

عنوان المشروع

أثر الاتصالات الداخلية على رضا الموظفين
بالتطبيق على شركة ميس بمدينة الرياض

The Impact of Internal Communications on Employee Satisfaction: A Case Study of Mace Company in Riyadh

أسم الطالب

أبو بكر محمد ميجاج

الرقم الجامعي

2021204732

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

إلى من أستند عليهم بعد الله
إلى من كانوا عوناً لي في جميع مراحل حياتي
إلى عائلتي..

أهدي بحثي المتواضع إليكم

شكر وتقدير

...الحمد لله الذي بحمده تتم النعم ...

الحمد لله الذي وهبني هذا العلم من غير حول مني ولا قوة.. والشكر له على حسن تدبيره

ثم أوجه شكري إلي من منحني الشرف لكتابة هذا البحث ولمن ساهم في إنجازه

وأخيراً الى كل من أشرف على هذا البحث ولمن علمني وأرشدني

شكراً لكم جميعاً

جدول المحتويات

5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
6	1.1. المقدمة:
8	1.2. مشكلة الدراسة
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل
21	2.3. المتغير التابع
27	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
27	2.5. الخاتمة
30	قائمة المراجع

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	النموذج المقترح من المشروع المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١١
٢	ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١٢
٣	عناصر الاتصالات الداخلية المصدر: (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)	١٩
٤	أنواع الاتصالات الداخلية المصدر: (بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢)	٢٠
٥	عناصر الرضا الوظيفي المصدر: (فراجي وآخرين، ٢٠١٩)	٢٣
٦	العوامل المؤثرة على رضا الموظفين المصدر: (برو، ٢٠١٩)	٢٤
٧	نظرية ماسلو للحاجات المصدر: (برو، ٢٠١٩)	٢٥
٨	نظرية العوامل لهيرزبيرغ المصدر: (البيض وآخرين، ٢٠١٩)	٢٦

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة حجر الأساس الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وتحافظ على كيانها، وذلك يرجع إلى طبيعة ما يقدمه الاتصال الداخلي من تفاعل بشري، فلا يمكن للفرد أن يستغني عنه، إذ إنه يخلق الحركية داخل المنظمة ويُمكن أعضائها من التواصل، كما أنه الوسيلة الأساسية التي من خلالها يتم الربط بين مختلف الأفراد في مستوياتهم التنظيمية المتعددة، وذلك من خلال مجموعة من الوسائل، خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري باعتباره مورد مهم في الإنتاج والتنمية داخل المؤسسة، والاهتمام بهذا العنصر البشري وتحفيزه وتشجيعه وتوفير الظروف المناسبة له للعمل مكسبًا للمنظمة خطوة أولى من خطوات السير نحو تحقيق الأهداف المرسومة. (بن داني وآخرين، ٢٠١٩)

وهناك اهتمام كبير من قبل الباحثين بموضوع الاتصال داخل المنظمات، حيث تشهد هذه المنظمات تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، ويرجع ذلك إلى اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويسعى إلى ضمان الاستقرار والتكيف مع التغيرات المتسارعة، وتدرّك المنظمات الناجحة أن الاهتمام بالموارد البشرية هو مفتاح نجاحها وتحقيق أهدافها، ولذلك تسعى هذه المنظمات إلى الاعتراف بأهمية دور الموارد البشرية، وإيجاد إدارة خاصة بها، وقد أكسب ذلك الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات السلوك التنظيمي. (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)

فالالاتصال الفعال يعد أحد الركائز الأساسية التي تساعد على زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن فرق العمل، كما أنه يلعب دوراً حيوياً في توحيد جهودهم لحل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم أثناء سعيهم لتحقيق أهدافهم المشتركة، لذلك، فإن العامل الأساسي للتغلب على أي نزاع محتمل بين العاملين وتعزيز التعاون والتنسيق فيما بينهم يعتمد بشكل كبير على توافر قنوات اتصال فعالة تيسر نقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بسهولة، كما أن للاتصال الفعال تأثير إيجابي على أداء العاملين، خاصة في مجال الإبداع، حيث يشجعهم على الابتكار وإيجاد الحلول الفنية للمشكلات الصعبة، وليس تأثير الاتصال مقتصرًا على مجموعات العمل فحسب، فقد أكدت معظم الدراسات أن الاتصال الداخلي يُعد أحد مفاتيح نجاح المنظمات المختلفة، إذ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، والذي يعد هدفًا رئيسيًا تسعى المنظمة إلى تحقيقه. (حليمي وآخرين، ٢٠١٨)

كما تؤثر فاعلية وكفاءة الاتصال داخل التنظيم بشكل مباشر على الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك على مستويات إنتاجيتهم، فالإتصال يُعد وظيفة رئيسية في تسيير حياة المجتمعات نظراً للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات، من خلال تبادل المعلومات والمنافع، ولذلك أصبح من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً كبيراً بتحسين وتطوير نظام الإتصال لديها، باعتباره أحد أهم العوامل المساهمة في تحقيق النجاح والفعالية التنظيمية، وينبغي على المؤسسات تبني الإتصال كنظام متكامل، يسهم في تعزيز التفاعلات والعلاقات بين مختلف الأفراد والمستويات داخل التنظيم. (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)

ونظراً لارتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري، الذي يُعدّ الأساس في قيام المنظمات سواء كانت خدمية أم تجارية أم صناعية، وبما أن هذه المنظمات تحرص على الاستمرارية والديمومة، فإنه لا بد لها من ضمان رضا واستقرار الأفراد الموظفين لديها، ينعكس هذا الرضا على أعمال وأنشطة الأفراد في تلك المنظمات، وعلى الأسلوب الإداري المتبع في التعامل معهم، وفي تحديد متطلباتهم الوظيفية والاهتمام بها، وتظهر أهمية العناية برضا الأفراد من كون السوق الذي تتواجد فيه المنظمات هو سوق تنافسي، مما يؤدي إلى إمكانية استقطاب الأيدي العاملة من قبل تلك المنظمات، وخاصة المنظمات المنافسة. (برو، ٢٠١٩)

لذلك نجد ان جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها واحجامها واهدافها يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء الموظفين في منظماتهم، لان الاداء كما هو واضح لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب وانما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عمله وان أحد المداخل الرئيسية لتحسين مستوى ونوعية اداء الموظفين هو الإتصال الداخلي داخل المنظمة الذي يعكس انعكاس إيجابي على رضاهم ورفع كفاءتهم. (أبو جليدة، ٢٠١٨)

فالموظف الراضي عن عمله يخلق حتى دون قصد انطباعاً جيداً لدى المتعاملين معه، فالرضا يعد أحد المؤشرات التي تدل على بيئة العمل التي يعيشها العامل ومؤشر واضح على سلامة سياسات المنظمة، والمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بدوره، وأهميته. (حليمي وآخرين، ٢٠١٨)

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة نجد بعض أوجه القصور التي يجب تغطيتها من خلال هذه الدراسة فأهمية الاتصالات الداخلية مرتبطة بمدى رضا العامل عن عمله لان رضاه يجعله يقدم الافضل ويسعى دوما لبذل مجهود أكبر والتفاني والمثابرة فيه من اجل رفع مستوى المؤسسة والزيادة في الانتاج والمحافظة

على كيانها واعطائها صورة حسنة ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة أثر الاتصالات الداخلية على رضا الموظفين بالتطبيق على شركة ميس بمدينة الرياض.

