منهجية علمية شملت توزيع استبيانات على عينة من الموظفين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء، وتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة مثل برنامج SPSS. وتهدف الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين آليات الاتصال داخل المؤسسات لتحقيق أداء أفضل وزيادة رضا الموظفين. وفي هذا السياق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز بعين تموشنت؟.

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- هل يوجد علاقة بين الاتصال النازل ورضا الموظفين؟
- هل يوجد علاقة بين الاتصال الصاعد ورضا الموظفين؟
- هل يوجد علاقة بين الاتصال الأفقي ورضا الموظفين؟
- ما واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت؟
- ما هي أبعاد الاتصال الداخلي ؟

● فرضيات الدراسة:

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

*الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال لدى مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05 .

من خلال الفرضية الرئيسية يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية :

-الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعناصر الاتصال الداخلي الرضا الوظيفي للعمال لدى مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الداخلي الرضا الوظيفي للعمال لدى مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأسلوب الاتصال الداخلي الرضا الوظيفي للعمال لدى مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

*الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وتحقيق رضا مؤسسة الكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

● أهمية الدراسة: أهمية موضوعنا تكمن في:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحاسم للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. من خلال فهم تأثير الاتصال الداخلي على مستوى الرضا بين الموظفين، يمكن للمؤسسات تحسين استراتيجياتها التواصلية وتعزيز بيئة العمل بشكل يرفع من كفاءة الأداء والإنتاجية. هذه الدراسة تقدم رؤى جديدة تستند إلى تحليل شامل للبيانات الميدانية، مما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتوفير أسس قوية لتطوير السياسات والإجراءات التي تدعم التواصل الفعال داخل المؤسسات.

مقدمة عامة

● أهداف الدراسة: أهداف دراستنا تتمثل في:

- زيادة الفهم حول موضوع الاتصال الداخلي ومفاهيمه وأبحاثه.
- تحليل موضوع الرضا الوظيفي وتحديد العوامل التي تؤثر فيه.
- دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- استكشاف واقع الاتصال الداخلي في سونلغاز، وفهم مستوى رضا موظفيها، وتحديد السبل التي يمكن من خلالها تعزيز الرضا باستخدام الاتصال الفعال.

● أسباب اختيار الموضوع:

- مبررات علمية:

- الاتصال الداخلي يرتبط بالوظائف الإدارية ويؤثر في تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي.
- دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي تسهم في تعميق فهمنا لهذه العلاقة وأثرها.

- مبررات ذاتية:

- اهتمام شخصي بالموضوع واندماجه في مجال التخصص.
- رغبة في تطوير قدراتنا وإضافة قيمة للبحث العلمي.
- إدراك لأهمية دراسة الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في تحسين أداء المؤسسات.

● حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- الحدود الزمنية : مثل في الفترة التي تستغرقها الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2024/2023 .

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من عمال المؤسسة المدرجة في الدراسة.

● منهج و أدوات الدراسة:

تبيننا المنهج الوصفي في معالجة هذا الموضوع، حيث ركزنا على تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتحليلها بعمق. كما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، مما سمح لنا بتطبيق الجوانب النظرية من الدراسة على واقع التطبيق الفعلي وفهم التفاعلات والتأثيرات العملية للمفاهيم المنظورة نظرياً.

● أدوات الدراسة:

- استخدمنا مجموعة من الأدوات لجمع وتحليل المعلومات المطلوبة، وتتضمن هذه الأدوات:
 - استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليلها وتبويبها لفهم النتائج بشكل أفضل، بالإضافة إلى إجراء المقابلات لدعم النتائج وتوسيع الفهم.
 - الاعتماد على برنامج الإحصاء SPSS لتحليل بيانات الاستبيان واستخراج النتائج الإحصائية اللازمة.

● صعوبات الدراسة:

- الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة:
 - قلة المراجع والدراسات المتخصصة في موضوعنا، مما أثر على عمق البحث وتحليله.
 - صعوبة الحصول على المعلومات خلال الدراسة الميدانية، خاصة فيما يتعلق بعدم استرداد بعض الاستبيانات التي تم توزيعها على العمال، مما أثر على جودة البيانات المتاحة.

● هيكل الدراسة :

- في سياق التصورات والأفكار الأساسية السابقة نحاول عبر هذه الدراسة معالجة موضوع دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بينهما ضمن خطة بحث اشتملت فصلان وهما :
- الفصل الأول : الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للاتصال الداخلي وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول : المدخل النظري للاتصال الوظيفي ، أما المبحث الثاني تناول الرضا الوظيفي و تأثير الاتصال الداخلي عليه أما المبحث الثالث الدراسات السابقة.
 - الفصل الثاني: 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.

الفصل الأول:

الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

تمهيد:

الاتصال الداخلي في المنظمة يمثل عملية أساسية وحيوية تهدف إلى نقل المعلومات وتبادل الأفكار والرؤى بين جميع أفراد المنظمة، سواء كانوا في المستوى الإداري العليا، أو الوسطى، أو القاعدي. يعد الاتصال الداخلي جزءًا أساسيًا من عملية إدارة المنظمة، حيث يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفاعلة.

يشمل الاتصال الداخلي عدة جوانب، مثل الاجتماعي والإداري والتنظيمي. ويشمل أيضًا تبادل المعلومات بين الأقسام والأفراد، وتوجيه السياسات والإجراءات، وتشجيع التفاعل والمشاركة الفعالة بين أعضاء المنظمة.

بشكل عام، يعد الاتصال الداخلي أحد العوامل الرئيسية في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتفاهم، ويسهم في تعزيز الروح المعنوية ورفع كفاءة الأداء داخل المنظمة

لهذا سنقوم بتقديم مفهوم الاتصال الداخلي كمطلب أول، و من ثم اساسياته في المطلب الثاني و نتهي بمعوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه في المطلب الثالث.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الاطار النظري للاتصال الداخلي

في عالم اليوم، يعد الاتصال الداخلي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وزيادة فعالية أدائها. يتناول هذا المبحث مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته في بناء بيئة عمل متناغمة وفعالة. من خلال استعراض نظريات الاتصال الأساسية وأبرز عناصره، يمكننا فهم كيفية تحسين عملية التواصل داخل المؤسسة لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين وكذلك ابعاد الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو الوسيلة التي تستخدمها المؤسسات لضمان تدفق المعلومات بين جميع مستوياتها وأقسامها. يشمل هذا الاتصال جميع الأشكال التي تساهم في نقل الرسائل والمعلومات من الإدارة إلى الموظفين والعكس، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء.

الفرع الأول: تعريف الاتصال الداخلي

تعددت التعاريف والمفاهيم التي نسبت للاتصال الداخلي وبالتالي كان من الصعب وضع تعريف محدد له لذلك ستعرض بعض من هذه التعاريف :

يتمثل الاتصال الداخلي في تبادل المعلومات داخل المؤسسة لتنظيم الأعمال الإدارية وتعزيز العلاقات بين الموظفين، ويتبوأ الاتصال الداخلي أشكال متنوعة..¹

ويعرف أيضا: عملية نقل الأوامر، التوجيهات، المعلومات، التقارير، الأفكار، الآراء، والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر إلى عملية الاتصال التي تأخذ عدة اتجاهات..²

تعريف إبراهيم أبو عرقوب: " هو التواصل البشري، سواء كان شفهيًا أو كتابيًا، الذي يتم بناؤه داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، والذي يساهم في تطوير العمل وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين..³

¹ الحسن ناصر، أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسات، دار الفكر العربي، الأردن، 2020. ص 33 .

² حفيظة شريفي، عديدي عقال، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، الجزائر، 2015، ص33

³ Smith john, **The Role of Internal Communication in Achieving Job Satisfaction**, Journal of Management, 2018, UK, Page 45-60.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

ويعرفه أحمد البدوي يُعرف الاتصال الداخلي كمجمل النشاطات والأعمال التي تُتخذ لإقامة علاقة بين الفاعلين، بهدف تحقيق مشروع موحد وتحقيق أهداف مشتركة. كما يُمكن من جعل كل فاعل داخل المؤسسة معروفاً بشخصيته ومهمته فيها، ويعمل على تعزيز ازدهارها وفعاليتها..⁴

ويعرفه احمد ماهر: " هو التواصل الداخلي الذي يحدث داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويؤكز على تدفق المعلومات والحقائق بين الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة. "⁵

من خلال التعاريف السابقة يتضح ان الاتصال الداخلي هو عملية نقل و إيصال المعلومات داخل المؤسسة و في مختلف الاتجاهات و المستويات من أجل تطوير العمل و بلوغ الأهداف.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال الفعّال، مما يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي أن تُنظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، بل تُعتمد عليها جميع عمليات الإدارة في المؤسسة. إن عملية الاتصال تُعتبر أحد المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، حيث تعتمد عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم دائماً على نوعية الاتصال.

يقول شاستر برنارد: "أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال". وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية⁶:

● الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يُلعب الاتصال دوراً أساسياً في عملية اتخاذ القرارات، حيث يُمكن عن طريقه تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الصحيحة والمخفية، سواء كانت قادمة من الخارج بصورة صاعدة أو هابطة، مما يساعد في اختيار البدائل واتخاذ قرارات تتسم بالرشد.

● الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدبرون في توجيههم للعاملين على نظام متكامل من الاتصالات، حيث يمكن للمدبرين باستخدام وسائل الاتصال المتاحة لهم تحديد أهداف التنظيم بشكل عام للعاملين. كما يقومون بشرح الواجبات والمسؤوليات التي يتوقعها الإدارة منهم، ويوضحون الإمكانيات التي تُوفرها الإدارة لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الاتصالات وسيلة للإدارة لإبلاغ العاملين برأيها في أدائهم ومستوياته.

⁴ الجاسم ليلي، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي، دار الينايع، الإمارات، 2021، ص90-105.

⁵ الحمادي سارة، تطبيقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة. مجلة الإدارة المعاصرة. البحرين، 2021. صفحة 75.

⁶ Johnson Paul, The Impact of Internal Communication on Job Performance in Organizations, Harvard Business Review, 2020, USA, Page 33-47

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

• الاتصال الداخلي والتنسيق

التنسيق يشير إلى التوافق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو بين جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة، بهدف منع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات وتحقيق تجانس وانسجام في تسير الجهود الجامعة. وبالتالي، يعتمد التنسيق الفعّال على وجود قنوات اتصال جيدة داخل المؤسسة، ويبرز دور الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق.

المطلب الثاني: أساسيات الاتصال الداخلي

تشمل أساسيات الاتصال الداخلي عدة مكونات رئيسية، مثل وضوح الرسائل، واختيار الوسائل المناسبة لنقل المعلومات، وضمان توافر قنوات مفتوحة للتواصل بين جميع الأفراد في المؤسسة. فهم هذه الأساسيات يساعد في بناء نظام اتصال داخلي فعال يساهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

الفرع الأول: أنواع الاتصال الداخلي

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما :

أولاً: الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي هو الذي يتم وفقاً للأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، حيث يتم في إطار التنظيم وفقاً لإجراءات وقواعد رسمية. وتكون هذه القواعد واضحة وموثقة بشكل مكتوب ورسمي عادةً. يعتمد الاتصال الرسمي على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، وغالباً ما يتم نقل المعلومات بشكل مكتوب ورسمي. ويمكن أن يكون الاتصال الرسمي صاعداً (من الجهات الأدنى إلى الجهات الأعلى) أو نازلاً (من الجهات الأعلى إلى الجهات الأدنى) أو أفقياً (بين جهات متساوية في التسلسل التنظيمي). يتم التواصل في إطار التنظيم والتسلسل التنظيمي للمؤسسة. والذي يحدد المسؤوليات ويقسم العمل ويحدد العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة.⁷

كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:⁸

أ- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) هذا النوع من الاتصال يُعرف بالاتصال الرأسي، وهو يشير إلى التواصل الذي يبدأ من أعلى التنظيم ويتجه إلى الأسفل، أي من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى. يستخدم هذا النوع من الاتصالات غالباً في توجيه الأوامر وإرشادات العمل، وتبادل المعرفة والتعليم.

