



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: مناجنت موارد البشرية

أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال

دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل إلكتروني

- عين الدفلى -

تحت إشراف الدكتورة:

❖ شكري معمر سارة

من إعداد الطالب:

❖ بوداني نعيم

## الملخص

تقوم عمليات الاتصال الداخلية السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في عمليات تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الرضا والإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل. ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي لمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال. وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بينهما وتقييم أثر أبعاده الأربعة المختلفة التي تشمل: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي ووسائل الاتصال ومشاركة الاتصال. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال تحليل البيانات ل 173 استبيان موزع على عمال مؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى باستخدام الأساليب الاحصائية والاستعانة ببرنامج Spss.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن هناك درجة التزام مرتفعة لمؤسسة السويدي كابل بتفعيل نظام الاتصال الداخلي بأبعاده الأربعة، كما أكدت على وجود علاقة طردية وتأثير إيجابي لجميع أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة. وبشكل عام، أظهرت النتائج أن هناك مستوى رضا متوسط لعمال المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

اتصال داخلي، رضا وظيفي، مؤسسة اقتصادية

## **Résumé**

La communication interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances et l'augmentation des niveaux de satisfaction et de productivité dans l'entreprise économique, et cela en influençant l'attitude et le comportement des travailleurs, stimulant ainsi leur motivation au travail. Cette étude vise à mieux comprendre l'effet de la communication interne d'entreprise, à travers ses quatre dimensions : la communication formelle, la communication informelle, les moyens de communication et la participation à la communication, sur la satisfaction des travailleurs au sein de l'entreprise El Sewedy Cables - Ain El Defla- . Pour ce fait, nous avons réalisé une enquête quantitative par questionnaire. Ce dernier était distribué à un échantillon aléatoire de 173 travailleurs de la société. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS.

L'étude a démontré l'engagement d'El Sewedy Cables à instaurer une communication interne efficace. Elle a également confirmé l'existence d'une relation directe et un impact positif de toutes les dimensions de la communication interne sur la satisfaction des employés au travail. Globalement, les résultats ont montré un niveau de satisfaction moyen pour les travailleurs de l'entreprise à l'étude.

Mots clés :

Communication interne, satisfaction au travail, entreprise économique

## **Abstract**

Internal communication plays an essential role in improving performance rates and increasing levels of satisfaction and productivity in the economic enterprise, by influencing the attitude and behavior of workers, thus stimulating their motivation to work. This study aims to better understand the effect of internal company communication, through its four dimensions: formal communication, informal communication, means of communication and participation in communication, on the satisfaction of workers within the company El Sewedy Cables - Ain El Defla. To do this, we adopted the quantitative method and the realization of a survey in the field; whose questionnaire was distributed to a random sample of 173 workers of the company. The data were analyzed using SPSS software.

The study demonstrated the commitment of the company El Sewedy Cables to establish effective internal communication. And it also confirmed the existence of a direct correlation and a positive impact of all dimensions of internal communication on the job satisfaction of the company's employees. The results showed an average level of overall satisfaction for the workers of the company under study.

Key words: Internal communication, job satisfaction, economic enterprise

## شكر وتقدير

بادنا ببدء نشكر الله عز وجل تبارك وتعالى أن وفقنا لهذا المسعى

أنتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز

هذه المذكرة وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة الدكتورة "شكري معمر سارة" على مجهوداتها ومتابعتها عملي وكل توجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث، فجزاها الله كل خير

كما أتقدم بخالص الشكر والمسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات

وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً. إلى أساتذة مدرستنا على

دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد لنا يد العون والمساعدة من قريب أو

من بعيد.

## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك، أهدي ثمرة جهدي إلى:  
من ربط الله طاعتها بالجنة، إلى أجل وردة متفتحة بأحلى عطر أنبتتها لي الأرض الطيبة،  
إلى أول من نطقت باسمها، إلى من أمدتني باللطف والأمان، إلى منارة دربي

### أمي ثم أمي ثم أمي الغالية

إلى منبع العطاء والسعادة، مرشدي ومبني دربي، إلى من رباني على طريقة الإسلام  
وأرشدني إلى طريق الصواب إلى أجل كائن عرفته فيه الأمان إلى من عانى وأفنى  
عمره ليوطني إلى أعلى المراتب أبي العزيز الغالي

إلى أخي الشريف وأختي كريمة مصدر الدعم والحنان أسأل الله أن ينير دربهم ويذل  
الصعاب أمامهم وإلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة  
إخوتي الأعمام جميعاً أطال الله فيهم عمرهم.

إلى أصدقاء العمر ورفقاء الدرب وكل من جمعني بهم المحبة والصدقة والأخوة

إلى كل من علمني حرفاً طيلة مشواري الدراسي أساتذتي الكرام

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

نعيم

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-I-	الملخص
-III-	الشكر
-IV-	الاهداء
-V-	قائمة الجداول
-XI-	قائمة الاشكال
ح-ب	مقدمة
01	❖ الفصل الأول: الاطار النظري
01	تمهيد الفصل
02	○ المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة
02	▪ المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
06	▪ المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
08	○ المبحث الثاني: : الاطار النظري للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي
08	▪ المطلب الأول: الاتصال الداخلي
24	▪ المطلب الثاني: الرضا الوظيفي
38	○ المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي
38	▪ المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة
39	▪ المطلب الثاني: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة
40	▪ المطلب الثالث: تأثير أنواع الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة
42	خلاصة الفصل
43	❖ الفصل الثاني: الاطار التطبيقي والمنهجي للدراسة
44	تمهيد الفصل
45	○ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
45	▪ المطلب الأول: تعريف عام لمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-
47	▪ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-
51	▪ المطلب الثالث: واقع الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى
54	○ المبحث الثاني: التصميم العملي والمنهجي للدراسة

## فهرس المحتويات

54	▪ المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
55	▪ المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
57	▪ المطلب الثالث: أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة
58	○ المبحث الثالث: التصميم الاحصائي للدراسة
58	▪ المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
60	▪ المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
62	خلاصة الفصل
63	❖ الفصل الثالث: عرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة
64	تمهيد الفصل
65	○ المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاص بالاستبيان
65	▪ المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدراسة
71	▪ المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول الخاص بالاتصال الداخلي
85	▪ المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي
100	○ المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة
100	▪ المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لأثر الاتصال الداخلي
108	▪ المطلب الثاني: بناء واختيار أفضل نموذج ممثل لأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
116	▪ المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفروق في مستوى الرضا الوظيفي
119	▪ المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
122	خلاصة الفصل
123	الخاتمة
128	قائمة المراجع
134	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	(2-1)
56	درجات مقياس لكرت الخماسي	(2-2)
56	تقدير الاتجاهات حسب قيم المتوسط	(2-3)
58	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	(2-4)
59	قيمة معامل الثبات ألفا الكرو نباخ Cronbach's alpha	(2-5)
60	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(2-6)
61	نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفرطح للتوزيع الطبيعي	(2-7)
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(3-1)
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(3-2)
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	(3-3)
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	(3-4)
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(3-5)
71	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال الرسمي	(3-6)
74	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال غير الرسمي	(3-7)
78	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير وسائل الاتصال	(3-8)
82	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير مشاركة الاتصال	(3-9)
86	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير الأجر	(3-10)
88	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير محتوى العمل	(3-11)
90	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير فرص الترقية	(3-12)
92	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير نمط الإشراف	(3-13)
94	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير جماعة العمل	(3-14)
96	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير ساعات العمل	(3-15)

97	عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير ظروف العمل المادية	(3-16)
99	عرض نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات الأسئلة المفتوحة	(3-17)
101	يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(3-18)
102	يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(3-19)
104	يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(3-20)
105	يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(3-21)
107	يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	(3-22)
108	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Enter) لأثر أبعاد الاتصال الداخلي على	(3-23)
110	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد الاتصال الداخلي على	(3-24)
112	معاملات الارتباط الخاصة بالنماذج المختلفة للانحدار المتعدد	(3-25)
113	اختبار درجة التساهل (Tolérance) واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	(3-26)
117	يوضح نتائج الفرق لاختبار ANONA في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لتغير الرتب الوظيفية للعمال	(3-27)
118	يوضح نتائج الفرق لاختبار ANONA في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لتغير سنوات الخبرة للعمال	(3-28)

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٥	نموذج الدراسة العام	1
10	نموذج عام لعملية الاتصال	(1-1)
14	اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة	(1-2)
26	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ما سلو	(1-3)
28	خطوات عمليات إدراك المورد البشري للعدالة	(1-4)
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-	(2-1)
51	أنواع الاتصالات بمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-	(2-2)
52	وسائل الاتصال الداخلية بمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-	(2-3)
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(3-1)
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(3-2)
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	(3-3)
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	(3-4)
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(3-5)
114	التمثيل البياني للبقايا غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	(3-6)
115	المدرج التكراري لتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية	(3-7)
115	يمثل التوزيع الطبيعي للبقايا المعيارية	(3-8)

# مقدمة

## أولاً: تقديم إشكالية البحث

يعد الاتصال نشاط إنساني مرتبط بطبيعة الانسان، استخدمه على مر العصور للتواصل مع غيره من الأفراد، وذلك من منطلق أنه كائن اجتماعي بطبعه لا يعيش في معزل عن الآخرين، فقد كان الاتصال عامل مهم في تقوية وتطوير روابط العلاقات الانسانية داخل المجتمع، ومع تطور هذا الأخير في ظل الانفجار المعرفي الذي مس جميع مجالات الحياة، تخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية ليصبح لاعب ضروري وجزء مهم من كل تنظيم (مؤسسة، شركة)

واعتباراً أن المؤسسة نسق اجتماعي تضم موارد مختلفة (بشرية، مادية، فنية... الخ) تؤثر وتتأثر ببيئتها وتسعى الى تحقيق أهداف معينة فهي إذن بحاجة ماسة لنشاط الفاعلين الاجتماعيين الذين يجمع بينهم العمل لتحقيق أهداف معينة ومحددة، كما يخضعون بدورهم لمجموعة من القواعد والقوانين التنظيمية، حيث ينتج عن هذا التفاعل أشكال مختلفة من الاتصال قصد تبادل المعلومات داخل النسق التنظيمي

ومن بين أنواع الاتصالات المعتمدة في المؤسسة – الاتصال الداخلي – الذي يعتبر أمر ضروري من أجل فهم وسير آليات وإجراءات العمل الداخلية، بحيث يدخل ضمن هذا الاتصال العديد من الاتصالات الرسمية منها وغير الرسمية. فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات عبر أجزائها ولأطراف العاملة بها، وتعتبر الاتصالات الداخلية للمؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بها، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجيهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية الداخلية.

ومع التطورات والتغيرات الاقتصادية الراهنة بات على المؤسسات الاهتمام بضرورة وضع نظام تسييري أكثر فعالية يركز أساساً على مفهوم الإنسان كفاعل اجتماعي مركزي، وترجمت المؤسسات هذه الضرورة عن طريق محاولة إشباع الحاجات والرغبات التي يسعى العامل إلى تحقيقها لاسيما توفير جو اجتماعي ملائم وتحقيق نظام اتصالي داخلي فعال يتماشى وتطلعات العمال. وفي ظل هذه الوضعية أصبح الاهتمام بالعامل البشري وسبل تحفيزه وكسب رضاه ضرورة حتمية، ولكي تضمن المؤسسة رضا مستخدميها عليها الاهتمام إلى جانب العوامل المادية بالعوامل المعنوية والتنظيمية من خلال السير الحسن لعمليات الاتصال الداخلي وتحسين العلاقات الإنسانية بين العمال في مختلف فئات المستويات الادارية (رضاوية، 2019)، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال داخلي يجري بين أعضائها، ولهذا فإن عملية الاتصال الداخلي تسعى لتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين

داخل المؤسسة، مما يؤدي الى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا ورضا للأفراد العاملين بها.

وعليه فإن مساهمة العامل بكل ما أوتي من طاقة وقدرة متوقف على مجموعة من العوامل لا بد من توافرها في مكان عمله، كالرضا عن العمل، الروح المعنوية المرتفعة، حب العمل والدافعية وغيرها من العوامل التي لها تأثير كبير على أداءه، خاصة وأنه يقضي معظم وقته في المنظمة، فيجد نفسه يعيش تحت ظروف عمل وعوامل يمكن أن تؤثر عليه وعلى كفاءة أداءه، وعلى اعتبار أن العمل في المؤسسات يتم في الغالب في إطار الجماعات يجد العامل نفسه يعمل وسط مجموعة من العمال، وتحت قيادة معينة، فتنشأ بينهم علاقات وتفاعلات اجتماعية، إذ يعتبر الاتصال الداخلي أساس هذه التفاعلات الاجتماعية والذي يمكن أن يؤثر عليه وعلى رضاه داخل المؤسسة ومنه على مستوى أداءه(خلوطة، 2015). وقد بدا واضحا أن الرضا الوظيفي لا يختلف في أهميته عن باقي المتغيرات التنظيمية التي من شأنها تحقيق جودة المؤسسة، من أجل ذلك يتطلب من المسؤولين على ادارة الموارد البشرية في المنظمة تفعيله، والالمام بأهميته في سبيل تحقيق النجاح والتميز، وهذا استنادا إلى أن المورد البشري يقف عليه نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة، حيث أن المنظمة العاجزة عن تحفيز مواردها البشرية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها تكون معرضة لخطر الركود والاختفاء وذلك بالإفلاس والخروج عن الجو التنافسي في السوق التنظيمي. وعليه فشعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في منظمة يميزها التغير السريع يعد شرطا رئيسيا يجب على المنظمة ممارسته وتخصيص الموارد اللازمة له إذا أرادت قوة منتجة وفعالة (بلقاضي، 2022). لذا فإن إتقان الاتصال الداخلي الفعال للمنظمة وعلى رأسها المدير أو المسؤول يشكل حجر الزاوية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي تحقيق أجود الانتاج والأداء، مما كان لزاما على إدارة المؤسسة أن تعي أهمية كل الأطراف المؤثرة والمتأثرة به.

وبذلك ومما سبق تتبلور الاشكالية في تحديد درجة التزام مؤسسة السويدي إلكتروني الخاصة للكابل والأسلاك بتفعيل نظام الاتصال الداخلي ومدى تأثير أبعاده على الرضا الوظيفي للعمال.

**لتحدد الاشكالية الرئيسية كما يأتي:**

**ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل والأسلاك -بعين الدفلى-؟**

ومن خلال الاشكالية الرئيسية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية للإجابة عليها، وتتمثل هذه الأسئلة الفرعية فيما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الرسمي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل والأسلاك –عين الدفلى-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل والأسلاك –عين الدفلى-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء وسائل الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل و الأسلاك – عين الدفلى-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة الاتصال على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل والأسلاك- عين الدفلى- ؟

- هل يوجد فرق دال إحصائيا في مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لتغير كل من الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة لعمال مؤسسة السويدي كابل والأسلاك – عين الدفلى-؟

واعتمادا على ما سبق وبناء على الدراسات السابقة يمكن تصور فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية في العنصر الموالي.

#### فرضية الدراسة والفرضيات الفرعية:

تعتبر فرضية البحث إجابة مسبقة لأسئلة الدراسة، وبناء على نتائج (ليلة، 2018) و (صوالحية و عابدي، 2019)، (Touti & Benchikh, 2021) وإضافة إلى دراسة (جرودي و محمد يسعد، 2021)، (رضاووية، 2019) قمنا بطرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية H1 :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

#### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الرسمي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل –عين الدفلى-

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء وسائل الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-

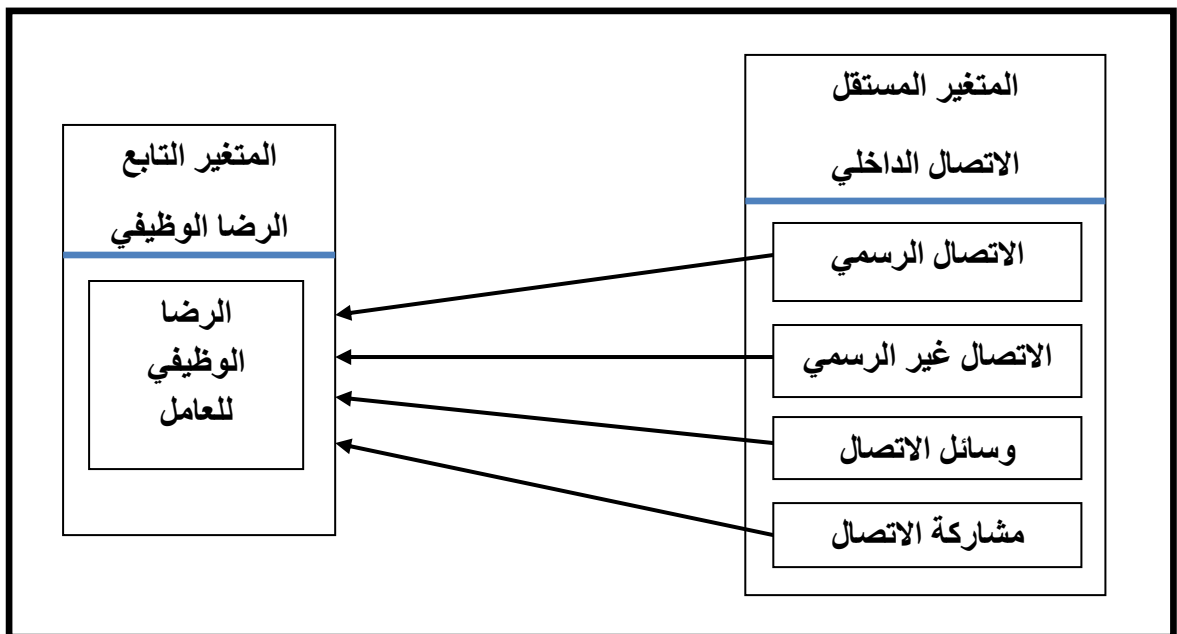
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي باختلاف كل من الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-

### ثانيا: نموذج الدراسة

انطلاقا من عرض وتحليل الدراسات السابقة واعتمادا على دراسة كل من (محمد، عثمان، و بن حجوبة، 2018) و (رضاوية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية، 2019) مكننا من بناء نموذج الدراسة المقترح الذي يعكس التوجهات النظرية للعلاقة بين المتغيرات، من خلال الاهتمام بالتأثير بين الاتصال الداخلي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة العام



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة (محمد عثمان، وبن حجوبة، 2018).

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- التعرف على المفاهيم النظرية للاتصال الداخلي، وكذا الرضا الوظيفي للعامل
- التعرف على مكانة الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، والكشف عن مدى تطبيق الإدارة لأساليبه
- التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية
- محاولة تشخيص وتحليل نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة من خلال الكشف عن مدى مساهمته في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ومختلف رؤساء الأقسام بالمؤسسة الاقتصادية
- تبيان أهمية تحقيق الرضا الوظيفي ضمن التوجه الحديث لأساليب الإدارة وذلك لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها
- تحليل مستوى الرضا عن نظام الاتصال الداخلي المطبق من طرف شركة السويدي للكابل والأسلاك
- معرفة وقياس آثار متغيرات الاتصال الداخلي المطبق من طرف شركة السويدي للكابل والأسلاك على الرضا الوظيفي للعمال

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الوقوف ميدانياً على معرفة واكتشاف نظام الاتصال الداخلي لمؤسسة السويدي كابل والطريقة التي يتم بها بين مختلف مستوياتها الإدارية، و التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الذي يحمله عمال المؤسسة محل الدراسة، ومحاولة الكشف عن أسباب الرضا من عدمه، كما أن التعرف على الجوانب التي يوليها العمال أولوية عند تقييمهم لنظام الاتصال الداخلي يساعد إدارة الشركة محل الدراسة على تطوير أسلوب الاتصال الداخلي لها وفقاً لما يرغب فيه العامل، وينير الطريق أمام مسؤولين الشركة نحو معرفة جوانب التغيير المطلوبة في نظام الاتصال الداخلي الذي يعمل على تحقيق الرضا والارتياح للعمال بمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى.-

**خامسا: أسباب اختيار الموضوع**

- الرغبة الشخصية في إجراء دراسة ميدانية تتناول علاقة الاتصال الداخلي بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص المدروس .
- معرفة مدى تطابق المعارف النظرية مع ما هو موجود على أرض الواقع.
- اعتبار الاتصال الداخلي من أهم الطرق التي تعتمدها المؤسسات والشركات لتحقيق الانسجام بين الإدارة والموظفين، ورفع قدرات العمال وتحسين مهاراتهم.

**سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة**

إن المنهج المتبع في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الكمي، وهذا نضرا إلى شكل وطبيعة دراستنا التي تستدعي قياس وتحليل واختبار فرضيات البحث والحصول على أرقام لها دلالات إحصائية فيما يخص مشكلة البحث.

أما الدراسة الميدانية، فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق تصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة استبيان تتضمن البيانات المطلوب تجميعها من مجتمع الدراسة المستهدف عن طريق عينة عشوائية ليتم تحليل هذه البيانات فيما بعد باستخدام الأساليب الإحصائية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS، والهدف الأساسي منها الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار مدى صحت فرضياتها، والتعرف على متغيرات الاتصال الداخلي المؤثرة على رضا العمال بشركة السويدي للكابلات والأسلاك – عين الدفلى-.

**سابعا: مجالات الدراسة**

➤ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة في شركة السويدي إلكترونيك الخاصة للكابلات والأسلاك (ELSEWEDY CABLES)، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى.

➤ **المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجارية 2023/2022، ولتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان تطلب ذلك استغراق الدراسة الميدانية من مارس إلى أواخر أبريل.

➤ **المجال البشري:** تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 200 عامل في مؤسسة السويدية كابل بعين الدفلى، واسترجاع منها 173 استبانة صالحة

### ثامنا: هيكل الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، ارتتبنا لتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، والذي يمكن توضيح محتواه على النحو الآتي:

في **الفصل الأول** الإطار النظري للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي من خلال ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول عرض وتحليل الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فيتناول كل من الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

أما **الفصل الثاني** فتناولنا فيه الإطار التطبيقي والمنهجي للدراسة، من خلال التطرق لثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة، يليه المبحث الثاني الذي تناول فيه التصميم العملي والمنهجي من تحديد العينة إلى شرح الأساليب الاحصائية المستعملة، أما المبحث الثالث فقد تناول التصميم الاحصائي للدراسة واختبار صدق أداة الدراسة.

وفي الأخير تم تخصيص **الفصل الثالث** لعرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة من خلال مبحثين، تناول المبحث الأول عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان، في حين تناول المبحث الثاني اختبار وتفسير نتائج الفرضيات، مع اختيار أفضل نموذج للدراسة.

# الفصل الأول: الاطار النظري

**تمهيد:**

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري وقد ازدادت أهميته باهتمام المؤسسات به لإدراكها أن وجود نظام اتصال داخلي سليم وفعال ضروري لتحقيق أهدافها وقدرتها على التسيير الجيد لأعمالها. فاعتمدت على بناء استراتيجيات اتصالية واضحة تسعى إلى الرفع من مستوى رضا العامل من خلال مشاركته للمعلومات وإشراكه في عملة اتخاذ القرار، لأن الرضا الوظيفي للعامل هو ضرورة حتمية في ظل التوجه الإداري الحديث للمؤسسات التي تريد الاستقرار والحفاظ على مكانتها في السوق، لكون هذا الأخير يدفع العامل إلى تقديم أحسن ما لديه وهذا ما يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعامل من خلال التطرق إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

المبحث الثاني : الاطار النظري للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعامل

## المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى الأدبيات التي تحدثت عن كل من الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بصورة مباشرة في محاولة الربط بينهما، أو حاولت الربط بينهما وبين متغيرات أخرى، الهدف منها هو التعرف على الأهداف والنتائج ودراسات الحالة وأبعاد المتغيرات وأيضا منهجية دراستها.

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

نجد فيما يأتي مجموعة من الدراسات مرتبة ترتيبا زمنيا:

➤ دراسة كرامو ليلة (2018) بعنوان: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة MFG "ميديتيرانيين فلوت قلاص" بالأربعاء، هدفت الدراسة الى البحث عن مدى مساهمة الاتصال الداخلي الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية MFG، استخدمت الباحثة المنهج الكمي واستمارة الاستبيان كأداة للبحث وذلك باختيار عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة التي قدرت با266 مفردة، وقد توصلت الى النتائج التالية:

- من خلال الدراسة وإجابة العمال تأكد أن الرؤساء المباشرين في المؤسسة ينتهجون أسلوب القيادة التسلطي، ونجد أن العمال مستاءين من هذا الأسلوب وقد انعكس سلبا على رضاهم مما أدى بالبعض إلى ترك المؤسسة.
- يؤثر الاتصال الداخلي الرسمي الفعال إيجابيا على مستوى الرضا لدى عمال مؤسسة MFG، حيث أكد أغلبيتهم أن سهولة الحصول على المعلومات ووضوحها ومكان تواجدها تمكنهم من إتمام المهام الموكلة لهم في الأوقات المحددة، مما يؤثر إيجابيا على نفسياتهم، وأن عدم وصول المعلومات سريعا في وقتها وعدم وضوحها يؤدي إلى تراكم الأعمال، وهذا يخلق ضغوطات على العامل مما يؤثر سلبا على مستوى رضاه.
- لقد أظهر المسؤولين في مؤسسة MFG على أنهم بدءوا يتفطنون إلى أهمية تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها وهذا بسبب تزايد عدد العمال الذين يتركون المؤسسة، ولذا بدأت المؤسسة مؤخرا بتقييم رضا عمالها وأهم العناصر التي لا تحقق رضاهم، من خلال

توزيع استبيانات على العمال لمعرفة أهم المشاكل التي يواجهونها، بالإضافة إلى أن أغلبية العمال يشكون من جهل الإدارة لمطالبهم، بسبب ضعف الاتصال الداخلي الرسمي، وعدم فعالية وسائل الاتصال ووضوح خطوطها، مما يؤثر سلبا على مستوى رضاهم.

➤ دراسة صوالحية غنية وعابدي لدمية (2019) بعنوان: دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين – دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية "تبسة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال التنفيذيين بديوان مؤسسة الشباب لولاية تبسة، وذلك برصد طبيعة الاتصال الرسمي السائد وعلاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان مع القيام بالمشح الشامل للعمال التنفيذيين والذين قدر عددهم با 30 عامل تنفيذي، وتم تحليل وتفسير النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال الداخلي الرسمي دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- وضوح قنوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحقيق الانسجام والتفاهم بين الإدارة العليا والعمال، كما تؤكد من خلال الدراسة أن هذين المتغيرين يرتبطان بشكل كبير فيما بينها من خلال علاقة التكامل القائمة بينهما.
- طبيعة الاتصال الرسمي السائد داخل الديوان أنه هناك توازن بين نمطي الاتصال الصاعد والنازل وهذا أدى إلى وجود مستوى إيجابي للرضا الوظيفي للعمال، نظرا لحرص الديوان على توفير جو مريح وملائم من الاتصال الداخلي الفعال.

➤ دراسة جازية رضاوية(2019) بعنوان: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: سعت هذه الدراسة إلى تبيان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية والكشف عن بعض جوانب القصور وما وقع ذلك على اتجاهات العمال ومواقفهم من العمل، وهذا من خلال البحث عن أهمية الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مختلف الفئات المهنية في السلم الهرمي للمؤسسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واختيار عينة عشوائية تتكون من 170 عامل لمؤسسة نפטال، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- التأكد من أهمية الاتصال الرسمي، بحيث كلما زاد الاتصال الرسمي كلما زادت مشاعر الرضا الوظيفي، في حين كلما فقدت الاتصالات الرسمة فعاليتها كلما تقلصت مشاعر الرضا الوظيفي عكس مكان متوقع، وهنا ما يفتح المجال أمام الاتصال غير الرسمي ليلعب دوره في المؤسسة.
- كلما زاد الاتصال غير الرسمي كلما ازدادت مشاعر الرضا، ولكن في حين ما تضمنت المعلومات المتداولة من خلاله على بيانات زائفة ومحرفة تقوم بإدخال عامل التشويش كلما تقلصت مشاعر الرضا، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار الاتصال غير الرسمي من العوامل الدفاعية التي تؤدي الى الرضا وفي حال عدم توفرها لا تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، أي الاتصال غير الرسمي يلعب دورين بارزين، إذا كان يخدم أهداف المؤسسة فإنه يحقق الرضا، أما إذا اتخذ اتجاه يناقض أهداف المؤسسة فإنه يؤدي إلى عدم ارضا.
- من خلال الدراسة تم التأكد من أن الرضا عن الاتصال الداخلي ببعديه الرسمي وغير رسمي ما هو إلا جانب من جوانب العمل المعنوية، في حين الرضا العام لا يتم إلا بعد إشباع كل من الحاجات المادية والمعنوية، وكما أن الرضى الوظيفي نسبي لا يمكن تحقيقه بصفة دائمة ونهائية فهو حالة متغيرة، ويكون منشأ هذا التغير الظروف والخبرات التي يمر بها الفرد مع تدخل عامل الزمان والمكان.

➤ دراسة كل من سعيدة بومنديل ومحمد الأمين السويسي و أسامة بن محمد(2019) بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة بشركة سوناطراك الجزائر: هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة سوناطراك الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام تحليل الانحدار لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وتوزيع استبيان على عينة ممثلة لمختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة، توصلت الدراسة الى أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة سوناطراك , حيث تبين أن هناك علاقة ايجابية قوية بين جودة الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للموظفين, كما تم اكتشاف أن الموظفين الذين يشعرون بتواصل جيد داخل الشركة يعرفون مستويات أفضل من الرضا الوظيفي ويتمتعون بمزيد من الالتزام والانتماء الى الشركة.

➤ دراسة عبد الله بن طالب وصالح بوجلال (2019) تحت عنوان: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية وهران: هدفت الدراسة الى تحديد الدور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية وتحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وتوزيع استبيان على عينة تتكون من 200 عامل في المؤسسات الصناعية بوهران، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي وأن الاتصال الداخلي يلعب دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية، كما أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بوجود اتصال داخلي فعال يكونون أكثر رضا عن عملهم والمؤسسة التي يعملون فيها.

➤ دراسة محمد بن عبد الرحمان وسعاد بنت سالم (2020) بعنوان: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الجزائرية، دراسة ميدانية في شركة سونلغاز: هدفت الدراسة الى تحديد أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز الجزائرية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي مع توزيع استبيان على 200 موظف في شركة سونلغاز الجزائرية، و تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي ليس له تأثير معنوي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سونلغاز. وتوصي الدراسة بضرورة معالجة المشاكل الداخلية في الشركات الجزائرية وتحسين بيئة العمل بشكل شامل، بالإضافة الى توفير التدريب والتطوير للموظفين لتحسين كفاءتهم ورفع مستوى الانتاجية.

➤ دراسة **Belabed, H و Benhadda, K (2021) بعنوان: The impact of internal communication on organisation performance and job satisfaction an empirical study on a sample of Algerian companies**

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في الشركات الجزائرية، وتم الاعتماد على المنهج الكمي و تحليل البيانات باستخدام تقنيات الاحصاء الوصفي والتحليل العملي المتعدد، و جمع البيانات من عينة مكونة من 150 موظفا في خمس شركات مختلفة في الجزائر. أشارت النتائج الى وجود علاقة ايجابية وقوية بين الاتصال الداخلي والاداء المؤسسي والرضا الوظيفي في الشركات الجزائرية . وتشير الدراسة الى أن الاتصال الداخلي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الاداء

المؤسسي والرضا الوظيفي من خلال تعزيز التواصل بين الموظفين واشراكهم في عمليات صنع القرار وتحسين بيئة العمل، وأن المؤسسات التي يتميز فيها العمال بمستويات رضا أعلى يكون أداؤها أفضل.

➤ دراسة كل من Touti leyla و benchikh hourai (2021) بعنوان: **la communication interne facteur stratégique de bien-être ou travail (cas de la compagnie international d'assurance et de réassurance)**

هدفت الدراسة الى تحديد الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في شركة (شركة تأمين وإعادة تأمين دولية) ولاسيما تأثيره على رفاهية الموظفين ورضاهم، والكشف عن الممارسات التواصلية وفقا لإجابات موظفيها، وتشجيع الشركة على إعطاء المزيد من الاهتمام للفرد من خلال اعتماد استراتيجية اتصال داخلي جيدة.

تم الاعتماد على الطريقة الكمية والاستبيان الذي تكون من ثلاث محاور، المحور الأول مخصص للمعلومات الشخصية، والثاني يشمل الاتصال الداخلي للشركة، والمحور الأخير يتعلق با الاتصالات الداخلية ورفاهية الموظفين، تم اختيار عينة تتكون من 30 موظف، ومن أهم نتائجها: أن العمال أكدوا بأن حرية الكلام أمر أساسي لتنمية الشعور بالثقة والتي يمكن أن تنتج عنه الرضا والرفاهية في العمل، وأن الاتصال الداخلي هو عامل استراتيجي لتحقيق الرفاهية في العمل وله أثر إيجابي على معنويات ورضا العمال، كما أشارت نتائج الدراسة أن العمال راضون عن شركتهم من حيث المشاركة في المعلومات الضرورية وشفافيتها ووصولها في الوقت المناسب.

**المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

**1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- تقوم الدراسة الحالية بالقياس الفعلي لنظام الاتصال الداخلي المتبع من طرف شركة السويدي كابل وأثره على الرضا الوظيفي للعمال، وذلك بالاعتماد على أربع أبعاد رئيسية خاصة بالاتصال الداخلي والتي تمثلت في (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، وسائل الاتصال، مشاركة الاتصال) والتي جاءت بهدف مساعدة الشركة على مواصلة البقاء والاستمرار في السوق، وذلك من خلال تطبيق نظام اتصال داخلي فعال يتماشى مع رغبات وتوقعات العامل.

- تتميز الدراسة الحالية في تناول الاتصال الداخلي الذي يشترط مشاركة المعلومات وشفافيتها ووضوحها وسلاسة تنقلها، حتى يضمن الفهم المرغوب فيه من قبل جميع أفراد العاملين في جو من الثقة يسوده الرضا، وتأثيره المعنوي الايجابي على العمال، وبالتالي نجاح العملية الاتصالية وتحقيق الأهداف المرجوة

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كون أن الدراسات السابقة انحصرت وسلطت الضوء فقط إما على الاتصال الرسمي لوحده أو على الاتصال الرسمي وغير الرسمي، بينما دراستنا سلطت الضوء على أربع أبعاد للاتصال الداخلي وجمعت بينها، وهي الاتصال الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى بعد وسائل ومشاركة الاتصال ومعرفة دورها وأثرها على الرضا الوظيفي للعامل.

بينما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجمع بين متغيري الاتصال والرضى الوظيفي، ودراسة الاتصال الداخلي كمتغير مستقل والرضى الوظيفي كمتغير تابع، وتشابهت مع الدراسات السابقة في عملية الاتصال كتفاعل للأفراد فيما بينهم ضمن محيط عمل يخضع لنظام إداري، واعتماد كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الجانب التطبيقي من خلال دراسة واقع مجتمع وعينة الدراسة.

## 2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أفادتنا الدراسات السابقة في إمكانية التحديد الدقيق للنقاط المهمة التي يمكن التطرق إليها والتركيز عليها فيما يخص متغيرات دراستنا لكل من الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

- مساعدتنا في صياغة السؤال الرئيسي للدراسة من خلال الاطلاع على آفاق الدراسة الموجودة فيها وأخذ فكرة عامة عن الأسئلة الرئيسية العامة حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

- أفادتنا أيضا في صاغية التساؤلات الفرعية للدراسة بشكل جيد وتحديد الخطوات المنهجية العلمية المناسبة لموضوع الدراسة

- سمحت لنا ببناء وتشكيل نموذج الدراسة العام

- ساعدتنا في تحديد الاطار النظري بدقة وتوسيع المعلومات وجمعها.

- كما ساعدتنا في استنباط وصياغة أسئلة استمارة الاستبيان.

## المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

يعتبر الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي عنصرين أساسيين في بناء بيئة عمل صحية ومثمرة، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم المفاهيم والعناصر الأساسية لكل متغير، واستكشاف وتحليل أهمية كل منهما.

### المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

#### أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي

##### 1. مفهوم الاتصال:

#### لغة:

كلمة اتصال باللغة الإنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communar التي تعني جعل الشيء عاما وشائعا to make et common، أو للمشاركة to Share، أو نقل to transmute، ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات، ونجد لفظ الاتصال في القاموس يعني: الصلة وبلوغ الغاية، أو بمعنى أشاع أو أذاع الشيء (رماش، 2009، صفحة 13)

ويوضحها قاموس أوكسفورد بالقول أن الاتصال هو نقل، وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (سماش ورحماني، 2018، صفحة 706)

#### اصطلاحا:

يعرفه محمد عبد الحميد " بأنه العملية الاجتماعية التي تتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

##### 2. مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه " يضم جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الادارية التي تكون سواء بين العاملين بها أو بين أقسامها وفروعها المختلفة وعلى جميع مستوياتها (إبراهيم و العحمي، 2007، صفحة 127)

يعرف كذلك على أنه " عملية يتم من خلالها نقل المعلومات من المرسل الى المستقبل ، على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة للمستقبل. حيث يتم نقل هذه الأخيرة من المرسل الى المستقبل في صورة

رسالة تحمل تتوفر على معلومات والتي يرغب المرسل في إيصالها للمستقبل. " (عبد الرحمان إدريس، 2005، صفحة 509)

كما يعرف على أنه " هو العملية التي يتم بواسطتها تعديل وتغيير سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة من خلال تبادل المعلومات للوصول إلى الأهداف التنظيمية المسطرة. " (حريم، 2010، صفحة 245)

ويعرف كذلك بأنه " هو اتصال إنساني يكون منطوق أو مكتوب ويتم داخل المؤسسة، على مستوى الفرد أو الجماعة ويساهم في تطوير أسلوب العمل وتقوية وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين. " (دليو، 2003، صفحة 28)

وعرف أيضا بأنه " الاتصال الذي يقلل من مقاومة التغيير ويسمح بتوفير المعلومات اللازمة من خلال تدفق المعلومات في كل من الاتجاه العمودي والأفقي وبين مختلف المستويات الإدارية. " (سليمان، 2022، صفحة 487)

وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الاتصال الداخلي " هو عملية نقل و تواصل يتم بمقتضاها تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة ويتم بطريقة رسمية وغير رسمية ، ويكون ذلك باستخدام وسائل اتصال داخلية متعددة. كما يعد أساس كل تنظيم إداري وعمل جماعي يهدف إلى تحسين تدفق المعلومات وتسهيل العمل والتنسيق بين الأعضاء المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. "

كما تتطلب عملية الاتصال على عدة أبعاد وعناصر أساسية وهي: (المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التشويش، الترميز، التغذية العكسية)

- المرسل: وهو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال وتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من أعضاء العاملين في التنظيم الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومة المراد نشرها، وقد يكون المرسل فردا أو جماعة، رئيسا أو مرؤوسا أو زميلا (النواعرة، 2010، صفحة 17).

- الرسالة: وتمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا بدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين، وتحتوي الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والتعليمات (العيان، 2008، صفحة 247).

- **الوسيلة:** وتمثل قناة الاتصال التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ومنها القناة اللفظية، القناة الكتابية، القناة التقنية، القناة التصويرية، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرا دون حاجة الى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية أو غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية (حسن مسلم، 2015، صفحة 18).

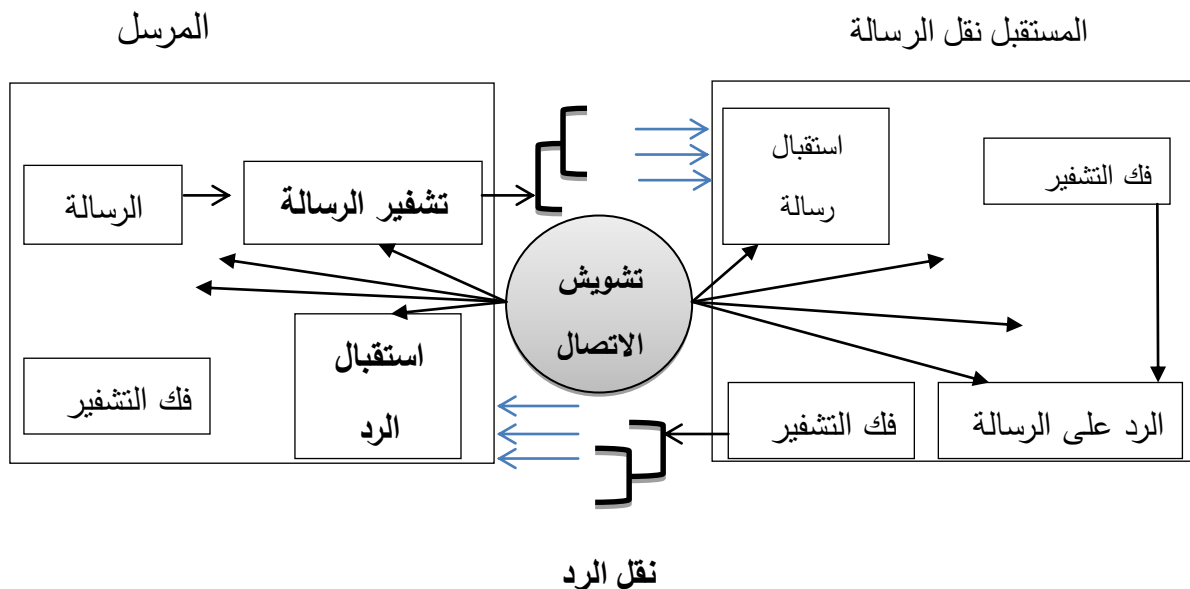
- **المستقبل:** وهو الطرف الذي أرسلت إليه الرسالة، وتعد عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المستقبل لما أراد المرسل توصيلها إليه بعد إنهاء العملية الاتصالية (الدبس السردى، 2010، صفحة 80)

- **الترميز:** قد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات أو تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة، إن اختيار الرموز يتعلق بنوعية وسيلة الاتصال وطبيعة الفكرة (النواعرة، 2010، صفحة 18).

- **التشويش أو المعوقات:** وهو كل ما من شأنه أن يعيق فعالية الاتصال، وقد يحدث في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، وهناك نوعين من عوامل التشويش منها ما هو مادي (ميكانيكي) أو ما هو معنوي (جودة ، 2013، صفحة 105).

- **التغذية العكسية:** وتتمثل في تحليل الآثار والنتائج والتأكد من تحقيق الهدف وإتمام عملية الاتصال (النواعرة، 2010، صفحة 18).

الشكل رقم(1-1): نموذج عام لعملية الاتصال



Source: S.LM.C and mary. Ann. Von glinow, organizational behavior , MC graw-hill compaies, new york.1<sup>st</sup> edition , 2001,page 234

## ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي

وجود نظام للاتصال الداخلي يمكن من تحقيق إجراءات ومسؤوليات واضحة ومحددة، نظرا للدور الذي يؤديه في تحقيق جودة الفرد ، والاستثمار في الكفاءات الجماعية ، هذا إضافة إلى الاهتمام بتوفير المعلومات في الوقت المناسب والحرص على أن تكون ذات جودة عالية.

### 1- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:

عن طريق وضع إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، وذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال ومتى ينتهي وبأي أسلوب مما يجعل وجود سلاسة وسهولة لوصول المعلومات لأي طرف من الأطراف المشتركة في المؤسسة.

### 2- تخطيط العمل:

حين يريد المدير والمسؤولون في المؤسسة إلى وضع برامج والتخطيط للعمل وإملاء قرارات تخص بالعمل فلا يتم ذلك إلى من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة حتى تدخل حيز الواقع، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات. (خيري، 2013، صفحة 149)

### 3- توفير معلومات متكاملة:

تسعى أنظمة الاتصالات الداخلية والإدارية إلى جمع وترتيب المعلومات عن طريق تبويبها وتصنيفها ثم عرضها في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بهدف اتخاذ القرارات السليمة والتصرف الملائم

### 4- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي:

وجود نظام للاتصال الداخلي يجبر المدير أو المسؤول على استخدام وإتباع إجراءات الأسلوب المناسب للاتصال في الوقت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام نموذج وشكل الاتصال الملائم للمنظمة. (خيري، 2013، صفحة 150)

### 5- تحقيق الدقة في المعلومات:

يساعد نظام الاتصالات الإدارية والداخلية بالأخص في حالة توافر توثيق المعلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال معلومات صحيحة وسليمة تتميز بالدقة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار. (سليمان، 2022، صفحة 488).

## 6- التنفيذ الكفؤ للعمل :

إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد في الاتصال الفعال، بما يسهل التعاون والتآزر بين العمال وتقريب الكفآت والمهارات مما يؤثر بالشكل إيجابي على كفاءة العمل (سليمان، 2022، صفحة 488).

## 7- تحقيق ديمقراطية العمل:

يحقق نظام الاتصال الداخلي مبدأ نظام الشورى، ووصول المعلومة للجميع دون تمييز وتبادل الآراء بين مختلف أطراف المؤسسة، وهذا يمنح فرصة الشعور بالديمقراطية في العمل. (خيري، 2013، صفحة 150)

## 8- الرقابة على العمل:

يشكل الاتصال الداخلي من خلال أساليب الاتصالات المختلفة نظام رقابة حيث يمكن من جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العمال والمديرين بالخطط الموضوعية ، حيث أن توافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات الداخلية المستمرة هذه الانحرافات بقصد تصحيحها. (خيري، 2013، صفحة 150)

## ثالثا: أنواع الاتصال الداخلي

### 1- حسب معيار المستوى:

- الاتصال الرسمي : وهو الذي يحدد بالطرق الرسمية المتفق عليها في محيط عمل المؤسسات المختلفة ، فالمؤسسة هي التي تحدد طبيعة العمل ونوع العلاقات بين الأفراد ومن ثمة طبيعة الاتصال الذي يضمن لها تحقيق أهدافها ، لذلك يتوجب على مرسلي المعلومات وعلى مستقبلها أن ليلتزموا بالسياسات والإجراءات والقواعد التي تحكم العلاقات داخل المؤسسة، يعتمد هذا النوع من الاتصالات في الغالبية على الخطابات والتقارير، والمذكرات والاجتماعات الرسمية، ويمكن أن يسير في واحد من ثلاث اتجاهات رسمية : (خلوطة، 2015، صفحة 104)

- الاتصال النازل: حيث تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، أي أنها تسيير من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى ، وفي غالبية الامر يكون محتوى الرسائل المتجهة إلى الاسفل عبارة عن تعليمات وتوجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين الخاصة بالعمل وكيفية أدائه، أو معلومات

لشرح سياسات المؤسسة وإجراءاتها التنظيمية وتقديم معلومات حول مبررات وأهداف العمل، وتستعمل لهذا الغرض وسائل اتصال عديدة منها الأوامر والخطابات ولوحات الإعلانات في المؤسسة.... الخ

- **الاتصال الصاعد:** هي عكس الاتصالات النازلة ، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وتتمثل في غالبيتها عن رفع تقارير أو شكاوي وإعطاء تغذية عكسية للمعلومات عن المنجزات المحققة. وتعد وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء، وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين. (بحشاشي، 2021، صفحة 428)

- **الاتصال الأفقي:** وهو اتصال يتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين في نفس المستوى أو في مستويات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي وحسب الضرورات ، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات مفتوحة تعمل على تسريع تبادل المعلومات وحل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة ، إضافة الى ذلك فإنه يزيد من فعالية وقوة جماعات العمل ويوفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد.

- **الاتصال غير رسمي:** هو اتصال يتم بطريقة عفوية غير خاضع للرقابة الإدارية، ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، وينشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهذا الاتصال يقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها. (جرودي و محمد يسعد، 2021، صفحة 226)

## 2- الاتصال حسب معيار اللغة: ويشمل ما يلي:

- **الاتصال اللفظي:** ويتم عن طريق نقل المعلومات والأفكار ، وتبادلها عن طريق لغة الكلام الشفوية كالمحاضرة والندوات المؤتمر والمقابلات بأنواعها بين المرسل والمرسل إليه، أو المكتوبة كالمذكرات التقارير والكتب الصحف اليومية.

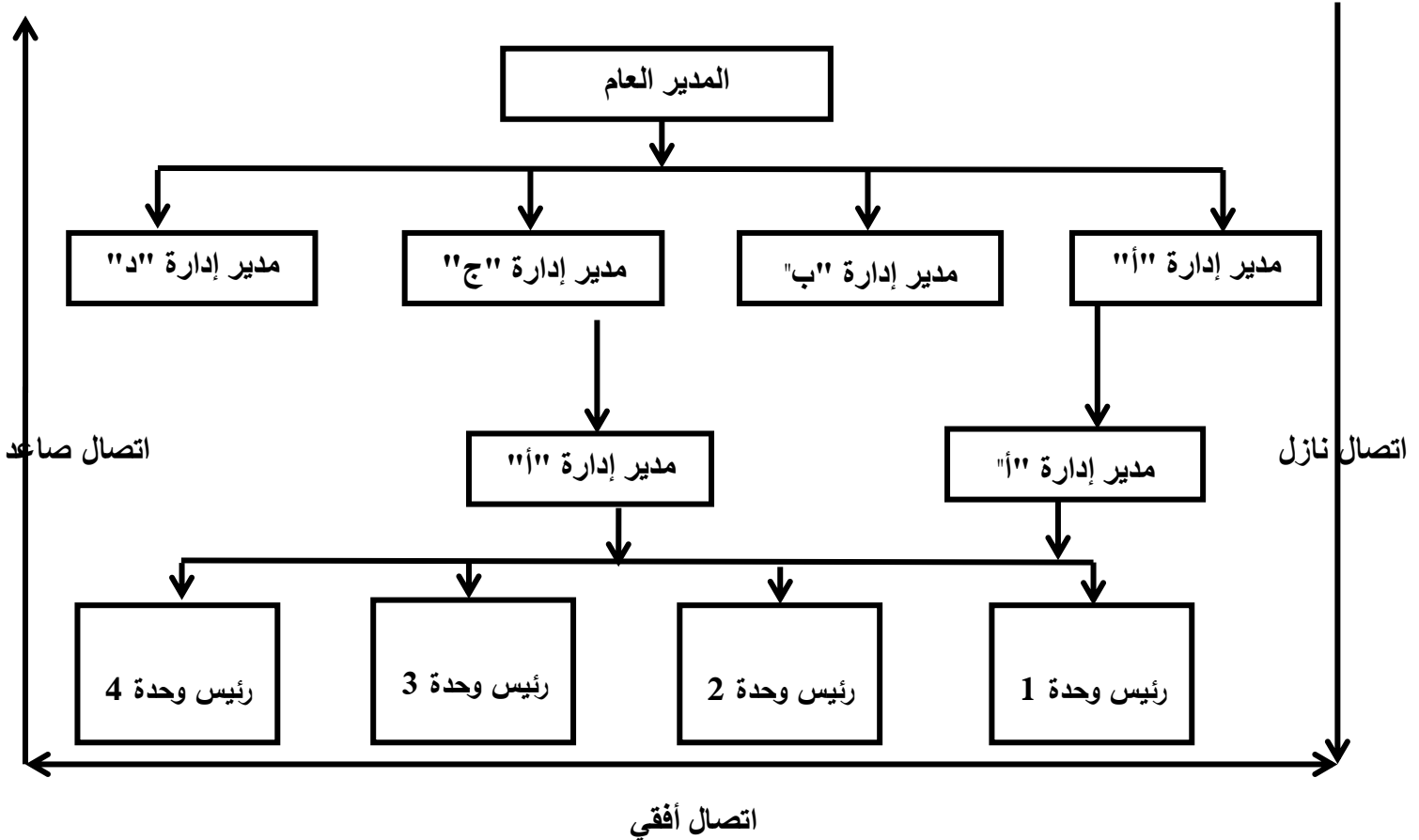
- **الاتصال غير اللفظي:** وهو ذلك الاتصال الذي يتم عن طريق الاشارات والحركات لإيصال الفكرة أو ما يطلق عليه بلغة الجسد ، حيث يستخدم فيه الايماءات أو حركات العين أو الرأس واليدين. وقد تم تصنيفها من طرف "روش وكيز" إلى ثلاث أصناف وهي لغة الإشارات، لغة الحركة، ولغة لأفعال والأشياء". (خلفوني، 2021، صفحة 777)

3- الاتصال حسب معيار الأسلوب:

-الاتصال المباشر: هو الاتصال الذي يكون دون وجود واسطة بين المرسل والمرسل إليه، أي يتم على نحو مباشر وهو مهم جدا في حالة الرغبة في الإقناع وتغيير وجهات النظر بشأن قضية معينة.

- الاتصال الغير مباشر: هو الاتصال الذي يتم عبر وسائل معينة يتم من خلالها نقل أو إرسال الرسالة ، يستخدم في إطار هذا الاتصال وسائل معينة تفصل بين المرسل والمستقبل، كاستخدام الهاتف أو الحاسوب أو تليفاز. (خلفوني، 2021، صفحة 777)

شكل رقم (1-2): اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة.



المصدر: عائشة سليمان(2022). أهمية الإتصال الداخلي الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة المالية والأسواق، العدد(1)، الصفحة 491.

#### رابعاً: وسائل الاتصال الداخلي

نظراً لأهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة فلا يمكنها أن تقوم بعملية التواصل دون استخدام وسائل متنوعة تساعدها على تسهيل هذه العملية بين مختلف أعضائها، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاث أنواع قد تكون مكتوبة، شفوية، بصرية. (أبو سمرة، 2009، صفحة 17)

#### 1- وسائل الاتصال المكتوبة:

تتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية وحتى تكون الاتصالات المكتوبة واضحة ومفهومة يمكن مراعات استعمال اللغة البسيطة وتجنب استعمال الألفاظ الغير ضرورية. وكما أن 90% من الوسائل الداخلية للمؤسسة تكون عبر وسائل الاتصال المكتوبة، ويندرج هذا النوع من الوسائل على ما يلي:

**التقرير:** وهو عرض الحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة أو أحداث معينة عرضاً تحليلي بطريقة مبسطة، مع الخروج باقتراحات وحلول للنتائج الموجودة تساعد الإدارة على الرقابة على العمل أو القيام بتنظيمه، وتكون هذه التقارير على عدة أنواع بحسب طبيعتها إما إخبارية، أو تحليلية، وحسب درجة رسميتها وبحسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير إما دورياً أو غير دورية (ماهر، 2006، صفحة 369)

**لوحة الاعلانات:** هي أحد الأساليب الواسعة الاستعمال في مختلف المؤسسات، تعتمد عليها الإدارة لتبليغ العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والارشادات اليومية الخاصة بالعمل ، وكذا إخبارهم بنتائج الاجتماعات وتوضيح الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات التي لها علاقة بالجودة والامن داخل المؤسسة (يوسف عقلة، 2010، صفحة 105)

**جريدة المؤسسة:** تستخدم الجريدة او مجلة المؤسسة كوسيلة لإخبار العمال عن الانشطة التي تجري داخلها سواء كانت تتعلق بالعمال أو المؤسسة، وتكون عبارة عن أخبار رسمية أو اجتماعية أو حتى رياضية وترفيهية، وتعتبر وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة وتزويدهم بكافة البيانات والمعلومات حول المؤسسة أو حتى للدعاية والإعلان (ماهر، 2006، صفحة 52)

**دفتر الاستقبال:** هو عبارة عن دفتر يقدم نظرة شاملة عن المؤسسة حيث يعكس صورة المؤسسة ونشاطها العملي وكل ما يتعلق بالشروط العمل والقانون الداخلي ويمثل إعلام واتصال أولي للمقبل الجديد على المؤسسة (بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، 2021، صفحة 428)

نظم الاقتراحات والشكاوي: هي وسيلة تمكن العمال من تقديم اقتراحات ومنح فرصة التعبير حول كل ماله علاقة بحيات المؤسسة بواسطة وضع أوراق في صناديق، وحتى تقديم شكاوي وتساؤلات ومشاكل تتعلق بظروف عملهم، على أن تقدم لهم ردود عن كل التساؤلات خلال وقت محدد ومتفق عليه من الطرفين.

المراسلات: هي مجموعة وثائق تستعملها الادارة كوسيلة اتصال مع المصالح الادارية الاخرى، كما تتضمن معلومات تفصيلية عن أي موضوع يتعلق بالعمال وعمل المؤسسة، كما أن المراسلات تسهل الرجوع إليها وحفظها. (بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين لأداء الموارد البشرية، 2021، صفحة 429)

الرسائل الخاصة: تأخذ اتجاهين إما الاتصال النازل أو الاتصال الصاعد، وتمصل قنوات للاتصال الرسمي المكتوب.

البرقية: هي وثيقة عرض إدارية موجزة لقضية هامة ومستعجلة تستعمل لإعطاء التعليمات أو التذكير بمراسلة توجه لرئيس إداري أو المرؤوسين.

المنشور: هو وثيقة إدارية تلخص معلومات مهمة حول موضوع دقيق، وهي وثيقة تمر في جميع مصالح المؤسسة قصد نشر التعليمات الصادرة من السلطة العليا أو التوجيهات من أجل تنفيذ عمل إداري معين.

الفاكس: هو وسيلة اتصال غير مباشرة عبارة عن نظام يمتاز بالنقل الاشياء الثابتة وليس المتحركة مثل إرسال صور أو الاشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونيا، فالفاكس يوفر فرصة تبادل الوثائق سلكيا أو لاسلكيا في فترة زمنية قصيرة تقاص بالدقائق (أبو محمد شنب، 2013، صفحة 180)

## 2- وسائل الاتصال الشفوية:

إن الاتصال الشفوي هو إحدى الطرق الرئيسية لإيصال المعلومة داخل المؤسسة يتم ويحدث عندما يتبادل أطراف عملية الاتصال الحديث، حيث تمتاز عموما بالاتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر لأنه يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها الأمر الذي يوفر الوقت والجهد الذي يستغرقه عمليات الاتصال الأخرى، كما تساعد أيضا على توطيد العلاقات الانسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع بالراحة والاطمئنان (قاسم القريوتي، 2009، صفحة 301) وهناك عدة أنواع للاتصال الشفوي منها:

**الهاتف:** يعتبر الهاتف من بين وسائل الاتصال الآلية الأكثر شيوعا واستعمالا، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الافكار إلى الطرف الآخر، يستخدم عادة عند دعوة العمال أو الأعضاء الى اجتماع طارئ أو عند تحديد موعد زيارة عاجلة (إبراهيم و عفيفي، 2006، صفحة 229) وقد أصبح لجهاز الهاتف الخليوي أهمية كبيرة في التأكد من حسن سيرورة العمل والتنسيق بين البرامج المختلفة في المؤسسة.

**الاجتماعات:** تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال بين رؤساء الادارة وبين العاملين وتعد لتحقيق هدف محدد، ويكون جميع الحاضرين لهم اهتماما مباشر بهذا الهدف. وتعد وسيلة هامة داخل المؤسسة لتنوير الأفراد وتبادل الآراء معهم وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عدد نسبيا، وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم (حسين عواد، 2015، صفحة 25)

**المقابلات:** هي عبارة عن تبادل لفظي والذي يحدث بصورة مباشرة أي وجه لوجه بين شخصين أو أكثر وتعد من بين أهم أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة خاصة في الخدمة الاجتماعية ولتحقيق غرض تبادل المعلومات لمعالجة أمر معين، وتأخذ المقابلة عدة أشكال ومن أهم أنواع المقابلات الشائعة في المؤسسة ما يلي (إبراهيم و عفيفي، 2006، صفحة 350):

- **مقابلة إعلامية:** ويتم فيها تبادل المعلومات الخاصة بسير العمل وما يتعلق بالأداء والانتاجية

- **مقابلة التوظيف:** هي مقابلة تكون بين ممثل المؤسسة من جهة وطالب الوظيفة من جهة أخرى، حيث يسعى الطرف الأول إلى معرفة الكثير من المعلومات عن طالب الوظيفة واستخراج كل ما لديه في حين يسعى الطرف الآخر إلى معرفة المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وعن طبيعة وبيئة الوظيفة المرشح إليها والمزايا المادية والمعنوية التي توفرها له المؤسسة (بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين لأداء الموارد البشرية، 2021، صفحة 429)

- **مقابلة التدريب:** تعقد هذه المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية وقبل بدأ وضع البرامج التدريبية التي تلائم المستوى المتوقع للأفراد التي تم اختيارهم لعملية التدريب، الهدف من هذا النوع من المقابلات للرفع من مستوى العاملين وتطوير قدراتهم

- **مقابلة التقييم:** وتهدف هذه المقابلة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي وكافة الجوانب المرتبطة به لجميع العاملين لتحديد أوجه القصور والعمل على تحسينها.

**المحاضرات و الخطب:** وهي عبارة عن لقاءات تنظيمية تقوم بها الادارة بمشاركة إدارتها في المؤسسة أو شخصيات خارجية وتناقش فيها مواضيع تخص الحياة المهنية أو شرح وجهات نظر في مسائل محددة.

وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة والتي تستعمل في الكثير من المجالات المتنوعة (بن كران، 2015،  
صفحة 62)

**المؤتمرات:** هي وسيلة اتصال تسعى إلى المناقشة والتبادل الفكري وبناء الوعي بين أعضاء المؤسسة وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوع أو قضية أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها، بقصد التوصل إلى توصيات وقرارات مناسبة أو حلول ومقترحات. (محمود، 2012، صفحة 147)

**سبر الآراء والأسئلة المفتوحة:** وهما من أهم الوسائل التي تسمحان بمعرفة آراء العمال، فالأولى تمنح الحرية للعامل في التعبير عن وجهة نظره والتكلم، والثانية تكون المبادرة من طرف العمل في التقدم إلى المسؤولين وطرح الأسئلة بنفسه (بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين لأداء الموارد البشرية، 2021، صفحة 430)

**3 - الوسائل السمعية البصرية:** أصبح في الوقت الحالي لزوما على كل مؤسسة استعمال هذا النوع من الوسائل خاصة بعد التطور التكنولوجي في المجال الإلكتروني والسمعي البصري، وهي عبارة عن وسائل اتصال حديثة تعتمد على أدوات إلكترونية ويوجد منها ما يلي: (برباوي، 2015، صفحة 19)

**البريد الإلكتروني:** ويتم من خلاله تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية مثل الكمبيوتر ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمؤسسات المعاصرة العديد من المزايا أهمها توفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة وريح الوقت، ومن إيجابياته أيضا أنه يساعد المؤسسة على بث الرسائل لعدة مسؤولين في المؤسسة في نفس الوقت وحتى في غياباتهم.

**فيلم المؤسسة:** وهو عبارة عن شريط فيلم تعرضه المؤسسة في أوقات معينة موجه لمجموعة من العاملين والغرض منه هو تعريف العمال بالمؤسسة وبنظامها بشكل أفضل وتحفيزهم على العمل

**المحاضرات عن طريق الشاشة:** وهي تجمع بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات البصرية، حيث تسمح هذه المحاضرات بعقد اجتماعات مع مختلف عمال المؤسسة في وقت واحد وعلى اختلاف وتنوع أماكنهم وتستعمل في هذه التقنية كل من الكاميرا، ومكبرات الصوت، إضافة إلى التليفزيون والشاشات الكبيرة كما عرفت هذه التقنية استعمالا واسعا من طرف المؤسسات خلال جائحة كورونا كوسيلة للاتصال.

### خامسا: مبادئ الاتصال الداخلي الفعال.

مبادئ الاتصال الداخلي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والاجراءات التي تساعد على تسهيل التواصل داخل المؤسسة والمساهمة في بناء نظام واضح للاتصالات الداخلية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي (بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين لأداء الموارد البشرية، 2021، صفحة 430):

**الوضوح:** يتعلق بضرورة توضيح المعلومات المرسله بوضوح ودقة بحيث يتم فهمها بسهولة ودون أي تعقيدات أو ابهام، وبموجب هذا المبدأ يجب أن يكون المرسل للمعلومات متأكدا من أن الرسالة التي يريد ايصالها قد وصلت بوضوح الى المستلم وأن هذا الأخير قادر على فهم المعلومات بشكل صحيح، يتطلب تحقيق هذا المبدأ استخدام اللغة الواضحة والمفهومة للجميع وتجنب استخدام المصطلحات الغامضة والايحاءات أو التلميحات التي قد تؤدي إلى تبعثر المعلومات أو التسبب في الارتباك والخطأ بين المعلومات. بشكل عام يساعد تحقيق مبدأ الوضوح في تفادي سوء الفهم والتباس المعلومات ويسهل التواصل بين الرئيس والعمال ويساهم في بناء علاقات عمل إيجابية وفعالة.

**مبدئ الاهتمام والتركيز:** يتعلق هذا المبدأ بضرورة إيلاء اهتمام وتركيز كاملين للمتحدث أو مرسل الرسالة وذلك لضمان وصول المعلومات بشكل صحيح، يتضمن هذا المبدأ ضرورة التركيز على الموضوع المطروح وعدم الانحراف عنه أو التشتت كما يتضمن الاهتمام بالجانب النفسي والعاطفي للمستلم وذلك من خلال إظهار الاهتمام والاحترام له وإعطائه الفرصة للتعبير عن آرائه ومشاعره، ومن أهم الطرق لتحقيق هذا المبدأ هو الاستماع الفعال حيث يتطلب ذلك الاهتمام الكامل بالمتحدث ومتابعة ما يقوله بتمعن وانتباه وتأكيد فهم المعلومات المرسله. يساعد مبدأ الاهتمام والتركيز على بناء الثقة والاحترام بين المرسل والمستلم، وتعزيز العلاقات الايجابية وتحسين جودة التواصل والتفاعل بين العاملين

**مبدأ كفاية المعلومات:** وهو يشير إلى ضرورة تزويد المستلم بكمية كافية من المعلومات والضرورية لفهم الموضوع المطروح، دون الافراط في تقديم المعلومات الزائدة التي لا تلبي احتياجاته. يتطلب هذا المبدأ تحديد بدقة المعلومات التي يجب تزويدها للمستلم وفقا لغرض عملية الاتصال كما يجب أن يكون واضحا في تقديم المعلومات وتنظيمها بشكل منطقي ومتسلسل، يترتب على هذا المبدأ زيادة فاعلية التواصل بين المرسل والمستلم كما يجب أن يكون المرسل حريصا على تطبيق مبدأ كفاية المعلومات في كل أنواع الاتصال، سواء كان ذلك الاتصال كتابي أو شفوي أو عن طريق وسائل الاتصال الإلكتروني.