1.2. مشكلة الدراسة

إن غياب مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته داخل المنظمة يؤثر سلباً على تحقيق الرضا، كما يعد الرضا الوظيفي للموظفين في أي إدارة من الإدارات الحديثة الشغل الشاغل، والمتغير التابع الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- الضعف في مهارات الاتصال لدى المشرفين والمديرين.
- عدم إدراك المنظمة بتأثير الاتصال الداخلي على رضا العملاء.
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للاتصالات المفتوحة بين الإدارة والموظفين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- صعوبة قياس أثر الاتصالات الداخلية على رضا الموظفين.
- نقص البحوث التي تدرس الآليات والوسائط التي تربط الاتصال الداخلي برضا الموظفين.
- غياب الإطار المفاهيمي الشامل الذي يحدد العوامل المؤثرة على تطوير مهارات الاتصال الداخلي.

والسؤال الرئيسي هو: ما أثر الاتصالات الداخلية على رضا الموظفين في شركة ميس؟

1.3. أهمية الدراسة

إن للاتصال الداخلي أهمية ودور كبير في المنظمة وذلك من خلال جوانب مختلفة كأهمية في خلق الروابط الإنسانية التي من شأنها الإسهام في تحقيق التقارب والتعاون بين العمال ومن ثم كسب رضاهم في العمل وتحفيزهم على الأداء الجيد الذي يعود بالإيجاب على المنظمة، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- خلق تبني فعال للثقة بين الإدارة والموظفين لتعزيز الشفافية في المنظمة.
- تحسين مشاركة الموظفين في صنع القرار وإبداء آرائهم، مما يعزز مشاركتهم في العمل.
- تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي مما يساهم في خلق شعور قوي بالانتماء والولاء تجاه المنظمة لدى الموظفين.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تبني مفهوم التعاون من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة.
- إفادة المنظمة بالنتائج التي تساعد من رفع مهارات الاتصال الداخلي لدى الموظفين.
- بناء أساليب موثوقة لقياس أثر الاتصال الداخلي لدى الموظفين، مما يساعد المنظمة على تقييم الاحتياجات التطويرية.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر أساليب الاتصال على رضا الموظفين؟
- ما علاقة الاتصال الداخلي في تطوير أساليب التعامل مع الموظفين؟
- ما أثر الاتصال الداخلي في التطوير الإيجابي لدى الموظفين؟
- ما أثر الاتصال الداخلي على زيادة ثقة الموظفين؟
- ما أثر الاتصال الداخلي في استقرار الموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: أثر الاتصالات الداخلية على رضا الموظفين.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر أساليب الاتصال على رضا الموظفين.
- تحليل علاقة الاتصال الداخلي وتطوير أساليب التعامل مع الموظفين.
- قياس أثر الاتصال الداخلي في التطوير الإيجابي لدى الموظفين.
- تحديد أثر الاتصال الداخلي على زيادة ثقة الموظفين.
- تحليل أثر الاتصال الداخلي في استقرار الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي على رضا الموظفين في شركة

ميس بمدينة الرياض.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال على رضا الموظفين في شركة ميس بمدينة الرياض.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وتطوير أساليب التعامل مع الموظفين في شركة ميس بمدينة الرياض.

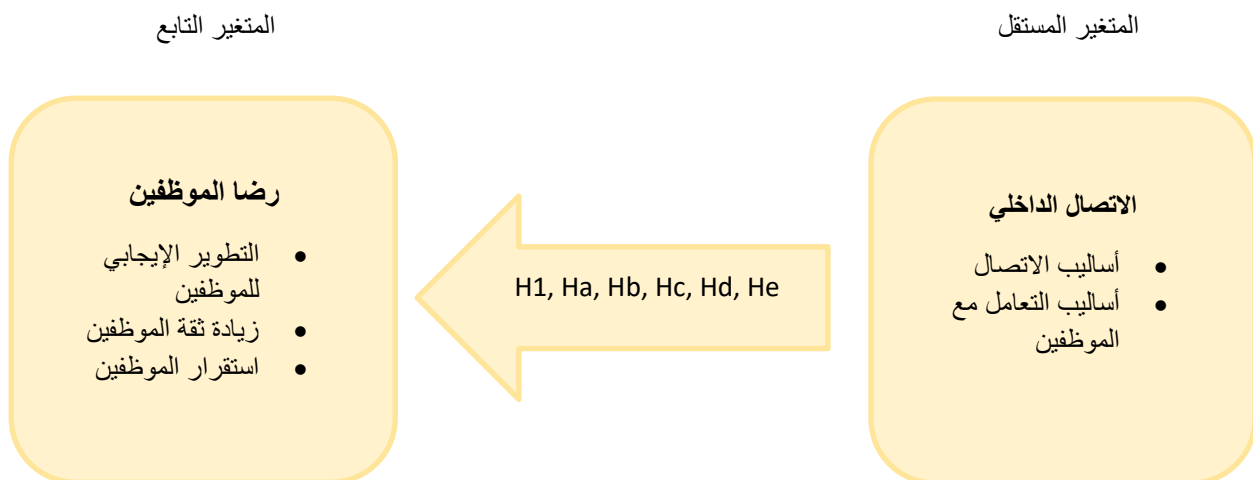
Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي في التطوير الإيجابي لدى الموظفين في شركة ميس بمدينة الرياض.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي على زيادة ثقة الموظفين في شركة ميس بمدينة الرياض.