⁷ Williams Charles ,Internal Communication and Its Impact on Employee Performance in the Private Sector, Journal of Organizational Behavior, 2020, USA, Page 33

⁸ Walker Laura ,The Role of Internal Communication in Improving Work Environment, Journal of Administrative Development, 2017, New Zealand, Page 65-80.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

ب الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): الاتصال النازل يتم من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الدنيا، أو من القيادة إلى القاعدة. على الرغم من أن الاتصال النازل يحظى بشهرة واسعة، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه، حيث يعكس مدى مستوى الديمقراطية وفتحية المؤسسة وإدارتها. ويتمثل الاتصال الصاعد في تقديم التقارير والشكاوى والاقتراحات والملاحظات من العمال والموظفين في المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

ج - الاتصال الأفقي هذا النوع من الاتصال يعرف بالاتصال الأفقي، وهو يحدث بين الأفراد الذين يتمتعون بنفس المستوى الرسمي في المؤسسة، مثل التواصل بين الموظفين في نفس القسم أو الوحدة، أو بين رؤساء الأقسام أو المدراء على نفس المستوى الإداري. يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تعزيز التعاون بين الأفراد، وحل المشكلات المشتركة.

ثانياً: الاتصال غير الرسمي:

هذا النوع من الاتصال يعرف بالاتصال غير الرسمي، حيث يتم بناءه على العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة. يتميز هذا الاتصال بالتواصل التلقائي بين الأفراد دون وجود قيود أو شروط، ويمكن أن يكون الاتصال في هذا النوع نازلاً من مستويات أعلى لمستويات أدنى، أو صاعداً من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا، أو حتى على المستوى الأفقي بين الأفراد في نفس المستوى.⁹

الفرع الثاني: شبكات الاتصال الداخلي

"تُعرّف شبكات الاتصال بأنها أنماط تُستخدم لتبادل البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال. تركز هذه الأنماط على خصائص مهمة. يتم تقسيم هذه الأنماط إلى شبكات اتصال مركزية وشبكات اتصال لامركزية."، وسنحاول تسليط الضوء على النوعين فيما يلي¹⁰:

✓ **شبكات الاتصال المركزية.** عندما يتعلق الأمر باتصال أعضاء الفريق مع فرد واحد، فعادة ما يتولى قائد الفريق هذا الدور أو يتم اختيار شخص معين ليكون نقطة التواصل المركزية.

شبكات الاتصال اللامركزية: في هذا النمط من الاتصال، يتمتع أعضاء الفريق بكامل الحرية للاتصال والتفاعل مع بعضهم البعض.

⁹ Walker Laura ، The Role of Internal Communication in Improving Work Environment, Journal of Administrative Development, 2017, New Zealand, Page 65-80.

¹⁰ الزعابي فاطمة، الاتصال الداخلي وأثره على أداء الموظفين في القطاع الخاص، مجلة البحوث الإدارية، عمان، 2020، ص 50.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

الفرع الثالث: أبعاد الاتصال الداخلي

تنقسم هذه الأبعاد حسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع هي:

(1) وسائل الاتصال: (Means of Communication)

التعريف: وسائل الاتصال هي الطرق والأدوات التي تُستخدم لنقل الرسائل بين الأفراد داخل المؤسسة. تشمل هذه الوسائل القنوات اللفظية مثل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية، والوسائل المكتوبة مثل المذكرات والتقارير، والوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية. أمثلة: البريد الإلكتروني، الاجتماعات وجهاً لوجه، المكالمات الهاتفية، الرسائل النصية، الفيديو كونفرنس..¹¹

(2) عناصر الاتصال: (Elements of Communication)

- التعريف: عناصر الاتصال هي المكونات الأساسية التي تشكل عملية الاتصال. هذه العناصر تشمل:
- المرسل: الشخص أو الجهة التي ترسل الرسالة.
- الرسالة: المحتوى أو المعلومات التي يتم إرسالها.
- الوسيلة: الطريقة أو القناة المستخدمة لنقل الرسالة.
- المستقبل: الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة.
- ردود الفعل: الاستجابة أو التغذية الراجعة من المستقبل للمرسل.¹²

(3) أسلوب الاتصال: (Communication Style)

○ التعريف: أسلوب الاتصال هو الطريقة التي يتم بها نقل الرسائل والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة. يمكن أن يكون رسمياً أو غير رسمي، مباشراً أو غير مباشر، وكل أسلوب له تأثيره الخاص على كيفية استقبال الرسالة وفهمها. أنواعه:

✓ الرسمي: يتضمن التقارير والاجتماعات الرسمية والمذكرات.

✓ غير الرسمي: يتضمن المحادثات غير الرسمية والتفاعل الشخصي.¹³

¹¹Taylor Amanda, **The Effect of Organizational Communication on Job Satisfaction in the Public Sector**, Journal of Public Administration. 2021, Australia. Page 90

¹² البكر عبد الله، دور التواصل الداخلي في تحسين بيئة العمل. مجلة التنمية الإدارية، الكويت، 2017 ص 65.

¹³Taylor Amanda, **The Effect of Organizational Communication on Job Satisfaction in the Public Sector**, Journal of Public Administration. 2021, Australia. Page 90

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

على الرغم من أهمية الاتصال الداخلي، إلا أنه قد يواجه العديد من المعوقات التي تؤثر على فعاليته. تشمل هذه المعوقات الحواجز اللغوية، والاختلافات الثقافية، وسوء إدارة قنوات الاتصال. من خلال تحديد هذه المعوقات، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها وتحسين نظام الاتصال الداخلي.

الفرع الأول: معوقات الاتصال الداخلي

على الرغم من أهمية عملية الاتصال الداخلية في المنظمات، إلا أنها غالباً ما تتلقى اهتماماً محدوداً وليس لها الأولوية الكافية أثناء تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة. يهدف ذلك إلى تسهيل التواصل بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة.¹⁴ وتظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن اجمالها فيما يلي:¹⁵

أ - العوائق التنظيمية

وتكون ناجمة عن:

— تعاني بعض المنظمات من مشاكل في الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات. ينجم ذلك عن التداخل والتعقيد في هيكل التنظيم، حيث يصعب على المعلومات الانتقال بسلاسة بين الأقسام المختلفة أو بين المستويات الإدارية.

— تنشأ مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى تكوين علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر على عملية الاتصال.

ب - العوائق النفسية (الفردية)

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر بشكل مباشر على فعالية الاتصال، ومن هذه العوائق عدم الانتباه لبعض العوامل النفسية مثل الخوف، والتعصب، وسوء العلاقات بين الأفراد، بالإضافة إلى تأثير إدراك الفرد وتصوره لمعنى المعلومات المتاحة بدون قصد، وغير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من فعالية الاتصال.

ت - معوقات تقنية

المعوقات التكنولوجية تمثل مصدرًا أقل صعوبة في المعالجة مقارنة بالعوائق الفردية والتنظيمية. يشمل ذلك عدم وضوح الأهداف والتعليمات، أو عدم استخدام الأدوات المناسبة، أو النقص في الخطط والسياسات.

¹⁴ الحمادي سارة، تطبيقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة. ، مرجع سابق ص 75.

¹⁵ Harris james, Applications of Internal Communication in Modern Organizations, Journal of Contemporary Management, 2021, UK, Page 75-90

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

الفرع الرابع: طرق تحسين الاتصال الداخلي

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:¹⁶

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف المشاركة في الاتصال، حيث يهدف ذلك إلى تلبية احتياجات وتطلعات العاملين من جميع المستويات والمناصب داخل المؤسسة.
- أن يكون المحتوى جذابًا ومثيرًا للاهتمام، وأن تتميز المعلومات بالجدية والتحديث لتلبية احتياجات الجمهور.
- يجب أن يشترك جميع هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

¹⁶ المغربي يوسف، إدارة الاتصال الداخلي ورضا الموظفين. ، مرجع سابق، ص 89

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي و تأثير الاتصال الداخلي عليه

معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة؛ فهي تتطلب القياس من خلال العديد من الطرق التي تساعد على الكشف عن مدى الرضا أو عدم الرضا للعامل عن عمله.

في هذا المبحث نحاول التطرق الى تقديم مفهوم الرضا الوظيفي في المطلب الأول، والتعريف بالعوامل المرتبطة به في المطلب الثاني، ونختم بعلاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعبر عن مستوى السعادة والإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته. يشمل هذا المفهوم عدة عوامل مثل طبيعة العمل، الأجور، فرص التطور، والعلاقات مع الزملاء والإدارة. فهم هذه العوامل يساعد المؤسسات في تعزيز مستوى الرضا بين موظفيها.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي، وسنعرض فيما يلي هذه التعريفات:

الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية، مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها. يترتب على ذلك تأثير ملموس على مستوى أداء العامل وإنتاجيته، ويُعتبر الرضا الوظيفي ناتجاً عن الاتجاهات المختلفة تجاه مختلف عناصر العمل أو الوظيفة..¹⁷

الرضا الوظيفي يتمثل في مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية التي يشعر بها الفرد حول المتغيرات المادية والمعنوية المتعلقة بالعمل والبيئة المحيطة به. يمكن أن تكون هذه المتغيرات عوامل دافعة تسبب شعور الرضا من العمل، أو عوامل صحية تسبب الاستياء وعدم الرضا تجاه العمل. و تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل.¹⁸

¹⁷ محمد علي الروسان، مانور فريد حداد، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ع2، الجزائر، 2003، ص 40، 41.

¹⁸ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 134، 135.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

تعريف هرزبرج (Herzberg): هرزبرج (Herzberg) هو عالم نفس تنظيمي وباحث في مجال إدارة الأعمال، وهو معروف بنظريته حول الرضا الوظيفي. أكد هرزبرج على أهمية التمييز بين ما أسماه "العوامل الدافعة" والتي تتعلق بالعمل ذاته وما أسماه "العوامل الوقائية" والتي تتعلق بالبيئة والمحيط العام للعمل.¹⁹

تعريف ميدليست وهات (Middlemist and Hite): هو مصطلح يرتبط بمفهوم الرضا الوظيفي ويشير إلى مركزية جودة حياة العمل. يعني هذا المصطلح مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات العاملين بشكل كافٍ. وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يأتي في إطار حياة العمل، والتي تشمل جميع الجوانب الإيجابية والسلبية المرتبطة بالوظيفة، بما في ذلك قيمة العمل وتقديرها من قبل العاملين²⁰

الفرع الثاني: فوائد الرضا الوظيفي

يمكن تحديد فوائد الرضا الوظيفي بمجموعتين هما: ²¹

1-الفوائد السلوكية الاجتماعية

توفير الرضا الوظيفي للعاملين يعود بالفائدة على المنظمة بطرق عديدة، وهذه بعض النتائج الإيجابية التي يمكن أن تحدث نتيجة زيادة رضا العاملين:

1. زيادة الولاء التنظيمي: عندما يكون العامل راضيًا عن بيئة العمل وشروط العمل، فإنه يزداد ارتباطه بالمنظمة ويزيد ولاؤه لها، مما يجعله يكرس جهوده وطاقته لتحقيق أهداف المنظمة.
2. تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل: العاملون الذين يشعرون بالرضا عن عملهم يكونون أكثر انتظامًا في الحضور وأقل عرضة للتغيبات غير المبررة، كما أنهم أقل عرضة لترك الوظيفة.
3. زيادة الاستقرار التنظيمي: الرضا الوظيفي يساعد في تعزيز الاستقرار داخل المنظمة، حيث يشعر العاملون بالراحة والاستقرار النفسي والمهني، مما يقلل من الصراعات والتوترات داخل الفريق ويعزز التعاون وروح الفريق.
4. تحفيز السلوك الإبداعي: الرضا الوظيفي يعزز المشاركة الفعالة في العمل، مما يشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.

¹⁹ السعيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري مصر، 2008، ص5

²⁰ السلام مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 ص354

²¹ Walker Laura, **The Role of Internal Communication in Improving Work Environment**, Journal of Administrative Development, 2017, New Zealand, Page 34-35

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

المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، منها العوامل المادية كالأجور والمكافآت، والعوامل المعنوية كالقدير والاعتراف بالجهود. تحديد هذه العوامل يساعد المؤسسات في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.

الفرع الأول: العوامل المرتبطة بذات الفرد (عوامل داخلية):

- ❖ **حاجات الفرد** : تمثل المشاعر والتفاعلات محاولة لتخفيف حالة الحرمان والتوتر المصاحبة لوجود احتياجات غير مستوفاة. كلما كانت درجة الرضا التي يحصل عليها الفرد من العمل أعلى، كانت مشاعر الرضا مرتفعة.²²
- ❖ **اتفاق العمل مع قيم الفرد**: تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها في مجال العمل، وتتباين الأهمية النسبية لهذه القيم من ثقافة لأخرى. تشمل هذه القيم الحرية، والإبداع، والاستقلالية، والتعاون، والأمان الوظيفي، والتميز في العمل، وغيرها.²³
- ❖ **الشعور باحترام الذات**: إذ يؤثر شعور الفرد بالاحترام الذاتي في بيئة العمل على رضاه عن وظيفته، فكلما كان العمل مصدراً لتعزيز احترام الذات، زادت مستويات الرضا لديه. ويعتبر المجتمع عاملاً مؤثراً في إشعار الأفراد بأهمية وقيمة مواقع الوظائف المختلفة والرموز المرتبطة بها، مما يعكس مدى أهمية العمل وتأثيره في إدراك الفرد لقيمته ودوره في المنظمة..²⁴

²² البكر عبد الله، دور التواصل الداخلي في تحسين بيئة العمل، مرجع سابق، ص 63.