**مبدأ سرعة الانتقال:** يتعلق بضرورة توفير الوقت الكافي لنقل المعلومات من المرسل إلى المستلم بأسرع وقت ممكن وبأعلى كفاءة وفي المكان والجهة المناسبة مع استعمال الوسيلة المناسبة التي بإمكانها تحسين

سرعة الانتقال مثل البريد الالكتروني أو الهاتف والرسائل النصية وغيرها، وكذلك عن طريق الاستخدام الفعال للتقنيات المتاحة لتحسين سرعة الاتصال وتوفير الوقت. يعتبر مبدأ سرعة الانتقال أساسيا في بيئات العمل السريعة التي تتطلب التعامل مع المعلومات بسرعة ودقة، كما يساعد هذا المبدأ في تحسين العلاقات بين الأفراد والمؤسسات وتحسين كفاءة العمليات الادارية في إنجاز المهام واتخاذ القرارات السريعة.

**مبدأ نطاق الاتصال:** هو المبدأ الذي يشير إلى مستوى الاتصال المناسب الذي يجب أن يتم بين المرسل والمستلم في العملية الاتصالية. بمعنى آخر يحدد مبدأ نطاق الاتصال الخط الفاصل بين المعلومات التي يجب أن تشارك والتي يجب الحفاظ عليها، وفي سياق بيئات العمل يشير هذا المبدأ الى أن الاتصالات يجب أن تكون موجهة فقط للأشخاص المعنيين بالموضوع أو القرار المطروح للنقاش ولا ينبغي أن يتجاوز نطاق الاتصال هذه الحدود، ويتطلب مبدأ نطاق الاتصال الحذر والتحيي بالحكمة في استخدام وسائل الاتصال المختلفة، وضمان الالتزام بالتعليمات الخاصة بالحفاظ على السرية ونطاق الاتصال المناسب في كل حالة.

**مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** يشير هذا المبدأ على أن العملية الاتصالية يجب أن تكون متكاملة ومتناسقة بين جميع أجزاء المؤسسة، ويهدف الى ضمان تكامل الجهود والأنشطة داخل المؤسسة وتحقيق الهدف العام بشكل أكثر فعالية. يعني هذا المبدئ أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين جميع الأنشطة والعمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة، ومن الأمثلة العملية لتطبيق مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق في عملية الاتصال الداخلي يمكن تنظيم اجتماعات دورية للموظفين كوسيلة للاتصال وتحديد الأهداف والمهام المشتركة وتبادل المعلومات والخبرات والمهارات بين الأقسام المختلفة، وتحديد القواعد والاجراءات الداخلية وتوحيدها لتسهيل العمل وتجنب المعارضات.

**مبدأ المشاركة:** هو مبدأ مهم لتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة، يتطلب هذا المبدأ ضرورة إشراك جميع الأفراد في العملية الاتصالية سواء كانوا في المستويات العليا أو الوسطى أو الأدنى في المؤسسة، عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية الاتصال داخل المؤسسة فإن ذلك يساعد على تعزيز شعور الرضا والانتماء والمسؤولية في العمل، كما يساعد على تحسين مستوى التفاعل والتعاون بين العاملين، وهذا يؤدي في النهاية الى تحسين أداء المؤسسة وزيادة الانتاجية. بالإضافة إلى ذلك يمكن للمشاركة في عملية الاتصال الداخلي أن تساعد في تعزيز الثقة بين الأفراد وتحسين جودة القرارات من خلال تعدد المعلومات والأفكار والآراء بشكل أكثر شفافية وصدق. ومن الأمثلة العملية لتطبيق مبدأ المشاركة في عملية الاتصال داخل المؤسسة، يمكن تشجيع الأفراد على المشاركة في اجتماعات المؤسسة وتقييم

ملاحظاتهم وأفكارهم مع توفير مختلف وسائل الاتصال الداخلية لتسهيل عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد

### سادسا: معوقات الاتصال الداخلي

يلعب الاتصال دورا هاما في كل مؤسسة إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظام الاتصال وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع استراتيجية اتصالية فعالة، ونادرا ما نجد في مؤسسة ما نظام خاص بعملية الاتصال دون مشكلات وعوائق (الشميمري و بن أحمد، 2005، صفحة 207).

وتظهر معوقات الاتصال الداخلي للمؤسسات نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 1.العوائق التنظيمية (الشريف، 2018، الصفحات 102-104):

- ضعف الهيكل التنظيمي حيث يتسبب الهيكل التنظيمي الضعيف في عدم توجيه واضح للمعلومات والرسائل الداخلية بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، ويؤدي هذا إلى فقدان الوقت والجهد في البحث عن المعلومات الصحيحة والتواصل بين الأقسام

- الأسلوب الإداري القديم: حيث يعتقد الكثير من المدراء والقادة في المنظمات والمؤسسات على الأساليب الإدارية التقليدية، والتي تتميز بالتحكم الشديد والتعليمات الصارمة والتجاهل لآراء الموظفين والتواصل الفعال مما يؤثر على روح الفريق داخل المنظمة وارتفاع مستوى عدم الرضا وهذا يعيق عملية الاتصال الداخلي

- ضعف الثقافة الإدارية: حيث تتأثر عملية التواصل الداخلي في المنظمة بضعف الثقافة الإدارية وعدم وجود رؤية واضحة وهدف محدد للمنظمة وهذا يؤثر سلبا على رضا العمال وتحفيزهم للتواصل الداخلي والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- عدم توفر أدوات تواصل فعالة: حيث يتطلب التواصل الداخلي استخدام الأدوات المناسبة والفعالة ومن بين هذه الأدوات المنصات الرقمية و الجداول الزمنية وغيرها، وعدم وجود هذه الأدوات أو استخدام الأدوات القديمة والغير فعالة يؤثر على عملية التواصل والتنسيق داخل المنظمة.

- التعقيد والبيروقراطية: حيث تتسبب البيروقراطية في العديد من المؤسسات في تعقيد عملية الاتصال الداخلي، ويجب تبسيط الإجراءات وتحسينها لتمكين الموظفين من تبادل المعلومات بشكل أسهل وأسرع.

## 2.العوائق النفسية والاجتماعية:

وتتمثل هذه العوائق النفسية والاجتماعية فيما يلي (حمدان، 2019، الصفحات 71-73):

- عدم الثقة بالآخرين والشعور بالخوف من التعبير عن الرأي والاقترحات
- صعوبة التواصل مع الآخرين وعدم القدرة على التواصل بفعالية
- الصراعات الشخصية والعلاقات المتوترة بين أفراد الفريق
- الاختلافات الثقافية واللغوية بين أفراد الفريق
- عدم الاحترام والتقدير بين العاملين وغياب ثقافة التعاون

## 3.العوائق التقنية للاتصال الداخلي

- عدم توفر الأدوات التقنية الملائمة للاتصال الفعال مثل البريد الالكتروني أو عدم استقرارها وموثوقيتها
- عدم توافق أنظمة الاتصال الداخلي المختلفة التي يستخدمها أعضاء الفريق
- مواجهة بعض الأفراد العاملين صعوبة استخدام التقنيات الحديثة والتأقلم معها
- ضعف إشارة الأنترنت والانقطاعات الدورية والمسترة لها بسبب الموقع الجغرافي لبعض المؤسسات
- الإعطاب والمشاكل التي تواجهها الأجهزة التقنية مما يؤثر على جودة الاتصال الداخلي
- عدم توفر برامج الاتصال المشفرة الملائمة والتي ينتج عن غيابها التأثير على سرية وأمان البيانات المرسله بين العمال
- حظر استخدام بعض التقنيات الاتصالية في بعض الدول.

## سابعاً: طرق تحسين الاتصال الداخلي

إن عملية الاتصال الداخلي عملية حيوية مستمرة وهي من العناصر الأساسية لتحسين الأداء والفعالية والرفع من مستوى الانتاجية، وتعزيز الروح المعنوية بين العاملين وضمنان جودة عملية الاتصال الداخلي يمكن إتباع العديد من الطرق لتحسينها نذكر منها:

- وضع خطط واضحة للاتصال الداخلي: يجب وضع خطط واضحة للاتصال الداخلي في المؤسسة، وتحديد الأهداف والرسائل والوسائل المناسبة للتواصل مع العاملين، وذلك لتحسين التواصل وتنظيمه.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- إقامة اجتماعات دورية: يمكن تحسين الاتصال الداخلي بين العاملين من خلال إقامة اجتماعات دورية للتحدث عن أمور العمل ومناقشة المشاكل والصعوبات التي يواجهونها، وذلك لتوفير فرصة التعاون والتفاهم بينهم. (النحيلي، 2019، صفحة 80)
- توفير تدريبات وورش عمل للاتصال الداخلي: يمكن تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال توفير تدريبات وورش عمل للعاملين لتحسين مهاراتهم وزيادة معرفتهم بأساليب الاتصال الفعال، وذلك لتحسين جودة الاتصال داخل المؤسسة.
- استخدام وسائل التواصل الحديثة والسلسة: يمكن استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية وتطبيقات المحادثة لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتبادل المعلومات والأفكار والتواصل بشكل فعال وسريع.
- إجراء استطلاعات الرأي: يمكن إجراء استطلاعات رأي دورية للعاملين في المؤسسة لتحديد نقاط الضعف في الاتصال الداخلي والعمل على تحسينها، وذلك من خلال تحسين السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة
- إنشاء لجان وفرق للاتصال الداخلي: يمكن إنشاء لجان وفرق لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات، تتكون هذه اللجان والفرق من مجموعة من الأفراد المكلفين بمهمة محددة تتعلق بالاتصال الداخلي للمؤسسة، يتم تكليف هؤلاء الأفراد بتقييم العملية الحالية للاتصال الداخلي وتحديد المشاكل والتحديات التي تعيق هذه العملية، والعمل على تطوير حلول وإنشاء خطط لتحسين عملية الاتصال الداخلي. كما يمكن أن تكون هذه اللجان والفرق مؤقتة أو دائمة، ويمكنها العمل على مدار العام لتحسين الاتصال الداخلي (ميللر، 2014، صفحة 352)
- توحيد المصطلحات والمفاهيم: يمكن تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال توحيد المصطلحات والمفاهيم المستخدمة، وذلك لتفادي الخلل في التواصل وضمان تفاهم الجميع على المفاهيم المستخدمة.

- إنشاء منصات التواصل الاجتماعي الداخلية: يمكن تحسين الاتصال الداخلي بين العاملين من خلال إنشاء منصات التواصل الاجتماعي الداخلية مثل شبكات التواصل الاجتماعي المخصصة للعمل، وذلك لتسهيل التواصل وتحسين التفاعل بين العاملين. (النحيلي، 2019، صفحة 83)

- تحسين بيئة العمل: يمكن تحسين الاتصال الداخلي بين العاملين من خلال تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، وذلك بتوفير بيئة مريحة وملائمة للعمل والتي بدورها نشجع العاملين على التعاون والتفاعل وتبادل الأفكار والمعرفة. (النحيلي، 2019، صفحة 86)

### المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

#### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك تبعاً لاختلاف المناهج والمدارس التي تناولها الباحثون في دراستهم للرضا الوظيفي حيث يعتبر علماء النفس أول من درس مفهوم الرضا الوظيفي عام 1930 باستخدام عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على كل من المواقف، الميولات، الآراء واتجاهات الأفراد والعاملين نحو وظائفهم (بلقاضي، 2022، صفحة 515)، وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة والباحثين حول مصطلح الرضا الوظيفي:

عرفه "لوك" أنه حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو تجربته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل الأشياء التي يعتبرها هامة (حريم، 2013، صفحة 387).

وعرف "ستون" الرضا الوظيفي على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (بعيسى و أقطي، 2020، صفحة 192).

وتم تعريف الرضا الوظيفي على أنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الاحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل (أحمد البارودي، 2014، صفحة 12).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع للعمل والانتاج (مصطفى، 2018، الصفحات 11-12)

ومما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي هو غالبا ما يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه اتجاه وظيفته ومدى إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة وما تقدمه له حاليا، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية والحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

نستنتج أيضا بأن الرضا الوظيفي ينتج من خلال قيام العامل بالتوقع والمقارنة والادراك بين ما كان يجب أن تحقق له الوظيفية من إشباع وبين ما حققته له فعلا وبذلك فهو شعور يكتسب ويتغير ويتطور ويتحسن، أي له مستويات.

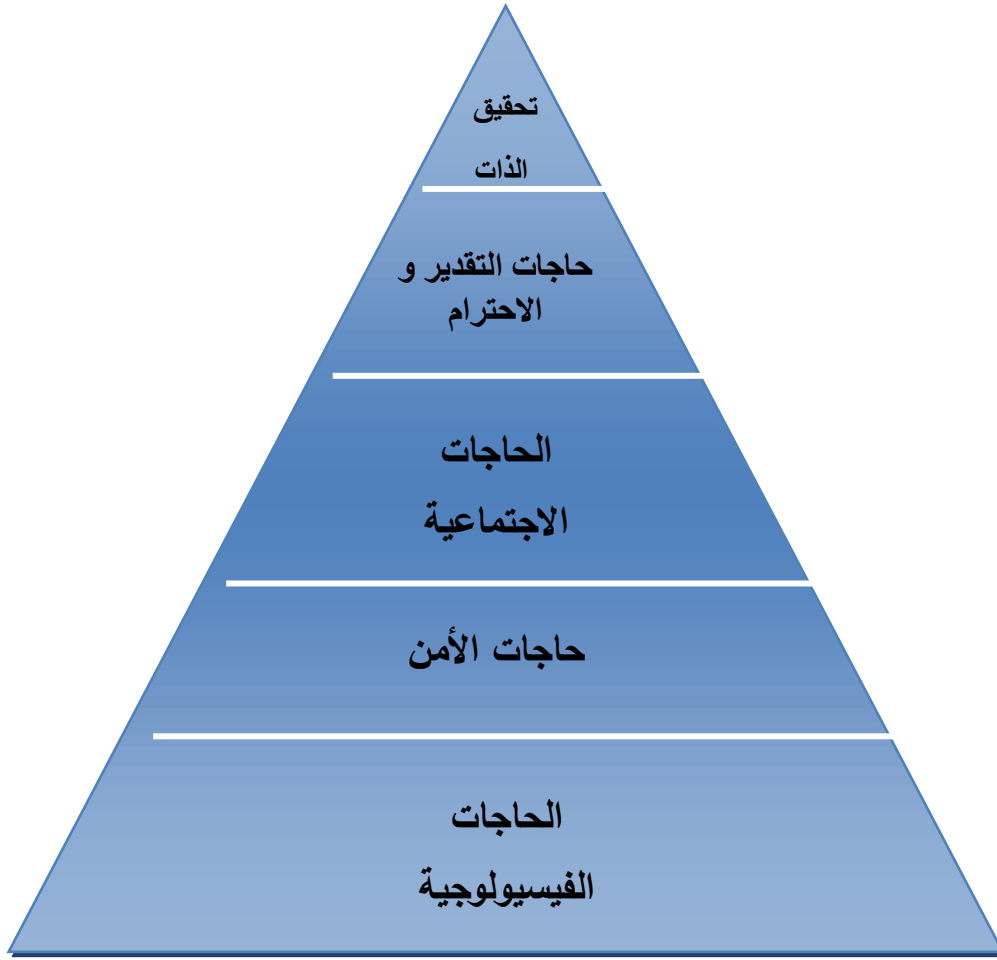
### ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين، كما حاولت توضيح الأسباب المؤدية إلى اختلاف الرضا الوظيفي بين فرد وآخر، وتتمثل أهم هذه النظريات في ما يلي:

1- **نظرية اشباع الحاجات:** تعود هذه النظرية لصاحبها أبراهيم ما سلو (Abraham maslow)، الذي اقترح نموذجا لتسلسل حاجات الفرد، ويرى أن هذه الأخيرة تنقسم إلى خمسة أنواع ومرتبة حسب ضرورة إشباعها من طرف الفرد كما يوضحها الشكل التالي:

حيث يرى ما سلو أن التسلسل في إرضاء الحاجات مثل التسلسل في بروزها من خلال الشكل المقدم، وهذا الأخير يعتمد على درجة اشباع الحاجات السابقة، مثلا الحاجة إلى الأمان لن تنتج الرضا عندما يحقق الفرد الأمان إلا إذا اشبعت الحاجات الفيزيولوجية، ونفس الشيء بالنسبة لحاجة تحقيق الذات، فهي لن تنتج الرضا عند إشباعها إلا إذا كانت الحاجات الأربعة السابقة لها مشبعة (خلوطة، 2015، الصفحات 96-95)

الشكل رقم(3-1): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ما سلو



المصدر: (خلوطة، 2015، صفحة 96)

2- نظرية الحاجات لأدفيرد وتفسير الرضا الوظيفي: على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ما سلو جاءت هذه النظرية تطويرا لها والتي قدمها الدفيرد عام 1972 المعرفة باسم ( theory .G.R.E ) والتي قدمت تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ما سلو وترى أن الحاجات تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي (محمد محسن العماري و محسن الغالي، 2007، صفحة 463):

✓ الحاجة للوجود: وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ما سلو

✓ الحاجة للانتماء: وتماثل الحاجات الاجتماعية عند ما سلو

✓ الحاجة للنمو: وهي تماثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ما سلو

3- نظرية العاملين لهزر برج: قام فريديريك هيزربرج Fréderic Herzberg بناء على دراسة أجراها على 200 شخص من خلال مقابلتهم بتطوير نظرية اسمها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين

مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة (Soutenain, 2008, p. 178).

**المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبط بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهم ما سلو، ولها علاقة مباشرة بالعمل وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

- القدرة على انجاز العمل

- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين

- الحصول على تقدير واحترام الآخرين

- فرص الترقية وإمكانية التقدم والتطور في العمل

- طبيعة ومحتوى العمل من حيث القيمة والتنوع والأهمية للمنظمة

**المجموعة الثانية:** وهي العوامل التي تتعلق بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ما سلو وتم حصرها في النقاط الآتية:

- ظروف العمل المادية

- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل

- العلاقة بين الفرد وزملائه

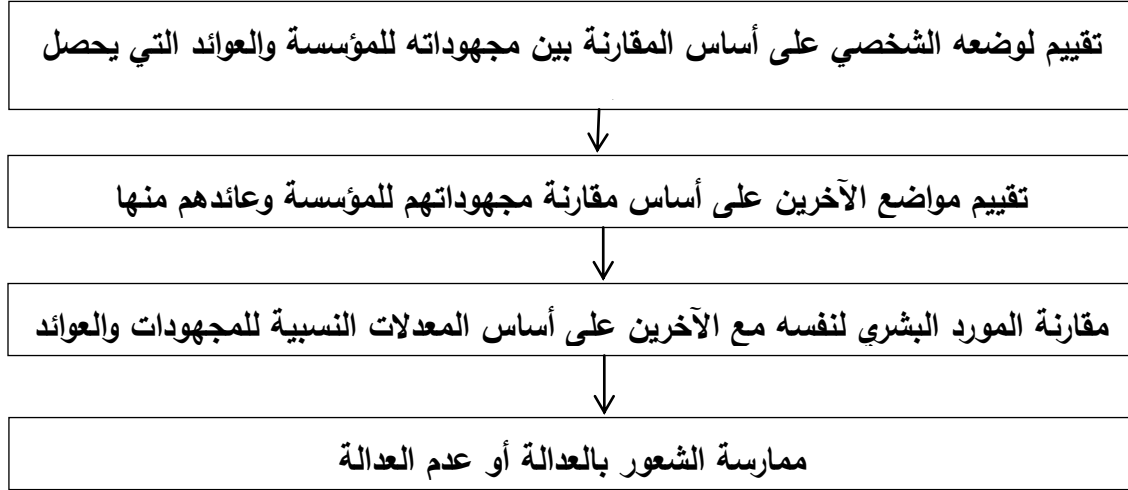
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

**4- نظرية العدالة:** قدم ستانسي آدمز Stacy Adams عام 1965 نظريته المعروفة باسم "نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة. وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة لهذه المجهودات، وحسب آدمز فإن المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه

من عوائد جراء ذلك، وبالتالي كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي والعكس صحيح. (محسن الكتبي، 2005، صفحة 309)

وتتشكل عملية إدراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(4-1): خطوات عمليات إدراك المورد البشري للعدالة



المصدر: (غربي، 2007، صفحة 216)

5- نظرية القيمة: تعتبر نظرية القيمة التي قدمها دوين لوك EDWIN LOCKE عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ومضمونها أن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يرغب فيه الفرد من عوائد وما يحصل عليه فعلا في مجال العمل، ففي حالة حدوث ذلك يرتفع مستوى رضاه عن عمله وفي حالة العكس فإن مستوى رضاه يشهد انخفاض وتدني (راوية، 2004، صفحة 171)، ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفيته (الأجر، الترقية، الإشراف....) يحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- مقدار ما يرغب الفرد في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

6- نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور: لقد بدأت حركة الادارة العلمية مع بداية القرن الماضي للمهندس فريدريك الذي حاول الحصول على انتاجية عالية رابطا الأجر المباشر لأي فرد بالمنتوج، معتبرا اياه الحافز الأساسي الذي يدفع الانسان إلى العمل، مؤكدا على أهمية المكافأة المادية باعتبارها

الحافز المثالي والوحيد التي تدفع العمال لزيادة الإنتاج، فقد رأى تايلور أن العمال كلما زاد إنتاجهم كلما زاد رضاهم. ويعتقد تايلور أن العمل في المؤسسات الصناعية المعقدة يعني الانشغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافأة، ومن ثم مفهوم العمل يرتكز على ثلاث محاور (قجة، 2003، الصفحات 9-10):

- الاستمرار، ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة

- الانتاج، هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية

- الأجر، إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على المكافآت

### ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي

وينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين (جلال، 2016، الصفحات 175-177):

1- الرضا العام: ويعرف على أنه تصور واتجاه الفرد نحو عمله إجماليا ككل، فهل هو راضي أم غير راضي على الاطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية تستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال النتائج النهائية لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ومن بين البحوث الرائدة في هذا المجال دراسات (porter et Lawler، 1959) ودراسة (England et Stein)، حيث يمكن صياغة علاقة الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي:

الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

2- الرضا النوعي: وهو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، فمثلا كأن يرضى بالعائد المادي أو عن جماعات العمل في حين لا يكون راضيا عن محتوى العمل أو عن ساعات العمل.

وكما أشار أيضا Ginsberg بأن هناك ثلاث أنواع من الرضا الوظيفي وهي (عبد العزيز العبيدي، 2013):

- **الرضا الداخلي:** ويأت هذا النوع من الرضا من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد وانغماسه في عمله وإحساسه بالإنجاز، والمصدر الثاني يتمثل في شعوره من إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الانجاز

- **الرضا الخارجي:** وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه المنتظرة

- **الرضا الذاتي:** هذا النوع من الرضا ناتج ويتعلق بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هنالك عدة عوامل تؤثر على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد لإدارة المؤسسة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ويؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل والتي تجتمع معا لتحقيق الرضا الوظيفي وهي (أحمد البارودي، 2014، الصفحات 17-20):

**1.الأجر:** حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، ومن الجدير ذكره أن "هرزبرغ" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا ويرى في الأجر على أنه رمزا للتفوق والنجاح.

**2.محتوى العمل:** يعتبر هذا العنصر المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى، حيث أن لهذا الأخير متغيرات أهمها ما يلي:

✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، حيث يمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل ودرجة منح الصلاحيات والمسؤوليات كلما زاد رضاه عن العمل.

✓ درجة تنوع مهام العمل: بإمكان القول أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أو بمعنى آخر كلما قل تكرارها بالنفس روتين الطريقة والأسلوب كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.

✓ استخدام الفرد لقدراته، بمعنى إن توكيل أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين وتمكينهم من استخدام مهاراتهم وقدراتهم و يؤدي هذا إلى دعم أدائهم وبالتالي ينعكس على زيادة رضاهم في العمل.

✓ خبرات النجاح والفشل، تحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثير لديه الاحساس بالفشل، أما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله في العمل فإن ذلك يثير لديه الاحساس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز.

**3.فرص الترقية:** أن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

**4.نمط الاشراف:** توجد علاقة بين نمط الاشراف ورضا العاملين، فالنمط الاشراف القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير الى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لا فكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فان كل هذا يساعد على الرفع من مستوى رضاهم.

**5.جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على رضا العمل بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الاخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم كلما كانت هذه الجماعة مصدرا لرضا الفرد العامل عن العمل، وكلما كان تفاعله مع الاخرين يؤثر عليه سلبا كأن يشعر مثلا بنوع من القلق والازعاج، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء العامل وعقبة في تحقيق أهدافه.

**6.ساعات العمل:** يمكن القول بأن بالقدر الذي يتوفر فيه الفرد على حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل.

**7.ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل, ولذلك فإن ظروف البيئة الجيدة تؤدي الى رضا العاملين عن بيئة العمل.

**8.عدالة العائد:** تنتج عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل الى الافتراض أن العامل لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط، وانما في الحقيقة يحاول أن يحصل على العوائد

العادلة. ووراء هذا الافتراض مسلمة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته التي تتكون من (مهاراته، خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد الافراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.

#### خامسا: مؤشرات الرضا الوظيفي من عدمه

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة الى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر بمثابة مؤشرات لعامل الرضا الوظيفي أو من عدمه، كما أصبحت تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف اضافية وفي حالة عدم الاستقرار عند ارتفاعها، ويمكن تحديد بعض مؤشرات الرضا الوظيفي المحتملة بناء على بعض المتغيرات المرتبطة به وهي كالاتي **(بلقاضي، 2022، صفحة 521):**

#### 1- الرضا الوظيفي ومعدل الأداء: لقد اختلف الباحثون في تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل

الأداء، حيث اعتبر البعض أن الرضا هو ما يقضي الى الاداء، وقال آخرون إن الرضا نتيجة للأداء، بينما الاتجاه الثالث يرى بأن المتغيرين سببين في بعضهما البعض، غير أن الرأي السائد يقول بأن ارتفاع الأداء يكون ناتجا ومؤشرا لارتفاع مستوى الرضا الوظيفي

#### 2- الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل: إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل يدفعه للبقاء

في الوظيفة التي يشغلها والتمسك بها ويقلل من احتمال تركه للوظيفة بطريقة اختيارية وبالتالي يصبح معدل دوران العمل ضعيفا مما يدل ويشير على أن مستوى الرضا الوظيفي للعامل ايجابيا.

#### 3- الرضا الوظيفي ومعدل الغياب: يمكن القول أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي للعامل كلما

قلت نسبة الغيابات ويمكن التأكد من ذلك وملاحظته خاصة في الوظائف التي لا يكون فيها الحضور اجباريا ولا يكون هناك عقاب عن الغيابات، وبالتالي انخفاض أو انعدام معدل الغيابات مؤشر للدرجة العالية للرضا الوظيفي التي يشعر بها العامل

#### 4- الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي: وهو رغبة العامل الملحة ومحاولة إصراره بالاستمرار

كعضو في أفراد التنظيم ويبدل جهده من أجل تحقيق ذلك من خلال حرصه على الاهتمام بالمنظمة واستمراريته وبقائه فيها.

كما قام الباحثون بتحديد مجموعة من السلوكيات التي تشير إلى عدم الرضا الوظيفي والمتمثلة في

**(بلقاضي، 2022، صفحة 522):**

- **الانسحاب من العمل:** ويعني به ترك العمل للوظيفة جزئيا من خلال التغيب أو دوران العمل أو تركها كليا وذلك بتقديم الاستقالة والانتقال الى أماكن عمل أخرى مشابهة.
- **التمارض والاصابات:** يلجئ العامل في الكثير من الأحيان الى ممارسة سلوك التمارض عنده شعوره بعدم الرضا والملل للابتعاد عن محيط العمل، تهربا من الوضع المزعج والغير المرضي له في العمل وفي حالة زيادة شدة الوضع يصل به الأمر الى التسبب في تعرضه للإصابات والحوادث المهنية، الى أن فروم يرى عكس الأمر حيث يعتبر أن الاصابات هي مصدر لعدم رضا الافراد وليس العكس.
- **الاهمال واللامبالاة وأشكال التخريب:** قد يلجأ العامل أو المورد البشري الى التعبير عن شعوره بعدم الرضا بتخريب متعم لأدوات الانتاج وتحطيم الآلات، وتكرار الأعطاب المستمرة الناتجة عن الإهمال ولمبالات، الانتاج ذو النوعية الرديئة غالبا ما يلجئ العامل الى هذه السلوكيات في حالة عدم رغبته في مواصلة العمل وعدم قدرتهم على تركه إضافة إلى تراكم مسببات عدم الرضا.
- **الاضراب والشكاوي والاحتجاجات:** يلجأ العامل لأسباب الاضراب والاحتجاج للمطالبة ببعض الحقوق التي يرى بأنها مهضومة أو لتغيير وضعية وحالة غير مرغوب بها أو التخفيف من توتر يخلق له حالة عدم الرضا، ويعتبر الاضراب والاحتجاج نوعا من التغيب عن العمل حيث أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده في المنظمة، وبالتالي كلما زادت الشكاوي والاضرابات والاحتجاجات كلما أشار ذلك الى قلة مستوى الرضا الوظيفي.

#### سادسا: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن تعدد الاتجاهات لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لعمله تجل من الصعب تقييمها وقياسها. وهذا راجع إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد. لان قياس الرضا عن العمل أو الوظيفة يعتمد على ما يذكره الفرد، وفي الكثير من الأحيان لا يقوم الفرد بالإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، وعلى الرغم من هذا يمكن حصر الأساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

#### 1. المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية للعامل أو قياس مستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل والتي نذكر منها : معدل الانتاج المرفوض ومعدل التغيب، معدل دوران

العمل، معدل الأمن والسلامة المهنية، يتميز هذا النوع من المقاييس بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

✓ **معدل التغيب:** تم تعريفه من طرف "Sarjent Florins" بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، وعدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل الى الساعة واحدة أو ساعتين (سعيد سلطان، 2005، صفحة 170)

كما يمكن حسابه بالصيغة الآتية:

$$\bullet \text{ معدل التغيب} = (\text{عدد ساعات أو أيام العمل} / \text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}) * 100$$

✓ **معدل دوران العمل:** يشير معدل دوران العمل الى حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد ويشير لدرجة الرضا العام عن العمل إذ ينظر لارتفاع معدله كإشارة لحالة عدم الرضا الذي شعر بها العمل ويمكن حسابه كما يلي (مصطفى، 2018، صفحة 48):

$$\bullet \text{ معدل دوران العمل} = (\text{عدد تاركي العمل اختياريًا} / \text{متوسط عدد الموارد البشرية}) * 100$$

حيث أن يقدر ويحسب متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = (\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}) / 2$$

✓ **معدل الانتاج المرفوض:** هو كمية المنتجات أو الوحدات التي لم تتمكن من اجتياز المواصفات المطلوبة للجودة، ويمكن أن يكون سبب رفض المنتجات عدة أسباب مثل العيوب في المواد الخام أو في العملية الانتاجية نفسها بسبب إهمال العامل وعدم الالتزام بالمعايير والمواصفات الفنية لعملية الانتاج، أو حتى عدم قيام العمال باجتيازها للفحوصات اللازمة للتأكد من جودة المنتج. إن الحالة التي يكون فيها معدل الانتاج المرفوض مرتفع أكثر من 5 بالمئة فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا، ويقدر معدل الانتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية (مصطفى، 2018، صفحة 49):

- **معدل الانتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها/ عدد الوحدات المنتجة.**
- ✓ **معدل الأمن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الاصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة عدم الرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها، ويتم حسابها وفقا لما يلي (مرعي ، 1999، الصفحات 288-289):
- **معدل وقوع الحوادث= (عدد الاصابات المسجلة بسبب العمل \* 1 مليون)/ عدد ساعات العمل المتاحة**
- **حيث أن عدد ساعات العمل المتاحة= عدد ساعات العمل الأسبوعية \* عدد ساعات العمل السنوية \* عدد العاملين**

كما يحسب معدل ساعات العمل المفقودة كما يلي:

- **معدل ساعات العمل المفقودة= (إجمالي ساعات العمل المفقودة \* 1 مليون) / عدد ساعات العمل الفعلية**

بحيث يحسب إجمالي ساعات العمل المفقودة من خلا كشوف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الإجازات والعطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

أما فيما يخص حساب معدل تكرار الحوادث فهو يحسب كالآتي:

- **معدل تكرار الحوادث= عدد مرات حدوث الاصابة الناتج عنها الضرر \* 1 مليون / عدد ساعات العمل المتاحة**

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الاصابات المهنية وتصنيفها على حدى.

## 2. المقاييس الذاتية:

حيث تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة الى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد في بناء عبارتها وتركيب مفرداتها على القائم بالبحث عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة

هناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحثن، وتكون إما كتابيا عن طريق الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية (مصطفى، 2018، صفحة 53):

✓ **الاستبيان:** هي من أشهر الطرق لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح ، وبإمكانه استخدام طريقة لكارث في الاستبيان حيث تزيد هذه الطريقة من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين إما الموافقة التامة أو المعارضة التامة. ومع تطور الدارسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

✓ **المقابلة الشخصية:** تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، معرفة مثلا اتجاهاتهم نحو نظام الحوافز أو أساليب الاشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل أو رضاهم عن برامج التكوين والترقية وظروف العمل، واكن هذا يتطلب توفر عنصرين هامين للمقابلة، الأول هو توافر مدراء مدربين على اجراء المقابلات ومعرفة طرق تسييرها، أما الثاني فهو التخطيط المسبق والجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدنها وأساليب صياغة الأسئلة، وكذا أسلوب انهاء المقابلة، وعليه في هذه الحالة تنجح المقابلة فعلا في القياس الصحيح والموضوعي لاتجاهات العاملين من خلال معرفة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

#### سابعا: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تلجأ إليها المنظمة بهدف تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى مواردها البشرية ومحاولة التأثير في السلوك الانساني للعاملين بما يحافظ على درجة رضاهم ودفعهم الى تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم هذه البرامج (بلقاضي، 2022، الصفحات 524-525):

1- **برامج صيانة القوى العاملة:** تمثل مختلف برامج التدريب والتكوين المستمر وتنمية المهارات الابداعية للموظفين التي تحرص على عدم تدهورها وتراجعها من خلال تطويرها وزيادة قابليتها للإبداع والابتكار.