He: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي في استقرار الموظفين في شركة ميس بمدينة الرياض.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغير الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



ملخص منهجية البحث

المصدر الطالب

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

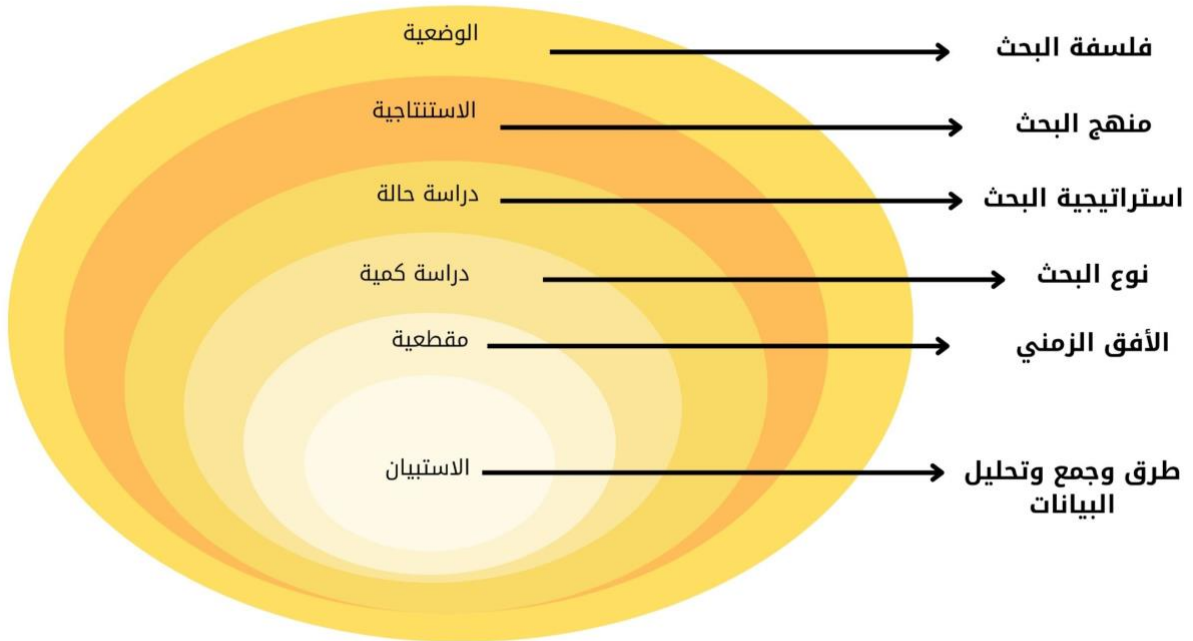
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

1.9. الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية مهمة لفهم أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة وبالتالي تحقيق رضا الموظفين فيها، ونعمل من خلال هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد الاتصال الداخلي ودراسة علاقته برضا الموظفين في شركة ميس بمدينة الرياض.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

ان الاتصال الداخلي هو أساس العلاقات المهنية في المنظمة، وسر نجاحها في العصر الحالي المتسم بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات، ومن خلاله يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة، مما يؤدي إلى الترابط والانسجام بينها، فالاتصال الداخلي هو جزء لا يمكن تجاهله في العملية التنظيمية داخل المنظمة، باعتباره العنصر البشري المحرك الأساسي لعملها. (موصلي، ٢٠٢٣)

وفقاً للدراسات العلمية والتجربة في المؤسسات العالمية الكبرى، فإن الاتصال داخل المؤسسة له دور مهم في إحداث تقدم وتطور المؤسسة، كما أنه غير الكثير من المفاهيم الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، هذا الاتصال يلعب دوراً حيوياً في الربط والتنسيق والانسجام بين مختلف هيئات المؤسسة وأقسامها. (بدير، ٢٠٢١)

كما يعتبر الاتصال أداة اجتماعية أساسية للتفاهم والحوار داخل المنظمات، فهو الوسيلة الرئيسية التي تستخدمها هذه المنظمات لتحقيق أهدافها، من خلال نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار عبر مختلف الوسائل الاتصالية، سواء كان داخلياً أو خارجياً. (موصلي، ٢٠٢٣)

والاتصال الداخلي الفعال يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الانسجام والتماسك بين أعضاء فرق العمل، إذ يساهم في توحيد جهود العاملين لحل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عند محاولة تحقيق أهدافهم المشتركة، كما أن وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بتدفق المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بسهولة هو عنصر أساسي لتجاوز أي صراعات محتملة بين العاملين وتعزيز التعاون والتنسيق بينهم، وللاتصال الفعال تأثير إيجابي على أداء العاملين، خاصة عند التعامل مع مواضيع تتعلق بالإبداع، حيث يشجعهم على الابتكار وإيجاد الحلول الفنية للمشاكل الصعبة. (حليمي وآخرين، ٢٠١٨)

كما ان الاتصال الداخلي هو أداة فعالة للتفاعل والتواصل داخل المؤسسة، يعمل على خلق حركية وتواصل بين مختلف الأفراد والمستويات التنظيمية بالمؤسسة، وهو بمثابة الحلقة الرابطة بينهم، ويتم ذلك من خلال

مجموعة من الوسائل الاتصالية والشبكات المتاحة حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، ويساهم الاتصال الداخلي بدرجة كبيرة في تحقيق تلك الأهداف، كونه يخلق الحركية والتفاعل اللازمين داخل المؤسسة. كما يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. (بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢)

2.2. المتغير المستقل (الاتصالات الداخلية)

تطور الاتصال الداخلي يرتبط وثيقاً بتطور المجتمعات، وبالتطور التكنولوجي الهائل الذي تشهده هذه المجتمعات في الوقت الراهن، نجد هناك تعريفات متنوعة للاتصال الداخلي تبعاً لوجهات نظر الباحثين والدارسين، ويُعرّف الاتصال الداخلي بأنه الاتصال الذي يتم بين العاملين داخل المنشأة، سواء بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين في جميع المستويات، ويأخذ هذا الاتصال أشكالاً متنوعة، منها الاتصال الهابط من الإدارة العليا إلى الإدارات والأقسام الأدنى، والاتصال الصاعد من قاعدة التنظيم إلى القمة، والاتصال الأفقي بين المديرين والرؤساء من نفس المستوى بهدف التنسيق والتشاور والتعاون لتحقيق أهداف المنشأة. (موصلي، ٢٠٢٣)

والاتصال الداخلي في المؤسسة له دور محوري في تحقيق القيادة الفعالة، إذ يساعد على الوصول إلى أهداف العمل من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين، ويجب أن يكون الاتصال شاملاً لجميع أفراد المنظمة وعلى جميع المستويات، فدون عمليات اتصال فعالة، لا يمكن تحقيق عمل المنظمة. (بدير، ٢٠٢١)

كما إن مفهوم الاتصال الداخلي يشير إلى مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحسين التواصل والتفاعل داخل المؤسسة، من خلال تشجيع ثقافة الاستماع والتفاهم بين الموظفين، وتسهيل انسياب المعلومات والبيانات وتداولها بفعالية، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، ورفع مستوى الشعور بالانتماء والالتزام تجاه أهداف ورؤية المؤسسة، بما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة فعاليتها الشاملة. (موصلي، ٢٠٢٣)

ويُعرّف الاتصال الداخلي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد العاملين في مؤسسة واحدة، أو بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، أو بين الإدارة والموظفين. ويشمل الاتصال الداخلي جميع أشكال التواصل وانتقال المعلومات بين أعضاء المؤسسة. (بدير، ٢٠٢١)

وهو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمهارات بين أفراد المؤسسة، هذه العملية تسمح بتوصيل المعلومات وتعزيز التفاهم المشترك بين الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الاتصال الداخلي يعزز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات في المؤسسة، من خلال هذا الاتصال، يستطيع الموظفون الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل. (بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢)