²³ برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، "أماراباك" مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم

والتكنولوجيا، الد الرابع، العدد العاشر، 2013، ص36

²⁴ الشيخ محمد، استراتيجيات الاتصال الداخلي ورضا الموظفين السعوديين، 2019، ص101.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

- ❖ **خصائص شخصية الفرد وظروفه:** يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها: ²⁵
 - تمتلك الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي، والثقة التي يثق بها الآخرون فيهم، ميزات تجعلهم أكثر رضاً عن عملهم مقارنةً بالأفراد الذين يفتقرون إلى هذه الصفات.
 - الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية ومعيشتهم، غالبًا ما يظهرون مستويات أعلى من الرضا عن عملهم مقارنةً بالأفراد الذين يعانون من عدم الرضا في حياتهم.
- ❖ **محتوى العمل:** تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات
- ❖ **عوامل خاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء: ²⁶
 - ارتباط الأداء بالمكافآت والحوافز في العمل يمكن أن يؤثر بشكل كبير على رضا الفرد عن عمله.
 - شعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف المحددة يمكن أن يؤثر إيجابًا على رضاه عن العمل.
 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له يمكن أن يؤثر إيجابًا على رضاه عن العمل.
 - إدراك الفرد للعدالة في توزيع عوائد مكافآت العمل يعني أنه يشعر بأن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع المساهمة التي يقدمها في العمل، ويشعر أيضًا بأن هذا التوزيع عادل مقارنة بما يحصل عليه زملاؤه بناءً على مساهماتهم.
- ❖ **مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:** شعور الفرد بالرضا عن مستوى الإنجاز يرتبط بعوامل عدة تتعلق بطبيعة العمل وأدائه. يتأثر هذا الشعور بمدى رضا الفرد عن مدى نجاحه أو تحقيقه لأهدافه وطموحاته. ²⁷
- ❖ **تمكين العاملين:** هناك تأثير كبير لتمكين العاملين على مستوى رضاهم عن العمل. يعني التمكين بالسماح للأفراد بالاستفادة من قدراتهم الكامنة وتوفير الفرص لهم لتقديم أفضل ما لديهم. وللتمكين عناصر يمكن حصرها فيما يلي: ²⁸
 - (السيطرة الشخصية ، الفعالية الذاتية، معنى العمل ، التأثير).

²⁵ الحمادي سارة، تطبيقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة ، مرجع سابق. صفحة 75.

²⁶ الجاسم ليلى، الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي مرجع سابق، ص 81.

²⁷ محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، دار الجامعة للطباعة والنشر ، القاهرة، 1987، ص 231

²⁸ نفس المرجع، السابق، ص 232.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

الفرع الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل.

تتمثل فيما يلي:

- الأجر: المبلغ النقدي الذي يتلقاه الموظف أو العامل مقابل عمله وجهده في المنظمة يُعرف بالأجر.²⁹
- الترقية: الترقية هي تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى، مع مسؤوليات وصلاحيات أكبر وزيادة في الأجر والمزايا.³⁰
- المكافآت: نظام المكافآت في المؤسسات فعال لتحفيز الموظفين ويعكس ثقافة بيئة العمل.³¹

الفرع الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل.

1- الاتصال: الاتصال أمر أساسي عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، حيث يشمل الاتصال اللفظي وغير اللفظي، ويتضمن نقل الأفكار والتأثير في السلوك. الاتصال التنظيمي يشير إلى التبادل الهادف للمعلومات والآراء داخل إطار المنظمة لتحقيق التأثير وتوجيه الاتجاهات.³² ولكي تتم عملية الاتصال لا بد من وجود العناصر الأساسية لعملية الاتصال نذكر:³³

- المرسل أو المصدر القائم بالاتصال يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء إلى آخرين.
 - الرسالة: تحتوي على الرموز لغوية لفظية أو غير لغوية التي تعبر عن الآراء أو المعاني أو الأفكار أو المعلومات.
 - المستقبل أو المتلقي يستقبل الرسالة ومحتواها.
 - الوسيلة أو الوسيط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- 2- علاقة الإدارة بالعمال: زرع الثقة بين الإدارة والعمال يؤدي إلى توحيد الأهداف وزيادة المبادرة لتحقيقها، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة المسؤولية المشتركة في تحقيق أهداف المنظمة..³⁴

²⁹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية 2004، ص 181.

³⁰ Brown Robert, Internal Communication Strategies and Employee Satisfaction, Journal of Administrative Sciences, 2019, Canada, Page 121.

³¹ Taylor Amanda, The Effect of Organizational Communication on Job Satisfaction in the Public Sector, Journal of Public Administration, 2021, Australia, Page 86.

³² الفضلي ريم. استراتيجيات تحسين الاتصال الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي. ، مرجع سابق ص 27

³³ نفس المرجع السابق ص 27.

³⁴ Johnson Paul, The Impact of Internal Communication on Job Performance in Organizations, Harvard Business Review, 2020, USA, Page 53

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

3- نمط الإشراف (العلاقة بين المشرف والعاملين) الإشراف ضروري لضمان سلس توجيه العمل ورفع الروح المعنوية.³⁵

4- جماعة العمل: العمل في المشروعات يجمع بين العمال في تجمعات إنسانية كبيرة، وهذا يفتح الباب أمام رغبتهم الطبيعية في الانتماء والتفاعل الاجتماعي.³⁶

الفرع الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل

1- ساعات العمل: إن تأثير ساعات العمل لا محالة ينعكس على أداء العمال من خلال درجة الاجتهاد العضلي أو نفسي والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حين يشعر العامل بالتعب، وبالتالي انعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية.³⁷

2- ظروف العمل المادية : ظروف العمل مثل الإضاءة، والرطوبة، والنظافة، والحرارة تؤثر على تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عن العمل.³⁸

3- الخدمات الاجتماعية: لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العمل وتحسينه، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة، فالرفع من المستوى الصحي والنفسي ييسر تكييف العامل مع البيئة التي يعمل فيها، فالخدمة الاجتماعية ضرورة أساسية، هذه الخدمات المرتبة حسب أهميتها هي:³⁹

- أ. خدمات الإطعام.
- ب. الخدمات الصحية.
- ج. خدمات النقل.
- د. خدمات الترفيه والتثقيف .

³⁵ المغربي يوسف، إدارة الاتصال الداخلي ورضا الموظفين ، مرجع سابق. ص 95.

³⁶ محدودين رشيد ، الضغوط المهنية أثرها على الرضا الوظيفي لدى الاستاد الجامعي (دراسة حالة- الملحقة الجامعية مغنية ، مذكرة ماستر إدارة أعمال الموارد البشرية ، 2016-ص25.

³⁷Johnson Paul, The Impact of Internal Communication on Job Performance in Organizations, Harvard Business Review, 2020, USA, Page 73.

³⁸ الفضلي رم، استراتيجيات تحسين الاتصال الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سابق.صفحة 52.

³⁹ برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مرجع سابق، 2013.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي

الاتصال الداخلي الفعال يعزز من الرضا الوظيفي من خلال تسهيل تدفق المعلومات، تحسين العلاقات بين الموظفين، ودعم بيئة عمل تشجع على المشاركة والتعاون. دراسة هذه العلاقة تساعد في تحديد كيفية استخدام الاتصال الداخلي كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي.

أولاً: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

الاتصالات حيوية لنقل المعلومات وتؤثر على العمال نفسياً. يجب أن يكون الاتصال دائماً فعالاً لتيسير العمل وحل المشاكل. اعتراف الإدارة بأهمية أداء العمال يساهم في تحقيق الرضا لديهم. الاتصال الجيد يُعد مفتاحاً لنجاح القيادة وتطوير المنظمة. أهمية الاتصال في المنظمة تكمن في العديد من الجوانب الحيوية التي يسهم فيها في تعزيز الروح المعنوية والإنتاجية للعمال وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. على سبيل المثال، يُعتبر الاتصال الفعال وسيلة لإشعار الأفراد بأهمية دورهم ومساهماتهم في العمل الجماعي، مما يزيد من رغبتهم في المشاركة في حل المشاكل وتحسين العمليات الداخلية.⁴⁰

ثانياً: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

رضا العامل في المنظمة يتأثر بعدة عوامل، منها نوعية العمل ومدى توافقه مع تطلعات العامل المادية والمعنوية. العمل الذي لا يلي توقعات العامل يؤثر سلباً على معنوياته، بينما تحقيق الحاجات المادية والمعنوية يتوقف على ثقة العامل في عمله وتمسكه به. يزداد دور الحاجات المعنوية مثل الاهتمام والاعتبار بالعامل مع تلبية الحاجات المادية. لذا، تحقيق الحاجات المعنوية يعود بشكل كبير إلى العلاقات بين المجموعات داخل المنظمة والتواصل مع المشرفين. الاتصال يلعب دوراً حيوياً في المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن موقف إدارة المنظمة تجاه العاملين ونوع الإشراف لهم يؤثر بشكل كبير على موقفهم العام. المعاملة الإيجابية للعاملين وتقديم الرعاية وفتح فرص الترقية تعزز التفاعل الإيجابي في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تلبية حاجاتهم المعنوية وتحفيزهم على أداء متميز.⁴¹ إن الاتصال يقوم على عدة وظائف من بينها

: 42

- اللغة المرتكزة على الإشارات والرموز في الحركة الاجتماعية
- نشر قواعد توجيه المعايير؛
- القيم الثقافية التي تعمل ما تفيد في توجيه العامل في حركته

⁴⁰ Garcia Maria, Internal Communication Management and Employee Satisfaction, International Journal of Business Communication, 2019, Mexico, Page 55.

⁴¹ الحسن ناصر، أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسات، المرجع السابق، ص68.

⁴² نفس المرجع السابق، ص69.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

ثالثا: أهمية الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

بعد الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات لماله أثر نفسي على العمال فهو قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية. الاتصال الجيد داخل المنظمة يعمل على خلق جو اجتماعي ملائم وتعزيز العلاقات بين العمال. بالإضافة إلى ذلك، يساهم اعتراف الإدارة بأهمية أداء العامل وتقديره في تحقيق رضاه. فالاتصال الفعال يعكس سلوكًا إيجابيًا ويعزز الروح المعنوية ويبني فريق متكامل، خاصة في حالات الأزمات. مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على دور المشاركة في حل المشاكل، مما يعزز التعاون ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة.⁴³

⁴³ وسام كلاش، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2016/2015، ص61.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي. ستقوم بمراجعة الأبحاث التي أجريت في هذا المجال.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

سيتم التعرض لمجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية في مختلف الجامعات العربية :

الدراسة 1:

-**الدراسة:** صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سواتين 2016 .

****الهدف:**** هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سواتين، وتحديد مدى تأثيره على مستويات الأداء والولاء لدى الموظفين.

****المنهج:**** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

****أدوات الدراسة:**** تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسة.

هذه الدراسة هي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. بعد تحليل نتائج الاستبيان، تم التوصل إلى أن درجات الأداء مرتفعة رغم متوسط مستويات الرضا الوظيفي عن معظم العوامل.

الدراسة 2:

****الدراسة:**** علي الزهراني، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في الشركات السعودية 2018.

****الهدف:**** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات السعودية، وتحديد العوائق التي تحول دون تحقيق هذا الهدف.

****المنهج:**** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

****أدوات الدراسة:**** تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات مع الموظفين وأعضاء الإدارة الوسطى في الشركات السعودية.

هذه الدراسة أجراها علي الزهراني في جامعة الملك سعود حول دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في الشركات السعودية. واجهت الدراسة مقاومة من بعض أعضاء الإدارة الوسطى الذين كانوا مترددين في تغيير أساليب الاتصال التقليدية التي اعتادوا عليها. هذا التردد نابع من الخوف من فقدان السيطرة وتغيير ديناميكيات السلطة.

