

الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -  
دراسة حالة مؤسسة MFG "ميديتراين فلوت قلاص" بالاربعاء-

**subject: internal communication and its role in achieving job  
satisfaction in the Algerian economic institution - Case Study of  
the MFG case studay -Mediterranean Float Glass- L'arbaa-**

kramou.lila@yahoo.com

الطالبة : كرامو ليلة – جامعة البليدة 2

#### الملخص:

لقد تغيرت نظرة المؤسسات الاقتصادية للمورد البشري بعدما كان ينظر إلى العامل مجرد منفذ للأوامر والتعليمات الموجهة له من طرف الإدارة مقابل ما يتلقاه منها من أجر إلى شريك مهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي هذا العامل بحاجة إلى الاهتمام بحاجاته ورغباته والتفاعل معه من أجل تحقيق رضاه الذي يساهم بدوره في رفع أدائه، ويتطلب هذا وجود اتصال داخلي جيد وفعال باعتباره عملية حيوية، إدارية واجتماعية يتم من خلالها القيام بمختلف العمليات الإدارية من جهة، وتنمية وتطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد من أجل تحقيق الانسجام والتعاون بينهم من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، الإدارة،

#### Summary :

The view of the economic institutions of the human resource has changed after the worker was seen as a executor of the orders and instructions directed by the administration in return for what he receives from the wage, to an important partner in achieving the objectives of the institution. Therefore, this worker needs to pay attention to his needs and desires and interact with him in order to achieve his satisfaction. Which in turn contributes to raising its performance. This requires a good and effective internal communication as a vital, administrative and social process through which the various administrative processes are carried out, on the one hand, and the development of human relations among individuals in order to achieve harmony and cooperation among them.

Keywords: Internal communication, Job Satisfaction, Management,

## مقدمة:

يعد الاتصال الداخلي من بين المواضيع التي لفتت اهتماما كبيرا وواسعا من طرف العديد من المفكرين والباحثين خاصة في التخصصات الاجتماعية والإدارية، باعتباره عملية حيوية وضرورية تعتمد عليها مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم، تنسيق، قيادة ومراقبة من خلال توفيرها لمختلف المعلومات، الأفكار والمواقف التي تساعد في بناء إستراتيجية وسياسات وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى دورها الاجتماعي من خلال خلق علاقات إنسانية بين الأفراد تركز على التعاون والتضامن فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ولقد أدركت المؤسسات اليوم أن بقاءها واستمرارها يرتبط بالعنصر البشري الذي أثبتت الدراسات والأبحاث مدى أهمية الاهتمام به وباحتياجاته لا سيما غير المادية خاصة وإنها تنشط في بيئة تتميز بعدم التأكد، وبالتطور والتغير السريع، فالمؤسسات التي نجحت واستطاعت البقاء والازدهار هي التي أعطت أهمية لأفرادها قبل زبائنهم لأنها تعلم أن الاستثمار في المورد البشري هو الذي يخلق ميزة تنافسية لها، فتحقيق رضاه وكسب ولائه هي من أولوياتها، ويعتبر الاتصال الداخلي الرسمي احد

ومن خلال ما سبق، قمنا بصياغة إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم الاتصال الداخلي الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية MFG؟ وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هو أسلوب الاتصال الداخلي الرسمي المتبع في مؤسسة MFG، وما هو تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعمال؟

- كيف يؤثر الاتصال الداخلي الرسمي الفعال على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة MFG؟

- ما هي الأهمية التي توليها مؤسسة MFG للرضا الوظيفي لعمالها وهل يلعب الاتصال الداخلي الرسمي دورا في ذلك؟

وتمثلت فرضيات الدراسة التي تجيب على هذه الأسئلة الفرعية كما يلي:

الفرضية 1: يؤثر أسلوب القيادة التسلطي المتبع من طرف الرؤساء على أسلوب الاتصال الداخلي الرسمي السائد في مؤسسة MFG مما اثر سلبا على مستوى الرضا لدى عمالها.  
الفرضية 2: يؤثر الاتصال الداخلي الرسمي الفعال إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة MFG.

الفرضية 3: يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال ضمن أولويات مؤسسة MFG وللاتصال الداخلي الرسمي دور رئيسي في ذلك.

**1)الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:** يعتبر الاتصال الداخلي جزء لا يتجزأ عن الإدارة، حيث يؤكد Chester Bernard على أن أول وظيفة للإدارة هي تطوير وتحسين اتصالاتها الداخلية من أجل أداء وظائفها بصورة جيدة وبفعالية، فالاتصالات الداخلية الفعالة تساهم في خلق الانسجام والتوافق بين القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية وتحقيق التنسيق التنظيمي للمهام بين العمال، كما تساهم في تجنيد وتوجيه جهود العمال وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا تتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهي تتأثر بالمحيط الذي تعمل فيه الذي يتميز بالتعدد والتطور المستمر، مما يتوجب على المديرين جعل ردود أفعالها سريعة لمواكبة والتكيف مع محيطها من أجل البقاء والاستمرار، وقد أثبتت الدراسات دور

وأهمية الاتصال الداخلي الفعال في تحقيق الانسجام والتوافق بين مكونات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها من جهة، والتكيف مع محيطها من أجل ضمان بقائها واستمرارها من جهة أخرى.