ووفقاً للتعريف المقدمة، يلاحظ أن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين بهدف تبادل الآراء ونقل الأفكار، وقد تطورت الوسائل المستخدمة في هذه العملية مع مرور الوقت. (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)

أهمية الاتصالات الداخلية:

يمكن القول بأن الاتصال الداخلي يلعب دوراً حيوياً في المؤسسات، فهو نشاط اجتماعي يسهم في نقل المفاهيم والآراء عبر القنوات غير الرسمية، مما يساعد على خلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها، كما أنه ضروري في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، بالإضافة إلى ذلك، يتيح الاتصال الداخلي للإدارة الاطلاع على نشاط العاملين والتعرف على مدى تقبلهم لآرائها وأفكارها، مما يجعله وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الإدارة. (موصلي، ٢٠٢٣)

والاتصال لا يجعل الإنسان مستمعاً فقط، بل يحثه على المشاركة في الندوات والحوار والمناقشة، من خلال هذه الدائرة المستمرة من الأخذ والعطاء، والتي هي نتاج الاتصال، تتغير نوعية الاتصال من حيث المكان،

والأشخاص، والموضوع، والطرف، وهذه المعطيات الناتجة عن الاتصال تساهم في بناء شخصية الفرد وتكوين كيانه الذاتي، بفضل التفاعل الإيجابي للاتصال، يتفاعل الفرد مع الجو العام ومن ثم مع نفسه، مما يساعده على تكوين شخصية مستقلة داخل المؤسسة التي يعمل بها. (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)

وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق والتوفيق بين مختلف الأنشطة والأقسام داخل المؤسسة، فوجود قنوات اتصال جيدة ومفتوحة، سواء كانت اتصالات أفقية أو عرضية، يساعد على ربط جميع أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق الفعال وانسياب العمليات بسلاسة، وبالتالي فالالاتصال الداخلي هو بمثابة الشرايين التي تربط الأعضاء في جسم المؤسسة، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق استمراريتها ونموها دون وجود هذا الاتصال الداخلي الفعال. (محي الدين وآخرين، ٢٠٢٢)

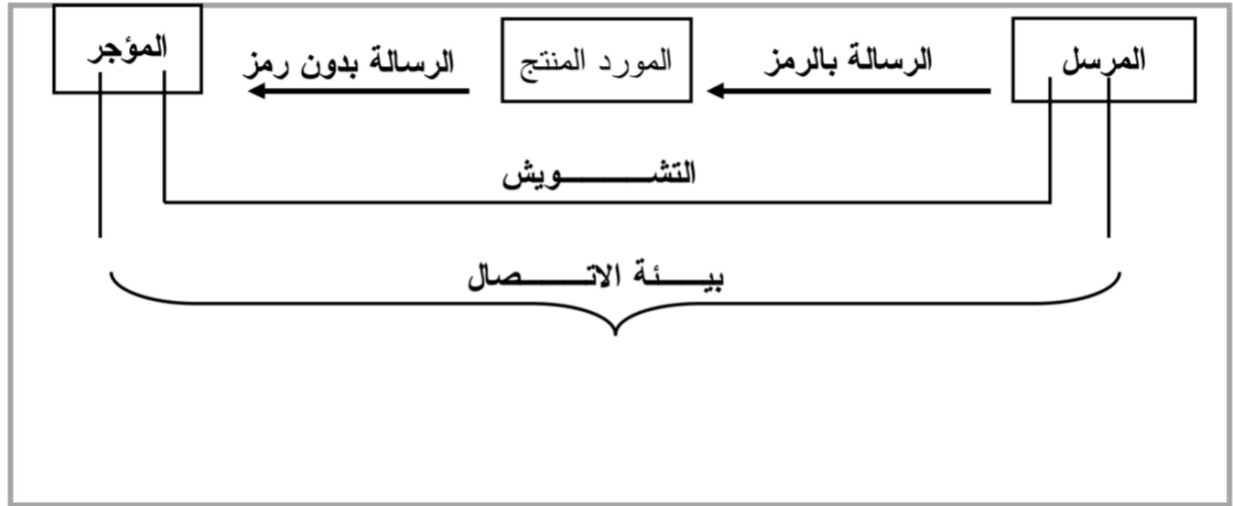
أهداف الاتصالات الداخلية:

إن تحقيق أهداف المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الاتصال الداخلي وسلامته، حيث إن وضوح قنواته يساعد في توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة، توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين. كما يسهم الاتصال الداخلي الفعال في التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، تحديد معايير ومؤشرات الأداء، إصدار الأوامر والتعليمات، تقييم أداء وإنتاجية العاملين، تحديد المشكلات وسبل علاجها، وتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، بالإضافة إلى المساهمة في تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم مادياً ومعرفياً. (بدير، ٢٠٢١)

عناصر الاتصالات الداخلية:

هناك عدة عناصر أساسية لإنشاء اتصال داخلي ناجح وفعال: المرسل والرسالة وقناة الاتصال والمستقبل، والتغذية العكسية، وبيئة الاتصال، والتشويش، فالمرسل هو الشخص أو الجهة التي تُرسل الرسالة، والرسالة هي المعلومات أو البيانات التي يتم إرسالها، قناة الاتصال هي الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة، مثل الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الاجتماعات الشخصية، أما المستقبل فهو الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة، والتغذية العكسية هي الردود والإفادات من المستقبل إلى المرسل، وبيئة الاتصال هي السياق والظروف

المحيطة بعملية الاتصال، مثل الموقع والوقت والمناخ التنظيمي، وأخيرًا التشويش هو أي عوامل خارجية أو داخلية قد تؤثر سلبًا على فاعلية الاتصال، وتكامل هذه العناصر بشكل فعال يُساعد على تحقيق اتصال داخلي ناجح ومؤثر داخل المنظمة. (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)