الدراسة 3:

****الدراسة:**** فاطمة العلي، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي الكويتي 2018.

****الهدف:**** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي الكويتي، وتحديد العوائق التي تحول دون تحقيق هذا الهدف.

****المنهج:**** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

****أدوات الدراسة:**** تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات مع الموظفين في القطاع الحكومي الكويتي.

هذه الدراسة أجرتها د. فاطمة العلي في جامعة الكويت حول أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي الكويتي. وجدت الدراسة أن البيروقراطية المتجذرة والعوائق التنظيمية كانت تمنع تدفق المعلومات بشكل سلس وسريع

الدراسة 4:

****الدراسة:**** أحمد الهاشمي، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في قطاع التعليم في الإمارات 2020.

****الهدف:**** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في قطاع التعليم في الإمارات، مع التركيز على العوائق المتعلقة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

****المنهج:**** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

****أدوات الدراسة:**** تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات مع موظفي قطاع التعليم في الإمارات.

هذه الدراسة أجراها د. أحمد الهاشمي في جامعة الإمارات العربية المتحدة حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في قطاع التعليم في الإمارات. وجدت الدراسة تبايناً كبيراً في قدرة الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

الدراسة 5 :

****الدراسة:**** ليلي البوعينين، تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية في قطر. 2021

****الهدف:**** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الصحية في قطر، وتحديد التحديات التي تعيق التواصل الفعال.

****المنهج:**** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

****أدوات الدراسة:**** تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات مع موظفي المؤسسات الصحية في قطر. أجرت ليلي البوعينين من جامعة قطر دراسة حول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية في قطر. وجدت الدراسة أن بيئة العمل في القطاع الصحي مليئة بالضغط، مما يجعل من الصعب على الموظفين التواصل بشكل فعال ومنتظم.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية موضوع الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مما يوفر فهماً أعمق لهذا المجال من منظور عالمي. يستعرض هذا المطلب أهم الدراسات التي تم إجراؤها في الدول الأجنبية، ويسلط الضوء على نتائجها وتوصياتها التي يمكن أن تفيد المؤسسات المحلية.

الدراسة 1 :

* Aftab Hameed Memon, Shabir Hussain Khahro, Nafees Ahmed Memon, Zubair Ahmed Memon, Ahmed Mustafa
Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan.2022.

****الهدف:**** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عوامل الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مشاريع البناء في باكستان.

****المنهج:**** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستعرضت الأدبيات المتاحة لتحديد العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي وأداء الموظفين في صناعة البناء. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات مع عشرة ممارسين ذوي خبرة .

****أدوات الدراسة:**** تم جمع البيانات من خلال استطلاع استبيان وتحليلها إحصائياً باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. شملت عملية جمع البيانات 85 عينة.

ركزت الدراسة التي أجراها Aftab Hameed Memon وزملاؤه على تحديد عوامل الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مشاريع البناء الباكستانية.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

الدراسة 2:

Primadi Candra Susanto, Siera Syailendra, Ryan Firdiansyah Suryawan ,Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement, and Leadership.2022

****الهدف:** تهدف هذه الدراسة إلى إجراء استعراض شامل للأدبيات حول العوامل المتعلقة بأداء الموظفين، بما في ذلك الدوافع، والرضا الوظيفي، والانخراط الوظيفي، والقيادة، واستكشاف العلاقات بين هذه المتغيرات وتحديد تأثيرها على بعضها البعض.

****المنهج:** استخدمت الدراسة منهج استعراض الأدب لجمع المراجع ذات الصلة وتقديم نظرة عامة على النتائج من خلال وصف التفاعل بين المتغيرات.

****أدوات الدراسة:** تم جمع البيانات من الأدبيات المتاحة وتحليلها بشكل شامل لتقديم نظرة عامة على النتائج البحثية.

يهدف هذا المقال، الذي كتبه Primadi Candra Susanto وزملاؤه من Institut Transportasi dan Logistik Trisakti، إلى إجراء استعراض شامل للأدبيات المتعلقة بأداء الموظفين، مع التركيز على الدوافع، والرضا الوظيفي، والانخراط الوظيفي، والقيادة. يسعى المقال إلى تجميع النتائج البحثية الحالية لاستكشاف العلاقات بين هذه المتغيرات وتحديد تأثيرها على بعضها البعض.

الدراسة 3:

****الدراسة:** دوبرافكا سينتشيك كوريتش، نينا بولوشكي فوكيتش، أنا تكالاك فيرتشيك، "هل يعزز الاتصال الداخلي الجيد الرضا عن الحياة؟"، مجلة إدارة الاتصال 2023.

****الهدف:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرضا عن الاتصال الداخلي (ICS) والرضا عن الحياة، بالإضافة إلى تحليل الرابط بين ثمانية أبعاد للاتصال الداخلي والرضا عن الحياة.

****المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

****أدوات الدراسة:** تم جمع البيانات باستخدام استبيانات تم تصميمها لقياس الرضا عن الاتصال الداخلي والرضا عن الحياة.

استكشفت الدراسة التي أجرتها دوبرافكا سينتشيك كوريتش وزملاؤها العلاقة بين مفهومين أساسيين: الرضا عن الاتصال الداخلي (ICS) والرضا عن الحياة. بالإضافة إلى ذلك، حللت الدراسة الرابط بين ثمانية أبعاد للاتصال الداخلي والرضا عن الحياة.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

الدراسة 4:

****عنوان الدراسة:** مارك أ. جاكوبس، ونتاو يو، وروبرتو شافيز تأثير الاتصال الداخلي ورضا الموظفين على تكامل سلسلة التوريد 2023

المنهج: ** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

****أدوات الدراسة:** تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس شافيز تأثير الاتصال الداخلي ورضا الموظفين على تكامل سلسلة التوريد

هذه الدراسة تستكشف تأثير الاتصال الداخلي ورضا الموظفين على تكامل سلسلة التوريد من خلال منظور نظرية رأس المال الاجتماعي. يُعتبر تكامل سلسلة التوريد جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات في تحسين كفاءتها وتنافسيتها. استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات التي تم جمعها من 214 شركة تصنيع في الصين.

الدراسة 5:

****عنوان الدراسة:** أنيا شبولياريتش، أنا تكالاك فيرتشيك الرضا عن الاتصال الداخلي ومشاركة الموظفين كعوامل محددة للعلامة التجارية لصاحب العمل

المنهج: ** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

****أدوات الدراسة:** تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس مشاركة الموظفين كعوامل محددة للعلامة التجارية.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي ومشاركة الموظفين وعلامة صاحب العمل. يهدف المؤلفون إلى اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة واستكشاف ما إذا كانت نظرة الموظفين إلى علامة صاحب العمل تتأثر بالرضا عن الاتصال الداخلي ومشاركة الموظفين.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات

يعتبر التعقيب على الدراسات السابقة خطوة مهمة لفهم نقاط القوة والضعف فيها، وكيفية تطبيق نتائجها في السياقات المختلفة. يستعرض هذا المطلب تحليلاً نقدياً للدراسات التي تم استعراضها، مع التركيز على الفجوات البحثية والتوصيات المقترحة لتحسين البحث في مجال الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

1-الدراسات باللغة العربية

الدراسة 1 :

الدراسة التي أجراها علي بن يحيى الشهري بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية" تعتبر إضافة مهمة للمجال، حيث قامت بتحليل العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك وكيفية تأثير ذلك على إنتاجيتهم. وقد تضمنت الدراسة تحليلاً عميقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي قد تؤثر على هذه العلاقة. أما بالنسبة لدراسة صبيان إيمان لعام 2012، فقد قدمت إسهاماً مميّزاً في فهم العلاقة بين الاتصال غير اللفظي والرضا الوظيفي، وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين. وقد قدمت الدراسة نتائج مفيدة قد يستفيد منها الباحثون والمهتمون في هذا المجال لتوجيه الأبحاث والممارسات المستقبلية.

الدراسة 2 :

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الاتصال الداخلي الفعّال وزيادة الرضا الوظيفي. الموظفون الذين كانوا يحصلون على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب شعروا بمزيد من التقدير والتحفيز. الاتصال الداخلي الفعّال ساهم في تحسين فهم الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم، مما زاد من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، زادت شفافية الاتصال من ثقة الموظفين في الإدارة، مما أدى إلى تعزيز الروح المعنوية. تحسين التواصل الداخلي أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، حيث أصبح الموظفون أكثر وعياً بالأهداف المؤسسية وأكثر التزاماً بتحقيقها. الاتصالات الفعّالة ساهمت في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل. التحسينات في الأداء الوظيفي لم تقتصر فقط على الكفاءة، بل شملت أيضاً الابتكار والإبداع في حل المشكلات نتيجة للتدفق الحر للأفكار والمعلومات بين الموظفين.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

الدراسة 3 :

أظهرت النتائج أن تحسين الاتصال الداخلي أدى إلى زيادة رضا الموظفين بشكل ملحوظ. الموظفون شعروا بأن آرائهم وأفكارهم كانت مسموعة ومعترف بها، مما عزز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة. هذا الشعور بالاعتراف والتقدير ساهم في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الاستقرار الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، ساهم تحسين الاتصال في تقليل مستويات التوتر بين الموظفين، حيث كانوا يشعرون بأن لديهم القنوات المناسبة للتعبير عن مخاوفهم واحتياجاتهم. التواصل الفعال ساهم في بناء علاقات أفضل بين الموظفين والإدارة، مما خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وأقل توترًا.

الدراسة 4 :

وجد أن التواصل الداخلي الفعال يسهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي. الموظفون أشاروا إلى أنهم يشعرون بالاطمئنان والتقدير عندما يكون هناك تدفق منتظم للمعلومات والتعليمات. الاتصال الداخلي الفعال ساهم في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر شفافية وتعاوناً، مما عزز الشعور بالانتماء لدى الموظفين. الاتصال الداخلي الجيد أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي، حيث أصبح الموظفون أكثر وعياً بأدوارهم ومسؤولياتهم، مما زاد من إنتاجيتهم وكفاءتهم. التواصل الفعال ساهم في تقليل الأخطاء وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، مما أدى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. زيادة التواصل الداخلي ساعدت أيضاً في تعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين، حيث كان لديهم الفرصة لتبادل الأفكار والمقترحات بسهولة.

الدراسة 5 :

ساهمت ممارسات الاتصال الداخلي المحسنة في زيادة رضا الموظفين بشكل كبير. تم تعديل أنماط الاتصال لتناسب مع جداول العمل المختلفة، مما ضمن وصول المعلومات لجميع الموظفين في الوقت المناسب. هذا التحسين في الاتصال ساعد الموظفين على الشعور بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما عزز شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة. الاتصال الفعال ساهم في تحسين الروح المعنوية للموظفين، حيث شعروا بالتقدير وبأنهم جزء من فريق متعاون. هذا أدى إلى بيئة عمل أكثر إيجابية.

الدراسة 1:

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في صناعة البناء في باكستان. تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وهذا مبين من خلال استعراض الأدب المتوفر. يركز هذا البحث على تحديد المتغيرات الداعمة التي يمكن أن تعزز أداء الموظف، وتشمل الدوافع، والرضا الوظيفي، والانخراط الوظيفي، والقيادة. من خلال تحليل الأبحاث الحالية، يهدف المقال إلى تقديم إسهام في فهم عميق للعلاقة بين هذه العوامل وتأثيرها على فعالية التنظيم.

الدراسة 2:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدوافع والأداء من خلال دراسة الرضا الوظيفي والانخراط الوظيفي والقيادة. يستخدم المقال منهج استعراض الأدب لتقديم نظرة شاملة على العلاقات بين هذه المتغيرات وتأثيرها على بعضها البعض. يركز هذا البحث على تحديد المتغيرات الداعمة التي تؤثر إيجابياً على أداء الموظف، والتي تشمل الدوافع، والرضا الوظيفي، والانخراط الوظيفي، والقيادة. من خلال تحليل الأبحاث الحالية، يهدف المقال إلى توفير فهم أعمق للديناميات المعقدة بين هذه العوامل وتأثيراتها على كفاءة التنظيم.

الدراسة 3:

أظهرت النتائج وجود ارتباط مرتفع للغاية وله دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال الداخلي (ICS) والرضا عن الحياة. جميع أبعاد الرضا عن الاتصال الداخلي مرتبطة بشكل كبير بالرضا عن الحياة، ولكن هذه العلاقة كانت الأقوى بين الرضا عن الحياة وبعدين من أبعاد الرضا عن الاتصال الداخلي (الرضا عن الاتصال غير الرسمي والرضا عن مناخ الاتصال).