**1-1 تعريف الاتصال الداخلي:** يعرف المفكر SIMON الاتصال الداخلي على أنه "عملية لها اتجاهين، نقل الأوامر، المعلومات والتوجيهات إلى مركز اتخاذ القرار (معناه إلى فرد مكلف بمسؤوليات خاصة)، ونقل القرارات المتخذة على مستوى هذا المركز إلى باقي أعضاء المؤسسة"<sup>1</sup>، فالإتصال الداخلي هو المحرك الأساسي والضروري لحركة المؤسسة وبقائها، وأهميته تبدأ من أول عملية إدارية (التخطيط) تقوم بها المؤسسة وهي تحديد أهدافها، إستراتيجيتها، سياساتها حتى آخر عملية إدارية (المراقبة) من أجل ضمان إتباع كل الخطط والبرامج.

**1 2 أهداف الإتصال الداخلي :** يهدف الإتصال الداخلي الرسمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

\* نشر المعلومات المفيدة التي تسمح لكل فرد بفهم مؤسسته، التكيف مع المخاطر، وان يكون مستقلا وفعالاً بالنسبة لمنصبه.

\* التبادل، الإثراء، التنسيق والتفاعلات بين الأفراد أو المؤسسات.

\* الاندماج في طموح، قيم، مشاريع مشتركة والتضامن معا في كل شيء.

**1-3 اتجاهات ووسائل الإتصال الداخلي:** تأخذ الإتصالات الداخلية في المؤسسة ثلاثة اتجاهات، تتمثل فيما يلي:

**1-3-1 اتصالات نازلة:** تعرف الإتصالات النازلة على أنها الإتصالات من أعلى لأسفل، أي من الإدارة العليا للعالم، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين<sup>3</sup>، فالإتصالات النازلة ضرورية لأفراد المؤسسة من أجل مزاولة نشاطاتهم ومختلف المهام الموكلة لهم، ويستعمل الرؤساء في هذا النوع من الإتصال مجموعة من الوسائل نذكر منها الهاتف، اجتماعات العمل، المقابلات، التعليمات.

**1-3-2 اتصالات صاعدة:** هي اتصالات تأتي من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، وتتم غالبا من أجل تزويد الرؤساء بالمعلومات المتعلقة بمدى التقدم في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى أنها تسمح برفع مستوى الأداء لدى الأفراد، من خلال فتح المجال لهم للإبداع، وتشجيعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم مما يرفع من معنوياتهم ويحقق رضاهم لأن الاهتمام بالعامل وتقييمه وتقدير ما يقوم به من إنجازات يحفز على العمل بإخلاص وإتقان. وأهم الوسائل التي يتم استعمالها في هذا النوع من الإتصالات نجد التقارير وصندوق الاقتراحات.

**1-3-3 اتصالات أفقية:** هي اتصالات تتم بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة<sup>4</sup>، وتهدف هذه الإتصالات إلى التنسيق بين

<sup>1</sup>Tawhid chtioui ,comptabilité, contrôle, audit et institution(s) , version1 ,18 decembre 2010 ,tunisie,p10

<sup>2</sup> Philippe detrie, catrine broyez, la communication au service du management, édition liaisons,2 édition, paris, 1993 , p31.

<sup>3</sup> شعبان فرج، الإتصالات الإدارية. دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص161

ناصر دادي عدون ، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. بدون دار و بلد

<sup>4</sup>النشر، 2004، ص 38

الإدارات، تبادل المعلومات بينهم وحل المشاكل والنزاعات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.

2) **الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من بين المواضيع الأكثر اهتماما ودراسة في تسيير الموارد البشرية ، فالمورد البشري لم يعرف أهمية إلا بعد ظهور نظرية العلاقات الإنسانية، حيث اعتبرت الإنسان كمورد يجب تسييره من أجل رفع إنتاجيته بدل آلة للعمل، وفي هذا السياق يشير ليكرت على انه من الصعب تحقيق مستوى إنتاج عالي على المدى الطويل في غياب الرضا الوظيفي للأفراد، لذا يتوجب على المؤسسة الاهتمام بالأفراد وبكل احتياجاتهم من أجل تحقيق رضاهم حتى تضمن بقاءهم واستمرارهم فيها.

2-1-**تعريف الرضا الوظيفي وأهميته في المؤسسة:** تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلا انه مازال هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واحد وواضح، وفيما يلي سنعرض بعض تعاريف المفكرين:

1- تعريف في عام 1935 قدم المفكر Hoppock تعريفا للرضا الوظيفي على انه "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية، المادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول حقا بأنه راض في وظيفته"<sup>5</sup>.

2- يعرفه لوك Edwin Locke على انه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو الخبرات التي يكتسبها منها<sup>6</sup>.

3- في 2003 عرف Gibson الرضا الوظيفي على انه "اتجاهات العمال نحو وظائفهم، والناتجة عن إدراكهم الحسي للوظيفة، استنادا إلى عوامل بيئة العمل مثل أسلوب الإشراف، السياسات والإجراءات، الانضمام إلى مجموعة العمل والمزايا المضافة إلى الأجر"<sup>7</sup>.