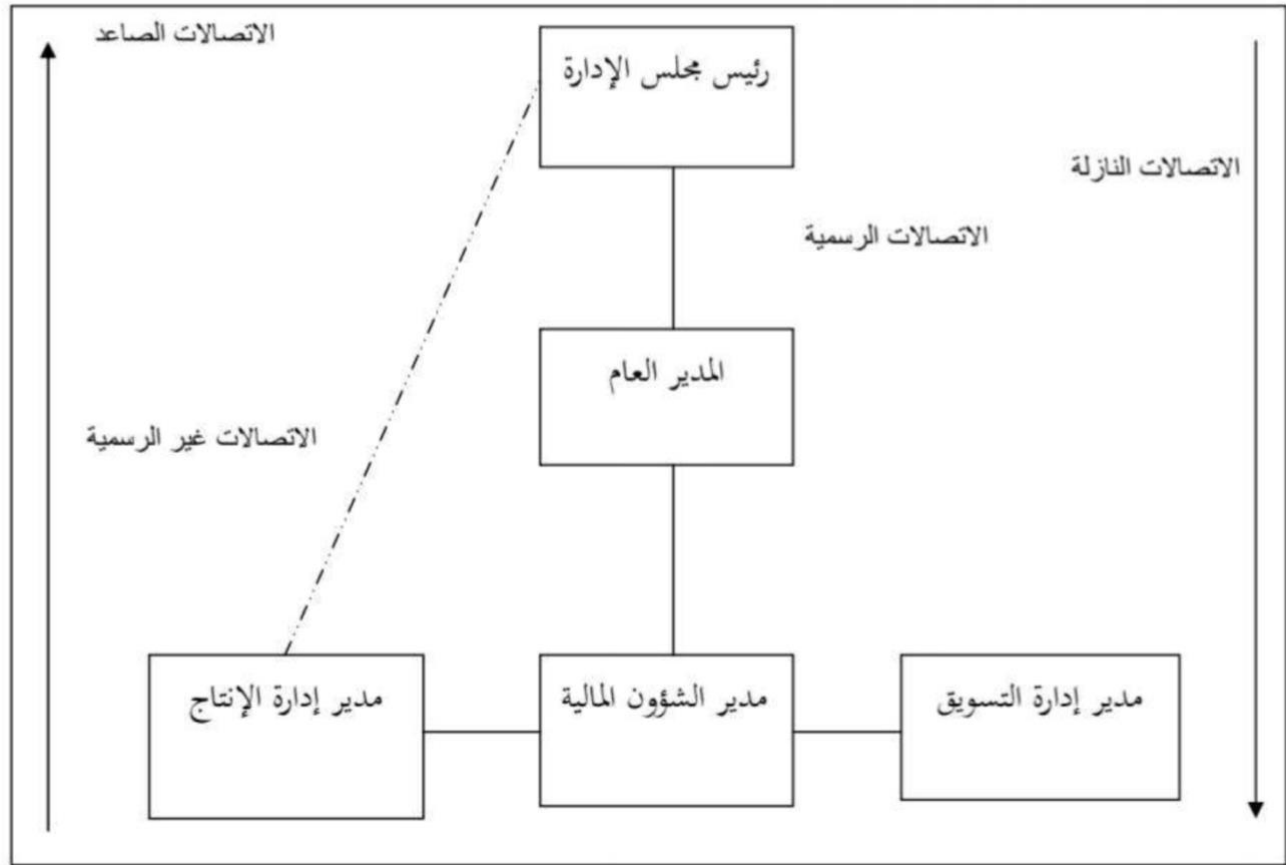


الشكل: رقم ٣

المصدر: (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)

أنواع الاتصالات الداخلية:

في المؤسسات، هناك نوعان من الاتصالات: الرسمية والغير رسمية، الاتصالات الرسمية تتم من خلال القنوات والهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتمد فاعليتها على اعتراف الإدارة بدورها وتوفير الوسائل اللازمة، وتساهم في تدفق المعلومات والتعليمات والحصول على آراء المرؤوسين، في المقابل الاتصالات الغير رسمية تحدث بين الأفراد خارج القنوات الرسمية، وتهدف لتحقيق أهداف شخصية، وتعتبر هذه الاتصالات مكملة للاتصالات الرسمية إذا أحسن استخدامها. (محي الدين وآخرين، ٢٠٢٢)



الشكل رقم: ٤

المصدر: (بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢)

معوقات الاتصالات الداخلية:

هناك العديد من المعوقات التي قد تؤثر على الاتصال الداخلي في المنظمات، أهمها هي المعوقات التنظيمية والتي تتعلق بالهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والسياسات المتبعة في المنظمة، كما توجد المعوقات النفسية والاجتماعية والتي تشمل العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تؤثر على فعالية الاتصال بين الأفراد، مثل المواقف والقيم والتوقعات، بالإضافة إلى المعوقات الوظيفية والتي تتعلق بطبيعة الوظائف والأدوار التي يؤديها الأفراد في المنظمة وكيفية تأثير ذلك على عملية الاتصال، كما يوجد أيضاً المعوقات الشخصية والتي تشمل الخصائص الشخصية للأفراد والتي قد تؤثر على قدرتهم على التواصل الفعال، وأخيراً هناك المعوقات البيئية والتي تتعلق بالعوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر على عملية الاتصال داخل المنظمة، مثل الظروف المادية والتكنولوجية. (موصلي، ٢٠٢٣)

طرق تحسين الاتصالات الداخلي:

يجب أن يتمحور الاتصال الداخلي في المؤسسة حول تلبية احتياجات ورغبات جميع الأطراف الفاعلة، بما في ذلك العاملين على مختلف المستويات والمناصب داخل المؤسسة، وينبغي أن يكون المحتوى المُنقَل مُثيراً للاهتمام ويتسم بالجدية والحدّثة، مع التأكيد من توافق الوسيلة المستخدمة مع المضمون والأهداف المرجوة، كما يجب استخدام اللغة المناسبة زماناً ومكاناً، وأن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي، ويجب أن تكون الأهداف المراد تحقيقها محددة بطريقة جيدة ودقيقة. (موصلي، ٢٠٢٣)

2.3. المتغير التابع (رضا الموظفين)

يرتبط الرضا عن العمل بعوامل متعددة، وتشمل هذه العوامل الراتب، ساعات العمل، فرص الترقية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والرضا عن العمل يمثل ردود فعل عاطفية إيجابية نحو العمل، ولكنها لا تتصف بالثبات أو الاستمرارية، بل تتغير هذه المشاعر بشكل متكرر نتيجة للتغيرات المستمرة في ظروف وبيئة العمل. (فراجي وآخرين، ٢٠١٩)

بشكل عام، يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه ناتج مزيج من مختلف المشاعر التي يكونها الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، هذا التفاعل متأثر بمجموعة من العوامل المترابطة، والتي يمكن تصنيفها إلى عاملين رئيسيين: العوامل الشخصية والاجتماعية، والعوامل المتعلقة بطبيعة العمل ذاته. (برو، ٢٠١٩)

وفقاً لتعريف أحمد ماهر، فإن الرضا الوظيفي يشير إلى الاتجاهات النفسية الإيجابية للعاملين تجاه أعمالهم والشعور بالارتياح والسعادة في العمل، خاصةً فيما يتعلق بالعلاقات مع الآخرين، وسياسات المنظمة، والفرص المتاحة للنمو والترقية، وتحقيق الذات. (بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢)

أهمية رضا الموظفين:

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً أو عاملاً صغيراً تجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. (بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢)

وهناك أهمية كبيرة للرضا الوظيفي، فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات، والرضا الوظيفي يرتبط بمشاعر الفرد العامل تجاه عمله والظروف المحيطة به، توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين ينتج عنه رفع الروح المعنوية، وانخفاض معدلات الغياب وترك العمل والشكاوى، وانخفاض مستوى الصراعات، كما يساهم في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، مما يزيد من إنتاجيته، وهناك علاقة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة بشكل عام، فالأفراد الراضون وظيفياً يعيشون حياة أطول ولديهم قدرة أكبر على التكيف الاجتماعي، بشكل عام الرضا الوظيفي له أهمية بالغة للأفراد والمؤسسات على حد سواء. (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)