2- **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** وتشمل هذه البرامج الاجراءات التالية:

- تهيئة مكان العمل من خلال النظافة والإضاءة الجيدة، التهوية، الحرارة وغيرها

- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاختذ بعين الاعتبار مبدأ حاجة العامل الى الراحة الكافية، وتكييف أوقات العمل وجعلها مرنة بما يتوافق مع قدرات وظروف العامل.

- تقليل مصادر الضجيج والضوضاء من خلال عزل الآلات والمعدات وتجنب أماكن تجمع الناس في موقع العمل.

- التقليل من روتين نفس الطريقة في العمل ومحاولة اللجوء الى برامج الإثراء الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية: وتعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي مثلا توفير نوادي التسلية والترفيه ووسائل المواصلات، وتوفير السكن للعاملين، فهذه الاجراءات ترفع من مستوى الرضا الوظيفي للعمال، ويفضل أن تكون هذه الحوافز مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

3- برامج الرعاية الصحية: في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تنص وتلزم المؤسسات على ضرورة توفير برامج الرعاية الصحية للعمال في إطار المسؤولية الاجتماعية اتجاه عاملها، حيث تقوم من خلالها بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية الصحية، النفسية، والعقلية، كما أن المنظمات التي توفر هذا النوع من البرامج فإنه يتميز أفرادها بدرجة رضا وظيفي عالية ومستوى انتاجي أعلى.

### المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالاتصال الداخلي

لا شك من أن هنالك علاقة مباشرة بين الاتصال الداخلي ورضا الوظيفي للعامل، إذ أن الاتصال الداخلي الفعال يمثل أحد العوامل التنظيمية والمعنوية التي تؤثر على مستوى رضا العامل، فضلا عن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التفصيل أكثر من خلال التطرق لأهم العوامل والنقاط التي تظهر فيها هذه العلاقة بين المتغيرين.

#### المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

تشير معظم الدراسات الى أن الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء العامل وانخفاض درجة وقوع الأخطاء في العمل، مما ينتج ذلك رضا أكبر عن العمل، فالفرد العامل بإمكانه أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر من خلال اتصاله بالآخرين، ضف الى ذلك أنه يتفهم دوره وأدوار الآخرين، الأمر الذي يشجع على التعاون والتنسيق بينه وبين العمال الآخرين.

كما كشفت الدراسات عن وجود علاقة طردية مباشرة بين الاتصال الداخلي الفعال والرضا عن العمل، إذ كلما زاد مستوى الاتصال الداخلي للمؤسسة زادت معه نسبة الرضا الوظيفي للعامل، بمعنى كلما زاد الاتصال بين الأفراد العاملين في المؤسسة زادت فعاليته وزاد ذلك من مستوى رضا الفرد عن عمله والعكس، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة والأغراض العديدة التي يخدمها الاتصال (خلوطة، 2015، صفحة 111).

- نقل المعلومات والمعارف من فرد لأخر من أجل تحقيق التعاون

- تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو العمل

- يشبع حاجات العاملين ويساعد في تحقيق الترفيه، ويدعم ويقوي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في جماعة العمل، ويسهل مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار بالمؤسسة

- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية وما يجري فيها من أمور.

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة صداقات بين العمال من خلال الاتصال الداخلي الذي يعمل على تمتينها من جهة، ومن جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء ووضعه في موضع تقدير واحترام فهو يؤدي الى تحقيق الرضا لديه، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الداخلي الجيد للمنظمة ينطوي على أكثر من أهمية وفائدة، فبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى منها، فالتوازن في الاتصالات داخل المنظمة له أثر نفسي على العامل و يؤدي الى قدر

كبير من السلوك الايجابي الذي ينعكس على الروح المعنوية العالية للعمال، كما أن المنظمة الناجحة تعمل على خلق مناخ جيد فيها باستعمال مبدأ التسيير بالمشاركة عبر واسطة الاتصال الداخلي مما يزيد روح التعاون بين الأفراد العاملين، ويزداد رضاهم الوظيفي للسعي الى تحقيق أهداف المنظمة (راغب النجار، 2009، صفحة 90)

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

يلعب الاتصال الداخلي دورا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة أو المنظمة، عن طريق جملة من العوامل من بينها: (حسان، 2013، صفحة 357)

- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة: فمهما كان عمله صغيرا لا يوجد أبدا فرد عامل غير مهم في المنظمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها يكون ذلك دافعا لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، وشعور العامل بان نجاح المؤسسة هو نجاحه وفشل المؤسسة هو فشل له وأستطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم الى العاملين عن طريق التواصل الفعال والمستمر، فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل وهم أفراد فاعلين فيها.

- إقناع كل عامل أنه عضو مهم في التنظيم: إذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها من خلال قدرته على الاطلاع على كل المعلومات التي تخص مصاره المهني ووصول المعلومات إليه في وقتها الضروري وإعطائه فرصة المشاركة والاقتراح، وعدم وجود صعوبات للوصول إلى المسؤول من خلال التواصل إليه، فكل هذا يكون دافعا له لتحسين أداءه في العمل وهذا يكون تعبيراً لرضاه. فالمدير الناجح كذلك هو الذي يشعر كل عامل معه بأهميته ودوره داخل التنظيم وأن عمله أهم عمل في المؤسسة مهما كان صغيرا.

- وجود مساحة للاختيار: لا بد للمسؤول أو المدير أن يترك مساحة للاختيار للعاملين بالطرح مثلا البدائل في الحلول ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة تحملوا مسؤوليات مع المدير، وكان لكل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

هذه العوامل كلها تركز على مخطط الاتصال الذي يعمل كذلك على رفع معنويات العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم والاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية وبهذا يحققون المستوى الخامس من سلم ما سلو للحاجات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. إذ لا بد أن تتوفر سبل الاتصال الداخلي التي تكفل نقل المقترحات وشكاوي العاملين في القاعدة إلى القائمين على

الإدارة، وبالتالي الاتصال هنا يلعب دور المساعدة في علاج الصعوبات التي تعرقل التنفيذ والقضاء على مصادر شكاوي العمال، والاتصال ضروري في مرحلة التخطيط إذ ينبغي أن توضع الخطة على أساس من البيانات والمعلومات المستمدة من المستويات الادارية المختلفة والعمال، كما يفيد الاتصال في إحكام الرقابة على طريقة سير العمل بالمؤسسة. إن نجاح أي عمل تعاوني لا بد أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة كما لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من عمليات الاتصال، لأن التعاون التنظيمي لا يستغني عن الاتصال الفعال، ولا يمكن للاتصال أن يحقق الهدف التعاوني ما لم تراعى أهمية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وحاجات الأفراد ومختلف رغباتهم، ومن مؤشرات التعاون كافة الاتصالات بين العاملين ويدعم ذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الأطراف حيث أن أي شعور بالخوف من الآخر يؤثر في التعاون وفي الاتصال معا. (قاسيمي، 2013، صفحة 269)

### المطلب الثالث: تأثير أنواع الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

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

1- الاتصالات الرسمية: تؤثر الاتصالات الرسمية على الرضا الوظيفي للعمال من خلال عدة جوانب من بينها (خواجه، 2005، الصفحات 151-166):

- الاتصالات الرسمية تلعب دور العوامل الوقائية والتي تؤثر وتقي العامل من مشاعر عدم الرضا وتحميه من السخط الناجم عن مشاعر الاستياء، وهذا إذا تم مطابقته مع نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ. حيث كلما غابت هذه العوامل الوقائية ظهرت مشاعر الاستياء وعدم الرضا وكلما زاد ظهورها زاد عامل التحفيز والرضا.

- كما تعمل الاتصالات الرسمية على إشباع بعض الحاجات مثل حاجات الانتماء والتقدير والانجاز ويتجلى ذلك من خلال العلاقة التفاعلية للتغذية العكسية الناجمة عن الاتصال الصاعد، حيث كلما زاد الاتصال الصاعد كلما شعر العامل بالانتماء، وتجدر الإشارة إلى أن انتقال المعلومات من الأسفل إلى الأعلى تبقى ضرورية لكلا الطرفين، ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم والاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية ويحققون بذلك حاجات المستوى الثالث والرابع والخامس من سلم ما سلو والتي تحقق الرضا.

- إن الاتصالات النازلة التي تعد أحد فروع الاتصالات الرسمية تؤثر في تحريك مشاعر العمال وإثارة حماسهم للعمل وتقوية الروح المعنوية، حيث يهدف من خلالها المسؤولون إلى إثبات وتبيان مدى تفهمهم لمواقف العمال ومشاكلهم المختلفة وحاجاتهم، ما من شأنه أن يشعر العامل بالاندماج والانتماء للمؤسسة

- كما أن الاتصالات الأفقية تعزز نوع علاقات التعاون بين مختلف المستويات الادارية وتساعد كذلك على نشوء علاقات صداقة بين الأفراد في مجال العمل، مما يؤدي الى الرفع من معنوياتهم وارتياحهم في العمل والمؤازرة بينهم بحيث يتعاونون ويساعدون بعضهم البعض عند الشدة والحاجة وهذا يؤثر على زيادة مستوى رضاهم.

- يعمل الاتصال الرسمي على التأثير وإبراز بعض المواقف الايجابية التي تظهر في سلوك العمال كردة فعل عن حالة الرضا، كالانضباط، الالتزام بمواقيت العمل وإنجاز المهام. وتجدر الاشارة الى أن الانضباط والتهاون هو بمثابة دلالات عن الرضا من عدمه، فكلما أحس العامل بالاستياء وعدم الرضا كلما قل انضباطه ويرتبط ذلك بفعالية الاتصال الرسمي من حيث سرعة وصول المعلومات، فكلما تأخر وصول المعلومات الى المرؤوسين كلما شعروا بعدم الرضا ويمكن القول بأن عدم تأخر المعلومات يعد من العوامل الوقائية التي إن توفرت بشكل جيد تمنع مشاعر الاستياء بالمطابقة مع نظرية هرزبرغ.

### 2-الاتصال غير الرسمي: (رضاوية، 2019، الصفحات 10-11)

الاتصالات غير الرسمية تظهر لسد الفراغ والنقص الذي يعترى الاتصالات الرسمية عندما تفقد فعاليتها في المؤسسة، ولا يسعنا القول في هذا الصدد أن الاتصال غير الرسمي بالرغم من أنه يحدث خارج المسارات الرسمية إلا أنه يؤثر بطرق مختلفة، فهو يعمل على تقوية التكامل والتفاعل داخل جماعات العمل، كما يعمل على سيولة تبادل المعلومات دون استعمال الهيكل الاداري مع التقليل من الاجراءات البيروقراطية الصارمة، وبالتالي يضع العمال في موضع راحة ويخدم الأهداف الرسمية للمؤسسة إلى جانب الأهداف غير الرسمية للأفراد والجماعات، بمنحهم الإحساس بالانتماء والتقدير ويرفع من معنوياتهم وبا التالي يزيد تحفيزهم، وهذا الأثر الايجابي من شأنه أن يرفع ويخلق مشاعر الرضا للعمال. إلا أن هذا النوع من الاتصالات قد يآثر سلبيا ويلعب الدور السلبي له باتخاذ اتجاهها وأهدافا داخلية قد تناقض الأهداف التنظيمية للمؤسسة والتي قد تؤدي في كثير من الأحيان الى خلق اضطرابات ومشاكل داخلية، قد ترقى هذه النتائج السلبية إلى حد الشعور بالاستياء وعدم الرضا.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي، والذي يعتبر بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليتيه، كما اكتشف بأنه عملية أساسية لكل نشاط إنساني يتمثل في تبادل المعلومات وإرسال المعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيهه لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية تبعا لطبيعة الرسالة.

ومن جهة أخرى فقد تطرق في هذا الفصل إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي للعامل والذي أصبح له مكانة كبيرة في علم الإدارة، مع عرض أهم النظريات المفسرة له. ويمكن القول أن الرضا الوظيفي يتحدد إذا أشبعت الوظيفة حاجات الفرد مثلما نجده عند ما سلو، وإذا كانت تلك الحاجات منسجمة مع قيم الفرد مثلما يراه لوك كذلك، أو إذا تحقق للفرد الإنجاز والقوة والاندماج مثلما يراها هرزبرغ. كما تم في هذا الفصل أيضا تحليل العلاقة بين المتغيرين، والتأثير الايجابي للاتصال الداخلي في حال تفعيله حقا في المؤسسة، و أستخلصنا أن الرضا الوظيفي يبقا نسبيا.

الفصل الثاني:

الاطار التطبيقي والمنهجي

للدراسة

### تمهيد

استكمالاً للجانب النظري، تم اختيار قطاع الصناعة للقيام بالدراسة الميدانية، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى-، كما سيتم عرض الإطار المنهجي المتبع في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تشكل الأساس الذي يبنى عليه الجزء الميداني من هذه المذكرة، وعليه فقد انطلق هذا الفصل بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم وصف الإجراءات المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني إضافة إلى تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة، وفي الأخير تم استعراض مختلف أدوات وطرق التحليل الإحصائي التي ستعتمد وتسمح بالحصول على النتائج المطلوبة، من خلال التطرق للمباحث الآتية :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة

المبحث الثالث: التصميم الإحصائي للدراسة

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر الجزائر من بين الدول النامية التي تعمل على تحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية، من خلال دراسة التشريعات والامتيازات وجعلها تتماشى مع وضع هذه المؤسسات خاصة في ظل السنوات الأخيرة، مع إعطاء قرارات وتدابير متميزة للتوجيه بما يساهم في تطوير الاقتصاد الوطني من جهة واقتصاد المؤسسات من جهة أخرى، وخير مثال عن ذلك الشركة الأجنبية " السويدي كابل"، والتي استقرت في الجزائر بحجم استثمار قدر با 50 مليون دولار في البداية.

**المطلب الأول: تعريف عام بمؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى-**

**أولاً: تعريف مؤسسة السويدي للكابلات الأصلية (الأم):**

السويدي(ELSEWEDY) هي مؤسسة مصرية تعمل تحت إشراف ملاكها عائلة السويدي، يتمثل نشاطها في مجال الكهربيئات، وهي شركة أم لعدد من الشركة المتفرعة في مجالات متخصصة حول جميع أنحاء العالم، حيث تعد هذه المؤسسة من بين أكبر المؤسسات المنتجة لمكونات الالكترونية في إفريقيا والشرق الأوسط بلغت مبيعاتها ما يقارب 2 مليون دولار، ومنذ 80 عاما احتلت مكانة مميزة كرائد في السوق الذي يجلب القضايا الحضارية من خلال وضع الابتكار والتصميم في قلب مشاريعها، إذ تطمح هذه المؤسسة العالمية الى توسيع مجال عملها في قطاع الطاقة من خلال نظام قوي لإدارة الأعمال. تأسست السويدي للكابلات الأم سنة 1984 أي لديها (39سنة) في المجال، وتعتبر من أقدم المؤسسات الصناعية التي شهدت نجاحا في الشرق الأوسط وإفريقيا، وتطورت على مر السنين لتصبح كيان عالمي تضم أكثر من 12500 موظف و 25 منشأة إنتاجية، مع خبرة واسعة غزى بها هذا الكيان عدة أسواق جديدة في مصر الى آسيا عبر الشرق الأوسط واروبا وإفريقيا(بطاقة المؤسسة، 2022)

حيث السويدي كابل هو الرائد في إنتاجية متكاملة من الكابلات الكهربية في جميع أنحاء الشرق الأوسط، وهي متخصصة في توريد الاتصالات السلكية واللاسلكية وتنفيذ المشاريع الجاهزة في مجال طاقة الرياح، كما تُعد السويدي للكابلات هي الشركة الرائدة بلا منازع في الإنتاج المتكامل الكابلات والمنتجات الكهربية في جميع أنحاء الشرق الأوسط في حين أنها متخصصة في تقديم حلول الاتصالات السلكية واللاسلكية الكاملة، ومشاريع تسليم المفتاح مؤخرا في إنتاج طاقة الرياح، مجموعتها تتكون من 30 وحدة إنتاجية موزعة على 12 دولة تتمثل في مصر، الجزائر، السودان، ليبيا، نيجيريا، زامبيا، المملكة العربية السعودية، سوريا، قطر، سلوفينيا، ماليزيا، الهند، واعتبر هذا التطور المستمر لكابلات السويدي بمثابة حل كامل لتلبية جميع احتياجات العملاء والاحتياجات الانتاجية، كما تصدر مؤسسات السويدي للكابلات مجموعة كبيرة من المنتجات العالمية والعالية الجودة والتي تلبي جميع متطلبات في معظم الدول(بطاقة

المؤسسة، 2022)

## ثانيا: تعريف مؤسسة السويدي للكابلات " عين الدفلى "

جاء تأسيس مؤسسة السويدي للكابلات في الجزائر كخيار استراتيجي يساهم في ديناميكية النمو الدولي، إذ قامت شركة السويدي للكابلات ببناء أول مصنع لها في منطقة عين الدفلى، باستثمارات كبيرة قدرها 100 مليون دولار تغطي مساحة 5 هكتارات، تم البدء في نشاط المؤسسة سنة 2008 مع طاقة إنتاجية تقدر با 150 طن من الكابلات النحاسية والألمنيوم بما في ذلك كابلات ذات جهد منخفض وكابلات أجهزة الناقل مصنع المحولات وآخر مشروع مصنع اللواحق (الإكسسوار).

أما فرع السويدي للكابلات بالجزائر فتم إنشاؤه منذ عام 2006، واحتل موقعا استراتيجيا في النمو الديناميكي حيث استطاع هذا الفرع أن يبني لنفسه موقعا هاما في عالم الصناعة بالأخص في مجال الكهرباء، ويعتبر من بين أفضل فروع مؤسسة السويدي للكابلات، ويقع في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى غرب عاصمة الجزائر حوالي 140 كلم، يحدها من الشمال منطقة فلاحية والسكة الحديدية ومن الجنوب مؤسسة تصدير والاسترداد، ومن الغرب مؤسسة قنوات صرف المياه ومن الشرق نفضال.

يتكون هذا الفرع من 700 عامل، ينقسمون إلى 294 عامل بعقود محددة المدة و413 عامل بعقد عمل غير محدود المدة، منهم أعوان تنفيذ، أعوان التحكم، وإطارات سامية ومدراء من أجل توفير حل كامل للطاقة، قررت السويدي إطلاق فرعها السويدي إلكترونيك في الجزائر هذا لنقل درايتها في تنفيذ المشروع بفرعها في الجزائر، ومن منتجاتها إنتاج الكابلات والإكسسوار والمنتجات الكهربائية MT/HT/THT وإنتاج المحولات MV/HV/THT نشر الألياف البصرية كابل الألياف البصرية تحت الجهد أعمال إمدادات الطاقة وتطوير مشاريع الطاقة وتوليد ونقل وتوزيع الكهرباء والبناء والبنية التحتية، والاستثمار في الطاقات المتجددة، وحلول الاتصالات السلكية واللاسلكية والتنمية الصناعية. ومن بين أبرز ما تنتجه مؤسسة السويدي كابل ما يلي:

- **المحولات الكهربائية:** طاقتها الانتاجية تقدر ب 3000 محول سنويا.
- **كابلات OPGW:** تقدر طاقتها الانتاجية ب 3.000 كلم سنويا.
- **كابلات الضغط المنخفض:** وهي الكابلات المستعملة في إنارة المساكن والمكينات وتقدر طاقتها الانتاجية ب 20.000 طن سنويا.
- **كابلات الضغط المتوسط:** تقدر طاقتها الانتاجية ب 3.000 كلم سنويا.
- **كابلات الضغط العالي:** وتقدر طاقتها الانتاجية ب 15.000 كلم سنويا.

أما فيما يخص مراحل عملية الانتاج بشركة السويدي كابل فيمكن ذكرها في أربع مراحل باختصار

كالآتي: (بطاقة المؤسسة، 2022)

**الجدل:** يتم في هذه المرحلة جمع الأسلاك المسحوبة للحصول على مقطع موصل حسب الجهد المطلوب.

- **الغزل:** تتم في هذه المرحلة تزويد طبقة عازلة لفصل الموصل نهائيا عن موصل آخر وعن الأجواء الخارجية.

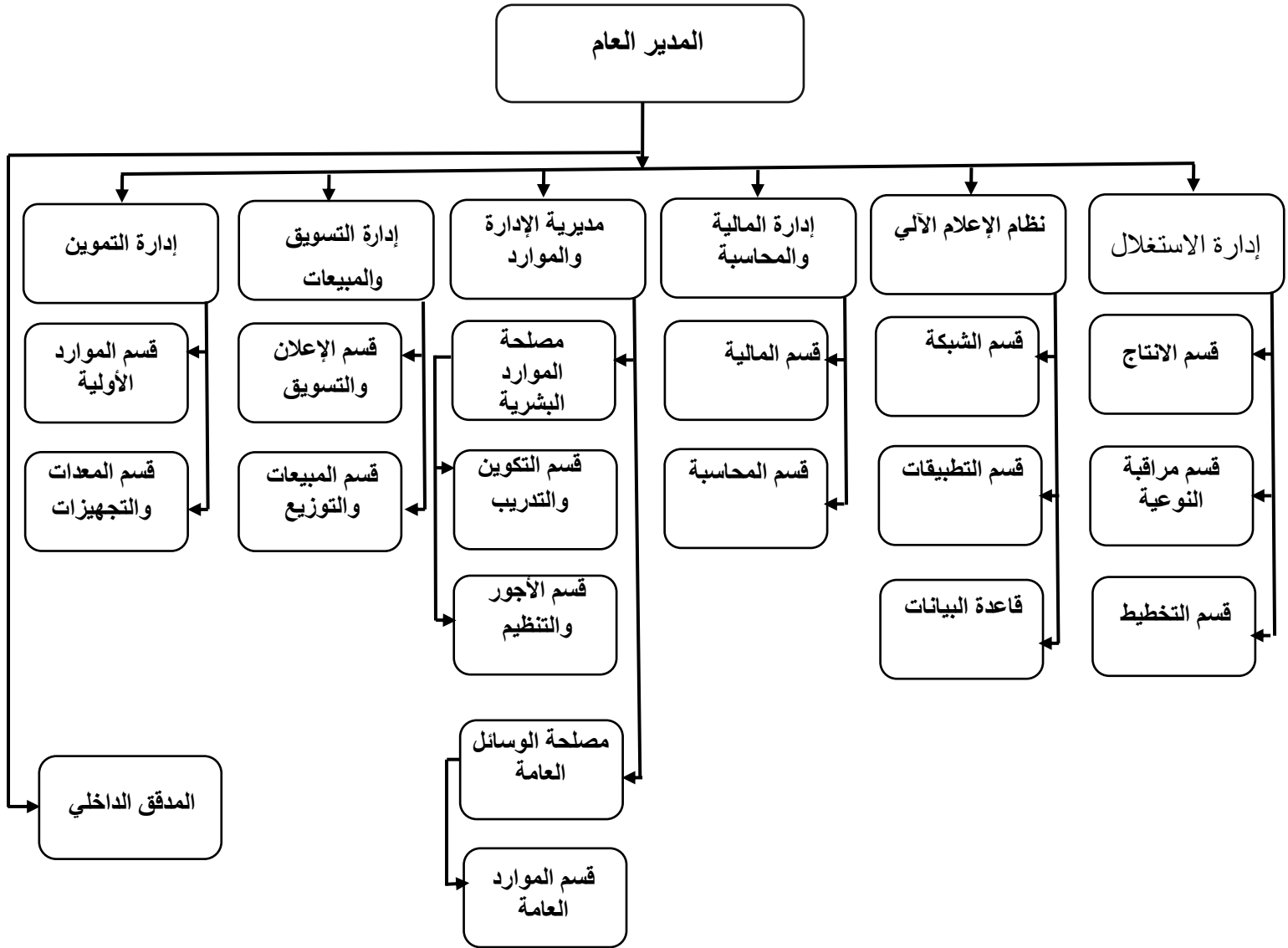
- **التجميع:** وفي هذه المرحلة يتم دمج مجموعة من الأسلاك من أجل تغليفها بالمادة العازلة.

- **التسليح:** يتم في هذه المرحلة يتم وضع طبقة لحماية السلك سواء كانت شرائط معدنية لحماية الأرضية الهوائية أو أسلاك ومادة عازلة تحت الماء.

#### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-**

يقصد بالهيكل التنظيمي العلاقة بين الوظائف والأنشطة في المؤسسة، وهو يحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويقسم العمل بين الأفراد ويوضح العلاقات الرسمية التي تربط الأقسام المختلفة ثم العلاقات داخل هذه الأقسام، ولقد قمنا بعمل تخطيط نموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة بناءً على المعلومات المقدمة لنا.

الشكل رقم(1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل - عين الدفلى -



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة - قسم الموارد البشرية -

يتم شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى كما يلي:

### 1. إدارة الاستغلال:

تشرف هذه الإدارة على ثلاث أقسام وهم:

**1.1. قسم التخطيط:** يقوم هذا القسم بتخطيط البرنامج الإنتاجي، أي تحديد نوع الكابلات وترتيب تاريخ إنتاجها حسب الطلب بالإضافة الى متابعة توفر المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

**2.1. قسم الإنتاج:** يقوم هذا القسم بتخطيط البرامج الإنتاجية لإنتاج الكابلات الكهربائية بمختلف أنواعها (الضغط العالي، الضغط المتوسط، الضغط المنخفض)، وهذا بتوفير المخزون كعينة دائما في شكل ضروري، أما الباقي فيتم إنتاجه حسب الطلب.

**3.1. قسم مراقبة النوعية:** يتابع هذا القسم جميع مراحل إنتاج الكابلات وهو يمثل المؤسسة بمثابة الزبون الأولي لمراقبة نوعية المنتج، ويتأكد من مدى صلاحية الكابلات للاستعمال والبيع.

### 2. الإدارة المالية والمحاسبية:

تشرف هذه الإدارة على قسمين، ويتم الإشراف عليها ومتابعة انجاز مهامها بالشكل المسموح والمطلوب، وتتمثل هذه الأقسام فيما يلي:

**1.2. قسم المالية:** مهمته العامة والأساسية هي التقدير بين التكلفة والربح بالإضافة الى التحليل المالي لكل دورة إنتاجية، والتنسيق بين مختلف الإدارات في المسائل المالية.

**2.2. قسم المحاسبة:** يقوم بضبط عمليات المؤسسة المحاسبية كتنفيذ العمليات المحاسبية والمالية وفق المخطط المحاسبي، وإعداد الفاتورات وتقديمها لقسم المالية.

### 3. إدارة الموارد البشري:

تمثل إدارة الموارد البشرية المركز الرابط بين مختلف إدارات المؤسسة، وتضمن التنسيق بين مختلف أنشطتها حيث تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الاجتماعية والإدارية والمالية، وهي تضم ثلاث أقسام هي:

**1.3. قسم التأمينات:** في هذا القسم يتم متابعة إجراءات التأمين المتعلقة بجميع العاملين التابعين لهذا الفرع.

**2.3. قسم التكوين والتدريب:** يلعب هذا القسم دورا كبيرا في المؤسسة، حيث من أهم مهامه هو تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال وإعداد خطط التدريب واختيار المرشحين الذين بحاجة إلى التكوين المطلوب، مع الإشراف على تنفيذ البرامج التكوينية المدرجة ضمن الخطة السنوية للشركة.

**3.3. قسم الأجور:** يحدد أجور العمال والعمليات الإدارية لشؤون العاملين.

**4.3. قسم الموارد العامة:** وهو المشرف على تجهيزات النقل والمعدات والاستقبال.

#### 4. نظام الإعلام الآلي:

تهتم هذه الإدارة بالاتصال وتعمل على تنظيمه بين مختلف الإدارات حيث تتضمن على:

1.4. الشبكة: تقوم برسم وتخطيط شبكة الاتصال بين مختلف الإدارات.

2.4. التطبيقات: تقوم بتنفيذ عمليات الاتصال التي تتم هندسة الشبكة كتمرير المكالمات والإيميلات.

3.4. قاعدة البيانات: تعتبر قاعدة البيانات المسؤولة الوحيدة عن تنظيم البيانات المتعلقة بكافة العاملين، والمحافظة عليها من خلال تسجيلها وتبويبها.

#### 5. إدارة التسويق والمبيعات:

تشرف هذه الإدارة على قسمين:

1.5. قسم الإعلان والتسويق: يقوم هذا القسم باستقبال مسؤولي مؤسسات الزبون، ويتعاقد معها حول شروط الشراء، بحث يعين له المنتجات ويحاول ترويجها بالإضافة الى رسم الإعلانات وإعدادها.

2.5. قسم المبيعات والتوزيع: يقوم هذا القسم بتنفيذ عمليات البيع الصادرة من قسم الإعلان والتسويق، والتأكد من إتمام الكمية المطلوبة من أجل البيع.

#### 6. إدارة التموين:

وتتركز هذه الإدارة على قسم الموارد الأولية وقسم المعدات والتجهيزات، بتزويد المؤسسة بالاحتياجات المادية، عن طريق جلب المواد الأولية أو قطع الغيار سواء داخلياً أو خارجياً أو محلياً.

7. المدقق الداخلي: يكون هذا القسم مستقل عن الإدارات السابقة، وتمثل مهامه في:

- العمل على مراقبة كيفية تنفيذ المهام حين عجزها.

- فحص معلومات التسيير وتطابقها مع الواقع.

- ضمان التقيد بالتشريعات والقوانين الرسمية.

- السهر على تحسين الرقابة الداخلية للمؤسسة.

- مطابقة الوثائق الرقابية مع الأهداف المرسومة.

- المراقبة الوقائية.

- تقديم تقارير رسمية حول طبيعة النشاطات داخل المؤسسة.

- إعطاء اقتراحات للوصول الى حلول في مختلف التعثرات.

- تنفيذ المهام المطلوب منه القيام بها من طرف الإدارة العليا.

وفي الأخير يتضح لنا أن المؤسسة تولي اهتماما بهيكلها التنظيمي الذي يعتبر الآلية الرسمية التي

يتم من خلالها تحديد السلطة في المؤسسة ورسم معالم مسارات الاتصال الداخلي، ولذلك فقد أنشأت

المؤسسة المصالح والمكاتب الضرورية لسيرورة نشاطها وتحقيق أهدافها، ونرى أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل يتميز بالتوازن على العموم، فهو يتكون من أغلب المصالح التي تتطلبها المؤسسة، بحيث تعمل هذه المصالح في تناسق وتكامل لضمان السير الحسن لعمليات الاتصال الداخلي، كما أن المؤسسة تواكب تطورات العصر لذا فهي تغير من هيكلها التنظيمي كلما استدعت ذلك المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث قامت المؤسسة مؤخرا بإنشاء قسم للبيئة تابع لمصلحة الجودة، والتي تنوي تطويره أكثر في المستقبل.

### المطلب الثالث: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة السويدي كابل - عين الدفلى-

نظرا لأهمية الاتصال ودوره الفعال في جميع عمليات المؤسسة سواء من خلال معاملتها الإدارية أو معاملاتها مع العاملين بيها، سعت مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- إلى التركيز وبشكل كبير على هذه السياسة، وبذلك من خلال الحرص على وضع مخططات اتصالية مرنة، يمكن تكييفها مع مستجدات لا تدعم فقط الاتصال الداخلي بل كذلك الاتصال الخارجي.