الدراسة 4:

تشير النتائج المحددة للبحث إلى أن رضا الموظفين يتوسط جزئياً تأثير الاتصال الداخلي على التكامل الداخلي وأن التكامل الداخلي يعتبر سابقاً للتكامل الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الاتصال الداخلي يؤثر على رضا الموظفين. وبالتالي، لكي تحسن الشركة الأداء في السوق من خلال تنسيق المواد والمعلومات والأموال بين الشركاء التجاريين.

تظهر النتائج الرضا عن الاتصال الداخلي ومشاركة الموظفين كمتنبئات مهمة للعلامة التجارية لصاحب العمل. تم تحديد جميع أبعاد الرضا عن الاتصال الداخلي واثنان من بين ثلاثة أبعاد لمشاركة الموظفين على الأقل كمحددات لعلو الأقل اثنين من أبعاد جاذبية صاحب العمل.

الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. منهجية الدراسة:

- الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.
- بعض الدراسات السابقة ركزت على التحليل النظري دون تطبيقات عملية ملموسة.

2. أدوات جمع البيانات:

- الدراسة الحالية استخدمت الاستبيانات، وبرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.
- العديد من الدراسات السابقة اعتمدت بشكل رئيسي على الاستبيانات أو المقابلات دون استخدام برامج تحليل إحصائي متقدمة.

3. نطاق الدراسة:

- الدراسات السابقة غالبًا ما ركزت على مؤسسات أو قطاعات معينة مثل الجمارك أو التعليم.
- الدراسة الحالية تم تطبيقها في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، مما يعطي نتائج أكثر تطبيقية في مجال الصناعات الخدمية.

خلاصة الفصل الأول :

تختتم الدراسة في الفصل الأول بالتركيز على أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي. يُظهر الإطار النظري أن الاتصال الداخلي الفعال يعزز من وضوح الأهداف ويزيد من شعور الموظفين بالانتماء والمشاركة. كما أن جودة الاتصال الداخلي تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا الموظفين، حيث يُسهم في تقليل حالات سوء الفهم وزيادة التفاهم بين الإدارة والموظفين. تُظهر الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، مما يعزز الحاجة إلى تحسين أنظمة الاتصال داخل المؤسسات لتحقيق أداء أفضل وبيئة عمل أكثر إيجابية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

لغرض إسقاط ما تم التوصل إليه في الجزء النظري على الجزء التطبيقي، أجريت دراسة ميدانية في "مديرية سونلغاز لولاية عين تموشنت" للتعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات لتحسين الاتصال الداخلي بناءً على النتائج المستخلصة.

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي باستخدام الاستبيانات والمقابلات المباشرة مع العاملين، حيث تم تصميم الاستبيان لتغطية محاور رئيسية مثل وضوح الأهداف وتوافر قنوات الاتصال الفعالة. تبرز أهمية الدراسة في توفير فهم عملي لدور الاتصال الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يمكن الإدارة من اتخاذ خطوات فعلية لتحسين بيئة العمل. واجهت الدراسة تحديات، أبرزها مقاومة بعض الموظفين للتغيير وتفاوت مستويات المعرفة التقنية بينهم. يتضمن الفصل الثاني تقديم عام للشركة، ودراسة دور الاتصال الداخلي، وتقديم توصيات لتحسين الاتصال الداخلي بناءً على نتائج الدراسة.

يتكون الفصل الثاني مباحث رئيسية تشمل:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة و التطور التاريخي

يتضمن تعريفاً بشركة سونلغاز، تاريخها، وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة

في هذا المبحث منهجية الدراسة، تحليل البيانات، ومناقشة النتائج. التوصيات والمقترحات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام للشركة و التطور التاريخي

يهدف هذا المبحث إلى تقديم نظرة شاملة على شركة سونلغاز، بما في ذلك تعريف الشركة وأهميتها في قطاع الطاقة. سنستعرض مراحل تطور الشركة منذ تأسيسها حتى الوقت الحاضر، مع التركيز على الإنجازات الرئيسية والتحديات الاستراتيجية التي مرت بها. هذا السياق التاريخي سيمكننا من فهم كيفية تطور استراتيجيات الاتصال الداخلي في الشركة لمواكبة النمو والتغيرات المستمرة.

المطلب الأول: تعريف شركة Sonelgaz

تلعب شركة Sonelgaz دورًا حيويًا في توفير الطاقة الكهربائية والغاز للجزائر. يتناول هذا المبحث تطور الشركة منذ نشأتها وحتى اليوم، مع تسليط الضوء على أهم المراحل والتحديات التي واجهتها.

1. تقديم عام للشركة:

إن مؤسسة سونلغاز كأبي مؤسسة اقتصادية نشأت وفق مرسوم رئاسي وعرفت تطور منذ نشأتها إلى يومنا هذا، كما أنه لهذه المؤسسة مهام تسعى إلى أدائها بواسطة هيكل إداري ينسق جهود العاملين بالمؤسسة لبلوغ الأهداف المسطرة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول أخذ نظرة شاملة على مؤسسة سونلغاز (المؤسسة الأم) ووفقا لما تتطلبه دراستنا التطبيقية هذه.

-تعريف مديريةية التوزيع لعين تموشنت:

تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي توزيع الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية تغطي شبكة توزيع الكهرباء جل دوائر الولاية عين تموشنت-المالح -العامة-عين الكيحل - حمام بوحجر-عين الأربعاء - بنيصاف- ولهاصاة 12 بلدية تغطيها شبكة توزيع الغاز، أما البلديات المتبقية فهي مبرجة في البرنامج الخماسي 2010 / 2014 توظف أكثر من 299 عون من جميع الفئات المهنيون مهياة بستة وكالات تجارية وثلاثة مصالح تقنية في الكهرباء والغاز، شبكة توزيع الكهرباء طولها 2700 كم وشبكة توزيع الغاز طولها 678 تعد 92109 زبون في الكهرباء و38749 زبون في الغاز.

2. التطور التاريخي لشركة Sonelgaz:

نشأة سونلغاز: لقد مرت سونلغاز بعدت مراحل منذ نشأتها نوردها فيما يلي:

❖ سنة 1947: كان ميلاد شركة الكهرباء والغاز الجزائرية (EGA) مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك

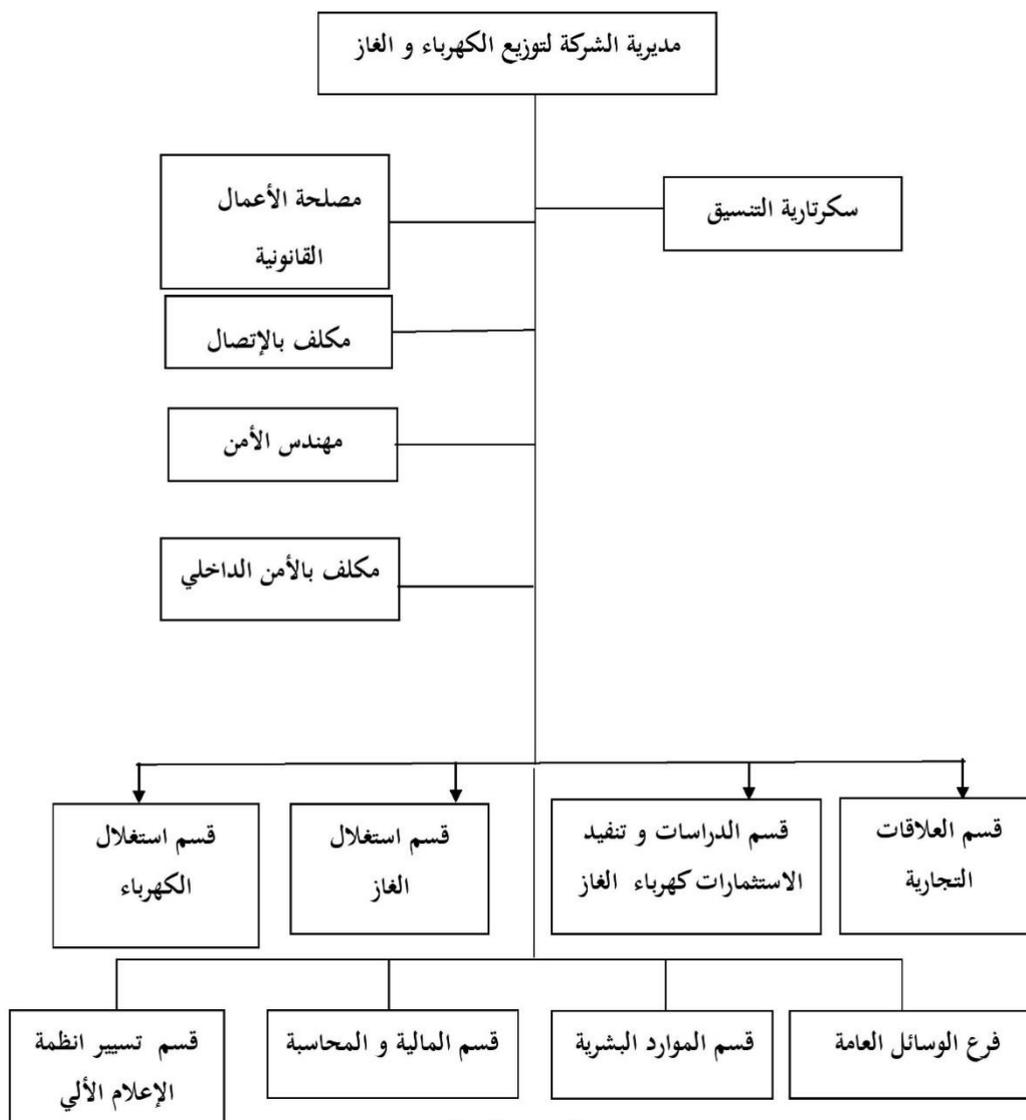
بمقتضى المرسوم رقم 47 / 1002 الصادر بتاريخ 05 / 06 / 1947 .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- ❖ سنة 1962: احتفظت بعد الاستقلال بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية وذلك من خلال المرسوم الصادر بتاريخ 157 /62 الصادر بتاريخ 12 /31 /1962، المتعلق بسير التقنين .
- ❖ سنة 1969: نشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) وذلك بمقتضى الأمر رقم 59 /69 الصادر بتاريخ 1969 /28/7 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 /08 /1969 المتعلق بصيغة المؤسسة العمومية EGA. الذي قرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ويحدد أهدافها ومدخلها .
- ❖ سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز وذلك بميلاد 6 شركات تابعة لها هي:
KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB et AMC.
- ❖ سنة 1991: أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC، حيث غيرت المؤسسة إطارها القانوني، وذلك بمقتضى القرار التنفيذي رقم 475 /91 الصادر بتاريخ 14 /12 /1991 . سنة 1995: تم تميم أن سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفق الأمر رقم 280 95/ الصادر بتاريخ 17 /12 /1995 الذي تضمن المهام التي يجب على المؤسسة إتباعها في مهمتها للخدمات العمومية
- ❖ سنة 1999: صدور المرسوم التنفيذي بتاريخ 11 /05 /1999 الذي قرر بتحويل الشركات التابعة لها إلى شركات ذات أسهم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة Sonelgaz

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة تساعد على تحقيق أهدافها فهو يوضح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة ويساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.