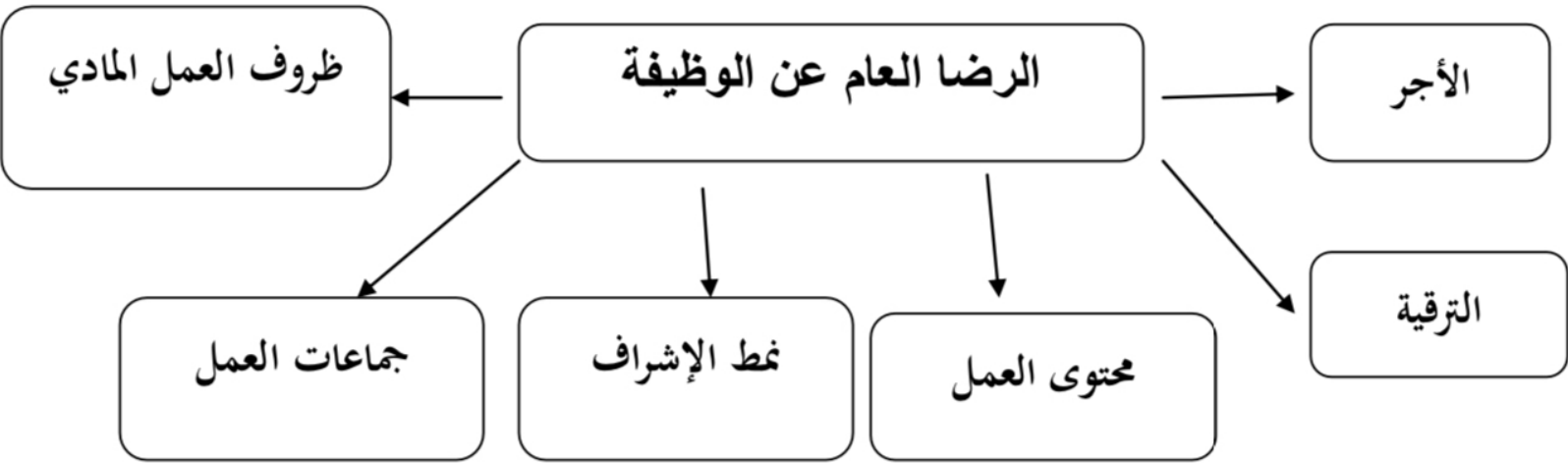
ورفع الروح المعنوية للعاملين يقود إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل والشكاوى، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الصراعات بين العاملين أو بينهم وإدارة المؤسسة، كما أن زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، والتي تنبع من مستوى الرضا الوظيفي، تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، علاوة على ذلك ان تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين يؤدي إلى نجاحهم في العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، كما أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق فوائد للمؤسسة والعاملين على حد سواء، وتشير البحوث إلى أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول، ويتمتعون بمزيد من الصحة النفسية والقدرة على التكيف. (بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢)

كما إن فهم دوافع الموظفين ورضاهم الوظيفي يساعد المنظمات على تصميم بيئة عمل مناسبة وأنظمة حوافز فعالة، مما يعزز الاحتفاظ بالموظفين وزيادة فعاليتهم وأدائهم، نظراً لكون الموظفين أهم موارد المنظمات، حيث يتميز الرضا الوظيفي بقدرة عالية على التنبؤ ببعض السلوكيات المهمة في العمل، فتقوم المنظمات

بقياس مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفيها للتنبؤ بسلوكيات مثل ترك العمل، المواطنة التنظيمية، التغيب عن العمل، والأداء المتميز. (برو، ٢٠١٩)

عناصر الرضا الوظيفي:

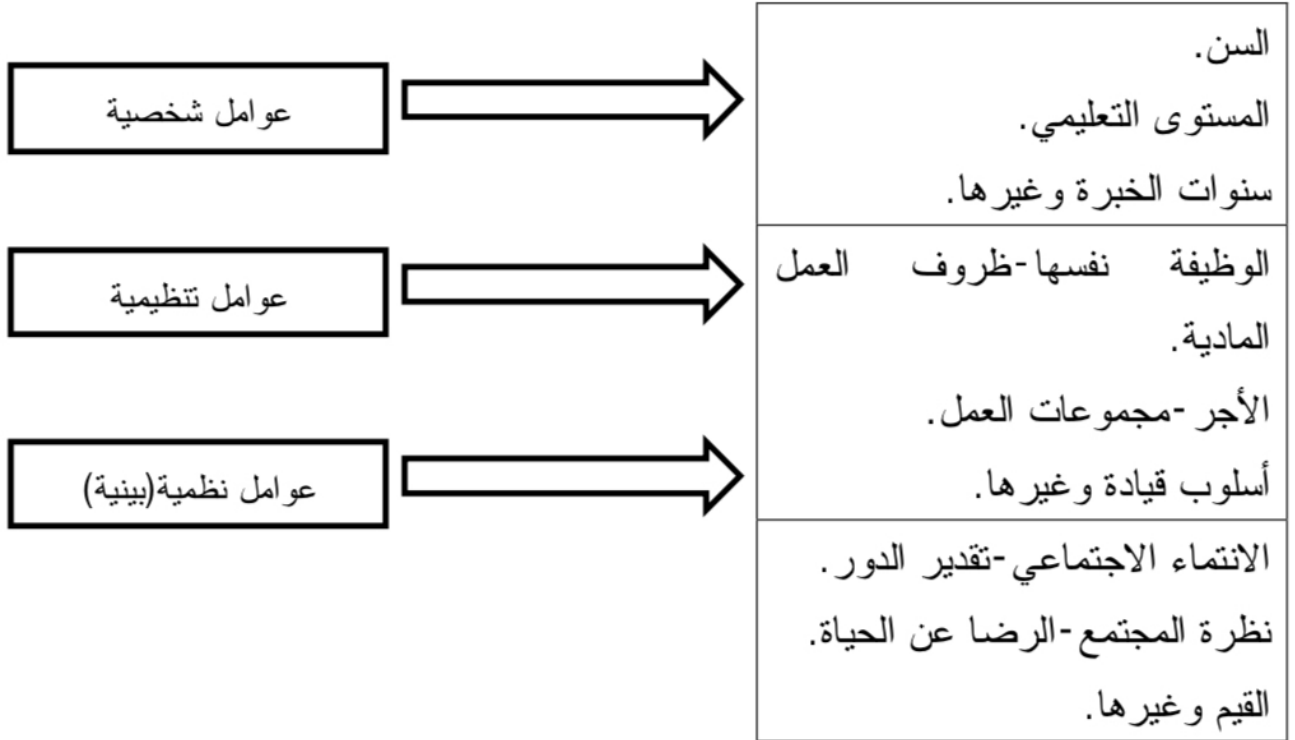
ومن عناصر الرضا الوظيفي الأجر والترقية ومحتوى العمل ونمط الإشراف وجماعات العمل وظروف العمل المادية، حيث يعد الأجر المناسب والعادل من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي، بينما تُعزز فرص التقدم والترقية في العمل الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي وتوفر للموظفين آفاقاً للنمو والتطور المهني، كما أن طبيعة المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف، ومدى توافقها مع مهاراته وطموحاته، لها تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي، كما أن الأسلوب القيادي والإشرافي الذي يتبناه المشرف المباشر للموظف له دور هام في خلق بيئة عمل مناسبة وداعمة، وعلاوة على ذلك فإن العلاقات الإيجابية والتفاعل البناء مع زملاء العمل يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، كما أن توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة من حيث التجهيزات والمرافق والسلامة المهنية له أثر كبير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. (فراجي وآخرين، ٢٠١٩)