يعبر الرضا الوظيفي عن الشعور الداخلي الذي يحس به العامل اتجاه الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، وهذا الشعور قد يكون ايجابيا أو سلبيا وهذا على حسب ما تقدمه الوظيفة العامل من إشباع للحاجات التي يراها هو مرضية له، من أجل هذا على المدراء والمسيرين في المؤسسة أن يكونوا قريبين من العمال من خلال الاهتمام باحتياجاتهم وتطلعاتهم وإدراجها ضمن سياسات المؤسسة وأولوياتها، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث على أهمية تحقيق الرضا الوظيفي لما يحققه من أهداف، يمكن تقديمها كما يلي:<sup>8</sup>

\* إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين بالمؤسسة.

\* إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العمال في المؤسسة.

\* إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

<sup>5</sup> Roch laflamme, changements technologiques et satisfaction au travail, vol 13, n03,1995,Québec, p10

<sup>6</sup> Diane Blais ,les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherche en gestion de projet, vol2,n1,2005, P04.

سندس رضوي خوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، ص239.

بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد36، 2013، ص261.

\* إن العمال الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

2-2) **عوامل الرضا الوظيفي:** يتفق العديد من الباحثين على وجود أربعة عوامل للرضا هي: 1-2-2) **محتوى الوظيفة:** تعتبر المتغيرات المتصلة بمحتوى الوظيفة من أهم مسببات مشاعر الرضا الوظيفي، "وتتمثل هذه المتغيرات في المسؤوليات التي يحتويها العمل وطبيعة الأنشطة وفرص الانجاز التي يوفرها العمل نفسه، وكلما تنوعت المهام ارتفعت درجة الرضا وذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام الذي يؤدي إلى تقليل احتمال الملل.<sup>9</sup>

2-2-2) **الظروف المادية:** يقصد بالظروف المادية، الظروف التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بوظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على قواه الجسدية والذهنية، كالإضاءة، الرطوبة، الحرارة والضوضاء.

2-2-3) **العوامل الشخصية:** ترتبط هذه العوامل بكل المكونات الشخصية للفرد، كسنه، مستواه التعليمي، خبرته، كفاءاته ومدى قدرته واستعداده لانجاز مهامه.

2-2-4) **العوامل التنظيمية:** وتتمثل في كل من الأجر، الترقية، الاتصال الداخلي، أسلوب الإشراف والقيادة.

2-3) **مقاييس الرضا الوظيفي:** وتتمثل في مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية

1-3-2) **مقاييس موضوعية:** وتتمثل في حساب بعض المعدلات، كمعدل الغياب، معدل دوران العمل، معدل حوادث العمل.

2-3-2) **مقاييس ذاتية:** تتمثل في الاستبيانات، المقابلات والملاحظات.

3) **دراسة دور الاتصال الداخلي الرسمي في تحقيق رضا عمال مؤسسة MFG**

1-3) **تقديم مؤسسة MFG:** تعتبر مؤسسة MFG اختصار لكلمة - Méditerranéen Float Glass - واحدة من فروع المجمع سيفينال الرائد الصناعي الأول في القطاع الصناعي، حديث النشأة حيث انطلقت أشغال إنشائه أواخر سنة 2005 و في ماي 2007 اكتملت أشغال إنشائه، وفي 22 أوت من نفس السنة انطلقت العملية الإنتاجية فيه. وتتخصص مؤسسة MFG الواقع مقرها في مدينة الأربعاء - ولاية البلدية- في إنتاج، تحويل وتسويق الزجاج المسطح، ويعمل بها 1034 موظف، موزعين على 16 مديرية، يترأسها المدير العام بالإضافة إلى مساعدته والمستشار القانوني.

2-3) **تقييم الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة MFG**

1-2-3) **مؤشرات الرضا الوظيفي:** قمنا بحساب معدل دوران العمل ومعدل حوادث العمل لثلاث سنوات 2014، 2015، 2016 من اجل تفسير النتائج المتحصل عليها في الاستبيان، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: معدل دوران العمل: معدل دوران العمل لسنة 2014، 2015 و 2016 هو على التوالي 15.69%، 10.14%، 11.50%.

نلاحظ من خلال ذلك أن نسبة معدل الدوران عالية جدا ، ويمكن تفسير هذا وحسب ما صرحت به المسؤولة عن الاتصال بعدم رضا الأفراد في مؤسسة MFG، وهذا راجع لعدة أسباب كظروف العمل، وجود مشاكل وصراعات مع الرؤساء وعدم الرضا عن الأجر.

ثانياً: معدل حوادث العمل: معدل حوادث العمل لسنة 2014، 2015 و 2016 هو على التوالي 0.472%، 1.111% وأخيراً 12.5%

احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990<sup>9</sup>، ص143.

نلاحظ أن نسبة حوادث العمل في تزايد مستمر وعالي، وقد ارجع ممثل العمال هذه الأسباب إلى عدم ملائمة الوظائف التي يشغلها العمال بقدراتهم وكفاءاتهم، كما قد ترجع إلى الخبرة القليلة للعامل .