الشكل 1: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

المصدر : من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من الشكل السابق نلاحظ أن مديرية التوزيع لعين تموشنت تتكون من:

- ✓ مديرية الشركة: تقوم بتسيير المؤسسة وبتخاذ القرارات المتعلقة بها.
- ✓ أمانة التنسيق (السكرتارية): تعتبر وظيفة حساسة في المؤسسة حيث أنها تمثل همزة وصل بين الإدارة وكل أقسام المؤسسة والمستثمرين.
- ✓ قسم العلاقات التجارية: يقوم بإدارة العلاقة مع زبائن المؤسسة وبناء على طلباتهم يقوم بتوصيلهم بالكهرباء والغاز . كما أنها تضمست وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي حمام بوحجر، بنيصاف، العامرية، عين الكيحل، حمام بوحجر، وكالة عين تموشنت جنوب ووكالة عين تموشنت شمال
- ✓ قسم استغلال الغاز: يسهر على انجاز كل أشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط ويقوم بصيانة صمامات الغاز وقياس توترات القنوات الفولاذية.
- ✓ قسم استغلال الكهرباء: يقوم بتوزيع الكهرباء والعمل على تسيير وتوسيع الشبكة الكهربائية لإيصالها لأبعد الحدود .
- ✓ قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز: ويقوم بدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز ويقدم عروض استثمارية للمقاولين وهذا لتوسيع الشبكة وإيصالها لكل الزبائن
- ✓ قسم المالية والمحاسبة : يتابع كل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، يقوم بتحضير الميزانية ومراقبة الإنفاق على الاستثمار .
- ✓ قسم الموارد البشرية : يسهر على كل الأمور المتعلقة بالعمال من أجر وشكاوى ومخططات التكوين وتسيير المستخدمين مثل التوظيف، التوجيه، التكوين، والنقل... الخ
- ✓ مهندس الأمن : يتابع حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، يقوم بوضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية... الخ
- ✓ مصلحة الأمن الداخلي : تعمل المصلحة على التنسيق مع المدير فيما يخص القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي وتسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية وأيضا تتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية وتراقب أعوان الأمن الداخلي.
- ✓ مصلحة الاتصالات : تعمل هذه المصلحة المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات اعلامية وتحسيسية حول مواضيع خاصة بنشاطات المؤسسة، وايضا تقوم بتحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز .
- ✓ تعمل على تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي (صحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في اصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ مصلحة الأعمال القانونية : تعمل على متابعة كل المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

✓ فرع الوسائل العامة : يتم بمايلي :

- يقوم بتوفير النقل للعمال.
- كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية.
- يتعامل مع موردي الشركة .
- يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات.

✓ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي

- يؤمن نقل المعلومات بين الأقسام
- يقوم بإدخال اضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح وصيانة أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي
- القيام بعمليات مختلفة من كتابة وطباعة...إلخ

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة

- يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم توظيفها لجمع البيانات وتحليلها. سنستعرض الأساليب البحثية المتبعة، مثل الاستبيانات والمقابلات، وكيفية تصميمها وتنفيذها للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة. كما سنتناول الطرق الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وتفسير النتائج، مما يوفر أساسًا علميًا متينًا لفهم تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً : الدراسة الاستطلاعية

(1) أهداف الدراسة الاستطلاعية: تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة .
- التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه .
- التعرف على ظروف الدراسة .

(2) منهج الدراسة الاستطلاعية : لمنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يدرس الظواهر كما هي في الواقع.

(3) المجال الجغرافي و الزماني للدراسة: حدود الدراسة تقتصر على النقاط التالية:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

-الحدود الزمنية : تمثل في الفترة التي تستغرقها الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2024/2023.

○ أدوات الدراسة الاستطلاعية: من أجل قياس متغيرات الدراسة استخدمنا استبيان الاتصال الداخلي و استبيان

الرضا الوظيفي بالإضافة إلى استبيان البيانات الشخصية .

▪ استبيان البيانات الشخصية: يشمل استبيان البيانات الشخصية على متغيرات الجنس ، العمر و الخبرة المهنية.

▪ استبيان الاتصال الداخلي : تضمن هذا الاستبيان 14 فقرة تتوزع على 3 أبعاد و هي عناصر الاتصال، وسائل

الاتصال ، أسلوب الاتصال كما يبينه الجدول الموالي :

الجدول 1-2: الاتصال الداخلي

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
الاتصال الداخلي	عناصر الاتصال	5 فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 05)
	وسائل الاتصال	5 فقرات (من الفقرة 06 إلى الفقرة 10)
	أسلوب الاتصال	4 فقرات (من الفقرة 11 إلى الفقرة 14)

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة.

■ استبيان الرضا الوظيفي: تضمن هذا الاستبيان 10 فقرات، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 2-2: الرضا الوظيفي

المتغير	عدد الفقرات
الرضا الوظيفي	10 فقرات

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة

تم الاعتماد في الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي و الجدول التالي يوضح مجالات العناصر الخمسة لهذا

المقياس كمايلي :

الجدول 2-3: طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
1 – 1.8	غير موافق بشدة
1.8-2.6	غير موافق
2.6-3.4	محايد
3.4-4.2	موافق
4.2-5	موافق بشدة

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

4) مجتمع وعينة الدراسة:

بالنسبة لمجتمع الدراسة فيخص موظفي مؤسسة سونلغاز وحدة عين تموشنت ، فيما تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية ، إذ تكونت عينة الدراسة من (45) عامل إداري بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز(سونلغاز) - ولاية عين تموشنت - . تم توزيع الاستبيانات بطريقة مباشرة على العمال مع شرح الهدف من الدراسة ، و بعدها تم استرجاع كل الاستبيانات .ويمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول 2-4: توزيع افراد عينة الدراسة

عدد العمال	الاستبيانات
45	الاستبيانات الموزعة
35	الاستبيانات المسترجعة
05	الاستبيانات المستبعدة
30	الاستبيانات المقبولة

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان دقة النتائج، من الضروري التأكد من صدق وثبات أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة. يتناول هذا المطلب كيفية اختبار أدوات الدراسة للتأكد من موثوقيتها ودقتها في قياس المفاهيم المراد دراستها.

- 1- **مستوى الصدق:** يعد مستوى الصدق أحد المؤشرات الرئيسية لمدى دقة أدوات جمع البيانات في قياس المفاهيم المراد دراستها.
- أ. **محور الاتصال الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي و الذي يوضح علاقة كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول 2-5: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الاول

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد
0.000	0.998	الفقرة 01	عناصر الاتصال
0.005	0.167	الفقرة 02	
0.010	0.129	الفقرة 03	
0.000	0.109	الفقرة 04	
0.006	0.910	الفقرة 05	
0.000	0.642	الفقرة 06	وسائل الاتصال
0.002	0.344	الفقرة 07	
0.009	0.205	الفقرة 08	
0.008	0.294	الفقرة 09	
0.003	0.589	الفقرة 10	
0.000	0.765	الفقرة 11	أسلوب الاتصال
0.000	0.772	الفقرة 12	
0.000	0.648	الفقرة 13	
0.000	0.996	الفقرة 14	

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

نلاحظ أن معاملات الارتباط كل فقرات الابعاد الثلاثة محور "الاتصال الداخلي" دالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.01، و منه نستنتج أن المحور الاول متسق داخليا .

من خلال الجدول التالي سسسيم عرض نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني :

الجدول 2-6: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 01	0.149	0.188
الفقرة 02	0.472	0.000
الفقرة 03	0.064	0.576
الفقرة 04	0.295	0.008
الفقرة 05	0.247	0.027
الفقرة 06	0.338	0.002
الفقرة 07	0.307	0.006
الفقرة 08	0.071	0.001
الفقرة 09	0.130	0.249
الفقرة 10	0.574	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

نلاحظ أن أغلب عبارات المحور الثاني دالة معنويا عند مستوى دلالة 0.05/0.01 ومنه نستنتج أن فقرات المحور

الثاني متسقة داخليا.

2- مستوى الثبات:

نلاحظ أن معامل الثبات أكبر من 0.750 و منه نستنتج أن محوري الاستبانة ثابتة وقابلة لمواصلة الدراسة ، كما

أننا لاحظنا أن معامل الثبات للمحور الثاني أقل من المحور الأول كون أن محور الرضا الوظيفي يحتوى على عبارات غير

متسقة قد تؤثر على مستوى ثبات المحور .

أما محور الرضا الوظيفي فقد سجلت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.790 وهي قيمة تدل على ثبات هذا المحور

ويمكن اعتماده في الدراسة.

الجدول 2-7: معامل ألفا كرومباخ.

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
الاتصال الداخلي	1	5	0.540
	2	5	0.766
	3	4	0.803
الرضا الوظيفي	4	10	0.791
المجموع الكلي		24	0.750

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

يتبين من خلال معطيات الجدول اعلاه ان معامل الثبات للاستبيان بلغ 0.750. وهي قيمة مرتفعة و التي تدل

على ثبات اسئلة الاستبيان و صلاحيتها في تحليل البيانات .

المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة

بعد جمع البيانات، تأتي مرحلة تحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة. يعرض هذا المطلب

نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، مع تفسيرها وربطها بفرضيات الدراسة.

1- خصائص عينة الدراسة : فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات

الشخصية (الديموغرافية) كما هو موضح في الجدول التالي:

أولاً: الجنس:

الجدول 2-8: توزيع العينة حسب متغير الجنس

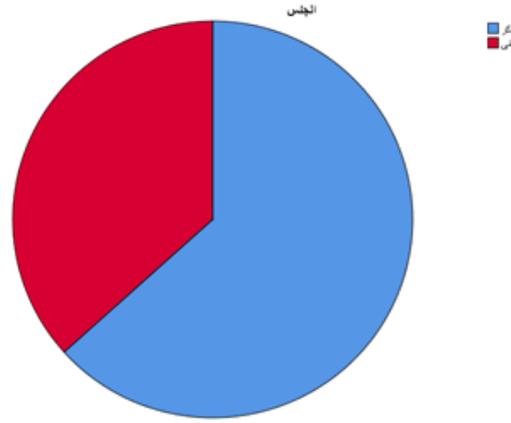
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	19	63.3
أنثى	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يظهر لنا من خلال الجدول مايلي: نجد في متغير "الجنس" أن أغلبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 63.3 % حيث بلغ عددهم 19 أما الاناث بلغت نسبتهم 36.7% بعدد 11 إناث.

الشكل 2-2: نسب توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

ثانيا: العمر:

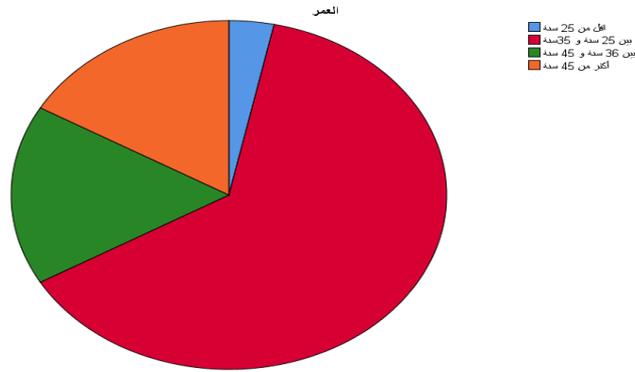
الجدول 2-9 : توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	1	3.3
بين 25 إلى 35 سنة	19	63.3
بين 36 إلى 45 سنة	5	16.7
أكثر من 45 سنة	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

يظهر لنا من خلال الجدول بالنسبة لمتغير "العمر" ان أعلى النسب سجلت عند العمال الذين تتراوح اعمارهم بين 25 و 35 سنة بنسبة 63.3% حيث بلغ عددهم 19 ، تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة بنسبة 16.7% وبلغ عددهم 5، لتساوى في النسبة و العدد مع فئة العمال الاكثر من 45 سنة و آخر فئة كان للأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بعدد فرد واحد مشكلا نسبة 3.3% من مجموع الافراد عينة الدراسة.

الشكل 2-3: نسب توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

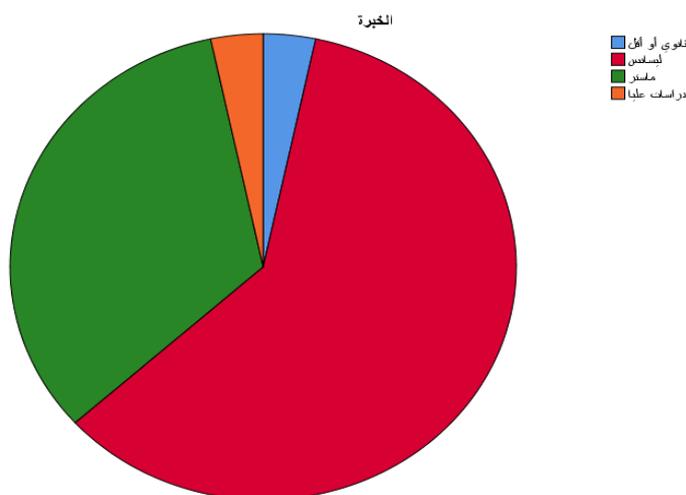
الجدول 2-10: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	1	3.3
ليسانس	18	60
ماستر	10	33.3
دراسات عليا	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

يوضح لنا الجدول توزيع افراد العينة على حسب المستوى العلمي المكتسب، حيث بلغ عدد الموظفين الذين يملكون الليسانس نسبة 60% متمثلة في 18 موظفا و هي أعلى نسبة، تليها فئة الموظفين الحاصلين على مستوى الماستر بنسبة 33.3% و عددهم 10 أفراد، ثم فئة الموظفين ذوي المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 3.3% و عددهم فردا واحدا، وفردا واحدا آخر يمتلك مستوى دراسات عليا، وبهذا نستطيع القول أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى علمي عال مما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بكل دقة ووضوح.

الشكل 2-4: نسب توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

2- تحليل محاور الاستبانة:

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحوري الاستبانة: لتسهيل عملية التقييم لفرضيات الدراسة وتحليل النتائج وجب علينا أولاً تفرغ مخرجات SPSS في الجدول التالي:
- المحور الأول: الاتصال الداخلي:

الجدول 2-11: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة المحور الاول الاتصال الداخلي

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عناصر الاتصال				
01	موافق	1.92	3.98	01 تواجه صعوبة في التواصل مع المسؤول المباشر.
04	موافق	1.19	3.53	02 عدم فهم الرسالة يؤدي إلى زيادة سوء الفهم بين الرئيس والمؤوسين.
09	موافق	1.20	3.02	03 هناك تداول للمعلومات بين كافة الأقسام والمصالح في المؤسسة.
10	موافق	1.25	2.76	04 تصل المعلومات المعروضة للنقاش إلى جميع مستويات الإدارة.
14	موافق	1.05	2.17	05 تتحصل على كافة المعلومات و القرارات شكل مستمر.
وسائل الاتصال				
08	موافق	1.17	3.17	06 يتم عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة يتم خلالها مناقشة المشاكل وإدارة المؤسسة.
06	موافق	0.68	3.40	07 المعلومات المنقولة عن طريق وسائل الاتصال الشفوية (مثل الهاتف والمقابلات) تتمتع بدقة عالية.
03	موافق	0.63	3.53	08 القرارات المكتوبة هي الوسيلة التي تنقل منشورات الرؤساء والتوجيهات الإدارية.
07	موافق بشدة	0.69	3.33	09 تعتبر وسائل الاتصال الحديثة أسرع من الوسائل التقليدية.
12	موافق	0.59	2.53	10 عند مواجهتي لمشكلة أو حاجة لاستشارة في مسألة معينة، أقوم بالاتصال مباشرة برئيسي.
أسلوب الاتصال				
05	موافق	0.65	3.42	11 هناك رضا عن عملية انتقال الرئيس إلى المرؤسين عن إلى مكاتب عملهم.
02	موافق	0.68	3.58	12 علاقتي مع الرئيس خارج العمل ساهمت في تحسين ظروف عملي.
11	غير موافق تماماً	0.63	2.65	13 أتصل برئيسي خلال ساعات العمل.
13	موافق	0.68	2.40	14 هناك تتبع لتسلسل الإداري أثناء أداء مهامكم.
/	موافق	0.92	3.09	المتوسط الحسابي العام

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضح من الجدول أن إجابات الافراد مجتمع الدراسة على العبارات التي تقيس محور الاتصال الداخلي متوسطة حيث بلغ متوسط الموافقة ب (3.09) ضمن الفئة 2.6-3.39 و هو مستوى متوسط بناءا على مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن مجموع افراد الدراسة موافقون بنسبة متوسطة على مختلف الفقرات.

و قد رتبنا الفقرات من الاولى الى الاخيرة حسب متوسط الاجابة حيث :

- احتلت العبارة رقم 01 الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.98 و انحدار معياري قدره 1.92 .

- احتلت العبارة رقم 05 الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.17 و انحدار معياري قدره 1.05 و و بالتالي فإن إجابات الافراد تعكس رأيهم في وجود الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ودوره في رفع أداءهم ونتاجيتهم .

المحور الثاني: الرضا الوظيفي :

الجدول 2-12: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة المحور الثاني الرضا الوظيفي

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا الوظيفي
09	موافق	1.066	3.125	الاتصال الداخلي الفعال يؤثر إيجابًا على رضاك الوظيفي.
08	موافق	1.017	3.200	هناك رضا عن الأجر الذي تتقاضاه ويعكس كل ما أقوم به من أعمال.
10	موافق	0.921	2.150	تتيح المؤسسة فرص التدريب والتطوير المستمر.
04	موافق بشدة	1.085	3.475	تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل والشهادات المتحصل عليها.
03	غير موافق	1.176	3.125	يساعد مسؤولك المباشر في حل المشكلات التي تواجهها.
05	موافق	1.131	3.500	هناك تعاون في أداء المهام مع زملائك .
06	موافق	1.054	3.450	تتناسب مهام وظيفتي مع قدراتي وامكانياتي الذهنية والجسدية.
02	غير موافق	0.987	3.375	هناك مجالات في عملي تحتاج إلى تحسين لزيادة الرضا الوظيفي.
07	موافق	1.102	3.500	أشارك الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
01	غير موافق	0.847	4.000	أتمتع بالحرية في طرق أداء الأعمال الموكلة لي.
/	موافق	1.03	3.13	المتوسط الحسابي العام

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

يتضح من الجدول أن إجابات الافراد مجتمع الدراسة على العبارات التي تقيس محور الرضا الوظيفي متوسطة حيث بلغ متوسط الموافقة ب (3.13) ضمن الفئة 2.6-3.39 و هو مستوى متوسط بناءا على مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن مجموع افراد الدراسة موافقون بنسبة متوسطة على مختلف الفقرات.

و قد رتبنا الفقرات من الاولى الى الاخيرة حسب متوسط الاجابة حيث :

احتلت العبارة رقم 10 الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4 و انحدار معياري قدره 0.847. احتلت العبارة رقم 05 الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.15 و انحدار معياري قدره 0.921 وقد كانت موافقة الافراد منخفضة في إشارة الى أن مسؤولهم المباشر لا يساعدهم في المشكل التي يواجهونها .و بالتالي فإن إجابات الافراد تعكس مدى رأيهم في قياس مستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الربع: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وأيضا تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى مساهمة و دور المتغير الفرعي الأول (عناصر الاتصال) في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال معامل التحديد R^2 و هو محصور بين 0 و 1 ، حيث يكشف عن النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع، و الجدول التالي يوضح مجالات معامل التحديد:

أما الفرضيات فيتم قبولها كالتالي:

✓ قبول الفرضية الصفرية H_0 عند مستوى دلالة sig أكبر من 0.05

✓ قبول الفرضية البديلة H_1 عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05

1-اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الاولى:

- اختبار الفرضية العدمية (h_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعناصر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05.

- اختبار الفرضية البديلة (h_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعناصر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05.

للإجابة على الفرضية الأولى لابد من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، ويتم ذلك من خلال

استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)

الجدول 2-13: نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27.994	1	37.994	0.832	0.692	139.052	*0.000
الخطأ	16.941	62	0.273				
الاجمالي	54.935	63	-				
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05							

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1، 62) = 4.00

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (139.052)، كما بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) ، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغ معامل التحديد (0.692)، وهو ما يعني أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي والمتمثل في "الاتصال الداخلي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (69.20%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الكهرباء و الغاز محل الدراسة، وهي قوة تفسيرية حسنة، مما يدل على أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي ككل على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الكهرباء و الغاز عين تموشنت وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى، وقيل الإجابة عن الفرضية الرئيسية ستم الإجابة عن الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

1- اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

- اختبار الفرضية العدمية (h0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعناصر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05

- اختبار الفرضية البديلة (h1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعناصر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05

الجدول 2-14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة sig	قيمة t	معاملات الانحدار		R ²	R	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.258	1.255	0.251	الثابت	0.586	0.651	0.000	23.105
0.000	6.381	0.670	عناصر الاتصال				

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع قد بلغ 0.651 وهو ارتباط طردي قوي بمستوى دلالة 0.000 ما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين. أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد R² بلغت 0.586 وهذا يعني أن لعناصر الاتصال الداخلي علاقة تأثير ايجابية و تساهم في 58.6% من مستوى الرضا الوظيفي وهي قدرة تفسيرية متوسطة و الباقي (41.4%) راجعة إلى عوامل أخرى. كما نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت 0.670 وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في عناصر الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة بقيمة 0.670 في قيمة المتغير التابع الرضا الوظيفي.

ومن بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعناصر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05، حيث تؤثر عناصر الاتصال الداخلي بشكل كبير على الرضا الوظيفي في المؤسسة: وضوح الرسائل، والتواصل المفتوح، وتوافر قنوات فعالة للتواصل، جميعها تعزز الثقة والشعور بالمشاركة بين الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية وزيادة الرضا الوظيفي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

- اختبار الفرضية العدمية (h0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05 .
- اختبار الفرضية البديلة (h1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول 2-15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المنعوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المنعوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة sig	قيمة t	معاملات الانحدار		R ²	R	مستوى الدلالة sig	F قيمة المحسوبة
0.702	2.588	0.695	الثابت	0.557	0.714	0.000	13.588
0.000	2.155	1.221	وسائل الاتصال				

المصدر: من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع قد بلغ 0.714 وهو ارتباط طردي قوي جدا بمستوى دلالة 0.002 ما يعني وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين. أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد R² بلغت 0.557 وهذا يعني أن لوسائل الاتصال الداخلي علاقة تأثير ايجابية و تساهم في 55.7% من مستوى الرضا الوظيفي وهي قدرة تفسيرية متوسطة و الباقي (44.3%) راجعة إلى عوامل أخرى. كما نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت 1.221 وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في وسائل الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة بقيمة 1.221 في قيمة المتغير التابع الرضا الوظيفي.

ومنه بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05، إذ تلعب وسائل الاتصال الداخلي، بما في ذلك التواصل المباشر مع رئيس العمل، دورًا حيويًا في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة حيث يسهم التواصل المباشر في توضيح الأهداف وتقديم التغذية الراجعة الفورية، مما يعزز الثقة والتفاهم بين الموظفين والإدارة. كلما كانت وسائل الاتصال الداخلي فعالة ومباشرة، زاد شعور الموظفين بالانتماء والتقدير، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة:

- اختبار الفرضية العدمية (h0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأسلوب الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05 .
- اختبار الفرضية البديلة (h1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأسلوب الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول 2-16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة sig	قيمة t	معاملات الانحدار		R ²	R	مستوى الدلالة sig	F قيمة المحسوبة
0.012	1.325	0.204	الثابت	0.401	0.760	0.000	32.807
0.000	1.992	0.313	أسلوب الاتصال				

المصدر: من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع قد بلغ 0.760 وهو ارتباط طردي متوسط بمستوى دلالة 0.001 ما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين. أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد R² بلغت 0.401 وهذا يعني أن لأسلوب الاتصال الداخلي علاقة تأثير ايجابية و تساهم في 40.1% من مستوى الرضا الوظيفي وهي قدرة تفسيرية متوسطة و الباقي (59.9%) راجعة إلى عوامل أخرى. كما نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت 0.313 وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في أسلوب الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة بقيمة 0.313 في قيمة المتغير التابع الرضا الوظيفي.

ومنه بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأسلوب الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية 0.05 ن رغم أن التأثير كان بنسبة متوسطة حيث تلعب أساليب التواصل داخل المؤسسة دورًا مهمًا في تحقيق الرضا الوظيفي، حتى ويشمل ذلك التواصل المباشر مع رئيس العمل، المقابلات، القرارات المكتوبة، البريد الإلكتروني، والاجتماعات. يعزز التواصل المباشر الثقة والتفاهم، بينما توفر المقابلات والقرارات المكتوبة وضوحًا وتوجيهًا. كلما كانت أساليب التواصل واضحة وفعالة، زاد شعور الموظفين بالانتماء والتقدير، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وتحقيق رضا مؤسسة الكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الصفرية h_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وتحقيق رضا مؤسسة الكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية البديلة h_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وتحقيق رضا مؤسسة الكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

يوضح الجدول الآتي العلاقة الارتباطية بين جميع أبعاد الاتصال الداخلي وتحقيق رضا مؤسسة الكهرباء و الغاز بعين تموشنت.

الجدول 2-17: العلاقة الارتباطية بين جميع الابعاد للفرضية الرئيسة الثانية

المتغير		المؤشرات		ابعاد الاتصال الداخلي	
رضا مؤسسة الكهرباء و الغاز بعين تموشنت				عناصر الاتصال	وسائل الاتصال
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
		معامل الارتباط	0.651	0.714	0.760
		حجم العينة	30	30	30

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات البرنامج الاحصائي spss v25

يتضح من خلال جدول الارتباط في مؤسسة الكهرباء والغاز محل الدراسة أن أغلب العلاقات الارتباطية متوسطة ولها دلالة إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) في مؤسسة الكهرباء والغاز بعين تموشنت. وجدنا أن بُعد "أسلوب الاتصال" هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي بنسبة 76.0% ومستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير هذا البعد والحفاظ عليه.

من جهة أخرى، جاء بُعد "عناصر الاتصال" في المرتبة الأخيرة بنسبة 65.1% ومستوى دلالة 0.000، مما يعني أن المؤسسة بحاجة إلى تحديد نقاط الضعف في هذا البعد والعمل على معالجتها.

تشير النتائج إلى وجود أدلة كافية من بيانات العينة على تأثير متوسط للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والغاز بعين تموشنت، حيث مستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05. بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

خلاصة الفصل الثاني

في نهاية الفصل الثاني، تُبرز الدراسة الميدانية في شركة سونلغاز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين. أظهرت نتائج الاستبيانات أن هناك تأثيراً ملموساً للاتصال الداخلي على مستوى رضا الموظفين، حيث ساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الشعور بالانتماء والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار. توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاتصال الداخلي من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تسهل تبادل المعلومات بين مختلف مستويات الشركة. كما توصي بتبني تقنيات اتصال حديثة وتدريب الموظفين والإدارة على مهارات الاتصال الفعال لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

خاتمة عامة

لقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، مستندة إلى تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي شركة سونلغاز. إن النتائج التي تم التوصل إليها تشير بوضوح إلى أن الاتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو عنصر أساسي يؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. وتبرز أهمية هذا البحث من خلال تسليطه الضوء على الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الاتصال الداخلي لتعزيز الرضا الوظيفي.

➤ تحسين بيئة العمل

أحد أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الاتصال الداخلي الفعال يسهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل. فقد أظهرت البيانات أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية الاتصال داخل المؤسسة يميلون إلى الإحساس بالانتماء والمشاركة في عملية اتخاذ القرار. هذا الشعور بالانتماء يعزز من الروح المعنوية للموظفين ويزيد من ولائهم للمؤسسة. فالشفافية في الاتصال الداخلي تساهم في خلق بيئة عمل تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين جميع المستويات الوظيفية.

وقد لوحظ أن الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة تؤدي إلى تقليل حالات سوء الفهم والتوتر بين الموظفين. عندما تكون الرسائل واضحة ومفهومة ويتم نقلها عبر قنوات فعالة، فإن ذلك يسهم في تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال الفعال يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والاحترام. هذه البيئة الداعمة والإيجابية تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

➤ زيادة الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الحيوية التي تؤثر على إنتاجية الموظفين واستقرارهم في العمل. وقد أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين جودة الاتصال الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي. كلما كان الاتصال الداخلي أكثر فعالية ووضوحاً، زادت مستويات الرضا بين الموظفين. فوجود قنوات اتصال فعالة ووضوح الرسائل يسهمان في تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

إن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتلقون معلومات واضحة ومفيدة من إدارتهم يميلون إلى الشعور بالرضا الوظيفي. هذا الشعور ينبع من الثقة بأنهم على دراية بما يحدث في المؤسسة وأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار. كما أن التواصل المفتوح والشفاف يعزز من شعور الموظفين بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

➤ تأثير عناصر الاتصال الداخلي

تشمل عناصر الاتصال الداخلي عدة جوانب مثل وضوح الرسائل، وتوافر قنوات فعالة للتواصل، وإشراك الموظفين في عملية الاتصال. وقد أظهرت الدراسة أن هذه العناصر تلعب دورًا مهمًا في تحقيق الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، تبين أن وضوح الرسائل يساعد في تقليل الالتباس وسوء الفهم، مما يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة رضا الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن توافر قنوات فعالة للتواصل مثل الاجتماعات الدورية والتقارير المكتوبة يساهم في تسهيل تبادل المعلومات وتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة.

كما أظهرت الدراسة أن إشراك الموظفين في عملية الاتصال يعزز من شعورهم بالمشاركة والتمكين. هذا الشعور يعزز من التزامهم بأهداف المؤسسة ويزيد من رغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم. ومن الجدير بالذكر أن هذه العناصر لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت الدراسة أن لعناصر الاتصال الداخلي علاقة تأثير إيجابية بنسبة 58.6% على مستوى الرضا الوظيفي.

➤ توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بتبني عدد من الإجراءات لتحسين الاتصال الداخلي وتعزيز الرضا الوظيفي.

- أولاً، ينبغي على المؤسسات تبني سياسات وإجراءات تسهل تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات الوظيفية، مع التركيز على تعزيز الاتصال المساعد لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. هذا النهج يمكن أن يسهم في تحسين الشفافية والثقة بين الموظفين والإدارة.
- ثانيًا، يجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال لدى الإدارة والموظفين على حد سواء. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين كفاءة الاتصال الداخلي وتعزيز قدرة الموظفين على التواصل الفعّال. إن تطوير مهارات الاتصال يعزز من جودة الرسائل ويسهم في تحسين بيئة العمل.
- ثالثًا، ينبغي على المؤسسات استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين وسائل الاتصال الداخلي. يمكن أن تسهم هذه التكنولوجيا في تعزيز فعالية الاتصال وسرعة تبادل المعلومات، مما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي. الأدوات التكنولوجية مثل البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية يمكن أن توفر منصات فعالة لتبادل المعلومات والتواصل بين الموظفين والإدارة.

وأخيرًا، يجب على المؤسسات العمل على تحقيق تواصل مفتوح وشفاف بين جميع مستويات الإدارة والموظفين. هذا النوع من التواصل يسهم في نقل المعلومات بشكل صحيح وسريع، مما يعزز الثقة المتبادلة ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي. التواصل المفتوح يمكن أن يشمل اجتماعات دورية ومنتديات تفاعلية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية.



قائمة المراجع
و الملاحق

1-الكتب:

- ❖ البكر عبد الله. دور التواصل الداخلي في تحسين بيئة العمل. مجلة التنمية الإدارية.. الكويت 2017
- ❖ الجاسم ليلي. تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي. دار الينابيع; الإمارات. 2021.
- ❖ الحمادي سارة. تطبيقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة. مجلة الإدارة المعاصرة. البحرين. 2021.
- ❖ الحسن ناصر. أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسات. دار الفكر العربي; الأردن. 2020.
- ❖ السالم مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الأردن: اثناء للنشر والتوزيع; 2001.
- ❖ السعيد محمد جاد الرب. جودة الحياة الوظيفية. مصر. مطبعة العشري; 2008.
- ❖ السليمان خالد. العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية. دار النشر الأكاديمي; قطر. 2018.
- ❖ الفضلي ريم. استراتيجيات تحسين الاتصال الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي. دار الكتاب الحديث. لبنان. 2022.
- ❖ المغربي يوسف. إدارة الاتصال الداخلي ورضا الموظفين. دار الأمل; 2019. المغرب.
- ❖ سليمان محمد أحمد، وهب سوسن عبد الفتاح. الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. زمزم ناشرون وموزعون. الأردن. 2010.
- ❖ حمزوي محمد سيد. إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية. دار الجامعة للطباعة والنشر. القاهرة. 1987.

3-المجلات:

- ✓ برباوي كمال. "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي". أماراباك. مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا. العدد العاشر. 2013.
- ✓ الزعابي فاطمة. الاتصال الداخلي وأثره على أداء الموظفين في القطاع الخاص. مجلة البحوث الإدارية. 2020. عمان.
- ✓ الشيخ محمد. استراتيجيات الاتصال الداخلي ورضا الموظفين. مجلة العلوم الإدارية. 2019. السعودية

4-المذكرات :

- الروسان محمد علي، حداد مناور فريد. الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة سطيف. العدد 2. الجزائر. 2003.
- الشريفي حفيظة، عديدي عقال. أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي. دراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. الجزائر. 2015.
- شاويش مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية; 2004

قائمة المراجع و الملاحق

- كلاش وسام. دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. 2016/2015.
- محدوين رشيد. الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة حالة- الملحقة الجامعية مغنية). مذكرة ماستر إدارة أعمال الموارد البشرية. 2016.

الكتب:

- Johnson Paul .The Impact of Internal Communication on Job Performance in Organizations. Harvard Business Review. 2020. USA
- Martinez David .The Relationship between Internal Communication and Job Satisfaction in Educational Institutions. Educational Management Review. 2018. Spain

المجلات:

- Brown Robert. Internal Communication Strategies and Employee Satisfaction. Journal of Administrative Sciences. 2019. Canada.
- Garcia Maria. Internal Communication Management and Employee Satisfaction. International Journal of Business Communication. 2019. Mexico. Page
- Harris James. Applications of Internal Communication in Modern Organizations. Journal of Contemporary Management. 2021. UK.
- Johnson Paul .The Impact of Internal Communication on Job Performance in Organizations. Harvard Business Review. 2020. USA.
- Lee Kyung. Strategies for Improving Internal Communication to Achieve Job Satisfaction. Journal of Human Resource Management. 2022;29(1):23-38. South Korea.
- Smith John. The Role of Internal Communication in Achieving Job Satisfaction. Journal of Management. 2018. UK..
- Taylor Amanda. The Effect of Organizational Communication on Job Satisfaction in the Public Sector. Journal of Public Administration. 2021. Australia.
- Walker Laura. The Role of Internal Communication in Improving Work Environment. Journal of Administrative Development. 2017. New Zealand.
- Williams Charles. Internal Communication and Its Impact on Employee Performance in the Private Sector. Journal of Organizational Behavior. 2020. USA.

الملحق 1 : نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة :



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير.

قسم : علوم التسيير.

تخصص : إدارة الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ؛ أما بعد :

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ". نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات التي نرجو من سيادتكم الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية، علما ان المعلومات المدونة كافة ستمم بالسرية و الأمانة العلمية والتي تستخدم لغرض البحث العلمي فقط . ولكم منا جزيل الشكر .

1- البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر انثى

السن :

اقل من 25 سنة بين 25 سنة و 35 سنة
بين 36 سنة و 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل ليسانس ماستر دراسات عليا

سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات
من 10 سنوات الى 15 سنة من 15 سنة و ما فوق

محور الاتصال الداخلي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					عناصر الاتصال
					01 تواجه صعوبة في التواصل مع المسؤول المباشر.
					02 عدم فهم الرسالة يؤدي إلى زيادة سوء الفهم بين الرئيس والمرؤوسين.
					03 هناك تداول للمعلومات بين كافة الأقسام والمصالح في المؤسسة.
					04 تصل المعلومات المعروضة للنقاش إلى جميع مستويات الإدارة.
					05 تتحصل على كافة المعلومات و القرارات شكل مستمر.
					وسائل الاتصال
					06 يتم عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة يتم خلالها مناقشة المشاكل وإدارة المؤسسة.
					07 المعلومات المنقولة عن طريق وسائل الاتصال الشفوية (مثل الهاتف والمقابلات) تتمتع بدقة عالية.
					08 القرارات المكتوبة هي الوسيلة التي تنقل منشورات الرؤساء والتوجيهات الإدارية.
					09 تعتبر وسائل الاتصال الحديثة أسرع من الوسائل التقليدية.
					10 عند مواجهتي لمشكلة أو حاجة لاستشارة في مسألة معينة، أقوم بالاتصال مباشرة برئيسي.
					اسلوب الاتصال
					11 هناك رضا عن عملية انتقال الرئيس إلى المرؤوسين عن إلى مكاتب عملهم.
					12 علاقتي مع الرئيس خارج العمل ساهمت في تحسين ظروف عملي.
					13 أتصل برئيسي خلال ساعات العمل.
					14 هناك تتبع لتسلسل الإداري أثناء أداء مهامكم.
					محور الرضا الوظيفي
					15 الاتصال الداخلي الفعال يؤثر إيجاباً على رضاك الوظيفي.
					16 هناك رضا عن الأجر الذي تتقاضاه ويعكس كل ما أقوم به من أعمال.
					17 تتيح المؤسسة فرص التدريب والتطوير المستمر.
					18 تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل والشهادات المتحصل عليها.
					19 يساعد مسؤولك المباشر في حل المشكلات التي تواجهها.
					20 هناك تعاون في أداء المهام مع زملائك .
					21 تتناسب مهام وظيفتي مع قدراتي وامكانياتي الذهنية والجسدية.

قائمة المراجع و الملاحق

					22	هناك مجالات في عملك تحتاج إلى تحسين لزيادة الرضا الوظيفي.
					23	أشارك الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
					24	هناك مجالات في عملك تحتاج إلى تحسين لزيادة الرضا الوظيفي
					25	تتناسب مهام وظيفتي مع قدراتي وامكانياتي الذهنية والجسدية.

الملحق 2 : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