الشكل: رقم ٥

المصدر: (فراجي وآخرين، ٢٠١٩)

العوامل المؤثرة على رضا الموظفين:



الشكل: رقم ٦

المصدر: (برو، ٢٠١٩)

نظريات على رضا الموظفين:

نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية هي نظرية نفسية وسلوكية طورها ابراهام ماسلو، وتم نشرها لأول مرة عام 1943 في كتابه "نظرية الدافعية الإنسانية"، ثم طورها بشكل أعمق عام 1954 في كتابه "الدافعية والشخصية"، ووفقاً لهذه النظرية، يسعى الإنسان بدافع داخلي نحو إشباع حاجاته المتنوعة والتي تشمل الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والانتماء والحب، والتقدير، وتحقيق الذات، والتي تظهر بشكل متتال وفقاً لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها، بهدف تحقيق الراحة والابتعاد عن الألم والأذى الجسدي والنفسي الناجم عن الحرمان والنقص والعوز والاختلال في التوازن والضيق والتوتر.

(برو، ٢٠١٩)



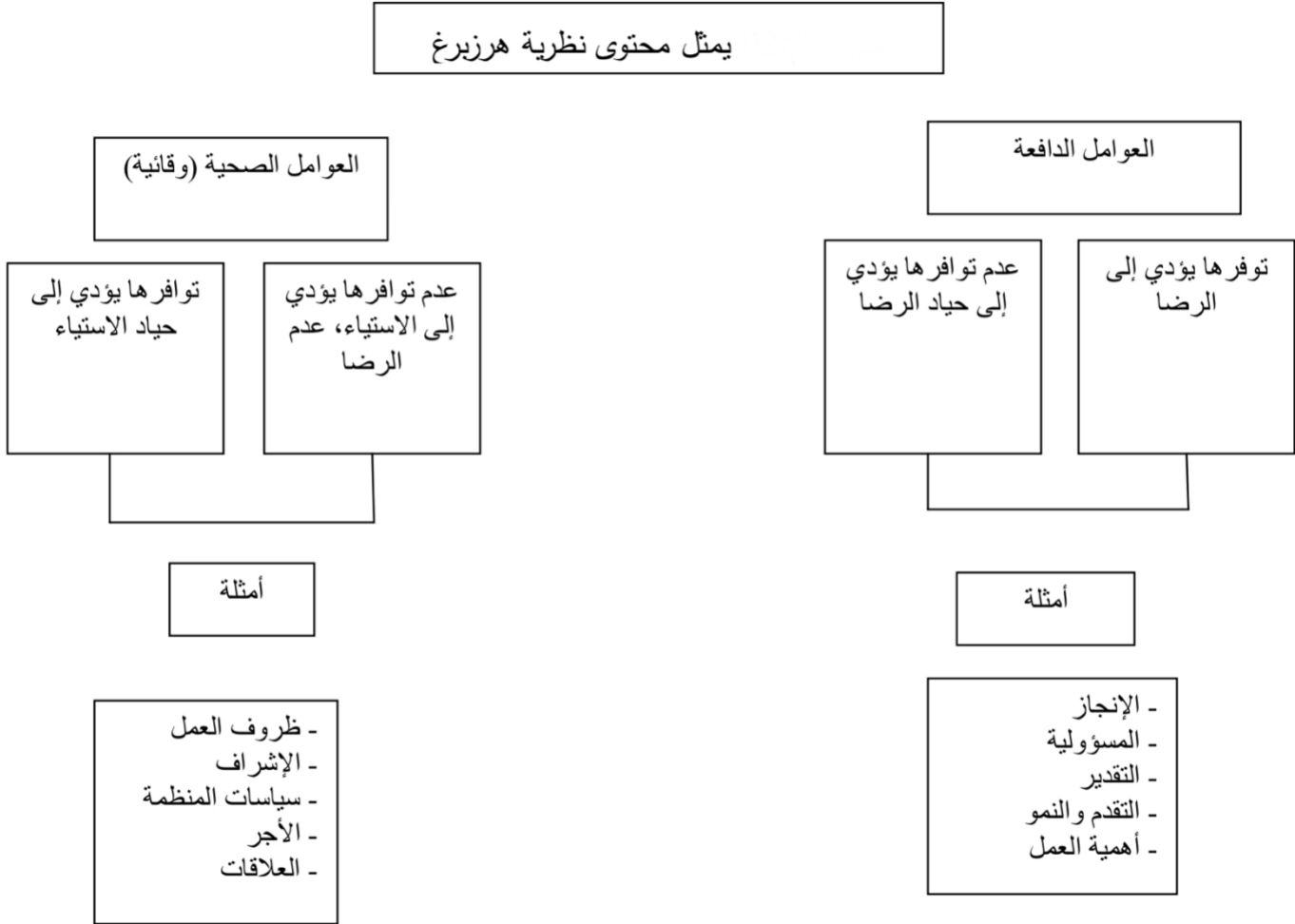
الشكل: رقم ٧

المصدر: (برو، ٢٠١٩)

ونظرية القيمة التي طورها أديين لوك عام 1976 تُعد من أبرز النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، حيث تؤكد على أن العامل الرئيسي لرضا الموظف عن عمله هو قدرة هذا العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة عالية للفرد، وكلما زادت هذه القدرة، كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، وتشير هذه النظرية إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد جوانب وظيفته تتحدد بناءً على مقدار ما يرغب في الحصول عليه من عوائد لهذا الجانب، ومقدار ما يحصل عليه فعليًا، وأهمية هذا الجانب بالنسبة له. (فراجي وآخرين، ٢٠١٩)

ونظرية العوامل "هيرزبيرغ" هي نظرية تعود إلى عام 1959، والتي قام فيها العالم هيرزبيرغ بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤثر على رضا العاملين أو عدم رضاهم. من خلال هذه الدراسة، توصل هيرزبيرغ