**2-3) تحليل بيانات الاستبيان:** لقد تم اختيار عينة عشوائية حيث قمنا بتوزيع 500 استبيان على جميع مديريات المؤسسة، حيث حولنا توزيع الاستبيان على 1/2 عدد عمال كل مديرية، وقد استرجعنا 266 استبيان، ويشمل الاستبيان على أربعة محاور:

**المحور الأول: معلومات شخصية**

**الجدول رقم 01: : الاقدمية**

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 3 سنوات	81	30.5
من 3 إلى 7 سنوات	163	61.3
من 8 إلى 10 سنوات	22	8.2
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30.5% من العينة خبرتهم في MFG اقل من 3 سنوات، بينما 61.3% من العمال خبرتهم ما بين 3 إلى 7 سنوات و نسبة 8.2% خبرتهم ما بين 8 إلى 10 سنوات. يمكن تفسير هذا نسب الخبرة قليلة نوعا ما ويرجع هذا إلى كون مؤسسة MFG حديثة النشأة حيث تأسست هذه الأخيرة سنة 2007.

**الجدول رقم 02: الوظيفة**

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	119	44.7
عون تحكم	116	43.2
عون منفذ	31	12.1
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.7% من العمال إطارات، ونسبة 43.2% من العمال أعوان تحكم ، ونسبة 12.1% من العمال منفذين، حيث يتم تصنيف المستوى الوظيفي للعامل على أساس المستوى التعليمي للعامل بالإضافة إلى عوامل أخرى كالأقدمية والكفاءة.

**الجدول رقم 03: الأجر**

الأجر	التكرار	المجموع
اقل من 25000 دج	4	1.5
25000 و اقل من 35000 دج	39	14.7
35000 و اقل من 45000 دج	110	41.4
أكثر من 45000 دج	113	42.5
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42.5% من العمال أجابوا بان أجورهم أكثر من 45000 دج ، ونسبة 41.4% من العمال أجابوا بان أجورهم ما بين 35000 دج و اقل من 45000 دج ، ونسبة 14.7% من العمال أجابوا بان أجورهم ما بين 25000 و اقل من 35000 دج ، ونسبة 1.5% من العمال أجابوا بان أجورهم اقل من 25000 دج. يتم تحديد أجور العمال في مؤسسة MFG على أساس المستويات التعليمية للعمال والاقدمية والكفاءة.

**المحور الثاني: تأثير أسلوب الاتصال الرسمي السائد لدى مستوى رضا عمال MFG**

**الجدول رقم 04:** تقييم علاقة الرؤساء المباشرين بالمرؤوسين

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	28	10.5
حسنة	205	77.1
سيئة	33	12.4
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 77.1% من العمال علاقتهم حسنة مع رؤسائهم ، بينما نسبة 10.5% من العمال علاقتهم جيدة مع رؤسائهم، وأخيرا نسبة 12.4% من العمال علاقتهم سيئة مع رؤسائهم .يمكن تفسير ذلك بان نسبة عالية من الرؤساء يحاولون تحسين علاقتهم مع المرؤوسين من اجل كسب ثقتهم وخلق جو عمل ملائم ومريح لأداء مهامهم.

**الجدول رقم 05:** تأثير علاقة الرؤساء بالمرؤوسين على الرضا الوظيفي للعامل

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابا	132	49.6
سلبا	63	23.7
لا تؤثر	71	26.7
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 49.6% من العمال أجابوا بان علاقتهم برؤسائهم المباشرين تؤثر إيجابا على مستوى رضاهم ، ونسبة 26.7% من العمال أجابوا بان علاقتهم برؤسائهم المباشرين لا تؤثر على مستوى الرضا لديهم ، ثم تليها نسبة 23.7% من العمال أجابوا بان علاقتهم برؤسائهم المباشرين تؤثر سلبا عليهم . إن العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر إيجابا على مستوى رضاهم لأنها تشعرهم بالطمأنينة والاستقرار.

**الجدول رقم 06:** وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا لأداء المهام

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	107	40.2
الانترانت	9	3.4
المقابلات الفردية	112	42.1
الاجتماعات	21	7.9
التعليمات المكتوبة	16	6
أخرى	1	0.4
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40.2% من العمال أجابوا أن الهاتف هو أكثر الوسائل المستعملة مع رؤسائهم لأداء مهامهم ،بينما 3.4% من العمال أجابوا أن الانترانت هي أكثر الوسائل استعمالا لأداء مهامهم ، ونسبة 42.1% أجابوا أن المقابلات الفردية هي أكثر وسائل الاتصال استعمالا لأداء مهامهم ، ونسبة 7.9% من العمال أجابوا بان الاجتماعات هي أكثر وسائل الاتصال استعمالا لأداء مهامهم ونسبة 6% من العمال أجابوا بان التعليمات المكتوبة هي أكثر وسائل الاتصال استعمالا، وأخيرا نسبة 0.4% من العمال أجابوا بأنه هناك وسيلة أخرى أكثر استعمالا لأداء مهامهم لكنه لم يذكرها. نلاحظ من خلال ما تم عرضه أن

الهاتف والمقابلات الفردية هي أكثر وسائل الاتصال الرسمية التي يستعملها الرؤساء من أجل شرح أساليب العمل وطرقه ومختلف الأمور المتعلقة بالعمل حتى يتم فهمه بصورة جيدة وواضحة،

**الجدول رقم 07 :** رئيسك المباشر يتيح لك الفرصة لتطوير مهاراتك في العمل

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	101	38
لا	164	61.6
بدون إجابة	1	0.4
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 38% من العمال أجابوا بان رؤسائهم في العمل يتيحون لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم في العمل ، ونسبة 61.6% من العمال أجابوا بان رؤسائهم في العمل لا يتيحون لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم في العمل ونسبة 0.4% من العمال لم يجيبوا على السؤال . يمكن تفسير هذا بان هناك بعض الرؤساء لا يمنحون فرصة للعمال من أجل الترقية إلى مناصب أعلى خوفا على مناصبهم.

**الجدول رقم 08:** هل يشكرك رئيسك المباشر على أدائك الجيد

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
غالباً	4	1.5
أحيانا	88	33.1
دائماً	92	34.6
أبداً	79	29.7
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 1.5% من العمال أجابوا بأنه غالباً ما يشكرهم رؤسائهم على أدائهم الجيد ، ونسبة 33.1% من العمال أجابوا بأنه أحيانا ما يقدم رؤسائهم في العمل الشكر لهم على أدائهم الجيد ، ونسبة 34.6% من العمال أجابوا بان رؤسائهم في العمل يشكرونهم دائماً على عملهم الجيد. يفسر هذا أن بعض الرؤساء يعرفون أهمية التحفيز المعنوية التي يقدمونها للمرؤوسين من أجل رفع معنوياتهم من أجل رفع أدائهم من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق رضاهم . أما البعض الآخر من الرؤساء لا يهتمون بالتحفيز المعنوية لأنه حسب رأيهم المرؤوسين يقومون بتأدية مهامهم الموكلة لهم وهم يتقاضون أجراً مقابل ذلك.

**الجدول رقم 09:** كيف تجدون نظرة رئيسك المباشر لك

البيانات	التكرار	النسبة
تنفذ الأوامر والتعليمات فقط	202	75.9
مساعدته الأيمن	42	15.8
منافسه	17	6.4
أخرى	5	1.9
المجموع	266	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75.9% من العمال أجابوا بان نظرة رؤسائهم إليهم أنهم ينفذون الأوامر والتعليمات فقط، ونسبة 15.8% من العمال أجابوا بان نظرة رؤسائهم إليهم مساعدية، ونسبة 6.8% من العمال أجابوا بان رؤسائهم ينظرون إليهم كمنافسين، ونسبة 1.9% من العمال أجابوا بأنه هناك نظرة أخرى لرؤسائهم إليهم .  
تبين نظرة الرؤساء إلى المرؤوسين أسلوب القيادة المتبع من طرف الرؤساء في إدارة وتوجيه المرؤوسين، حيث نجد نسبة عالية جدا من الرؤساء يتبعون أسلوب القيادة التسلسلي، فحسب رأيهم مهام العمال هو تنفيذ الأوامر والتعليمات فقط دون مناقشة أو اعتراض.

### المحور الثالث: تأثير الاتصال الداخلي الرسمي الفعال على مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة MFG

الجدول رقم 10: تأثير الاتصال الداخلي الرسمي الفعال على رضا عمال MFG.

البيانات			التكرار			النسبة المئوية		
			أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق	محايد
1- سهولة حصولك على المعلومات يجعلكم تعملون بارتياح.			236	29	1	88.7	10.9	0.4
2- وضوح تعليمات وقرارات رؤسائكم المباشرين يجعلكم تعملون بكفاءة.			133	132	1	50	49.6	0.4
3- الاستماع والإصغاء يؤثر إيجابا على نفسيتمكم.			148	66	52	55.6	24.8	19.6
4- معرفتكم من أين تحصلون على المعلومات التي تحتاجونها يجعلكم تكملون مهامكم في الوقت المحدد.			154	13	99	57.9	4.9	37.2
5- وصول انشغالاتك وتساؤلاتك إلى رئيسك بسرعة يرفع من معنوياتك			148	95	23	55.6	35.7	8.6
6- امتلاك رئيسك المباشر لمهارات الاتصال الجيد تسهل عليك التكيف معه.			149	116	1	56	43.6	0.4

من خلال الجدول نلاحظ:

بالنسبة للسؤال الأول: سهولة حصول العمال على المعلومات يجعلهم يعملون بارتياح نسبة 88.7% من العمال أجابوا بان حصولهم على المعلومات بسهولة تجعلهم يعملون بارتياح، ونسبة 10.9% من العمال بان سهولة حصولهم على المعلومات لا تجعلهم يعملون بارتياح، ونسبة 0.4% محايدين، يمكن تفسير هذه النتائج بان وفرة المعلومات تجعل العمال يؤدون مهامهم بكل سهولة وبدون عراقيل مما يجعلهم مرتاحين في وظائفهم.  
بالنسبة للسؤال الثاني: وضوح تعليمات وقرارات رؤسائكم المباشرين يجعلكم تعملون بكفاءة إن نسبة 50% من العمال أجابوا بان وضوح تعليمات وقرارات رؤسائهم المباشرين يجعلهم يعملون بكفاءة، ونسبة 49.6% من العمال أجابوا بان وضوح تعليمات وقرارات رؤسائهم المباشرين لا يجعلهم يعملون بكفاءة، ونسبة 0.4% محايدين، يمكن تفسير هذا بان وضوح قرارات وتعليمات الرؤساء يمكن المرؤوسين من تطبيقها بصورة صحيحة وبدون أخطاء أو انحرافات لان المرؤوسين فهموا جيدا ما المطلوب منهم انجازه.  
السؤال الثالث: الاستماع والإصغاء يؤثر إيجابا على نفسيتمكم. إن نسبة 55.6% من العمال أجابوا بان الاستماع والإصغاء لهم يؤثر إيجابا على نفسيتمهم، ونسبة 24.8% من العمال

أجابوا بان الاستماع والإصغاء لهم لا يؤثر على نفسياتهم، ونسبة 19.6% من العمال محايدين، ويفسر هذا أن الاستماع والإصغاء للعامل يشعر العامل بأهميته ويحفزه على إبداء آرائه وأفكاره بكل حرية.

السؤال الرابع: معرفتكم من أين تحصلون على المعلومات التي تحتاجونها يجعلكم تكملون مهامكم في الوقت المحدد.

إن نسبة 57.9% من العمال أجابوا بان معرفتهم من أين يحصلون على المعلومات يجعلهم يكملون مهامهم في الوقت المحدد، ونسبة 37.2% من العمال محايدين، ونسبة 4.9% من العمال أجابوا بان معرفتهم من أين يحصلون على المعلومات لا يجعلهم يكملون مهامهم في الوقت المحدد، ويفسر هذا بان وضوح خطوط الاتصال يوفر على العمال الوقت لأداء مهامهم

السؤال الخامس: وصول انشغالاتك وتساؤلاتك إلى رئيسك بسرعة يرفع من معنوياتك إن نسبة 55.6% من العمال أجابوا بان وصول انشغالاتهم وتساؤلاتهم الى رؤسائهم بسرعة يرفع من معنوياتهم، ونسبة 35.7% من العمال أجابوا بان وصول انشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى رؤسائهم بسرعة لا يرفع من معنوياتهم، ونسبة 8.6% من العمال محايدين، يفسر هذا بان فعالية الاتصالات الصاعدة وعدم وجود عراقيل للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يجعل المرؤوسين يعملون بكل ارتياح لأنهم يعلمون بأنه يمكنهم الاتصال برؤسائهم في أي وقت وبكل سهولة من اجل الإجابة على انشغالاتهم وتساؤلاتهم.

السؤال السادس: امتلاك رئيسك المباشر لمهارات الاتصال الجيد تسهل عليك التكيف معه إن نسبة 56% من العمال أجابوا بان امتلاك رؤسائهم لمهارات الاتصال الجيد يسهل التكيف معهم، ونسبة 43.6% من العمال أجابوا بان امتلاك رؤسائهم لمهارات الاتصال الجيد لا يسهل التكيف معهم، ونسبة 0.4% محايدين، ويفسر هذا بان الرئيس الذي يملك مهارات الاتصال الجيد يعرف كيف يتصل مع المرؤوس، متى يتصل معه، كيف يمكن التأثير عليه، ما هي وسيلة الاتصال التي تناسبه وترضيه.

الجدول رقم 11: وسائل تقييم الرضا الوظيفي في مؤسسة MFG

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
استبيانات	140	99.6
مقابلات شخصية	0	0
أخرى	0	0
بدون إجابة	1	0.4
المجموع	141	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 99.6% من العمال أجابوا بأنه يتم تقييم مستوى رضاهم عن طريق الاستبيان ، ونسبة 0.4% من العمال لم يقدموا إجابات حول وسيلة تقييم مستوى رضاهم في MFG.

يمكن تفسير هذه النتائج بان المؤسسة تستعمل الاستبيانات نظرا للعدد الهائل للعمال، حيث توظف مؤسسة MFG 1034 عامل ، حتى تتمكن من قياس مستوى جميع عمالها، ربحا للوقت أيضا، كما أن العمال يجدون راحتهم عند الإجابة على الأسئلة المطروحة.

الجدول رقم 12: ما هي الأمور التي تجهلها الإدارة العليا في مؤسسة MFG بسبب عدم فعالية الاتصال الداخلي الرسمي

البيانات	التكرار				النسبة المئوية		
	نعم	لا تعلم	لا	محايد	نعم		محايد
					تعلم	لا تعلم	
1-- الوظيفة التي تشغلها لا تلائم قدراتك	70	28	168	0	26.3	10.5	63.2
2- لا تشعر بالاستقرار خوفاً من الطرد المفاجئ.	88	49	129	0	33.1	18.4	48.5
4- مستائين بسبب الأجر المنخفض	260	1	5	0	97.9	0.4	1.9
5- الظروف المادية التي تعملون فيها سيئة	61	47	156	0	22.9	17.7	58.6
6- لستم راضين عن الخدمات الاجتماعية	37	1	228	0	13.9	0.4	85.7
7- لستم راضين عن فرص الترقية	33	1	232	0	12.4	0.4	87.2

نلاحظ من خلال الجدول:

بالنسبة للسؤال الأول: الوظيفة التي تشغلها لا تلائم قدراتك ان نسبة 63.2% من العمال أجابوا بان الوظيفة التي يشغلونها تلائم قدراتهم، ونسبة 26.3% من العمال أجابوا بان الوظيفة التي يشغلونها لا تلائم قدراتهم والإدارة العليا تعلم بذلك ونسبة 10.5% من العمال أجابوا بان الإدارة العليا لا تعلم بذلك، يفسر هذا بان إدارة الموارد البشرية تعتمد في توظيفها للعمال في مؤسسة MFG على أساس الشهادات المتحصل عليها والخبرات المكتسبة من اجل وضع العامل في الوظيفة التي تناسبه وتلائم مكتسباته. بالنسبة للسؤال الثاني: لا تشعر بالاستقرار خوفاً من الطرد المفاجئ؛ إن نسبة 48.5% من العمال أجابوا بأنهم يشعرون بالاستقرار في MFG، ونسبة 33.1% من العمال لا يشعرون بالاستقرار خوفاً من الطرد المفاجئ والإدارة العليا تعلم بذلك، ونسبة 18.4% من العمال أجابوا بان الإدارة العليا لا تعلم بذلك. يمكن تفسير ذلك بان العمال يخافون من الطرد المباشر بسبب عدم كفاءتهم.

بالنسبة للسؤال الرابع: مستائين بسبب الأجر المنخفض؛ إن نسبة 97.9% من العمال أجابوا بأنهم غير راضين عن أجورهم والإدارة العليا تعلم بذلك ونسبة 0.4% من العمال أجابوا بان الإدارة العليا لا تعلم بأنهم غير راضين عن أجورهم، ونسبة 1.9% من العمال أجابوا بأنهم راضين عن أجورهم. يتضح من خلال هذه النتائج إن معظم عمال مؤسسة م ف ج غير راضين عن أجورهم والإدارة العليا تعلم ذلك، فهدف المؤسسة هو تعظيم الأرباح دون الزيادة في الأجور، فالإدارة العليا لا يهتمها مغادرة العمال لأنه هناك وفرة في اليد العاملة، فالطلب على العمل في تزايد مستمر مقارنة بعرض العمل.

بالنسبة للسؤال الخامس: الظروف المادية التي تعملون فيها سيئة؛ إن نسبة 58.6% من العمال أجابوا بان الظروف المادية التي يعملون فيها ليست سيئة، ونسبة 22.9% من العمال أجابوا بان الظروف المادية التي يعملون فيها سيئة والإدارة العليا تعلم ذلك، ونسبة 17.7% من العمال أجابوا بان الإدارة العليا لا تعلم بذلك. يفسر ذلك بان الإدارة العليا للمؤسسة تسعى إلى توفير ظروف مادية ملائمة حتى يتمكن العمال من أداء المهام بكل ارتياح مما ينعكس إيجاباً على رضاهم، حيث وجدنا في المؤسسة ومن خلال تواجدها هناك توفر شروط النظافة، التهوية، تمديد فترة الاستراحة من نصف ساعة إلى ساعة كاملة، توفر مستلزمات المكاتب وغيرها.

بالنسبة للسؤال السادس: لستم راضين عن الخدمات الاجتماعية؛ إن نسبة 85.7% من العمال أجابوا بأنهم راضين عن الخدمات الاجتماعية، ونسبة 13.9% من العمال أجابوا بأنهم غير راضين عن الخدمات الاجتماعية والإدارة العليا تعلم بذلك، بينما نسبة 0.4% من العمال أجابوا بأن الإدارة العليا لا تعلم بذلك. إذن نسبة عالية من العمال أجابوا بأنهم راضين عن الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة، ويفسر هذا بأن المسؤولين يحاولون تخفيف ضغوط العمل عن عمالها خاصة وأن طبيعة العمل في مؤسسة MFG نوعاً ما شاق خاصة في الورشات، لذا يوجد في المؤسسة طبيبة وأخصائية نفسية تهتمان بالحالة النفسية والصحية للعمال.

بالنسبة للسؤال السابع: لستم راضين عن فرص الترقية، إن نسبة 87.2% من العمال أجابوا بأنهم راضين عن فرص الترقية في MFG، ونسبة 12.4% من العمال أجابوا بأنهم غير راضين عن فرص الترقية والإدارة العليا تعلم ذلك ونسبة 0.4% من العمال أجابوا بأن الإدارة العليا لا تعلم بذلك. لقد أكدت لنا المسؤولة عن مديرية الموارد البشرية أكدت لنا بأن عملية الترقية ترتبط باقدمية العامل، كفاءته، انضباطه في العمل، حسن سيرته وسلوكه في المؤسسة، بينما كانت إجابات بعض العمال من خلال لقاءاتنا معهم أن الترقية تتم في MFG بالمحسوبية.

#### (4) الخاتمة

يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية ومستمرة في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار تنفيذ المهام والأعمال بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الأفراد من أجل توحيد جهودهم نحو خدمة أهداف المؤسسة. كما يسمح الاتصال الداخلي الجيد بالتأثير في سلوكيات واتجاهات العمال من خلال خلق الانسجام، روح التعاون والصدقة والتي تؤثر بدور على رضا العمال حتى تضمن المؤسسة بقائه فيها. فبقاء المؤسسات اليوم أصبح يعتمد على مدى رضا العامل فيها لأن العامل هو المسؤول عن تنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات التي يصدرها الرؤساء، من أجل هذا وحتى يضمن الرؤساء قبول المرؤوسين لتنفيذ الأوامر والقرارات بصورة جيدة ومن أجل تحسين وتطوير أدائه على الرؤساء اختيار طرق وأساليب فعالة في عمليات توجيهه وإدارته ويعتبر الاتصال الداخلي الفعال أهم وأسهل طريقة تحقق ذلك، وفيما يلي نعرض النتائج التي توصلنا إليها:

**النتيجة الأولى:** يرتبط أسلوب الاتصال الداخلي الرسمي المتبع في مؤسسة MFG بصورة كبيرة بأسلوب القيادة التي ينتهجها الرؤساء، ومن خلال إجابات العمال والتي تؤكد أغليبيتها على أن رؤسائهم المباشرين ينتهجون أسلوب القيادة التسلطي، حيث يعتبرونهم منفذين للأوامر والتعليمات فقط، لا يحق لهم مناقشة أو معارضة القرارات، لا يشجعونهم على تقديم أفكار أو اقتراحات لأنها لا تهمهم، فالعامل حسب رأيهم مطالب بانجاز المهام الموكلة له مقابل اجر يناسب ما يبذله من جهد، وبهذا نجد أن العمال مستائين من هذا الأسلوب وقد انعكس سلباً على رضاهم مما أدى بالعرض إلى ترك المؤسسة بسبب انه لا يستطيع تحقيق طموحاته فيها، وبالتالي نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى.

**النتيجة الثانية:** يؤثر الاتصال الداخلي الرسمي الفعال إيجاباً على مستوى الرضا لدى عمال مؤسسة MFG، ويظهر هذا من خلال أجوبة العمال، حيث أكد أغليبيتهم على أن سهولة الحصول على المعلومات ووضوحها يحتاجونها لأداء مهامهم ووضوحها ومكان تواجدها تمكنهم من إتمام المهام الموكلة لهم في الأوقات المحددة لها مما يؤثر إيجاباً على نفسياتهم من جهة، ويرفع فرص الترقية لديه من جهة أخرى، فعدم وصول المعلومات بسرعة يؤدي إلى

تراكم الأعمال وعدم انجازها في وقتها يخلق ضغوطات على العامل مما تؤثر سلبا على مستوى رضاه، بالإضافة إلى أن الرئيس الذي يملك مهارات الاتصال الجيد يستطيع التأثير على سلوكيات المرؤوسين وعلى اتجاهاتهم لأنه يعرف كيف يتصل معهم، الوقت المناسب للاتصال معهم، الإصغاء والإنصات له بكل حذر وبقية، فتح المجال له للتداول والتعبير عن كل احتياجاته ومطالبه حتى يعمل في محيط ملائم مبني على الثقة والتفاهم مما يعود هذا كله إيجابيا على مستوى رضا العامل، وبذلك نكون قد اجبنا على الفرضية الثانية وأثبتنا صحتها.

**النتيجة الثالثة:** لقد اظهر المسؤولين والرؤساء في مؤسسة MFG على أنهم بدؤوا يتقننون إلى أهمية تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها وهذا بسبب تزايد عدد العمال الذين يتركون المؤسسة، هذا ما أشار إليه معدل دوران العمل المحسوب سابقا، لذا بدأت المؤسسة مؤخرا بأول خطوة وهي تقييم مستوى رضا عمالها، واهم العناصر التي لا تحقق رضاهم ، وهذا من خلال توزيع استبيانات على العمال، وتمحورت الأسئلة المطروحة فيها حول معاملة الرؤساء للمرؤوسين، أهم المشاكل التي يواجهها العمال أثناء تأديتهم لعملهم، أهم الأسباب التي تجعلهم يغادرون مؤسستهم، تقييم الاتصالات الداخلية الرسمية ، اتجاهاتها ووسائلها وغيرها.

بالإضافة إلى أن أغلبية العمال يشكون من جهل الإدارة العليا لمطالبهم ويرجع هذا إلى ضعف الاتصال الداخلي الرسمي، بسبب عدم فعالية وسائل الاتصال، عدم وضوح خطوط الاتصال مما يصعب على العمال إرسال شكاويهم، عدم اهتمام الرؤساء بانشغالات العمال ومشاكلهم مما يؤثر سلبا على مستوى رضاهم، وبذلك نكون قد اجبنا على الفرضية الثالثة وأثبتنا صحتها.

#### **(5) قائمة المراجع:**

- 1-Tawhid chtioui, comptabilité, contrôle, audit et institution(s), version1 ,tunisie,18 décembre 2010 .
- 2-Philippe detrie,catrine broyez, la communication interne au service du management, edition liaisons,2 edition, paris, 1993
- 3- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية.دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009،
- 4- ناصر دادوي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. بدون دار و بلد النشر، 2004.
- 5-Roch laflamme, changements technologiques et satisfaction au travail, vol 13, n03 ,Québec,1995.
- 6-Diane Blais ,les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherche en gestion de projet, vol2,n1,2005.
- 7- سندس رضوي خوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012.
- 8- بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد36، 2013.
- 9- احمد صفق عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.