من خلالنا إجراء تربصنا الميداني والاطلاع على بعض الوثائق التي تم السماح لنا بقراءتها و فقط والتي تخص سياسة الاتصال الداخلي، تبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر عملية الاتصال حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الداخلي، وتتمحور حول العناصر التالية:

- التأكيد على فلسفة المؤسسة وثقافتها

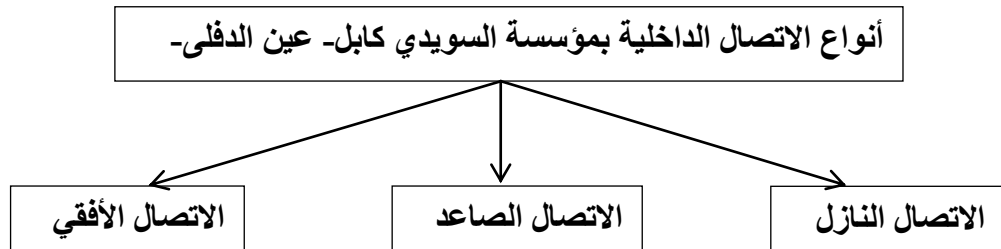
- توضيح استراتيجية المؤسسة وسبل المحافظة على سمعتها

- تبادل المعلومات بسهولة وسلاسة داخل المؤسسة

### 1. أنواع الاتصالات داخل مؤسسة السويدي كابل - عين الدفلى-

تعتمد العملية الاتصالية بين المصالح والأقسام بالمؤسسة محل الدراسة على عدة أنواع ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم(2-2): أنواع الاتصالات بمؤسسة السويدي كابل - عين الدفلى-

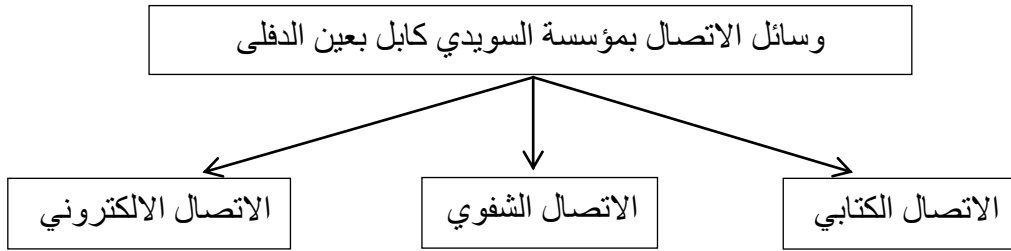


المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المسموح الاطلاع عليها ومن خلال هذا الشكل رقم(2-2) يتضح لنا مؤسسة السويدي كابل تعتمد على ثلاث أنواع للاتصال داخلها:

- الاتصال النازل: وهو يعد اتصال رسمي من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بإنجاز العمل والخطط والسياسات، وحلول المشاكل.
- الاتصال الصاعد: فهو كذلك اتصال رسمي من الأسفل إلى الأعلى بحيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه بمدى تقدم العمل أو بالمشاكل التي تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات إنجاز العمل
- الاتصال الأفقي يكون بين الزملاء في نفس القسم أو من قسم لآخر، كما يكون هذا الاتصال بين رؤساء الأقسام، ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

## 2. وسائل الاتصال بمؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى:

تعتمد العملية الاتصالية الداخلية بمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى- على عدة وسائل :  
الشكل رقم(2-3): وسائل الاتصال الداخلية بمؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

تتمثل وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى- في:

- **الاتصال الشفهي:** يستخدم مسؤولو مؤسسة السويدي كابل هذا النوع من الاتصالات للقيام بتنفيذ أعمالهم فهو يوفر لهم الوقت ويتم دون استخدام وسيط فيكون ذو اتجاهين، المدير أو السؤول يقوم بالبحث مباشرة عن عماله حتى تكون هناك مناقشة، ويحول بين الأطراف تبادل الحديث وبالتالي التوصل إلى نتائج وقرارات سليمة تخدم المصلحتين والمؤسسة بشكل عام، ونجد من الوسائل الشفهية في المؤسسة ما يلي:
  - الهاتف: يوجد في كل المصالح وعلى مستوى كل مكاتبها هاتف ثابت، حيث أن هناك استعمال كبير لهذه الوسيلة من طرف كل الأعوان وتتم الاتصالات بين مختلف المصالح عن طريق تشكيل رقم هاتف يتكون من رقمين.
  - المقابلات الشخصية: وتكون فردية أو اجتماعية على شكل اجتماع عادة
- **الاتصال الكتابي:** تستخدم المؤسسة محل الدراسة هذا النوع من الاتصال لأنه يسهل نقل المعلومات الى عدد كبير من الأطراف مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل، بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل

المعلومات والبيانات الموجودة، حتى يستطيع العمال فهمها مثلا: التقارير المالية التي تتضمن العديد من التفاصيل والأرقام والبيانات التفصيلية، او مثلا الأوراق الخاصة بالطلبات وعمليات البيع، وهذا النوع لا يمكن إيصاله بفعالية إلا عن طريق الكتابة، وتعتمد المؤسسة في هذا النوع من الاتصال على الوسائل التالية:

- الفاكس: متوفر على مستوى كل المصالح والخلايا بالمؤسسة، ويعتبر ضروري لإرسال واستلام الوثائق من مصلحة لأخرى وتقليل عمليات التنقل ما بين المصالح، ويستعمل كذلك لإرسال واستلام الوثائق المختلفة من خارج الوحدة.

- التلغراف: يتم استعمال هذه التكنولوجيا لإجراء عمليات الاتصال المختلفة.

- **الاتصال الإلكتروني:** يستخدم مسؤولو مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى- هذا النوع من الاتصال للقيام بتنفيذ أعمالهم فهو يوفر لهم الوقت، وتعتمد المؤسسة في هذا النوع من الاتصال على الوسائل التالية:

- شبكة الإنترنت internat: تعتبر شبكة الإنترنت من أهم الشبكات لأنها تعتبر أكبر مزود لمختلف المعلومات، ومن التطبيقات المعلوماتية الخاصة بالمؤسسة على هذه الشبكة نجد:

- Messagerie وهو تطبيق خاص بالبريد الإلكتروني وضعت المؤسسة للعمال خاص بهم، كما يستخدم لتبادل الرسائل الالكترونية بين مختلف المصالح وحتى للتعامل مع أطراف على مستوى الوطن، حيث من خلاله يتم التعريف بخدمة ما وتبادل المعلومات بين مختلف الأعوان المسموح لهم بالوصول إليه لأنه عادة يمنح للإطارات، ويستخدم لإرسال بعض الوثائق والتقارير الرسمية.

- FTP(FILL TRANSFERT PUPLIC) يعتبر نظام للاتصال يتم عبره نقل وتبادل وإرسال الوثائق الرسمية والملفات بين مختلف الوحدات العملائية، يستغل على مستوى دائرة الموارد البشرية ودائرة الميزانية والمحاسبة كما أن الدخول لهذا النظام يكون لعدد من الإطارات وذلك من خلال اسم مستخدم وكلمة المرور.

كما قامت مؤسسة السويدي كابل بإنشاء عدة صفحات على منصات التواصل الاجتماعي، حيث تملك صفحة على الفيس بوك ولينك دين (ELSEWEDY ELECTRIC) حتى يسمح لها هذا الاتصال بالعالم الخارجي، وتملك أيضا المؤسسة موقع خاص بها على الإنترنت.

## المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة

يشمل هذا المبحث التصميم العملي للدراسة، الذي يتضمن تحديد مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنهما وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث" (الهامي، 2003، صفحة 250)، في هذه الدراسة يتمثل المجتمع الإحصائي في جميع العاملين بمؤسسة السويدي كابل - عين الدفلى، والبالغ عددهم 700 فرداً.

أما العينة فهي جزء من مجتمع الدراسة، تؤخذ بطرق معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا الأخير (عزام، 2006، صفحة 17)، ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع فقد تم استخدام أسلوب العينة القصدية الغير إحصائية، وتم توزيع 200 استبيان واسترجاع 173 منها صالحة للتحليل، لينحصر حجم العينة في 173 فرداً، وهم يمثلون ما نسبته 24,71% من مجتمع الدراسة، وهي تجاوزت الحد الأدنى الموصى به على الأقل 10% (DAHAK & KARA, 2015, p. 124). وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان:

#### جدول رقم (2-1): كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستمارات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستعادة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات النهائية
المجموع	200	187	13	14	173
النسبة	100%	93.50%	6.50%	7.00%	86,50%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستمارات الموزعة

من خلال الجدول رقم (2-1) نلاحظ ما يلي:

بلغ عدد الاستمارات الموزعة لعينة الدراسة 200 استمارة، تم استرجاع 187 استمارة أي بنسبة 93.50%، في حين بلغ عدد الاستمارات الضائعة 13 بنسبة 6.50% وتم إلغاء 14 استمارة غير صالحة (غير مكتملة) أي بنسبة 7.00%، وبقي 173 استمارة نهائية بنسبة 86.50%.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

أدوات جمع البيانات تعبر عن مختلف التقنيات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات من ميدان الدراسة، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، الذي يعد من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعها على عينة الدراسة المقدر عددها ب173 عاملا بمؤسسة السويدي كابل –عين الدفلى-، يتكون الاستبيان من ثلاث محاور هي :

**أولا-المحور الأول :** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي:( الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

**ثانيا- المحور الثاني:** ويتمثل في متغير " الاتصال الداخلي"، حيث شملت 34 عبارة إجمالية للمتغير المستقل موزعة على أبعاد هي:

✓ **البعد الأول:** الاتصال الرسمي، والذي يشمل العبارات المرقمة من 6 إلى 14 .

✓ **البعد الثاني:** الاتصال غير الرسمي، والذي يشمل العبارات المرقمة من 15 إلى 22.

✓ **البعد الثالث:** وسائل الاتصال، والذي يشمل العبارات المرقمة من 23 إلى 31 .

✓ **البعد الرابع:** مشاركة الاتصال، والذي يشمل العبارات المرقمة من 32 إلى 39 .

**ثالثا: المحور الثالث:** ويتمثل في المتغير التابع الرضا الوظيفي حيث يتضمن (24) مرقمة من 1 إلى 24، وهو يشمل الأبعاد التالية:

✓ **البعد الأول:** الأجر، والذي يشمل العبارات المرقمة من 1 إلى 4 .

✓ **البعد الثاني:** محتوى العمل، والذي يشمل العبارات المرقمة من 5 إلى 8 .

✓ **البعد الثالث:** فرص الترقية، والذي يشمل العبارات المرقمة من 9 إلى 12 .

✓ **البعد الرابع:** نمط الإشراف، والذي يشمل العبارات المرقمة من 13 إلى 15 .

✓ **البعد الخامس:** جماعة العمل، والذي يشمل العبارات المرقمة من 16 إلى 19 .

✓ **البعد السادس:** ساعات العمل، والذي يشمل العبارات المرقمة من 20 إلى 21 .

✓ **البعد السابع:** ظروف العمل المادية، والذي يشمل العبارات المرقمة من 22 إلى 24 .

وفيما يخص تصميم صياغة عبارات الاستبيان وجعله بسيط الفهم للمستجوبين وتحفيزهم على الإجابة عنها بكل مصداقية، ومن خلال مطالعتنا لمختلف الدراسات السابقة فإن معظمها اعتمد في دراسته على مقياس لكرت (LIKERT SCALE) الخماسي، بحيث لكل عبارة اختيارات

تتمثل في: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وترمز لها بالأرقام التالية: 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي.

الجدول رقم (2-2): درجات مقياس لكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مقياس لكرت

لإعطاء تحليل واضح ودقيق حول إجابات أفراد العينة المدروسة فإنه تم الاعتماد أولاً على حساب المدى من أجل تحديد مجالات لقياس لكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة، والمتمثلة علاقته في: **المدى = أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس** أي  $5 - 1 = 4$ ، ولتنقل في هذه المجالات يجب تحديد طول الفئة باستخدام العلاقة التالية (السعدي، 2013، صفحة 118):

طول الفئة = المدى / عدد درجات القياس أي  $4 / 5 = 0.8$ ، بعد ذلك نقوم بإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة للحصول على الحد الأعلى لكل بعد، أي  $1 + 0.8 = 1.8$ ، للحصول على المجال  $[1.8 - 1]$  وهكذا مع جميع مجالات الموافقة، والموضحة فيما يلي:

جدول رقم (2-3): تقدير الاتجاهات حسب قيم المتوسط

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	درجة التقويم
$[1.80 - 1]$	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جداً
$[2.60 - 1.80]$	غير موافق	درجة منخفضة
$[3.40 - 2.60]$	محايد	درجة متوسطة
$[4.20 - 3.40]$	موافق	درجة مرتفعة
$[5 - 4.20]$	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مقياس لكرت الخماسي

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها، وذلك بعد فحص الاستبانة المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصاراً (spss)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

**1- المدى:** يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في مقياس "ليكرث" الخماسي المستخدم في الإستبانة والذي يستخدم في تحديد طول الفئات الخاصة بالمقياس.

**2- التكرارات المطلقة:** تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعية والتي تساعد على حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

**3- النسب المئوية:** تعبر النسب المئوية بشكل أفضل عن التكرارات المطلقة خاصة في تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة، إضافة إلى أنها تساعد في إبراز آرائهم واستجاباتهم، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد العبارات الموافقة لعبارة ما على مجموع أفراد العينة أو مجموع التكرارات.

**4- المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

**5- الانحراف المعياري:** يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد الصحيح.

**6- معامل الارتباط سبيرمان:** يُستخدم للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

**7- معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم لإظهار الارتباط بين أبعاد الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

**8- معامل (Cronbach's Alpha):** تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبيان في قياس متغير الدراسة أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبيان.

**9- إختبارات التوزيع الطبيعي:** حيث تتمثل في (Kolmogorov-Smirnov) ومعامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis): وذلك من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

**10- الانحدار الخطي البسيط:** الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع محدد، وقد تم استعماله لمعرفة لاختبار فرضيات الدراسة.

**11- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Régression):** الذي يشمل اختباري الانحدار القياسي (Enter)، والانحدار المرحلي أو التدريجي (Stepwise) لاختيار أفضل نموذج للدراسة.

**12- اختبار تحليل التباين لي فيشور ANOVA:** يستخدم في التحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات لثلاث مجموعات أو أكثر في متغير واحد

### المبحث الثالث: التصميم الاحصائي للدراسة

يشمل التصميم الإحصائي للدراسة التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي.

#### المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

**أولاً: صدق أداة الدراسة:** يشمل الصدق نوعين هما: الصدق الظاهري وصدق الاتساق البنائي.

**1- الصدق الظاهري للاستبيان:** تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المتخصصين ، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، حيث تم أخذ جميع الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين فيما يخص وضوح العبارة من حيث المحتوى والصياغة، وتعديل ما تم تصحيحه من خلال الاضافة والدمج والحذف، في ضوء الآراء التي اتفق عليها أغلبية المحكمين.

**2- صدق الاتساق البنائي للاستبيان:** هو يدل على درجة ارتباط كل من الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للاستبيان، وتظهر نتائجه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

رقم المحور	المحور	Spearman corrélation	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
2	المحور الثاني: الاتصال الداخلي	0,889**	0.00	دال إحصائياً
3	المحور الثالث: الرضا الوظيفي	0,936**	0.00	دال إحصائياً
<b>دال إحصائياً معناها انه هناك ارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحورها</b>				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (4-2) أن قيمة معامل الارتباط سييرمان لمحوري الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودالة إحصائية، حيث بلغت قيمته للاتصال الداخلي 0,889 والرضا الوظيفي 0,936، وبنفس مستوى الدلالة sig التي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يدل على اتساق وصدق هذين المحورين وأنهما يقيسان ما وضع لأجله، وعليه يتحقق شرط الاتساق الداخلي للاستبيان.

#### ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يتم ذلك من خلال معامل ألفا كرو نباخ الموضحة نتائجه في الجدول الآتي.

الجدول رقم (5-2): قيمة معامل ألفا الكرو نباخ Cronbach's alpha

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا Alpha de Cronbach
الاتصال الرسمي	9	0,765
الاتصال غير الرسمي	8	0,656
وسائل الاتصال	9	0,675
مشاركة الاتصال	8	0,883
الاتصال الداخلي	34	0,888
الرضا الوظيفي	24	0,919
الثبات الكلي للاستبيان	58	0,940

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

أظهرت النتائج أن معامل الفاكرومباخ لجميع محاور الاستبيان أكبر من 0,65، حيث أن معامل الفاكرومباخ لكل من الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي كانت قيمتهم 0,888 و 0,919 على التوالي، كما أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان كانت قريبة من 1 حيث بلغت 0,940 وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا 0,65، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، مما يؤكد على أن أداة الدراسة ذات ثبات عال، وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة، وبالتالي فإن هذا الاستبيان يفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لأن حجم العينة للدراسة الحالية 173 وهو أكبر من 50، إضافة إلى استخدام معاملي الالتواء والتقلطح لذات السبب، ويتحقق شرط اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 (5%).

أولاً: اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي: تظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6-2): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

نوع التوزيع	Shapiro_wilk			Kolmogorov_Smirnov			اختبار نوع توزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	sig	ddI	statistic	sig	ddI	statistic	
طبيعي	0.714	173	0.994	0.200*	173	0.059	المحور الثاني: الاتصال الداخلي
طبيعي	0.533	173	0.993	0.200*	173	0.044	المحور الثالث: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss.

وباعتبار أن أفراد العينة المدروسة أكثر من 50 فرد فإننا وجب الاستدلال بنتائج Kolmogorov-Smirnov وتبرز أن مستوى المعنوية sig للمحور الثاني المتعلق بالاتصال الداخلي بلغ  $sig=0.200^*$  وهي أكبر من 0.05، وأيضاً بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالرضا الوظيفي وعلاقته بالاتصال الداخلي بلغ  $sig=0.200^*$  وهي أكبر من 0.05 وعليه فإن جميع محاور هذا الاستبيان المدروس تدل على اتباع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار معاملي الالتواء والتفطح للتوزيع الطبيعي: تظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7-2): نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفطح للتوزيع الطبيعي

نوع التوزيع	التفطح Kurtosis	الالتواء Skewnes	محاور الدراسة
طبيعي	0,441	-0,101	الإتصال الداخلي
طبيعي	0,157	-0,151	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (7-2) أن قيمة معامل الالتواء (Skewnes) لكل من الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي بلغت على الترتيب -0,101 و-0,151 وهي تقع ضمن المجال [-1,1+]، أما قيمة معامل التفطح (Kurtosis) بلغت على الترتيب 0,441 و0,157 وهي أقل من القيمة 2، وعليه فإن شرط اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي محقق، مما يتيح لنا استخدام الأدوات الاحصائية المعلمية في اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.

### الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تقديم لمؤسسة السويدي كابل للشركة الأم، والفرع الواقع بعين الدفلى، ثم التعرف على الهيكل التنظيمي لها ووظائفها ومصالحها، إضافة إلى ذلك تم توضيح التصميم العملي للدراسة من خلال تحديد المجتمع المتمثل في 700 عامل، وكيفية اختيار عينة الدراسة. حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة عن طريق توزيع الاستبيان على 200 عاملا إذ تم استرداد 173 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، مع تبيان مراحل القيام بالدراسة عمليا بواسطة استخدام عدة اختبارات تدرج ضمن برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss، و تم أيضا التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وكذلك التوزيع الطبيعي للبيانات والذي يسمح لنا للقيام بالاختبارات المعلمية لاحقا عند اختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث:

### عرض تحليل وتفسير النتائج

### تمهيد

استكمالاً للجانب المنهجي، وبعد عملية جمع البيانات من العاملين بمؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى-، ومعالجتها إحصائياً يتم تحليلها وفقاً لما يحقق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها، حيث يشمل هذا الفصل التعرف على نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان، من خلال خصائص أفراد العينة ونتائج إجاباتهم على متغيرات الدراسة، إضافة إلى تحليل الارتباط واختبار الفرضيات، وبناء واختيار أفضل نموذج ممثل لأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، حيث يشمل هذا الفصل مبحثين هما:

**المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان**

**المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة**

### المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان

يشمل هذا المبحث التعرف على نتائج الخاصة بمحاور الدراسة، بداية من عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، ومعرفة إجاباتهم نحو كل من متغيرات الدراسة المتمثلة في الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدراسة

يتم التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة المتمثلة في:

أولاً: وصف خصائص العينة حسب الجنس: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الجدول الآتي:

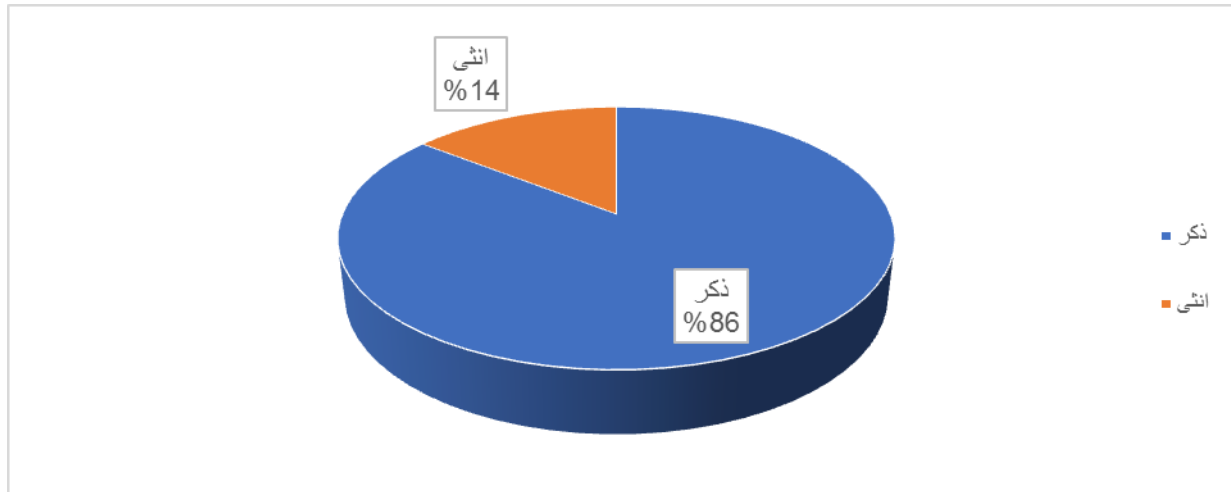
الجدول (1-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	148	85,5
أنثى	25	14,5
المجموع	173	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss.

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في الشكل الآتي:

الشكل (1-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss.

## الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف أفراد العينة من الذكور بعدد قدره 148 فردا بما نسبته 85.5%، أما نسبة الإناث فتقدر بـ 14.5% بعدد قدره 25، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي الذي يتطلب جهد عضلي كبير متوفر لدى الذكور أكثر من العنصر النسوي.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب العمر: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر في الجدول الآتي:

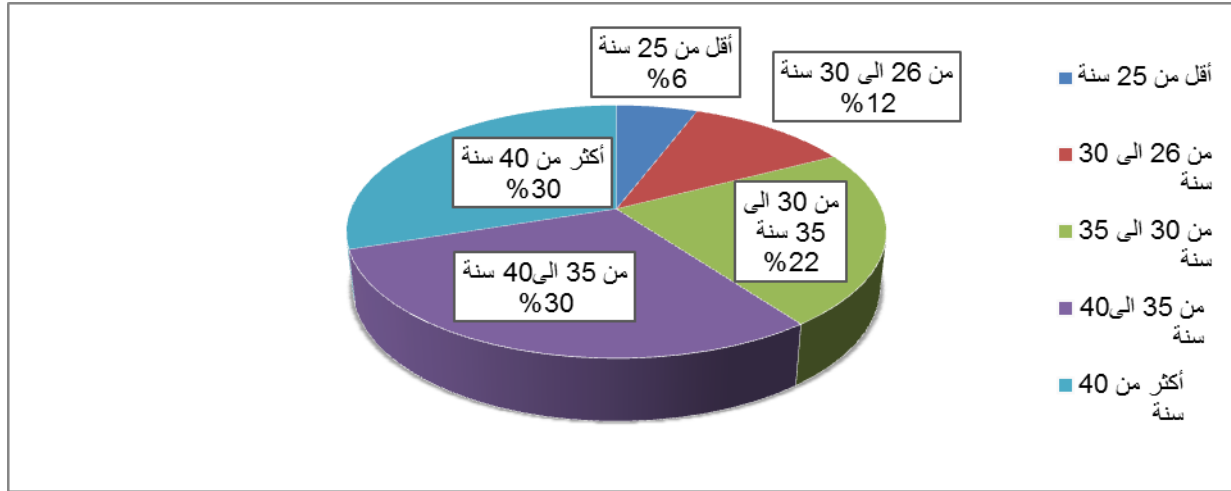
الجدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	10	5,8
من 26 الى 30 سنة	20	11,6
من 30 الى 35 سنة	39	22,5
من 35 سنة الى 40 سنة	52	30,1
أكثر من 40 سنة	52	30,1
المجموع	173	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر في الشكل الآتي:

الشكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أكثر نصف أفراد العينة يتجاوز سنهم 35 سنة، حيث بلغ عدد الذين سنهم من 35 إلى 40 سنة ما يقدر بـ 52 فردا بما نسبته 30.1%، وهي نفس النسبة والعدد للعاملين الذين سنهم من أكثر من 40 سنة، أما الذين سنهم من 30 سنة إلى 35 سنة فعددهم 39 فردا بما نسبته 22.5%، كما بلغ عدد العاملين الذين سنهم من 26 سنة إلى 30 سنة ما يقدر بـ 20 فردا بما نسبته 11,6%، أما نسبة 5.8% فهي تمثل أفراد العينة الذين يقل سنهم عن 25 سنة وعددهم 10، حيث يعكس هذا التوزيع اعتماد المؤسسة محل الدراسة على قلة التوظيف نوعا ما والاعتماد أكثر على ترقية العاملين داخليا من كبار السن الذين يملكون الخبرة والكفاءة عكس صغار السن وفق نمط التوظيف الداخلي.

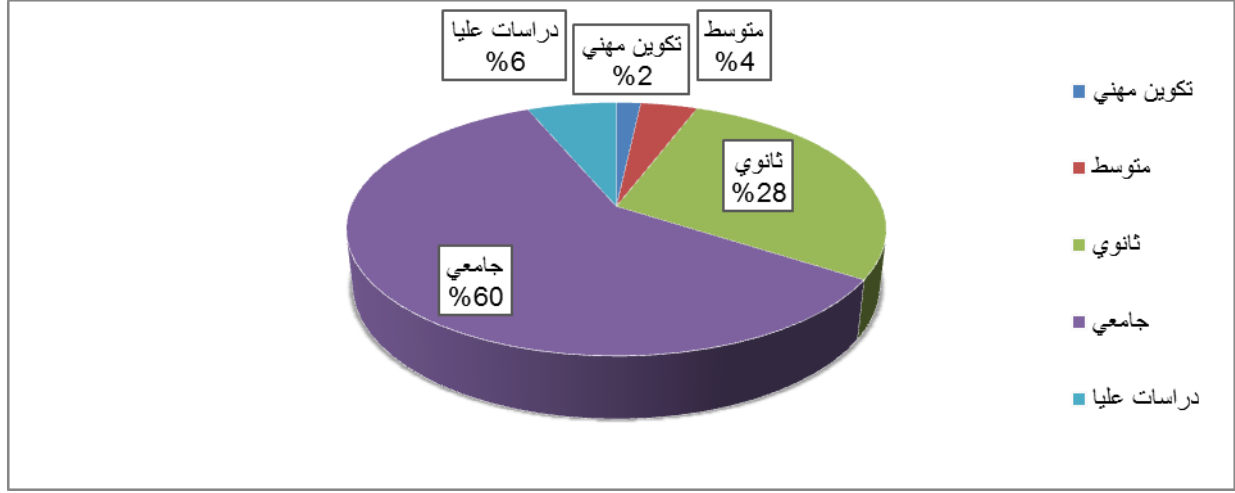
**ثالثا: وصف خصائص العينة حسب المستوى الدراسي:** يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي في الجدول الآتي:

**الجدول (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي**

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
1,7	3	تكوين مهني
4,0	7	متوسط
28,3	49	ثانوي
59,5	103	جامعي
6,4	11	دراسات عليا
<b>100,0</b>	<b>173</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي في الشكل التالي:  
الشكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بعدد قدره 103 فردا بما نسبته 59.5%، أما نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي فتقدر بـ 28.3% بعدد قدره 49، في حين نسبة الذين لديهم شهادات عليا تقدر بـ 6,4% يمثلون ما عدده 11 فردا، أما الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط فعددهم 7 يمثلون ما نسبته 4%، أما أقل نسبة فهي 1,7% وهي تمثل 3 عاملين من التكوين المهني، ويرجع هذا التوزيع إلى توظيف المؤسسة لخرجي الجامعات وحاملي الشهادات العليا ذوي الكفاءات العالية لضمان فعالية أنشطة المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: وصف خصائص العينة حسب الوظيفة: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الجدول الآتي:

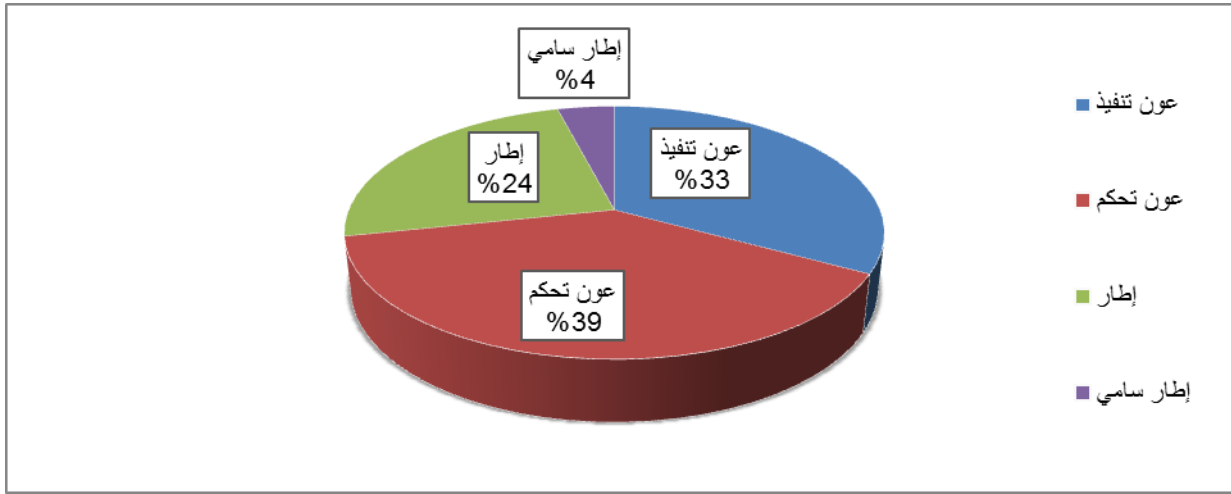
الجدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	57	32,9
عون تحكم	67	38,7
إطار	42	24,3
إطار سامي	7	4,0
المجموع	173	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في الشكل رقم (3-4).

الشكل (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة من اعوان التحكم بعدد قدره 67 فردا بما نسبته 38.7%، أما نسبة أعوان التنفيذ فتقدر بـ 32.9% بعدد قدره 57 عاملا، في حين نسبة الاطارات تقدر بـ 24.3% يمثلون ما عدده 42 فردا، أما الاطارات السامون فعددهم 7 يمثلون ما نسبته 4%،، ويتوافق هذا التوزيع مع طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة ذات الطابع الصناعي التي تحتاج بكثرة العمل التنفيذي أكثر من الإشرافي والإداري.

خامسا: وصف خصائص العينة حسب الخبرة المهنية: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الجدول الآتي:

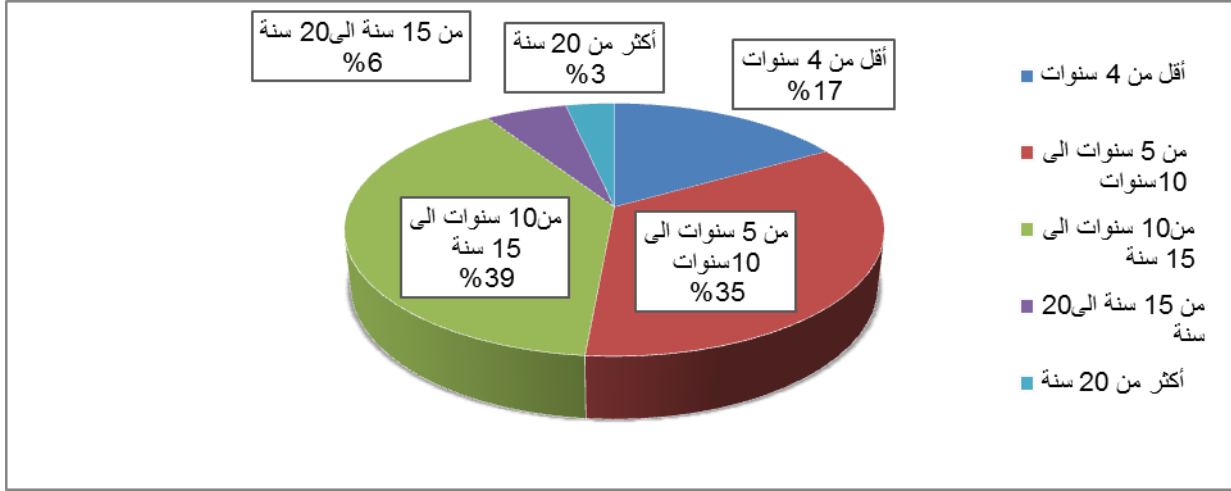
الجدول (3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 4 سنوات	29	16,8
من 5 سنوات الى 10سنوات	60	34,7
من 10 سنوات الى 15 سنة	68	39,3
من 15 سنة الى 20 سنة	10	5,8
أكثر من 20 سنة	6	3,5
<b>المجموع</b>	<b>173</b>	<b>100,0</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في الشكل التالي:

الشكل (5-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة بعدد قدره 68 فردا بما نسبته 39,3%، أما نسبة الذين سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات فبلغت 34,7% بعدد قدره 60، في حين نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 4 سنوات فتقدر بـ 16,8% يمثلون ما عدده 29 فردا، أما الذين لديهم خبرة من 15 سنة إلى 20 سنة فعددهم 10 يمثلون ما نسبته 5,8%، أما أقل نسبة فهي 3,5% وهي تمثل 6 عاملين خبرتهم أكثر من 20 سنة، ويؤكد هذا التوزيع امتلاك المؤسسة محل الدراسة لعاملين ذوي الكفاءة في العمل ممن خبرتهم عالية، إلى جانب عاملين جدد ملتحقين بالعمل.

**المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي**

يتم في هذا المطلب عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال الداخلي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير وأبعاده وعباراته.

**أولاً: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال الرسمي:**

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال الرسمي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي:

**الجدول رقم (6-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال الرسمي**

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق بشدة				
6	سهولة حصولك على المعلومات يجعلك تعمل بارتياح	00	00	4	82	87	4,48	,545	1	مرتفعة جدا
		%00	%00	2,3%	47,4%	50,3%				
7	وضوح تعليمات وقرارات رئيسك المباشر يجعلك تعمل بكفاءة	00	00	4	82	87	4,48	,545	2	مرتفعة جدا
		%00	%00	2,3%	47,4%	50,3%				
8	معرفة من أين تحصل على المعلومات التي تحتاجها يجعلك تكمل مهامك في الوقت المحدد	00	2	4	98	69	4,35	,588	3	مرتفعة جدا
		%00	1,2%	2,3%	56,6%	39,9%				

الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

مرتفعة	4	,676	4,19	57	94	20	2	00	وصول انشغالاتك وتساؤلاتك إلى رئيسك بسرعة يرفع معنوياتك	9
				32,9%	54,3%	11,6%	1,2%	00%		
مرتفعة	7	,892	3,54	17	84	52	15	5	تتعرف الإدارة على مشاكلك من خلال الاتصالات الصاعدة	10
				9,8%	48,6%	30,1%	8,7%	2,9%		
مرتفعة	9	,898	3,45	16	76	53	26	2	تعتمد إدارة الشركة على الاتصال النازل لتشجيعك	11
				9,2%	43,9%	30,6%	15,0%	1,2%		
مرتفعة	6	,777	3,68	15	104	38	15	1	تعمل إدارة المؤسسة على الاتصال النازل لإبلاغك بكل جديد متعلق بمهامك	12
				8,7%	60,11%	22,0%	8,7%	0,6%		
مرتفعة	5	,688	3,90	28	105	35	5	00	للاتصال الأفقي دور في حل النزاعات	13
				16,2%	60,7%	20,2%	2,9%	00%		
مرتفعة	8	,906	3,50	22	69	57	24	1	قنوات الاتصال في الشركة مفتوحة على جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية)	14
				12,7%	39,9%	32,9%	13,9%	0,6%		
مرتفعة	----	,4350	3,95	الاتصال الرسمي						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (6-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير الاتصال الرسمي بلغ 3.95 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود الاتصال الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.435، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير.

كما يمكن ترتيب عبارات الاتصال الرسمي حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى والثانية للعبارتين رقم 6 و 7 بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 4.48، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع جدا لأنه ينتمي للمجال [4.2-5]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارتين، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.545، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هاتين العبارتين.

- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 4.35 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع جدا لأنه ينتمي للمجال [4.2-5]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.588، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الرابعة للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 4.19 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.676، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الخامسة والسادسة للعبارتين رقم 13 و 12 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.90 و 3.68 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت على الترتيب 0.688 و 0.777 مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين.

- المرتبة السابعة والثامنة للعبارتين رقم 10 و 14 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.54 و 3.50 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت على الترتيب 0.892 و 0.906 مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول العبارتين.

## الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

- المرتبة التاسعة والأخيرة للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 3.45 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.898، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

**ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال غير الرسمي:**

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال غير الرسمي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي:

**الجدول رقم (7-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال غير الرسمي**

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
15	تشجع قوانين الشركة الداخلية على الاتصال غير الرسمي مثل الاتصال خارج أوقات العمل أو الالتقاء خارج الشركة	9	20	77	53	14	3,25	6	متوسطة	
		5,2%	11,6%	44,5%	30,6%	8,1%				

الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

مرتفعة	3	,713	3,82	25	98	44	6	00	يتلقى العمال مباشرة وبصفة آنية القرارات والمعطيات الجديدة المرتبطة بالعمل	16
				14,5%	56,6%	25,4%	3,5%	%00		
مرتفعة	5	,792	3,64	17	93	48	14	1	كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين غير كافية للأداء المهني الفعال وهذا ما يدفع الى الاتصال غير الرسمي	17
				9,8%	53,8%	27,7%	8,1%	0,6%		
متوسطة	7	,942	3,16	13	47	73	34	6	تدعم الإدارة الاتصالات غير رسمية بينك وبين زملائك	18
				7,5%	27,2%	42,2%	19,7%	3,5%		

الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

متوسطة	8	,982	2,91	8	41	63	50	11	تقدم لك الادارة نصائح على افراد فيما يخص العمل بدون صفة رسمية	19
				4,6%	23,7%	36,4%	28,9%	6,4%		
مرتفعة	1	,757	4,12	50	103	13	5	2	تتبادل المعلومات مع زميلك حول العمل والبرامج	20
				28,9%	59,5%	7,5%	2,9%	1,2%		
مرتفعة	2	,769	3,97	40	95	30	8	00	الاتصالات غير الرسمية تعزز العلاقات الإنسانية بينكم أكثر من غيرها	21
				23,1%	54,9%	17,3%	4,6%	%00		
مرتفعة	4	,771	3,73	20	100	39	14	00	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك	22
				11,6%	57,8%	22,5%	8,1%	%00		
مرتفعة	----	0,455	3,57	الاتصال غير الرسمي						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (7-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير الاتصال غير الرسمي بلغ 3.57 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.455، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير.

كما يمكن ترتيب عبارات الاتصال الرسمي حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 4.12 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.757، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الثانية للعبارة رقم 21 بمتوسط حسابي 4.97 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.769، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 16 بمتوسط حسابي 3.82 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.713، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الرابعة والخامسة للعبارتين رقم 22 و17 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.73 و3.64 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت على الترتيب 0.771 و0.792، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين.

- المرتبة السادسة والسابعة للعبارتين رقم 15 و18 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.25 و3.16 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت على الترتيب 0.947 و0.942، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول العبارتين.

### الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

- المرتبة الثامنة والأخيرة للعبارة رقم 19 بمتوسط حسابي 2.91 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.982، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

#### ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير وسائل الاتصال:

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال الرسمي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي.

#### الجدول رقم (3-8): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير وسائل الاتصال

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
23	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال المعلومات إليك	00	3	20	106	44	4,10	,656	1	مرتفعة
		%00	1,7%	11,6%	61,3%	25,4%				
24	تتلقى الأوامر من طرف الإدارة من خلال التقارير	2	25	51	82	13	3,46	,872	8	مرتفعة
		1,2%	14,5%	29,5%	47,4%	7,5%				

الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

مرتفعة	6	,885	3,55	16	90	43	21	3	25	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات مع الموظفين لمتابعة تنفيذ البرامج ومناقشة مختلف المشكلات
				9,2%	52,0%	24,9%	12,1%	1,7%		
مرتفعة	4	,692	3,88	24	112	29	8	00	26	يتم إبلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف أو شفويا
				13,9%	64,7%	16,8%	4,6%	%00		
منخفضة	9	,872	2,55	34	38	91	10	00	27	تفضل الإدارة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات إليك
				19,7%	22,0%	52,6%	5,8%	%00		
مرتفعة	2	,703	3,99	35	109	22	7	00	28	المحادثة الشفوية المباشرة مع الإدارة تساعدك على أداء عملك بكفاءة
				20,2%	63,0%	12,7%	4,0%	%00		

الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

مرتفعة	5	,788	3,81	24	107	28	13	1	29	لدى الإدارة موقع إلكتروني للتواصل والاطلاع على مختلف المستجدات
				13,9%	61,8%	16,2%	7,5%	0,6%		
مرتفعة	3	,810	3,89	33	101	28	9	2	30	تتسم الوسائل الإلكترونية بين الإدارة والعمال بالوضوح كالبريد الإلكتروني
				19,1%	58,4%	16,2%	5,2%	1,2%		
مرتفعة	7	,924	3,54	18	84	51	13	7	31	تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في تبادل المعلومات الكافية بين العمال
				10,4%	48,6%	29,5%	7,5%	4,0%		
مرتفعة	----	,4240	3,64	وسائل الاتصال						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (8-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير وسائل الاتصال بلغ 3.64 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على توفر وسائل الاتصال الداخلية وتنوعها بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.424، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير. كما يمكن ترتيب عبارات وسائل الاتصال حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 23 بمتوسط حسابي 4.10 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.656، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الثانية للعبارة رقم 28 بمتوسط حسابي 3.99 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.703، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 30 بمتوسط حسابي 3.89 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.810، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الرابعة والخامسة للعبارتين رقم 26 و29 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.88 و3.81 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت على الترتيب 0.692 و0.788، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين.

- المرتبة السادسة والسابعة للعبارتين رقم 25 و31 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.55 و3.54 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت على الترتيب 0.885 و0.924، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول العبارتين.

## الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

- المرتبة الثامنة للعبارة رقم 24 بمتوسط حسابي 3.46 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمه بلغت 0.872، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة التاسعة والأخيرة للعبارة رقم 27 بمتوسط حسابي 2.55 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [1.8-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على مضمون العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمه بلغت 0.872، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

### رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير مشاركة الاتصال:

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير مشاركة الاتصال من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول رقم (9-3).

### الجدول رقم (9-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير مشاركة الاتصال

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
32	يشارك العمال في إعداد سياسات وأهداف الشركة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	3,32	901,	5	متوسطة
		4,6%	8,7%	43,9%	35,8%	6,9%	12	62	76	15
33	تشارك الشركة جميع الأفراد في عملية التواصل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	3,31	930,	6	متوسطة
		4,0%	13,9%	35,8%	39,9%	6,4%	11	69	62	24

الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

مرتفعة	1	,824	3,55	12	92	54	10	5	تعمل الشركة على توفير الجو المناسب لنجاح تبادل المعلومات	34
				6,9%	53,2%	31,2%	5,8%	2,9%		
متوسطة	8	,837	2,91	1	40	84	38	10	تحرص الشركة على مساهمة العمال في اتخاذ القرار	35
				0,6%	23,1%	48,6%	22,0%	5,8%		
مرتفعة	4	,821	3,42	13	67	75	15	3	تتقبل الشركة مختلف الاقتراحات ومساهمة الفرد العامل في العمل	36
				7,5%	38,7%	43,4%	8,7%	1,7%		
مرتفعة	2	,811	3,51	12	85	57	17	2	تلتزم الشركة بحضور العمال للندوات والاجتماعات التي تدعو إليها الإدارة	37
				6,9%	49,1%	32,9%	9,8%	1,2%		
متوسطة	7	,913	3,24	8	70	53	39	3	تصلك نفس المعلومات وفي نفس الوقت مقارنة مع زملاء العمل الآخرين	38
				4,6%	40,5%	30,6%	22,5%	1,7%		
مرتفعة	3	,824	3,45	10	80	64	15	4	تمكن الشركة من الاطلاع على القرارات والقوانين وتشاركها معكم	39
				5,8%	46,2%	37,0%	8,7%	2,3%		

متوسطة	----	,6360	3,34	مشاركة الاتصال
مرتفعة	----	,3740	3,64	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (9-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير مشاركة الاتصال بلغ 3.34 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على وجود مشاركة للاتصال بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.636، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

كما يتضح من الجدول رقم (9-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير المستقل الاتصال الداخلي ككل بلغ 3.64 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يشير بأن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على تفعيل المؤسسة محل الدراسة لنظام الاتصال الداخلي بأبعاده الأربعة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.374، وهذا يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل للدراسة.

كما يمكن ترتيب عبارات مشاركة الاتصال حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 34 بمتوسط حسابي 3.55 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.824، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثانية للعبارة رقم 37 بمتوسط حسابي 3.51 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.811، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 39 بمتوسط حسابي 3.45 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.824، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- المرتبة الرابعة للعبارة رقم 36 بمتوسط حسابي 3.42 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.821، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الخامسة للعبارة رقم 32 بمتوسط حسابي 3.32 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.901، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة السادسة والسابعة للعبارتين رقم 33 و38 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.31 و3.24 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت على الترتيب 0.930 و0.913 مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول العبارتين.
- المرتبة الثامنة والأخيرة للعبارة رقم 35 بمتوسط حسابي 2.91 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.837، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

#### المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي

- يتم في هذا المطلب عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الرضا الوظيفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير وأبعاده وعباراته.
- أولا: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الأجر:
- يتم في هذا العنصر عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الأجر من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول رقم (10-3).

الجدول رقم (10-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير الأجر

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبرة	رقم العبار ة
				5	4	3	2	1		
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسطة	2	1,166	2,64	7	47	25	65	29	تشعر بالرضا عن الاجر الذي تتقاضاه في عملك	1
				4,0%	27,2%	14,5%	37,6%	16,8%		
متوسطة	1	1,110	2,64	7	33	56	45	32	تشعر بالرضا عن الاجر العادل بين زملائك	2
				4,0%	19,1%	32,4%	26,0%	18,5%		
منخفضة	4	1,040	2,41	4	28	35	74	32	تشعر بالرضا عن الراتب الاساسي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤوليتك داخل العمل	3
				2,3%	16,2%	20,2%	42,8%	18,5%		
منخفضة	3	1,032	2,51	2	31	54	53	33	تشعر بالرضا عن سياسة الأجور العادلة للشركة	4
				1,2%	17,9%	31,2%	30,6%	19,1%		
منخفضة	----	,956	2,55	الأجر						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (10-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير الأجر بلغ 2.55 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [1.8-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على رضاهم عن الأجور بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.956، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

كما يمكن ترتيب عبارات متغير الأجر حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 2.64 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.110، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثانية للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 2.64 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.166، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 2.51 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [1.8-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.032، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الرابعة للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 2.41 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [1.8-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.040، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

ثانيا: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير محتوى العمل:

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير محتوى العمل من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعبارته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي:  
الجدول رقم (11-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير محتوى العمل

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
5	تشعر بالرضا عن المهام الموكلة إليك	10	19	32	91	21	3,54	1,031	1	مرتفعة
		5,8%	11,0%	18,5%	52,6%	12,1%				
6	تشعر بالرضا عن توزيع المهام حسب القدرات والمهارات	8	29	34	85	17	3,43	1,030	3	مرتفعة
		4,6%	16,8%	19,7%	49,1%	9,8%				
7	تشعر بالرضا عن حرية طرق أداء عمالك	7	22	35	90	19	3,53	,986	2	مرتفعة
		4,0%	12,7%	20,2%	52,0%	11,0%				
8	تشعر بالرضا عن مشاركتك الإدارة في اتخاذ القرارات	14	35	64	55	5	3,01	,982	4	متوسطة
		8,1%	20,2%	37,0%	31,8%	2,9%				
		محتوى العمل					3,38	0,794	----	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (11-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير محتوى العمل بلغ 3.38 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على رضاهم عن محتوى العمل بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.794، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

كما يمكن ترتيب عبارات محتوى العمل حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.54 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.031، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثانية للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.53 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.986، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.43 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.030، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الرابعة للعبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.01 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.982، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

ثالثاً: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير فرص الترقية

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير فرص الترقية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي:

الجدول رقم (12-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير فرص الترقية

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
9	تشعر بالرضى عن فرص الترقية التي توفرها الشركة في عملك	36	55	48	29	5	2,49	3	1,087	منخفضة
		20,8%	31,8%	27,7%	16,8%	2,9%				
10	تشعر بالرضا عن عروض الترقية التي حصلت عليها	30	63	50	28	2	2,47	4	,997	منخفضة
		17,3%	36,4%	28,9%	16,2%	1,2%				

### الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

منخفضة	2	1,082	2,50	6	25	54	52	36	تشعر بالرضا عن الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملك	11	
				3,5%	14,5%	31,2%	30,1%	20,8%			
منخفضة	1	1,017	2,59	6	26	56	61	24	تحرص الشركة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية	12	
				3,5%	15,0%	32,4%	35,3%	13,9%			
منخفضة	----	<b>0,919</b>	<b>2,51</b>	فرص الترقية							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (3-12) أن المتوسط الحسابي لمتغير فرص الترقية بلغ 2.51 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [2.6-1.8]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على رضاهم عن فرص الترقية بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.919، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

كما يمكن ترتيب عبارات بعد فرص الترقية حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 2.59 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [2.6-1.8]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.017، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

## الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

- المرتبة الثانية للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 2.50 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [1.8-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.082، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 2.49 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [1.8-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.087، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الرابعة للعبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 2.47 وهو يدل على مستوى موافقة منخفض لأنه ينتمي للمجال [1.8-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة منخفضة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.997، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

### رابعاً: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير نمط الإشراف:

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير نمط الإشراف من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي.

### الجدول رقم (13-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير نمط الإشراف

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
13	تشعر بالرضا بالعدالة الكافية لرئيسك	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	3,11	1,037	3	متوسطة
		16	25	67	54	11				

## الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

متوسطة	2	1,033	3,32	17	65	59	20	12	تشعر بالتقدير من قبل رئيسك	14
				9,8%	37,6%	34,1%	11,6%	6,9%		
مرتفعة	1	,867	3,65	24	83	51	12	3	يساعدك المشرف في حل المشكلات التي تواجهها في العمل	15
				13,9%	48,0%	29,5%	6,9%	1,7%		
متوسطة	----	0,844	3,36	نمط الإشراف						

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.  
يتضح من الجدول رقم (3-13) أن المتوسط الحسابي لمتغير نمط الاشراف بلغ 3.36 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على رضاهم عن نمط الاشراف بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمتة بلغت 0.844، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

كما يمكن ترتيب عبارات نمط الاشراف حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 15 بمتوسط حسابي 3.65 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمتة بلغت 0.867، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثانية للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 1.033 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمتة بلغت 1.033، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 3.11 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمتة بلغت 1.037، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

**خامسا: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير جماعة العمل:**

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير جماعة العمل من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي:  
**الجدول رقم (14-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير جماعة العمل**

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
16	تشعر بالرضا عندما تعمل مع زملائك	48	101	18	6	00	4,10	,716	2	مرتفعة
		27,7%	58,4%	10,4%	3,5%	%00				
17	تشعر بالرضا مع جماعة العمل القائمة على التعاون و التضامن	56	87	25	5	00	4,12	,757	1	مرتفعة
		32,4%	50,3%	14,5%	2,9%	%00				
18	تشعر بالاحترام والتقدير من طرف زملائك	70	95	5	2	1	4,34	,649	4	متوسطة
		40,5%	54,9%	2,9%	1,2%	0,6%				
19	تشعر بالرضا عن الاعتراف بالجهد الذي تبذله من طرف زملائك	44	97	24	6	2	4,01	,800	3	مرتفعة
		25,4%	56,1%	13,9%	3,5%	1,2%				
مرتفعة	جماعة العمل						4,14	,6120	----	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (14-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير جماعة العمل بلغ 4.14 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود جماعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.612، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة.

كما يمكن ترتيب عبارات جماعة العمل حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 17 بمتوسط حسابي 4.12 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.757، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثانية للعبارة رقم 16 بمتوسط حسابي 4.10 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.716، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 19 بمتوسط حسابي 4.01 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.800، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الرابعة للعبارة رقم 18 بمتوسط حسابي 3.34 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.649، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

سادسا: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير ساعات العمل:

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير ساعات العمل من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عباراته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي:

الجدول رقم (15-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير ساعات العمل

رقم العبارة	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
		1	2	3	4	5					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
20	تشعر بالرضا عن مواعيد وساعات العمل المعمول بها	6	6	34	99	28	3,79	1	مرتفعة	,878	
		3,5%	3,5%	19,7%	57,2%	16,2%					
21	تشعر بالرضا عن فترات الراحة المسموحة	9	7	41	99	17	3,62	2	مرتفعة	,910	
		5,2%	4,0%	23,7%	57,2%	9,8%					
		ساعات العمل					3,71	0,776	----	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (15-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير ساعات العمل بلغ 3.71 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود جماعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 0.776، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة.

كما يمكن ترتيب عبارات ساعات العمل حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 3.79 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه

## الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

العبرة، أما الانحراف المعياري فقيمتها بلغت 0.878، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبرة.

- المرتبة الثانية للعبرة رقم 21 بمتوسط حسابي 3.62 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن الباحثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبرة، أما الانحراف المعياري فقيمتها بلغت 0.910، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً في إجابات أفراد العينة حول هذه العبرة.

### سابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير ظروف العمل المادية:

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير ظروف العمل المادية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل لعبارته، وذلك حسب ما يظهره الجدول الآتي:

### الجدول رقم (16-3): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغير ظروف العمل المادية

رقم العبرة	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
22	تشعر بالرضا عن الإضاءة والتهوية في مكان العمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	3,30	1,132	3	متوسطة
		9,2%	16,2%	19,1%	46,2%	9,2%				
23	تشعر بالرضا عن نظام الحماية من الاخطار المهنية بالشركة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	3,50	1,004	2	مرتفعة
		6,4%	9,2%	22,0%	53,2%	9,2%				

مرتفعة	1	1,037	3,53	17	98	30	15	13	تشعر بالرضا عن الوجبات التي توفرها الشركة	24
				9,8%	56,6%	17,3%	8,7%	7,5%		
مرتفعة	----	0,846	3,44	ظروف العمل المادية						
متوسطة		0,582	3,26	الرضا الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (16-3) أن المتوسط الحسابي لمتغير ظروف العمل المادية بلغ 3.44 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على رضاهم عن ظروف العمل المادية بالمؤسسة محل الدراسة، أما المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي ككل بلغ 3,26 وهذا يدل على وجود نسبة موافقة متوسطة لعباراته، مما يشير على وجود مستوى رضا متوسط لعمال المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكن ترتيب عبارات ظروف العمل المادية حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبارة رقم 24 بمتوسط حسابي 3.53 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.037، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثانية للعبارة رقم 23 بمتوسط حسابي 3.50 وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.004، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- المرتبة الثالثة للعبارة رقم 22 بمتوسط حسابي 3.30 وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون

## الفصل الثالث..... عرض تحليل وتفسير النتائج

العبرة، أما الانحراف المعياري فقيمته بلغت 1.132، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبرة.

- كما كانت إجابات أفراد العينة حول عبارات الأسئلة الثلاث المفتوحة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (3-17).

### الجدول رقم (3-17): عرض نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات الأسئلة المفتوحة

رقم العبرة	العبرة	1 لا	2 نعم
25	هل ترى أن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف الشركة يؤثر حقيقتنا على الرضا الوظيفي لديك؟	20	153
		11,6%	88,4%
26	هل ترى أن اعتماد الشركة على نظام فعال للاتصال الداخلي من خلال قنوات الاتصال المفتوح، يخلق لديك الإحساس بالرضى الوظيفي ويرفع معنوياتك؟	12	161
		6,9%	93,1%
27	حسب رأيك هل أن اعتماد الشركة على مشاركة الاتصال في كل الاتجاهات، يرفع مستوى رضاك في العمل؟	12	161
		6,9%	93,1%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (3-17) ما يلي:

- العبرة رقم 25: وافق بنعم 88.4% من أفراد العينة، بما يمثل عدد قدره 153 فردا، على مضمون هذه العبرة، أما 11.6% منهم فأجابا بلا بما عدده 20 فردا.
  - العبرة رقم 26: وافق بنعم 93.1% من أفراد العينة، بما يمثل عدد قدره 161 فردا، على مضمون هذه العبرة، أما 6.9% منهم فأجابا بلا بما عدده 12 فردا.
  - العبرة رقم 27: وافق بنعم 93.1% من أفراد العينة، بما يمثل عدد قدره 161 فردا، على مضمون هذه العبرة، أما 6.9% منهم فأجابا بلا بما عدده 12 فردا.
- ومن خلال هذا نستنتج حقيقتنا أن اعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال الداخلي يخلق لدى العمال الاحساس بالرضا الوظيفي، حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للاتصال في كل الاتجاهات والحرص على مشاركته كلما أحس وأرتفعت مستويات الرضا للعمال في مكان العمل.

### المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة

يشمل هذا المبحث، اختبار الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية واختيار أفضل نموذج، وتفسير نتائج فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لأثر الاتصال الداخلي

يتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال الانحدار الخطي البسيط كما يتم توضيح ذلك كالآتي:  
تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  ولتقييم هذه الفرضية نتبع مدخلين:

- تقييم تأثير كل بعد من أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي بصفة منعزلة وذلك عن طريق استخدام الانحدار الخطي البسيط؛
- تقييم تأثير أبعاد الاتصال الداخلي مجتمعة على الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة محل الدراسة، عن طريق استخدام الانحدار الخطي البسيط؛

#### أولاً: تقييم تأثير كل بعد من أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي بصفة منعزلة

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وهذا لمعرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي بصفة منعزلة.

#### ✓ بعد الاتصال الرسمي

تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال الرسمي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

حيث ان:

H0.1 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال الرسمي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

H1.1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال الرسمي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذا المتغير المستقل والمتغير التابع "الرضا الوظيفي" للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18-3): يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين					معنوية التأثير بين المتغيرين	
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F (D) المحسوبة	مستوى المعنوية sig	معامل الانحدار	T-Test	مستوى المعنوية sig
الاتصال الرسمي	الرضا الوظيفي	,493	,243	55,014	,000	,660	7,417	,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يبين الجدول رقم (18-3) أن قيمة (F) المحسوبة (55.014) هي دالة معنويا بوجود العلاقة لأن قيمة (Sig) المصاحبة لها قدرة با (0,000)، حيث أنه أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد لهذه الدراسة، ويلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة (7.417) هي دالة إحصائيا باوجود أثر معنوي لأن قيمة sig المصاحبة لها تقدر با 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة طردية دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي. ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون الذي قدر ب: (0,493) ومعامل التحديد الذي بلغ (0,243)، مما يعني أن (24.3%) من نسبة التأثير في المتغير التابع الرضا الوظيفي راجعة الى المتغير المستقل (الاتصال الرسمي).

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل الأول "الاتصال الرسمي" كانت كالآتي:

حيث ان:

$$Y = b_0 + b_1.X_1$$

$$Y = 0.648 + 0.660X_1$$

Yi : الرضا الوظيفي

X1 : الاتصال الرسمي

b0 : ثابت الانحدار

b1 : معامل التأثير

وتم قبول نموذج الفرضية الأولى لمعنوية المعلمتين b0 و b1 الإحصائية، حيث قدرت ب (0,000) وهي أقل من المعنوية (0,05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما تتغير الاتصال الرسمي بوحدة واحدة فقط يتغير الرضا ب: (0.660) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الانحدار.

✓ بعد الاتصال غير الرسمي

تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل –عين الدفلى- عمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

حيث ان:

$H_0=1$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل –عين الدفلى- عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1=1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل –عين الدفلى- عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذا المتغير المستقل والمتغير التابع "الرضا الوظيفي" للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-19): يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معنوية التأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية sig	T-Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية sig	قيمة F (D) المحسوبة	معامل التفسير $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R	المتغير التابع	المتغير المستقل
,000	7,288	,623	,000	53,110	,237	,487	الرضا الوظيفي	الاتصال غير الرسمي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يبين الجدول رقم (3-19) أن قيمة (F) المحسوبة (53.110) هي دالة معنوية بوجود العلاقة لأن قيمة (Sig) المصاحبة لها قدرة با (0,000)، حيث أنه أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد لهذه الدراسة، ويلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة (7.288) هي دالة إحصائيا بوجود أثر معنوي لأن قيمة sig المصاحبة لها تقدر با 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي. ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ: (0.487) ومعامل التفسير الذي بلغ (0,237)، مما يعني أن (23.7 %) من نسبة التأثير في المتغير التابع راجعة الى المتغير المستقل الاتصال غير الرسمي.

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل الأول "الاتصال غير الرسمي" كانت كالآتي:

حيث ان:

$$Y = b_0 + b_1.X_2$$

$$Y = 1.031 + 0.632X_2$$

$Y_i$  : الرضا الوظيفي

$X_2$  : الاتصال غير الرسمي

$b_0$  : ثابت الانحدار

$b_1$  : معامل التأثير

وتم قبول نموذج الفرضية الثانية لمعنوية المعلمتين  $b_0$  و  $b_1$  الإحصائية، حيث قدرت بـ (0,000) وهي أقل من المعنوية (0,05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما تتغير الاتصال غير الرسمي بوحدة واحدة فقط يتغير الرضا بـ: (0.632) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الانحدار.

#### ✓ بعد وسائل الاتصال

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المعتمدة من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .  
حيث ان:

$H_0.1 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المعتمدة من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1.1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المعتمدة من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذا المتغير المستقل والمتغير التابع "الرضا الوظيفي" للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20-3): يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معنوية التأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية sig	T-Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية sig	قيمة F (D) المحسوبة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل الارتباط بيرسون R	المتغير التابع	المتغير المستقل
,000	8,186	,727	,000	67,011	,282	,531	الرضا الوظيفي	وسائل الاتصال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يبين الجدول رقم (20-3) أن قيمة (F) المحسوبة (67.011) هي دالة معنويا بوجود العلاقة لأن قيمة (Sig) المصاحبة لها قدرة با (0,000)، حيث أنها أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد لهذه الدراسة، ويلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة (8.186) هي دالة إحصائيا بوجود أثر معنوي لأن قيمة sig المصاحبة لها تقدر با 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين وسائل الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة والرضا الوظيفي للعمال. ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ: (0.531) ومعامل التفسير الذي بلغ (0.282)، مما يعني أن (28.2 % ) من نسبة التأثير في المتغير التابع راجعة الى المتغير المستقل(وسائل الاتصال).

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل ( وسائل الاتصال) كانت كالتالي:

حيث ان:

$$Y = b_0 + b_1.X_3$$

$$Y = 0.608 + 0.727X_3$$

Yi : الرضا الوظيفي

X3 : وسائل الاتصال

b0 : ثابت الانحدار

b1 : معامل التأثير

وتم قبول نموذج الفرضية الثالثة لمعنوية المعلمتين b0 و b1 الإحصائية، حيث قدرت بـ (0,000) وهي أقل من المعنوية (0,05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما تتغير وسائل الاتصال بوحدة واحدة فقط يتغير الرضا بـ: (0.727) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الانحدار.

✓ بعد مشاركة الاتصال

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى- عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

حيث ان:

$H_0=1$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى- عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1=1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى- عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذا المتغير المستقل والمتغير التابع "الرضا الوظيفي" للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (21-3): يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معنوية التأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية sig	T-Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية sig	قيمة F (D) المحسوبة	معامل التفسير $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R	المتغير التابع	المتغير المستقل
,000	8,840	,512	,000	78,139	,314	,560	الرضا الوظيفي	مشاركة الاتصال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يبين الجدول رقم (21-3) أن قيمة (F) المحسوبة (78.139) هي دالة معنويا بوجود العلاقة لأن قيمة (Sig) المصاحبة لها قدرة با (0,000)، حيث أنها أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد لهذه الدراسة، ويلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة (8.840) هي دالة إحصائيا بوجود أثر معنوي لأن قيمة sig المصاحبة لها تقدر با 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة طردية دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين مشاركة الاتصال والرضا الوظيفي. ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ: (0.560) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.314)، مما يعني أن (31.4%) من نسبة التأثير في المتغير التابع راجعة الى المتغير المستقل(مشاركة الاتصال).

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل "مشاركة الاتصال" كانت كالآتي:

حيث ان:

$$Y = b_0 + b_1.X_4$$

$$Y = 1.548 + 0.512X_4$$

$Y_i$  : الرضا الوظيفي

$X_4$  : مشاركة الاتصال

$b_0$  : ثابت الانحدار

$b_1$  : معامل التأثير

وتم قبول نموذج الفرضية الرابعة لمعنوية المعلمتين  $b_0$  و  $b_1$  الإحصائية، حيث قدرت بـ (0,000) وهي أقل من المعنوية (0,05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما تتغير مشاركة الاتصال بوحدة واحدة فقط يتغير الرضا بـ: (0.512) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الانحدار.

**ثانياً: تقييم تأثير مؤشرات الاتصال الداخلي مجتمعة على الرضا الوظيفي**

تنص الفرضية الرئيسية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

حيث ان:

$H_0.1 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1.1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذا المتغير المستقل والمتغير التابع "الرضا الوظيفي" للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (22-3): يوضح مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معنوية التأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية sig	T-Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية sig	قيمة F (D) المحسوبة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل الارتباط بيرسون R	المتغير التابع	المتغير المستقل
,000	11,972	1,051	,000	143,322	,456	,675	الرضا الوظيفي	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يبين الجدول رقم (22-3) أن قيمة (F) المحسوبة (143.322) هي دالة معنويا بوجود العلاقة لأن قيمة (Sig) المصاحبة لها مقدرة با (0,000)، حيث أنها أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد لهذه الدراسة، ويلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة (11.972) هي دالة إحصائيا بوجود أثر معنوي لأن قيمة sig المصاحبة لها تقدر با 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعمال. ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ: (0.675) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.456)، مما يعني أن (45.6%) من نسبة التأثير في المتغير التابع الرضا الوظيفي راجعة الى المتغير المستقل الاتصال الداخلي.

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل "الاتصال الداخلي" كانت كالأتي:

حيث ان:  $Y_i$  : الرضا الوظيفي

$X_4$  : الاتصال الداخلي

$b_0$  : ثابت الانحدار

$b_1$  : معامل التأثير

$$Y = b_0 + b_1.X$$

$$Y = -0.566 + 1.051X$$

وبما أن المعامل  $b_0$  بمعنوية (Sig=0.080) ليس له دلالة إحصائية لأنها أكبر من المعنوية (0,05) المعتمدة في الدراسة، والمعامل  $b_1$  بمعنوية (sig=0,000) له دلالة إحصائية فإننا نقبل النموذج. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير الاتصال الداخلي بوحدة واحدة يرافقه تغير في الرضا الوظيفي بـ: (1.051) وحدة، وهذا ما أكده معامل الانحدار. في حين تشير قيمة  $b_0$  (-0,566) القيمة الثابتة للمتغير التابع في حال عدم وجود وانعدام المتغير المستقل الاتصال الداخلي.

**المطلب الثاني:** بناء واختيار أفضل نموذج ممثل لأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي  
يسمح الانحدار الخطي المتعدد بمعرفة المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا و الذي يكون تأثيرها حقيقيا وجوهريا على المتغير التابع، وهناك طرق مختلفة يتم بها تقييم هذا التأثير، لهذا قمنا باختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي(Enter) أولا، ثم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي(stepwise) (متعدد الخطوات) الذي يعتبر من أفضل الاختبارات مقارنة بالطريقة المتأنية (Enter) والذي يمكننا من اختيار أفضل نموذج للدراسة.

**أولا: نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي باستخدام اختبار (Enter):**

يعتمد اختبار (Enter) على بناء نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع مجتمعة، وفيها يتم إدخال كل المتغيرات مرة واحدة، بحيث يتم عرض كل المتغيرات سواء أسهمت في النموذج أم لا. والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (23-3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Enter) لأثر أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا

**الوظيفي**

المعنوية Sig F	F	المعنوية Sig T	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
				Beta	Std. Errer		
0,000	35,388	,133	-1,509		,365	-,551	الثابت
		,001	3,263	,216	,089	,290	الاتصال الرسمي
		,001	3,303	,219	,085	,281	الاتصال غير الرسمي
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R</b>	,041	2,059	,158	,105	,217	وسائل الاتصال
,4570	,6760	,000	3,871	,285	,067	,261	مشاركة الاتصال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

وكان النموذج العام للدراسة الذي يدرس أي من المتغيرات المستقلة الأربعة الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + b_4.X_4$$

وكان ترميز المتغيرات كالاتي:

**Y:** الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

**X1:** الاتصال الرسمي (المتغير المستقل الأول)

**X2:** الاتصال غير الرسمي (المتغير المستقل الثاني)

**X3:** وسائل الاتصال (المتغير المستقل الثالث)

**X3:** مشاركة الاتصال (المتغير المستقل الثالث)

$$Y = -0,551 + 0,290.X_1 + 0,281.X_2 + 0,217.X_3 + 0,261.X_4$$

ومن خلال الجدول رقم (3-23) يتضح لنا أن النموذج معنوي من خلال اختبار (F=35.388) بمعنوية (sig=0,000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05). كما يتبين أن قيمة المعامل الثابت ليست معنوية إحصائية (b0=-0,551) من خلال اختبار (t=-1.509) بمعنوية (sig=0,133) وهي أكبر من المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05)، كذلك يتبين أن قيمة كل من b1، b2، b3، b4، من خلال اختبار (t) كانت معنوية، ويؤكد لها معامل (sig) لكل معامل والذي كان: (0,001، 0,001، 0,041، 0,000) على التوالي، وهي كلها أصغر من المعنوية المعتمدة في الدراسة، مما يعني أن لها معنوية إحصائية.

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا أن النموذج الكلي معنوي أي له دلالة إحصائية ، لأن جميع معاملات المتغيرات المستقلة لها دلالة إحصائية أقل من (0.05) وبالتالي يوجد تأثير لجميع المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الرضا الوظيفي، وعليه نستطيع اعتماده كنموذج للانحدار الخطي المتعدد. لكن وبالاعتماد على المعاملات المعيارية (Beta) الموضحة في الجدول السابق نستطيع ترتيب أي الأبعاد أكثر تأثيرا على المتغير التابع وهي كالاتي: يأتي بعد مشاركة الاتصال (Beta=0.285) هو الأكثر

تأثيراً من بين الأبعاد الأخرى على الرضا الوظيفي ثم يليه بعدي الاتصال غير رسمي والاتصال الرسمي بقيمة (Beta=0.219) و (Beta=0.216) على التوالي وأخيراً بعد وسائل الاتصال الأقل تأثيراً على الرضا الوظيفي للعمال بقيمة (Beta=0.158)

ثانياً: اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise):

يعتبر الاختبار المتعدد التدريجي (stepwise) من أعقد الاختبارات الإحصائية، حيث سيتم إدخال كل متغير من المتغيرات المستقلة الخاصة بالاتصال الداخلي بالتتابع، ويتم تقييم إسهام كل متغير في المتغير التابع، فإذا أسهم يتم الاحتفاظ به في النموذج والعكس صحيح إذا لم يكن له إسهام جوهري يتم حذفه، فهذه الطريقة تنتهي بأقل مجموعة من المتغيرات التي لها الإسهام و تبقى في النموذج.

الجدول رقم (24-3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا

الوظيفي

المعنوية Sig	F	المعنوية sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج		
				Beta	Std. Error			
0.000	55,014	,069	1,831		,354	(Constant)	1	
		,000	7,417	,493	,089	,660		X1
0.000	45,596	,487	-,696		,372	(Constant)	2	
		,000	5,412	,361	,089	,484		X1
		,000	5,255	,351	,085	,449		X2
0.000	38,964	,044	-2,031		,376	(Constant)	3	
		,000	4,019	,271	,090	,363		X1
		,000	3,560	,245	,088	,313		X2
		,000	4,132	,294	,097	,403		X3
0.000	35,388	,133	-1,509		,365	(Constant)	4	
		,001	3,263	,216	,089	,290		X1
		,001	3,303	,219	,085	,281		X2
		,041	2,059	,158	,105	,217		X3
		,000	3,871	,285	,067	,261		X4

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (24-3) يظهر لنا الأربعة نماذج كلها معنوية وذلك ما يبينه اختبار (F) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05). كما يتبين أن قيمة المعامل الثابت ليست لها معنوية إحصائية في الأربعة نماذج الأخيرة حيث أنها أكبر من المعنوية المعتمدة في الدراسة، كذلك يتبين أن قيم (t) لجميع معاملات التأثير مقبولة وذلك ما تعكسه قيمة (sig) إذ أنها أقل من المعنوية المعتمدة sig=0.05 في الدراسة مما يجعلها معنوية إحصائية وفيما يلي بعض التفصيل بما جاءت به هذه النماذج:

### النموذج الأول:

يفسر النموذج الأول أنه إذا تغير المتغير المستقل (الاتصال الرسمي) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يتغير بـ (0.660).

$$Y = 0,648 + 0,660.X_1$$

### النموذج الثاني:

اختبار stepwise يضيف في المرحلة الثانية المتغير المستقل الثاني حسب درجة الارتباط وهو الاتصال غير الرسمي بالإضافة إلى ثبات المتغير المستقل الأول (الاتصال الرسمي).

$$Y = -0,259 + 0,484.X_1 + 0,449.X_2$$

يفسر النموذج الثاني أنه إذا تغير المتغير المستقل الأول (الاتصال الرسمي) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يتغير بـ (0,484)، وإذا تغير المتغير المستقل الثاني (الاتصال غير الرسمي) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع يتغير بـ (0,449).

### النموذج الثالث:

اختبار stepwise يضيف في المرحلة الثالثة المتغير المستقل الثالث حسب درجة الارتباط وهو وسائل الاتصال، بالإضافة إلى ثبات المتغير المستقل الأول والثاني.

$$Y = 0.763 + 0.63 X_1 + 0.13X_2 + 0.403X_3$$

يفسر النموذج الثالث أنه إذا تغير المتغير المستقل الأول (الاتصال الرسمي) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يتغير بـ (0,363)، وإذا تغير المتغير المستقل الثاني (الاتصال غير الرسمي) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع يتغير بـ (0,313)، وإذا تغير المتغير المستقل الثالث ( وسائل الاتصال) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع يتغير بـ (0,403).

#### النموذج الرابع:

وسيبقى اختبار stepwise يضيف المتغيرات المستقلة حسب درجة الارتباط الى حين الوصول الى النموذج الأمثل مع اهمال المتغيرات ذات الارتباط الضعيف أو الغير معنوية. وقد تم الحصول على النموذج الأمثل في دراستنا بعد إضافة كل المتغيرات الاربعة أخرى تدريجيا وهي (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، وسائل الاتصال، مشاركة الاتصال) على الترتيب، وتمثله معادلة الانحدار التالية:

$$Y = -0,551 + 0,290.X1 + 0,281.X2 + 0,217.X3 + 0,261.X4$$

ويمكن تأكيد أمثلية هذا النموذج من خلال المفاضلة بين شدة الارتباط من خلال الجدول كالاتي:

#### الجدول رقم (3-25): معاملات الارتباط الخاصة بالنماذج المختلفة للانحدار المتعدد

النموذج	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري
النموذج الأول	0,493 <sup>a</sup>	0,243	0,239	0,508
النموذج الثاني	0,591 <sup>b</sup>	0,349	0,341	0,472
النموذج الثالث	0,639 <sup>c</sup>	0,409	0,398	,4510
النموذج الرابع	0,676 <sup>d</sup>	0,457	0,444	0,434

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-25) أنّ النموذج الرابع هو أفضل نموذج من خلال قوة الارتباط المقدر بـ (67.6%) أي النموذج ذو جودة، وأن معامل التحديد يفسر (45.7%) من التباينات الكلية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما يتبين أن نموذج (Stepwise) لم يحذف أي نموذج للدراسة. وهذا ما أكدته نتائج نموذج (Enter).

**ثالثاً: اختبار التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics):**

يستخدم هذا الاختبار في حالة أن النموذج المثالي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، حيث أن وجود علاقة قوية بين المتغيرات تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويبين هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم Variance Inflation Factor واختبار درجة التساهل (التباين المسموح) Tolérance، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه:

**الجدول رقم (26-3): اختبار درجة التساهل (Tolérance) واختبار معامل تباين التضخم (VIF)**

VIF	Tolérance	المتغيرات المستقلة
1,363	0,734	X1
1,366	0,732	X2
1,826	0,548	X3
1,680	0,595	X4

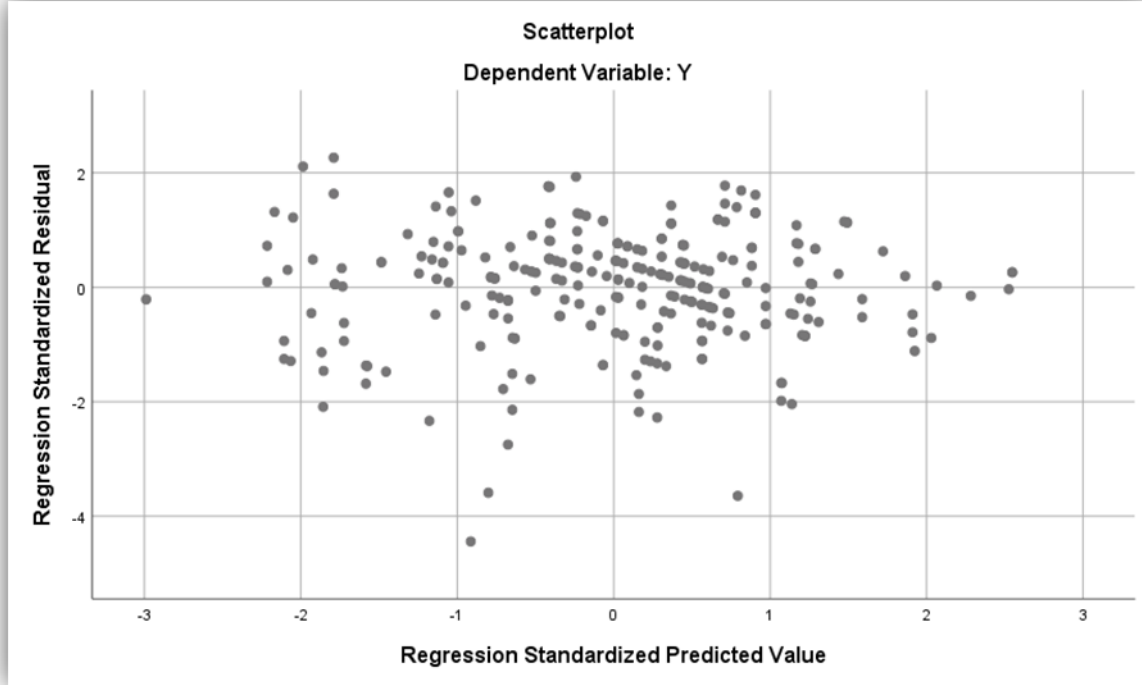
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق رقم (26-3) أن قيم معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 3 وقد بلغت (1,826) كأكبر قيمة وهذا دليل على عدم وجود ارتباط عارم بين المتغيرات المستقلة والذي من شأنه يؤدي إلى الإضرار بالنموذج، وأن قيم درجة التساهل Tolérance هي أكبر من 0,1، وهذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط متعدد عال بين المتغيرات المستقلة.

**رابعاً: اختبار تجانس الخطأ العشوائي:**

يقصد بهذا الاختبار ثبات تباين البواقي، أي أن بيانات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لجميع مشاهدات العينة مما يعني بأنها غير متحيزة ومقدرة بقيمتها الحقيقية، وينعكس هذا الأخير على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويبين الشكل الموالي ثبات تباين البواقي:

الشكل رقم (6-3): التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



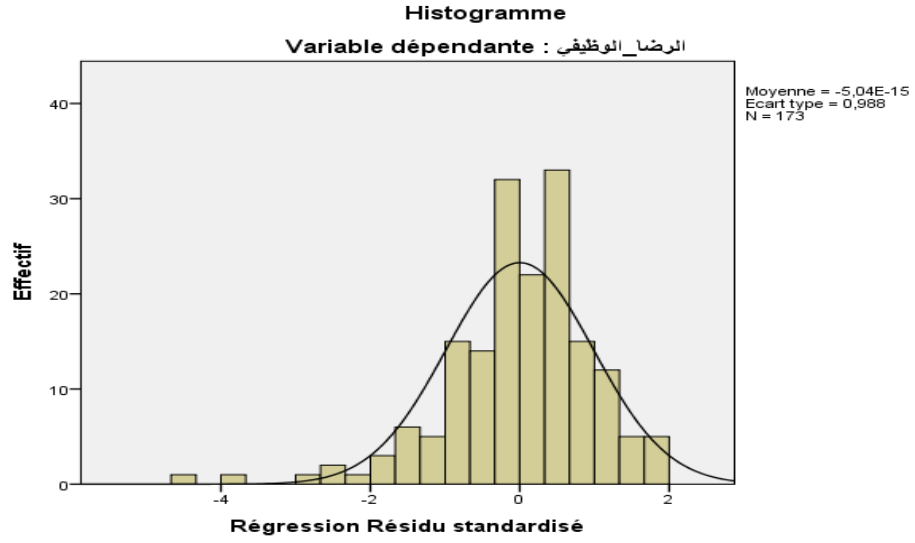
المصدر: مخرجات برنامج spss.

ومن الشكل الناتج أعلاه نجد أن النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، ويلاحظ أيضا أن شكل الانتشار ليس له نمط معين. مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية:

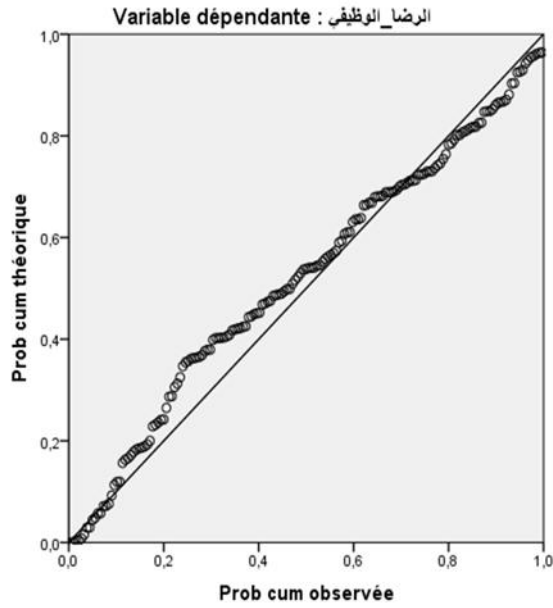
كما يمكن التأكد مما سبق من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الخطأ المعياري للانحدار، والتي يمثلها الشكل أدناه:

الشكل رقم (7-3): المدرج التكراري لتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



الشكل رقم (8-3): يمثل التوزيع الطبيعي للبقايا المعيارية

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني(7-3) أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال [2,-2+] أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد أكبر من 95% مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

وعليه وبعد ما تحققنا من جميع فرضيات وشروط اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، والتي تبين أنها محققة وتدل على جودة نموذج الدراسة، وبالتالي يقودونا هذا لقبول النموذج الكلي المقترح أي النموذج رقم 4 كأفضل نموذج مفسر وموضح لأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال وفقا لإجابات العمال في المؤسسة محل الدراسة.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للرتبة الوظيفية و سنوات الخبرة.**

سننتظر في هذا المطلب إلى معرفة هل يوجد فرق دال إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لإختلاف الرتبة الوظيفية، وبالنسبة لاختلاق وتقدم سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، عن طريق إستخدام إختبار تحليل التباين لي فيشار ANOVA ، الذي يسمح لنا بمعرفة الفروق في حال وجود متغير أحادي يتكون من ثلاث أو أربع مجموعات.

**أولا:** إختبار الفرق في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لإختلاف الرتبة الوظيفية  
تنص الفرضية على أنه يوجد فرق دال إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية لعمال مؤسسة السويدي كابل-عين الدفلى- عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$   
**حيث أن:**

$H_0=1$  لا يوجد فرق دال إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية لعمال مؤسسة السويدي كابل\_ عين الدفلى\_ عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

$H_1=1$  يوجد فرق دال إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية لعمال مؤسسة السويدي كابل\_ عين الدفلى\_ عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل إختبار التباين ANOVA بين متغير الرتبة الوظيفية والمتغير التابع "الرضا الوظيفي" للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(27-3): يوضح نتائج الفرق لاختبار ANOVA في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لتغيير الرتب الوظيفية للعمال.

القرار	إختبار التباين ANOVA		المتوسطات Mean	فئات متغير التجميع (الرتبة الوظيفية)	متغير الاختبار
لا يوجد فرق	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	3.25	عون تنفيذ	الرضا الوظيفي
			3.29	عون تحكم	
			3.23	إطار	
			3.15	إطار سامي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات نتائج الاختبار لبرنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الرتبة الوظيفية متقاربة جدا، وهذا يدل على عدم وجود تباين واختلاف في إجاباتهم بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، حيث بلغ متوسط أعوان التحكم (3.25) كأعلى متوسط حسابي، ثم يليه المتوسط الحاسبي الخاص بأعوان التنفيذ في المرتبة الثانية بقيمة (3.25)، في حين جاء متوسط كل من الاطارات والإطارات السامية بمتوسط حسابي (3.23) و(3.15) على التوالي، وبما أن مستوى الدلالة (sig=0.921) هو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، يمكننا التقرير بقبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية دالة إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى (بالنسبة) لمتغير الرتبة الوظيفية، أي أن الرضا الوظيفي لم يتأثر باختلاف المبحثن من حيث رتبهم الوظيفية الأربعة.

**ثانيا:** اختبار الفرق في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير تقدم سنوات الخبرة

تنص الفرضية بأنه يوجد فرق دال إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير تقدم سنوات الخبرة لعمال مؤسسة السويدي كابل \_ عين الدفلى\_ عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

حيث أن:

$H_0 = 1$  لا يوجد فرق دال إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير تقدم سنوات الخبرة لعمال

مؤسسة السويدي كابل \_ عين الدفلى\_ عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

H1.1 = يوجد فرق دال إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير تقدم سنوات الخبرة لعمال مؤسسة السويدي كابل\_ عين الدفلى\_ عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل اختبار التباين ANOVA بين متغير تقدم سنوات الخبرة والمتغير التابع "الرضا الوظيفي" للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(28-3): يوضح نتائج الفرق لاختبار ANOVA في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لتغير سنوات الخبرة للعمال

القرار	إختبار التباين ANOVA		المتوسطات Mean	فئات متغير التجميع (سنوات الخبرة)	متغير الاختبار
لا يوجد فرق	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	3.24	أقل من 4 سنوات	الرضا الوظيفي
	0.856	0.332	3.29	من 5 سنوات إلى 10	
			3.22	من 10 إلى 15 سنة	
			3.22	من 15 إلى 20 سنة	
			3.49	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات سنوات الخبرة متقاربة جداً، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجاباتهم بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، حيث بلغ متوسط فئة أكثر من عشرين سنة (3.49) كأعلى متوسط حسابي، ثم يليه المتوسط الحسابي الخاص بالفئة المنحصرة من خمس سنوات إلى عشر سنوات في المرتبة الثانية بقيمة (3.29)، في حين جاء متوسط كل من فئات من عشر إلى عشرين سنة بنفس المتوسط حسابي (3.22)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة الأقل من أربع سنوات بقيمة (3.29)، وبما أن مستوى الدلالة (sig=0.856) هو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، يمكننا التقرير بقبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق معنوية دالة إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي تعزى (بالنسبة) لمتغير سنوات الخبرة، أي أن الرضا الوظيفي لم يتأثر باختلاف الباحثين من حيث تقدم عدد سنوات الخبرة.

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة.

اعتمادا على تحليل نتائج الانحدار الخطي الذي تم تطبيقه لاختبار الفرضيات الدراسة واختيار أفضل نموذج مفسر لتأثير أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، (واستنادا إلى الجانب الميداني) وبما أن موضوع دراستنا يدور حول أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، يمكننا مناقشة وتفسير نتائج تأثير أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أن وجود أثر إيجابي للاتصال الرسمي على الرضا الوظيفي للعمال بالنسبة 24.30% يمكن تفسيره من خلال مكوناته الثلاثة (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي).

1. أثر الاتصال الصاعد: إن ممارسة المؤسسة لسياسة الأبواب المفتوحة والعمل على تشجيع الاتصالات الصاعدة تترك العامل يشعر بأنه عنصر مهم، بحيث عندما يعلم العامل بأنه عندما يتكلم على انشغالاته يوجد من يستقبله و يسمع إلى انشغالاته يأتري إيجابيا على مستوى رضاه، وبمجرد استقباله ومناقشة انشغاله فإنه تزول 50% من حالة عدم الرضا التي يكون فيها.

كما أن الاتصال الصاعد يبقى ضروري لكل الطرفين، لأنه عندما يتم التعامل بعناية سواء مع الانشغالات والاقتراحات التي يملها العامل فإن من جهة سيؤثر إيجابيا على رضا العمال ويشعره بالتقدير، ومن جهة أخرى يسمح هذا الأمر للمسؤولين والإدارة بأن تكون لهم رؤية شاملة لما يحدث بداخلها، وهذا يترك حتى القرارات الصادرة منهم تكون أكثر صوابا ومرضية للعمال.

2. أثر الاتصال النازل: الاتصال النازل هو شرط ضروري في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه، يكمن تأثير الاتصال النازل في أنه يقضي على الإشاعات التي تؤثر سلبيا على رضا العامل، ويسمح بالتوفير كافة البيانات الجديدة التي تتعلق بمهام العامل والتي تتركه يعمل بأريحية وتزيل الشك خلال أداء المهام) لا يعمل وهو خائف)، كما أن الحصول على المعلومات عن طريق مصدر رسمي من خلال الاتصالات النازلة تزيد من مستوى الرضا الوظيفي للعمال، خاصة إذا صاحب هذا الاتصال على نوع من التحفيز والتشجيع وهو موافق عليه العمال بقوة من خلال عبارته في الاستبيان.

3. أثر الاتصال الأفقي: يعود تأثير هذا النوع من الاتصالات على رضا العامل في سرعة وصول المعلومات وتبادلها، لأن عدم وصول المعلومات بسرعة يؤدي في الكثير من الأحيان إلى تراكم الأعمال وعدم إنجازها في وقتها وهذا يخلق نوع من الضغوطات على العامل مما يؤثر سلبا على رضاه وحتى على مستوى أدائه، كما أن توفر الاتصالات الأفقية يجنب تشكل وجود النزاعات مع المستويات الأخرى الأعلى والتي من شأنه تؤثر سلبيا على رضا العامل.

**ثانيا:** وجود أثر إيجابي للاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي للعامل بنسبة 23.7 % يعود إلى أن هذا النوع من الاتصالات يعمل على تعزيز العلاقات الانسانية من خلال التعاون والمساعدات التي يتلقاها العامل من زملائه الآخرين عندما يلجئ إليهم للبحث عن المعلومات، كما أن الاتصال غير الرسمي يسمح للعامل بالتعبير عن أحاسيسه و مشاعره للزملاء في العمل، وهذا يخفف عليه نوعا ما من ضغوطات العمل، وفي وجود الاتصال غير الرسمي بين العمال في المؤسسة فإنه يستخدم لرفع المعنويات بينهم ونشر الكلمات الإيجابية بينهم، وهذا يخلق روابط اجتماعية بينهم تأثر إيجابيا على رضاهم الوظيفي في العمل.

**ثالثا:** وجود أثر إيجابي لوسائل الاتصال بالنسبة 28.20 % على الرضا الوظيفي للعامل يمكن تفسيره بأن تعدد وتوفر وسائل الاتصال الداخلية التي تمتاز بالسهولة والسلاسة ، تسمح للعامل بوصول المعلومات إليه من جهة ومن جهة أخرى تكون لديه القدرة بإمكانية الوصول أو الإطلاع عليها في أي وقت يريد وبأقل جهد ممكن مثل توفر (الفاكس، الإيميل، الموقع الإلكتروني) وهذا يزيد من الرضا الوظيفي للعامل في حال توفر وسائل اتصال داخلية متعددة، وتعد الاجتماعات هي أقوى وسائل الاتصال التي تؤثر على رضا العامل من خلال إجابات العمال ويعود ذلك لأن العامل عندما تقوم استدعائه لحضور الاجتماع ويجلس في طاولة مع رئيسه ويسمع ويرى بعينه، سيؤثر ذلك على سلوكه ويشعره بقيمة وجوده في المؤسسة ويزيد من رضاه الوظيفي.

**رابعا:** وجود أثر إيجابي لبعد مشاركة الاتصال على الرضا الوظيفي للعامل بالنسبة 31.40 % ويفسر ذلك لأن إعطاء الفرصة لجميع العمال لإبداء آرائهم وتمكينهم من الاطلاع والوصول إلى جميع المعلومات الخاصة التي يحتاجونها في العمل، مع ضمان وصول نفس المعلومات وفي نفس الوقت للجميع، سيترك أثر إيجابي في رضا العامل من خلال شعوره بالانتماء ووجود العدل، لأن الحرص على مشاركة الاتصال في المؤسسة سيقضي على ظاهرة احتكار المعلومات من طرف بعض العمال والتي تؤثر سلبيا على مستوى الرضا الوظيفي للعامل. أما فيما يخص بأن هذا الأخير هو أكثر المتغيرات تأثير على الرضا الوظيفي مقارنة بالمتغيرات الأخرى، لأن ظهور الأثر الفعلي لكل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي لا يتحقق إلى في وجود بعد مشاركتها والذي يكون عبر وسائل الاتصال الداخلية المختلفة.

ومن خلال هذا يتضح أن الاتصال الداخلي حقيقا له علاقة وأثر إيجابي على الرضا الوظيفي وهذا مبيناه من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات، وما تم تأكيده من طرف العمال بموافقة 88.4 % من العمال على السؤال المفتوح الذي تم طرحه بأنه هل يؤثر حقيقا نضام الاتصال الداخلي للمؤسسة على رضاهم الوظيفي.

- أما فيما يخص عدم وجود فرق دال إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لاختلاف العمال في رتبهم الوظيفية ، وتقدم سنوات الخبرة في العمل، يعود إلى المستوى المتوسط المقبول والسائد للرضا في المؤسسة محل الدراسة، كما يمكن تفسير ذلك أيضا على أن المؤسسة لها القدرة والإمكانية للمحافظة على خلق توازن في المستوى الرضا الوظيفي لكل فئة على طول تقدم سنوات العمل، وذلك من خلال المحاولة على تلبية القدر الأعلى من إحتياجات كل منها ولول بشيء قليل، وهذا ما أكده مستوى الرضا الوظيفي المتوسط السائد والمقبول بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل الى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بعينة البحث والمقدرة با 173 عامل في مؤسسة السويدي كابل، وذلك من أجل تحديد أهم أبعاد نظام الاتصال الداخلي التي يعطيها العامل أهمية عند تقييمه لنظام الاتصال الداخلي والأكثر تأثيراً على مستوى رضاه الوظيفي، حيث ركزنا على دراسة واقع الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل- عين الدفلى- وذلك من وجهة نظر العاملين بها، وكذلك قياس مستوى رضاهم الوظيفي ومعرفة هل يوجد فرق في مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لاختلاف رتبهم الوظيفية، ومع تقدم سنوات خبرتهم في العمل.

وبعد عرض بيانات الاستبيان وتحليلها واختبار فرضيات النموذج الافتراضي للدراسة اعتماداً على برنامج spss v20، يمكننا القول أنه يوجد نظام اتصال داخلي فعلياً من طرف مؤسسة السويدي مقبول وبقوة، ما يعكس درجة الالتزام الكبيرة بمعظم توفر أبعاده وأنها ترقى الى مستوى توقع العمال، باستثناء بعض العبارات فيما يخص بعد مشاركة الاتصال والتي يجب على المؤسسة العمل على تحسينها والتي تتعلق في زيادة الوقوف على مساهمة العمال في اتخاذ القرار، وكذلك الحرص على وصول نفس المعلومات وفي نفس الوقت للجميع، وهذا أمر ضروري لأنه تبين من الدراسة بأن بعد مشاركة الاتصال هو الأكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للعمال مقارنة بالأبعاد الأخرى.

أما فيما يخص تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعمال، فقد تبين أنه يوجد مستوى رضا مقبول و متوسط على العموم في جميع عباراته باستثناء عبارات بعدي الأجر وفرص الترقية التي كانت درجة الموافقة فيها ضعيفة، حيث أبدى العمال بأنهم غير راضيين عن الراتب الأساسي الذي يتقاضوه مقارنة بحجم مهامهم في العمل، وأنهم غير راضيين عن عروض الترقية التي يحصلون عليها، وهذا يعود إلى طبيعة النفس البشرية التي كلما حصلت على شيء طلبه المزيد منه ومن الأشياء الأخرى.

خاتمة

## خاتمة:

أجريت هذه الدراسة للوقوف ميدانياً على نظام الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل إلكترونيك، ومعرفة وقياس مدى تأثير أبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين بها، مع تبيان أهمية تحقيق هذا الأخير ضمن التوجه الحديث لأساليب الإدارة، ومحاولة مساعدة المؤسسة في الكشف عن نقاط الضعف لمؤشرات مستوى الرضا الوظيفي التي تعمل على استياء العامل وعدم رضاه.

ويتضح أن الاتصال الداخلي يحتل أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة، حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له، ويمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وتحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء والاستمرار، وقدرته في التأثير على العنصر البشري العامل في المؤسسة، إذ يعتبر هذا الفرد العامل أهم مورد فيها والذي يحقق لها الميزة التنافسية، حيث أن حسن استغلاله يوفر لها قيمة مضافة، لذا لزم على متخذي القرار في المؤسسة دراسة سلوكه وميولاته وتلبية احتياجاته لتحقيق أعلى درجات مستويات الرضا.

فمن خلال الجانب النظري والميداني تبين لنا أن الاتصال الداخلي الفعال جد ضروري، وله أثر كبير لاسيما في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد أساس نجاح المؤسسة، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات وزيادة الثقة بينهم وبين المسؤولين مما يؤثر إيجاباً على نشاط المؤسسة، وهو الأمر الذي لا بد أن يمارس بطرق علمية حتى تتحقق الأهداف وتستمر المؤسسة في العمل وبالتالي تزيد فعاليتها وأدائها.

وقد توصلت دراستنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد علاقة طردية و تأثير إيجابي للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعامل وخاصة بعد مشاركة الاتصال، وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتحصل عليها:

## 1. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

- بالنسبة لمتغير الجنس تبين أن نسبة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة، بينما كانت عينة الإناث الأقل، وتعد هذه النسبة معقولة اعتباراً بأن مؤسسة السويدي كابل هي شركة صناعية تحتاج لعدد أكبر من الذكور نظراً لعدة عوامل كالجهد الذي تتطلبه آلات العمل وغير ذلك.
- تشير النتائج على أن الفئة العمرية الأكثر تواجداً في المؤسسة هي الفئة التي تجمع بين فئة الشباب وفئة الكهول أصحاب الخبرة وهذا يدل على التوازن الكبير الذي تحافظ عليه المؤسسة.
- من خلال الدراسة تبين أن المستوى الدراسي الغالب في المؤسسة هو المستوى الجامعي، وعليه نرى بأن مؤسسة السويدي كابل تعتمد على الكفاءة التعليمية لأفرادها.

- تبين من نتائج الدراسة أن عينة الدراسة معظمهم يتكون من أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وهذا نظرا لطبيعة أداء الأنشطة الذي يتطلب توفر بكثرة هذين النوعين من الوظائف في المؤسسة.  
 - تبين من نتائج الدراسة على أن عينة الدراسة غالبيتها تكونت من ما لديهم خمس سنوات إلى عشر سنوات، ومن ما لديهم أكثر من عشر سنوات إلى خمسة عشر سنة خبرة، حيث يؤكد هذا التوزيع امتلاك المؤسسة محل الدراسة لعاملين ذوي كفاءة في العمل ممن خبرتهم عالية، إلى جانب عاملين جدد ملتحقين بالعمل.

## 2. النتائج المتعلقة بنظام الاتصال الداخلي للمؤسسة:

- حقق بعد الاتصال الرسمي الأكثر انتشار وتطبيقا في المؤسسة محل الدراسة بأشكاله الثلاثة (الصاعد، النازل، الأفقي)، ويعكس ذلك درجة الموافقة القوية لعباراته.  
 - حقق بعد وسائل الاتصال المرتبة الثانية والذي يعكس مدى توفرها وتنوعها في المؤسسة محل الدراسة، من خلال درجة الموافقة القوية لعباراته، كما تعتبر الاجتماعات هي أكثر الوسائل استخداما في المؤسسة.

- حقق بعد الاتصال غير الرسمي المرتبة الثالثة من خلال وجوده في المؤسسة، وهذا ما يعكس الموافقة المرتفعة على عباراته.

- حقق بعد عنصر مشاركة الاتصال المرتبة الأخيرة من خلال توفره في المؤسسة محل الدراسة، وهذا الذي تعكسه درجة الموافقة المتوسطة لعينة البحث لعباراته.

- أما فيما يخص توفر نظام الاتصال الداخلي بأبعاده الأربعة جاء بدرجة مرتفعة، ويعبر ذلك عن درجة الموافقة الكلية القوية التي اتجهت نحو معظم أبعاده.

## 3. النتائج المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة:

- أبدى العمال في مؤسسة السويدي كابل درجة موافقة متوسطة على الرضا الوظيفي بشكل عام وعند التعمق في تحليل مستويات الرضا الوظيفي حسب الأبعاد والمجالات الذي قسم إليه، فقد أظهرت النتائج أن المبحثن أبدوا درجة رضا عالية في بعد كل من جماعات العمل، وساعات العمل.  
 - أبدى العمال مستويات رضا منخفضة فيما يتعلق بمجال كل من الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية.

## 4. النتائج المتعلقة بالأسئلة المفتوحة:

- الاتصال الداخلي المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة يؤثر حقيقتا على الرضا الوظيفي للعمال وهذا ما وافق عليه العمال بنسبة 88.4%

\_ أن اعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال الداخلي من خلال قنوات الاتصال المفتوحة، يخلق لدى العمال الاحساس بالرضى الوظيفي ويرفع معنوياتهم وهذا ما أكد عليه 93.1% من العمال.

- كما أكد العمال بنسبة 93.1% أن اعتماد المؤسسة على عنصر مشاركة الاتصال في كل الاتجاهات، يرفع من مستوى الرضا لديهم.

#### 5. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- يوجد تأثيراً إيجابياً لنظام الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-

- يأتى نظام الاتصال الداخلي ككل بنسبة 45.6% على مستوى الرضا الوظيفي للعمال

- يوجد تأثير إيجابي لبعده الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل -عين الدفلى-

- يوجد تأثير إيجابي لبعده وسائل الاتصال الداخلية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل –عين الدفلى.

- يوجد تأثير إيجابي لبعده مشاركة الاتصال على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة السويدي كابل – عين الدفلى-

- توصلت نتائج الدراسة على أن بعد مشاركة الاتصال هو أكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة السويدي كابل.

- أما فيما يخص قبول نموذج الدراسة فقد تبين أن جميع متغيرات الاتصال الداخلي الأربع المستقلة لها علاقة طردية و تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة.

- لا يوجد فرق في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لاختلاف الرتبة الوظيفية لعمال مؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى.

- لا يوجد فرق في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لاختلاف سنوات الخبرة لعمال مؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى.

#### 6. اقتراحات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، سنستعرض بعض الاقتراحات التي يمكن اعتبارها بمثابة منافذ لتحسين عملية الاتصال الداخلية لمؤسسة السويدي كابل، وتقديم توصيات تساعد على تطوير وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعمال، والتي من شأنها أن تحافظ على اليد

العاملة للمؤسسة بما يضمن لها الاستقرار والزيادة في الأداء، وتتمثل أهم هذه الاقتراحات فيما يلي:

✓ رفع الكفاءة الاتصالية لعمال المؤسسة وذلك من خلال تقديم تربصات ودورات تكوينية لهم.  
✓ إعطاء أهمية أكبر للاتصالات الصاعدة بالمؤسسة والتي من شأنها أن تحقق الرضا للفرد العامل بالمؤسسة.

✓ العمل على تقديم التشجيعات من خلال الاتصالات النازلة وليس لإملاء القرارات والقوانين فقط.  
✓ التشجيع أكثر على الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة ومرافقتها بما يضمن خدمت العامل والمؤسسة.

✓ الحرص أكثر على إعطاء الفرصة للعمال في المساهمة في عملية اتخاذ القرارات  
✓ الحرص أكثر على مشاركة جميع الأفراد العاملين في عمليات الاتصال الداخلية  
✓ الوقوف على إيصال نفس المعلومات كما ونوعا، وفي نفس الوقت لجميع عمال المؤسسة.  
✓ تتبع مشاكل العمال خاصة المهنية منها، وهذا بغرض إزالة العوائق التي من شأنها أن تعرقل سير العملية الاتصالية الداخلية.

✓ الاهتمام أكثر بالتقديرات المالية، ومحاولة تحسين نظام الأجور والمكافآت باعتبارها من أهم العناصر للارتقاء بمعنويات العمال ورضاهم، وبالتالي تكون سببا في تحسين أدائهم وزيادة مستوى الإنتاجية بالمؤسسة.

✓ تحسين فرص الترقية من خلال منح عروض أكثر للترقية، ومراعات واحترام الفترات الزمنية اللازمة للترقية.

#### 7. آفاق الدراسة:

من خلال دراسة هذا الموضوع توصلنا إلى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى يمكن دراستها والبحث فيها، كون أن الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي من بين أهم المواضيع التي تحظى باهتمام كبير، وتستدعي الدراسة من حين إلى آخر، وبالتالي يمكننا ذكر بعض من هذه الدراسات المستقبلية:

- بناء نموذج معياري لقياس فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الصناعية.

- دراسة تطبيق معايير iso للرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

- أثر الاتصال الداخلي على بيئة العمل

- دراسة كيفية تأثير الاتصال الداخلي على ولاء المورد البشري بالمؤسسة.

# قائمة المراجع

## الكتب:

- أحمد إبراهيم، و صديق محمد عفيفي. (2006). *السلوك التنظيمي- دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية*. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع.
- أحمد النواعرة. (2010). *الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق* (الإصدار 1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، و عبد الرحمان بن أحمد. (2005). *مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، و عبد الرحمان بن أحمد. (2005). *مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- أحمد ماهر. (2006). *كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال* (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع.
- أسامة خيرى. (2013). *الجديد في القيادة الإدارية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الضياء للنشر والتوزيع.
- ثابت عبد الرحمان إدريس. (2005). *إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جاسم العلوي. (2016). *إدارة الاتصالات الفعالة* (الإصدار 1). الكويت: دار الروافد للنشر والتوزيع.
- حسن حريم. (2013). *إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحامد النشر.
- حسن داوية. (1999). *السلوك الإنساني في المنظمات* (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- حسن راوية. (2004). *السلوك التنظيمي المعاصر*. الاسكندرية، مصر: الدر الجامعية.
- حسن محمد إبراهيم، و محمد حسنين العحمي. (2007). *الإدارة التربوية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- حسن محمد حسان. (2013). *الإدارة التربوية*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- حسين حريم. (2010). *مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال* (الإصدار 1). عمان: دار العمد للنشر.
- رضا قجة. (2003). *أداء العامل في التنظيم الصناعي*. الجزائر: دار باتنيت للنشر والتوزيع
- روبيرت كاتز، جون ميللر. (2014). *إدارة الأعمال الحديثة*. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- سامر عبد الحميد الشريف. (2018). *إدارة الاتصالات*. الأردن: دار المنهل للنشر.
- سلمان بكر بن کران. (2015). *الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي*. عمان، الأردن: دار الرأية للنشر والتوزيع.
- شاكر محمود جودة . (2013). *الاتصال في علم النفس*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر.
- شعبان فرج. (2009). *الاتصالات الادارية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر.
- صالح محمد محسن العماري، و طاهر محسن الغالي. (2007). *الادارة والأعمال* (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للنشر.
- عبد الحلیم جلال. (2016). *محددات الرضا الوظيفي* (الإصدار 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز خواجه. (2005). *مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل* (الإصدار 1). الجزائر: دار غريب للنشر
- عبد الله حسن مسلم. (2015). *مهارات الاتصال الاداري والحوار* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- عبد الله عامر الهاملي. (2003). *أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته*. ليبيا: منشورات جامعة قاريونس بنغازي.
- عزام صبري. (2006). *أساسيات في النظام الإحصائي الشامل Spss*. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- علي عياصرة. (2006). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- علي غربي. (2007). *تنمية المولرد البشرية* (الإصدار 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- علي محسن الكتبي. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق* (الإصدار 1). الإسمايلية، مصر: المكتبة الأكاديمية.
- فاطمة حسين عواد. (2015). *الاتصال والإعلام التسويقي* (الإصدار 1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فريد راغب النجار. (2009). *تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات العامة والمفاوضات* (الإصدار 1). مصر: الدر الجامعية للنشر.
- فضيل دليو. (2003). *اتصال المؤسسة* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- محمد أبو سمرة. (2009). *الاتصال الإداري والإعلامي* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- محمد الدبس السردى. (2010). *الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- محمد السعدي. (2013). *الاحصاء الوصفي* (الإصدار 1). قسنطينة: الرجاء للطباعة والنشر.
- محمد حمدان. (2019). *الاتصال والمهارات الإدارية* (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- محمد سعيد سلطان. (2005). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد سليمان العيان. (2008). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الإصدار 4). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد قاسم القريوئي. (2009). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال* (الإصدار 5). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد مرعي . (1999). *أسس إدارة المولرد البشرية* (الإصدار 1). مصر: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- محمد مصطفى. (2018). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- محمود أبو محمد شنب. (2013). *نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم التنظرية* (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.

- محمود يوسف عقلة. (2010). إدارة المؤسسات الدولية. عمان: دار البداية للنشر.
- منال أحمد البارودي. (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني (الإصدار 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ناصر قاسيمي. (2013). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري (الإصدار 1). مصر: دار الكتاب الحديث.
- هدى النحيلي. (2019). إدارة الاتصال الداخلي في المؤسسات (الإصدار 1). السعودية: مكتبة الرشد للنشر.
- يوسف محمود. (2012). العلاقات في المجال التطبيقي (الإصدار 2). القاهرة، مصر: الدار العربية للنشر والتوزيع.

#### المقالات:

- الأمين بلقاضي. (2022). سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. مجلة دفاتر البحوث العلمية، 10 (2)، الصفحات 512-529.
- بشرى عبد العزيز العبيدي. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (36)، الصفحات 259-268.
- توفيق مزيان محمد، عبد اللطيف عثمان، و حميد بن حجوبة. (2018). تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال (07)، الصفحات 99-117.
- جازية رضاوية. (2019). الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية. مجلة كنوز الحكمة (09)، الصفحات 1-13.
- حليلة بعبسي، و جوهرة أقطي. (2020). دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 14 (2)، الصفحات 184-206.
- رابع بحشاشي. (2021). أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية. مجلة المنهل الاقتصادي، 04 (03)، الصفحات 421-444.
- ريمة خلوطة. (2015). الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل دخل المؤسسة. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (15)، الصفحات 87-129.

- عائشة سليمان. (2022). أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية. *مجلة المالية والأسواق*، 9(1)، الصفحات 484-502.
- غنية صوالحية، و لديمة عابدي. (2019). دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين. *مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية*، 03(02)، الصفحات 50-64.
- فائزة خلفوني. (2021). الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة. *مجلة الأبحاث*، 6(2)، الصفحات 772-788.
- مريم جرودي، و ليلى محمد يسعد. (2021). الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 08(01)، الصفحات 223-238.
- بين علي سماش، و سمير رحمانى. (2018). أهمية الاتصال في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات. *مجلة المباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية* (33)، الصفحات 705-712.

#### الاطروحات:

- صبرينة رماش. (2009). *الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري قسنطينة.
- كمال برباوي. (2015). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.

#### المراجع بالفرنسية:

- DAHAK, A., & KARA, R. (2015). LE MEMOIRE DE MASTER. ALGRIE: EL- AMEL.
- ikram, Z. n. (2021). Le management du changement par la coummunication interne. *Etudes Economiques; numéro 02*, 462-480.
- Soutenain, j. F. (2008). *Management*. Paris: édition Foucher.
- Touti, L., & Benchikh, H. (2021). La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail. *Revue des sciences administratives et financières.*, 05(01), pp. 567-582.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت  
القليعة

استمارة الاستبيان

استبيان حول أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال

دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل

"عين الدفلى"

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر مناجمنت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض الحصول على مقترحاتكم لدعمنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي يندرج تحت عنوان أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال.

فنرجو منكم أن تتقدموا بالإجابة وبكل مصداقية على الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان، علما أن كل ما يورد في إجاباتكم سيكون موضع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا للأغراض العلمية.

بالإضافة الى أن معظم الأسئلة الواردة يمكن الإجابة عنها ب (x) في الخانة المناسبة.

وفي الأخير نتقدم بخالص الشكر والعرفان على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم المثمر وشكرا.

اشراف: الدكتورة شكري معمر صارة

الطالب: بوداني نعيم

السنة الدراسية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

<p><b>4. الوظيفة</b></p> <p>عون تنفيذ..... <input type="checkbox"/></p> <p>عون تحكم..... <input type="checkbox"/></p> <p>إطار..... <input type="checkbox"/></p> <p>إطار سامي..... <input type="checkbox"/></p> <p><b>5. الخبرة المهنية</b></p> <p>أقل من 4 سنوات..... <input type="checkbox"/></p> <p>من 5 سنوات الى 10سنوات..... <input type="checkbox"/></p> <p>من 10 الى 15 سنة..... <input type="checkbox"/></p> <p>من 15 الى 20 سنة..... <input type="checkbox"/></p> <p>أكثر من 20 سنة..... <input type="checkbox"/></p>	<p><b>1. الجنس</b></p> <p>ذكر..... <input type="checkbox"/></p> <p>انثى..... <input type="checkbox"/></p> <p><b>2. العمر</b></p> <p>أقل من 25 سنة..... <input type="checkbox"/></p> <p>من 26 الى 30 سنة..... <input type="checkbox"/></p> <p>من 30 الى 35 سنة..... <input type="checkbox"/></p> <p>من 35 الى 40 سنة..... <input type="checkbox"/></p> <p>أكثر من 40 سنة..... <input type="checkbox"/></p> <p><b>3. المستوى الدراسي</b></p> <p>تكوين مهني..... <input type="checkbox"/></p> <p>متوسط..... <input type="checkbox"/></p> <p>ثانوي..... <input type="checkbox"/></p> <p>جامعي..... <input type="checkbox"/></p> <p>دراسات عليا..... <input type="checkbox"/></p>
--	--

## المحور الثاني: الاتصال الداخلي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	البعد
					سهولة حصولك على المعلومات يجعلك تعمل بارتياح	6	الاتصال الرسمي
					وضوح تعليمات وقرارات رئيسك المباشر يجعلك تعمل بكفاءة	7	
					معرفتك من أين تحصل على المعلومات التي تحتاجها يجعلك تكمل مهامك في الوقت المحدد	8	
					وصول انشغالاتك وتساؤلاتك إلى رئيسك بسرعة يرفع معنوياتك	9	
					تتعرف الإدارة على مشاكلك من خلال الاتصالات الصاعدة	10	
					تعتمد إدارة الشركة على الاتصال النازل لتشجيعك	11	
					تعمل إدارة المؤسسة على الاتصال النازل لإبلاغك بكل جديد متعلق بمهامك	12	
					للاتصال الأفقي دور في حل النزاعات	13	
					قنوات الاتصال في الشركة مفتوحة على جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية)	14	
					تشجع قوانين الشركة الداخلية على الاتصال غير الرسمي مثل الاتصال خارج أوقات العمل أو الالتقاء خارج الشركة	15	

				يتلقى العمال مباشرة وبصفة آنية القرارات والمعطيات الجديدة المرتبطة بالعمل	16	
				كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين غير كافية للأداء المهني الفعال وهذا ما يدفع الى الاتصال غير الرسمي	17	
				تدعم الإدارة الاتصالات غير رسمية بينك وبين زملائك	18	
				تقدم لك الإدارة نصائح على انفراد فيما يخص العمل بدون صفة رسمية	19	
				تتبادل المعلومات مع زميلك حول العمل والبرامج	20	الاتصال غير الرسمي
				الاتصالات غير الرسمية تعزز العلاقات الإنسانية بينكم أكثر من غيرها	21	
				يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك	22	
				تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال المعلومات إليك	23	
				تتلقى الأوامر من طرف الإدارة من خلال التقارير	24	
				تقوم الإدارة بعقد اجتماعات مع الموظفين لمتابعة تنفيذ البرامج ومناقشة مختلف المشكلات	25	
				يتم إبلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف أو شفويا	26	وسائل الاتصال
				تفضل الإدارة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات إليك	27	
				المحادثة الشفوية المباشرة مع الإدارة تساعدك على أداء عملك بكفاءة	28	

					29	لدى الإدارة موقع إلكتروني للتواصل والاطلاع على مختلف المستجدات
					30	تتسم الوسائل الإلكترونية بين الإدارة والعمال بالوضوح كالبريد الإلكتروني
					31	تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في تبادل المعلومات الكافية بين العمال
					32	يشارك العمال في إعداد سياسات وأهداف الشركة
					33	تشرك الشركة جميع الأفراد في عملية التواصل
					34	تعمل الشركة على توفير الجو المناسب لنجاح تبادل المعلومات
					35	تحرص الشركة على مساهمة العمال في اتخاذ القرار
					36	تتقبل الشركة مختلف الاقتراحات ومساهمة الفرد العامل في العمل
					37	تلزم الشركة حضور العمال للندوات والاجتماعات التي تدعو إليها الإدارة
					38	تصلك نفس المعلومات وفي نفس الوقت مقارنة مع زملاء العمل الآخرين
					39	تمكن الشركة العمال من الاطلاع على القرارات والقوانين وتشاركها معكم

مشاركة  
الاتصال

## المحور الثالث: الرضا الوظيفي

البعء	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأجر	1	تشعر بالرضا عن الاجر الذي تتقاضاه في عملك					
	2	تشعر بالرضا عن الاجر العادل بين زملائك					
	3	تشعر بالرضا عن الراتب الاساسي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤوليتك داخل العمل					
	4	تشعر بالرضا عن سياسة الأجور العادلة للشركة					
محتوى العمل	5	تشعر بالرضا عن المهام الموكلة إليك					
	6	تشعر بالرضا عن توزيع المهام حسب القدرات والمهارات					
	7	تشعر بالرضا عن حرية طرق أداء عملك					
	8	تشعر بالرضا عن مشاركتك الإدارة في اتخاذ القرارات					
فرص الترقية	9	تشعر بالرضى عن فرص الترقية التي توفرها الشركة في عملك					
	10	تشعر بالرضا عن عروض الترقية التي حصلت عليها					
	11	تشعر بالرضا عن الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملك					
	12	تحرص الشركة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية					
	13	تشعر بالرضا بالعدالة الكافية لرئيسك					

					تشعر بالتقدير من قبل رئيسك	14	نمط
					يساعدك المشرف في حل المشكلات التي تواجهها في العمل	15	الإشراف
					تشعر بالرضا عندما تعمل مع زملائك	16	جماعة العمل
					تشعر بالرضا مع جماعة العمل القائمة على التعاون و التضامن	17	
					تشعر بالاحترام والتقدير من طرف زملائك	18	
					تشعر بالرضا عن الاعتراف بالجهد الذي تبذله من طرف زملائك	19	
					تشعر بالرضا عن مواعيد وساعات العمل المعمول بها	20	ساعات العمل
					تشعر بالرضا عن فترات الراحة المسموحة	21	
					تشعر بالرضا عن الإضاءة والتهوية في مكان العمل	22	ظروف العمل المادية
					تشعر بالرضا عن نظام الحماية من الاخطار المهنية بالشركة	23	
					تشعر بالرضا عن الوجبات التي توفرها الشركة	24	

25) هل ترى أن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف الشركة يآثر حقيقتنا على الرضا الوظيفي لديك؟

.....

25) هل ترى أن اعتماد الشركة على نظام فعال للاتصال الداخلي من خلال قنوات الاتصال المفتوح، يخلق لديك الإحساس بالرضى الوظيفي ويرفع معنوياتك؟

.....

26) حسب رأيك هل أن اعتماد الشركة على مشاركة الاتصال في كل الاتجاهات، يرفع مستوى رضاك في العمل؟

.....

## الملحق رقم (02): صدق الاتساق الداخلي

## Corrélations

		الدرجة_الكلية	الاتصال	الرضا_الوظيفي
	Coefficient de corrélation	1,000	,889**	,936**
	الدرجة_الكلية Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
	N	173	173	173
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,889**	1,000	,690**
	الاتصال Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
	N	173	173	173
	Coefficient de corrélation	,936**	,690**	1,000
	الرضا_الوظيفي Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
	N	173	173	173

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## معامل الثبات: الفاكرومباخ

## RELIABILITY

/VARIABLES=A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14

' ) ALL /SCALE(' ثبات الاتصال الرسمي

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Echelle : ثبات الاتصال الرسمي

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	173	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## RELIABILITY

/VARIABLES=A15 A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22

' ) ALL /SCALE(' ثبات الاتصال غير الرسمي

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Echelle : ثبات الاتصال غير الرسمي

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	173	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	9

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	8

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 A31  
' ) ALL /SCALE(' ثبات وسائل الاتصال  
/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Echelle : ثبات وسائل الاتصال

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	173	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	9

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=A32 A33 A34 A35 A36 A37 A38 A39  
' ) ALL /SCALE(' ثبات مشاركة الاتصال  
/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Echelle : ثبات مشاركة الاتصال

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	173	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	8

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18 A19 A20 A21  
A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 A31 A32 A33 A34 A35 A36 A37 A38 A39  
' ) ALL /SCALE(' ثبات الاتصال  
/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité****Echelle : ثبات الاتصال:****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	173	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	34

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17
B18 B19 B20 B21 B22 B23 B24
') ALL ثبات الرضا /SCALE('
/MODEL=ALPHA.

```

**Fiabilité****Echelle : ثبات الرضا:****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	173	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	24

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Fiabilité****Echelle : الثبات الكلي للاستبيان:****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	173	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	58

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## الملحق رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي

• اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>

```

EXAMINE VARIABLES=الاتصال_الرضا_الوظيفي
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

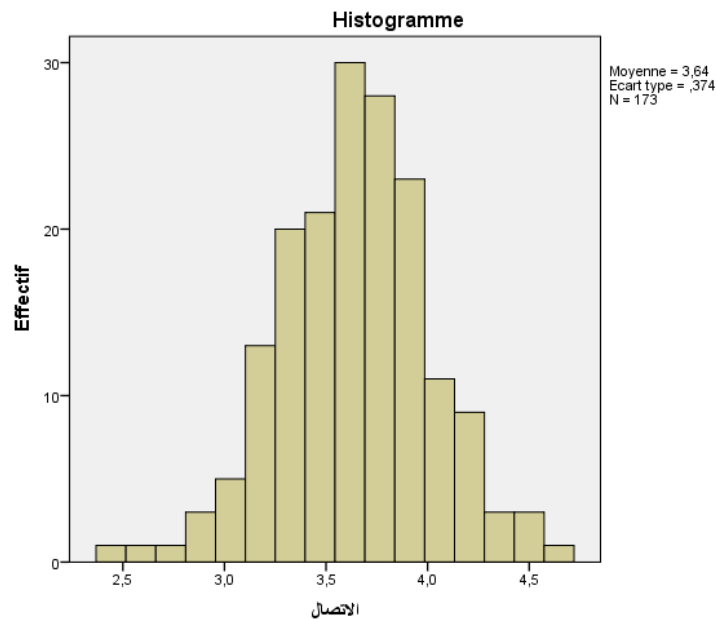
## Explorer

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الاتصال	,059	173	,200*	,994	173	,714
الرضا_الوظيفي	,044	173	,200*	,993	173	,533

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors



• اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام الالتواء والتفلطح

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الاتصال	173	-,101	,185	,441	,367
الرضا_الوظيفي	173	-,151	,185	,157	,367
N valide (listwise)	173				

### الملحق رقم (04): الخصائص الشخصية لأفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES= الجنس\_العمر\_المستوى\_الدراسي\_الوظيفة\_الخبرة\_المهنية  
/ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

### Statistiques

	الجنس	العمر	المستوى_الدراسي	الوظيفة	الخبرة_المهنية
N Valide	173	173	173	173	173
N Manquante	0	0	0	0	0

## Tableau de fréquences

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	148	85,5	85,5	85,5
Valide انثى	25	14,5	14,5	100,0
Total	173	100,0	100,0	

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <25	10	5,8	5,8	5,8
Valide ]25.30]	20	11,6	11,6	17,3
Valide ]30.35]	39	22,5	22,5	39,9
Valide ]35.40]	52	30,1	30,1	69,9
Valide >40	52	30,1	30,1	100,0
Total	173	100,0	100,0	

## المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تعليم متوسط	3	1,7	1,7	1,7
تكوين مهني	7	4,0	4,0	5,8
ثانوي	49	28,3	28,3	34,1
جامعي	103	59,5	59,5	93,6
دراسات عليا	11	6,4	6,4	100,0
Total	173	100,0	100,0	

## الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تنفيذ	57	32,9	32,9	32,9
عون تحكم	67	38,7	38,7	71,7
اطر	42	24,3	24,3	96,0
اطر سامي	7	4,0	4,0	100,0
Total	173	100,0	100,0	

## الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<4	29	16,8	16,8	16,8
]5.10]	60	34,7	34,7	51,4
]10.15]	68	39,3	39,3	90,8
]15.20]	10	5,8	5,8	96,5
>20	6	3,5	3,5	100,0
Total	173	100,0	100,0	

A15 A16 A17 الاتصال\_الرسمي DESCRIPTIVES VARIABLES=A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14  
A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 A31 الاتصال\_غير\_الرسمي A18 A19 A20 A21 A22  
B1 B2 B3 B4 B5 الاتصال\_الاتصال مشاركة A32 A33 A34 A35 A36 A37 A38 A39 وسائل\_الاتصال  
B6 B7 B8 B9  
الرضا\_الوظيفي B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 B23 B24  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## الملحق رقم (05): اختبار فرضيات الدراسة بالانحدار الخطي البسيط

## اختبار الفرضية الرئيسية

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 الرضا\_الوظيفي /DEPENDENT  
 .الاتصال /METHOD=ENTER

## Régression

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

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

a. الرضا\_الوظيفي Variable dépendante :

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 <sup>a</sup>	,456	,453	,430

a.الاتصال Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	26,549	1	26,549	143,322	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	31,677	171	,185		
Total	58,226	172			

a. الرضا\_الوظيفي Variable dépendante :

b.الاتصال Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,566	,321		-1,763	,080
الاتصال	1,051	,088	,675	11,972	,000

a. الرضا\_الوظيفي Variable dépendante :

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 الرضا\_الوظيفي /DEPENDENT  
 الاتصال\_الرسمي. /METHOD=ENTER

### Régression

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

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

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,239	,508

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,173	1	14,173	55,014	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	44,053	171	,258		
Total	58,226	172			

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,648	,354		1,831	,069
الاتصال_الرسمي	,660	,089	,493	7,417	,000

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 الرضا\_الوظيفي /DEPENDENT  
 الاتصال\_غير\_الرسمي. /METHOD=ENTER

## Régression

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

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

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 <sup>a</sup>	,237	,233	,510

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_غير\_الرسمي

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,798	1	13,798	53,110	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	44,427	171	,260		
Total	58,226	172			

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_غير\_الرسمي

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,031	,308		3,350	,001
1 الاتصال_غير_الرسمي	,623	,085	,487	7,288	,000

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
الرضا\_الوظيفي /DEPENDENT  
وسائل\_الاتصال /METHOD=ENTER .

## Régression

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

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

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,531 <sup>a</sup>	,282	,277	,495

a. Valeurs prédites : (constantes), وسائل\_الاتصال

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16,393	1	16,393	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	41,833	171	,245	
	Total	58,226	172		

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), وسائل\_الاتصال

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,608	,326		1,868	,064
	وسائل_الاتصال	,727	,089	,531	8,186	,000

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

● اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 الرضا\_الوظيفي /DEPENDENT  
 مشاركة\_الاتصال /METHOD=ENTER

## Régression

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

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	مشاركة_الاتصال <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,560 <sup>a</sup>	,314	,310	,483

a. Valeurs prédites : (constantes), مشاركة\_الاتصال

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,262	1	18,262	78,139	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	39,964	171	,234		
Total	58,226	172			

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), مشاركة\_الاتصال

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,548	,197		7,869	,000
1 مشاركة_الاتصال	,512	,058	,560	8,840	,000

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

## الملحق رقم (06): الانحدار الخطي المتعدد

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

الرضا\_الوظيفي /DEPENDENT

الاتصال\_الرسمي الاتصال\_غير\_الرسمي وسائل\_الاتصال /METHOD=ENTER

مشاركة\_الاتصال.

## Régression

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,676 <sup>a</sup>	,457	,444	,434

Valeurs prédites : (constantes), مشاركة\_الاتصال, الاتصال\_غير\_الرسمي, الاتصال\_الرسمي ,

وسائل\_الاتصال

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	26,625	4	6,656	35,388	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	31,601	168	,188		
Total	58,226	172			

Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), مشاركة\_الاتصال, الاتصال\_غير\_الرسمي, الاتصال\_الرسمي, وسائل\_الاتصال

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,551	,365		-1,509	,133
الاتصال_الرسمي	,290	,089	,216	3,263	,001
الاتصال_غير_الرسمي 1	,281	,085	,219	3,303	,001
وسائل_الاتصال	,217	,105	,158	2,059	,041
مشاركة_الاتصال	,261	,067	,285	3,871	,000

## الملحق رقم (07): الانحدار الخطي المرحلي (خطوة بخطوة)

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
الرضا_الوظيفي /DEPENDENT
الاتصال_الرسمي /METHOD=STEPWISE
الاتصال_غير_الرسمي /METHOD=ENTER
وسائل_الاتصال /METHOD=ENTER
مشاركة_الاتصال /METHOD=ENTER

```

## Régression

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

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاتصال_الرسمي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
2	الاتصال_غير_الرسمي <sup>b</sup>	.	Entrée
3	وسائل_الاتصال <sup>b</sup>	.	Entrée
4	مشاركة_الاتصال <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,239	,508
2	,591 <sup>b</sup>	,349	,341	,472
3	,639 <sup>c</sup>	,409	,398	,451
4	,676 <sup>d</sup>	,457	,444	,434

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي, الاتصال\_غير\_الرسمي

c. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي, الاتصال\_غير\_الرسمي, وسائل\_الاتصال

d. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي, الاتصال\_غير\_الرسمي, وسائل\_الاتصال,

مشاركة\_الاتصال

ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,173	1	14,173	55,014	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	44,053	171	,258		
	Total	58,226	172			
2	Régression	20,329	2	10,164	45,596	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	37,897	170	,223		
	Total	58,226	172			
3	Régression	23,807	3	7,936	38,964	,000 <sup>d</sup>
	Résidu	34,419	169	,204		
	Total	58,226	172			
4	Régression	26,625	4	6,656	35,388	,000 <sup>e</sup>
	Résidu	31,601	168	,188		
	Total	58,226	172			

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي

c. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي, الاتصال\_غير\_الرسمي

d. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي, الاتصال\_غير\_الرسمي, وسائل\_الاتصال

e. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الرسمي, الاتصال\_غير\_الرسمي, وسائل\_الاتصال, مشاركة\_الاتصال

Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,648	,354		1,831	,069
	الاتصال_الرسمي	,660	,089	,493	7,417	,000
2	(Constante)	-,259	,372		-6,96	,487
	الاتصال_الرسمي	,484	,089	,361	5,412	,000
	الاتصال_غير_الرسمي	,449	,085	,351	5,255	,000
3	(Constante)	-,763	,376		-2,031	,044
	الاتصال_الرسمي	,363	,090	,271	4,019	,000
	الاتصال_غير_الرسمي	,313	,088	,245	3,560	,000
	وسائل_الاتصال	,403	,097	,294	4,132	,000
4	(Constante)	-,551	,365		-1,509	,133
	الاتصال_الرسمي	,290	,089	,216	3,263	,001
	الاتصال_غير_الرسمي	,281	,085	,219	3,303	,001
	وسائل_الاتصال	,217	,105	,158	2,059	,041
	مشاركة_الاتصال	,261	,067	,285	3,871	,000

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	الاتصال_غير_الرسمي	,351 <sup>b</sup>	5,255	,000	,374	,859
	وسائل_الاتصال	,388 <sup>b</sup>	5,693	,000	,400	,804
	مشاركة_الاتصال	,426 <sup>b</sup>	6,401	,000	,441	,810
2	وسائل_الاتصال	,294 <sup>c</sup>	4,132	,000	,303	,692
	مشاركة_الاتصال	,354 <sup>c</sup>	5,356	,000	,381	,752
3	مشاركة_الاتصال	,285 <sup>d</sup>	3,871	,000	,286	,595

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الاتصال\_الرسمي

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الاتصال\_الرسمي, الاتصال\_غير\_الرسمي

d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الاتصال\_الرسمي, الاتصال\_غير\_الرسمي, وسائل\_الاتصال

Modèle	Statistiques de colinéarité		
	Tolérance	VIF	
(Constante)			
1	الاتصال_الرسمي	,734	1,363
	الاتصال_غير_الرسمي	,732	1,366
	وسائل_الاتصال	,548	1,826
	مشاركة_الاتصال	,595	1,680

ملحق رقم (08): نتائج الفروقات في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية و متغير سنوات الخبرة

### A 1 facteur

#### ANOVA à 1 facteur

الرضا\_الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,134	4	,034	,097	,983
Intra-groupes	58,092	168	,346		
Total	58,226	172			

ONEWAY الرضا\_الوظيفي BY الوظيفة  
/MISSING ANALYSIS.

### A 1 facteur

#### ANOVA à 1 facteur

الرضا\_الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,168	3	,056	,163	,921
Intra-groupes	58,058	169	,344		
Total	58,226	172			

ONEWAY الرضا\_الوظيفي BY الخبرة\_المهنية  
/MISSING ANALYSIS.