إلى تحديد نوعين من هذه الخصائص: العوامل الصحية والعوامل الدافعة، وحسب رأيه، فوجود هذا النوعين من العوامل يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. (لبيض وآخرين، ٢٠١٩)



الشكل: رقم ٨

المصدر: (لبيض وآخرين، ٢٠١٩)

النتائج المترتبة على عدم رضا الموظفين:

عدم رضا الموظفين عن عملهم يُمكن أن يؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية، فقد يؤدي إلى انسحاب الموظفين من العمل وعدم الحضور بشكل منتظم، كما يمكن أن يدفع البعض إلى ترك العمل نهائياً والبحث عن وظائف أخرى، بالإضافة إلى ذلك، قد يتظاهر الموظفون بالمرض أو التمارض لتجنب الذهاب إلى العمل،

وفي بعض الحالات، قد يؤدي عدم الرضا إلى وقوع إصابات بسبب الإهمال أو انخفاض مستوى الأداء، كما يمكن أن يُعبّر الموظفون عن عدم رضاهم من خلال تقديم التظلمات والشكاوى الرسمية، في النهاية ان عدم رضا الموظفين يُمكن أن يكون له آثار سلبية كبيرة على أداء المؤسسة وإنتاجيتها. (برو، ٢٠١٩)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر كفاءة عمليات الاتصال الداخلي والأدوات المستخدمة في المنظمة عاملاً أساسياً لتحقيق الرضا الوظيفي والبيئة التنظيمية المناسبة، فتعاون الأفراد وفهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها يعتمد على توفير المعلومات الدقيقة والوسائل الفعالة لنقلها إلى الموظفين في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لتحفيز الجهود وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز داخل المنظمة. (بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢)

كما اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي حيث تبين أن الاتصال الداخلي أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين المسير والعمال. (شريقي وآخرين، ٢٠١٥)

2.5. الخاتمة

استنتجت نتائج دراسة بدير انه من الضروري تحسين عمليات الاتصال الداخلي بين موظفي المنظمة من خلال اعتماد وسائل اتصال حديثة وفعالة، وهذا يتطلب تطوير المعدات والأساليب اللازمة لزيادة الكفاءة والأداء، بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. (بدير، ٢٠٢١)

وكان مضمون نتائج دراسة بودي وآخرين ان هنالك مجموعة من الإجراءات التي تطبق بشكل جيد في المنظمة، ويعد نظام الاتصالات الداخلية الفعال من أبرزها، ويتميز هذا النظام بقدرته على نشر المعلومات داخل المنظمة بكفاءة عالية، وذلك من خلال توفير المعلومة وضمان وصولها إلى جميع العمال بشكل فعال. (بودي وآخرين، ٢٠١٨)

كما أوصت نتائج دراسة فراحي وآخرين بضرورة تشجيع الاتصال غير الرسمي بين الموظفين، وتوضيح قنوات الاتصال الفعالة لضمان انتشار المعلومات بشكل أكثر سلاسة، وفي المقابل على المؤسسة أن تعمل على تحسين الظروف المادية والمعنوية والوظيفية للموظفين، لتعزيز الروح المعنوية والشعور بالانتماء، مما ينعكس على مستوى الأداء والرضا الوظيفي. (فراحي وآخرين، ٢٠١٩)

وأكدت نتائج دراسة العبري أن إشراك الموظفين في البرامج والفعاليات والدورات التدريبية المختلفة، سواء الداخلية أو الخارجية، لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، يجب أن تكون هذه الآلية واضحة وموحدة للجميع، ينبغي وجود معايير واضحة للترقية ترتبط بأداء الموظفين وكفاءتهم. (العبري، ٢٠٢٢)

واستنتجت دراسة صامت وآخرين أن مكان العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين، والذي ينعكس بدوره على نجاح الشركة، لذلك يجب على الشركات الحرص على تجديد وتطوير الأماكن التقادمية في العمل بشكل مستمر، بما يضمن راحة الموظفين وتحفيزهم على تأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية. (صامت وآخرين، ٢٠١٧)

وأكدت نتائج دراسة الشهري على الإدارة أن تقوم بتوزيع فرق العمل بشكل يجعل العامل يشعر براحة مع الفريق الذي ينضم إليه، لأنه سيؤدي عمله بشكل أكبر. (الشهري، ٢٠٠٩)

وركزت نتائج دراسة مركتي وآخرين إن التركيز على توفير مزايا حقيقية وفريدة للموظفين في المؤسسة، مثل راتب شهري إضافي مع سنوات الخبرة، رحلات ترفيهية للموظفين وعائلاتهم، وفرص تعليمية للموظفين وأبنائهم، من شأنه أن يساعد في استقطاب الكوادر المتميزة للعمل في المؤسسة، وهذا من شأنه تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة. (مركتي وآخرين، ٢٠٢٢)

وكانت نتائج دراسة مصطفىاوي وآخرين أن هناك حاجة لوضع هيكل أجور عادل وموضوعي وكفؤ لتحقيق مستوى عال من إشباع الاحتياجات، كما أن البحث والتدريب على طرق تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية يُعد ضروريا لتحسين الأداء. (مصطفىاوي وآخرين، ٢٠٢٣)

وأكدت نتائج دراسة المعايطة بوجوب إعادة النظر في تقييم أداء العاملين وضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار المستخدم في الترقيات والمكافئات والحوافز. (المعايطه، ٢٠١٧)

واستنتجت دراسة السدراني وآخرين أن العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين. (السدراني وآخرين، ٢٠٢٠)

وكان مضمون نتائج دراسة موساوي وآخرين بضرورة تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة. (موساوي وآخرين، ٢٠١٦)

قائمة المراجع

- أبو جليدة، ٢٠١٨، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.
- العبري، ٢٠٢٢، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- السدراني وآخرين، ٢٠٢٠، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي.
- الشهري، ٢٠٠٩، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي.
- المعاينة، ٢٠١٧، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.
- بدير، ٢٠٢١، الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين.
- برو، ٢٠١٩، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- بن داني وآخرين، ٢٠١٩، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى العمال.
- بن عروس وآخرين، ٢٠٢٢، تأثير الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الخدمائية.
- بودي وآخرين، ٢٠١٨، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.
- حلومي وآخرين، ٢٠١٨، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- شريقي وآخرين، ٢٠١٥، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.
- صامت وآخرين، ٢٠١٧، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- فراحي وآخرين، ٢٠١٩، دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- لبيض وآخرين، ٢٠١٩، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.
- محي الدين وآخرين، ٢٠١٨، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.
- مركتي وآخرين، ٢٠٢٢، أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- مصطفىاوي وآخرين، ٢٠٢٣، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.
- موساوي وآخرين، ٢٠١٦، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.
- موصلي، ٢٠٢٤، أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين.