



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة موسومة بـ:

**تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
للقائمين بالاتصال في الإذاعات المحلية الجزائرية
- دراسة حالة إذاعة تيسمسيلت -**

إشراف الأستاذ:

د. مختار شعلال

إعداد الطلبة:

- حورية بكري
- الهادي حدان
- لامية بن فضة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
د. بوهدة محمد	رئيسا	جامعة ابن خلدون-تيارت
د. شعلال مختار	مشرفا ومقررا	جامعة ابن خلدون-تيارت
د. جناد ابراهيم	عضوا مناقشا	جامعة ابن خلدون-تيارت

الموسم الجامعي: 2024-2025م

كلمة شكر وعرافان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تدرك الغايات

وبعد:

امثالاً لقول نبينا الكريم، صلوات ربي وسلامه عليه: (مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافَتْهُ ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تَكْفِيُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَفَأْتُمُوهُ) رواه أبو داود وصححه الألباني.

فإننا نتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان:

إلى أستاذنا الكريم المشرف مختار شعلال، الذي كان لنا خير مرشد وموجه، فله منا كل التقدير لما قدمه لنا من نصح ودعم مستمر طيلة مراحل إعداد هذا العمل العلمي؛ فجزاه الله عنا خير الجزاء، وبارك في علمه وعطائه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرافان إلى جميع الأساتذة الأفاضل بقسم الإعلام والاتصال، الذين كان لهم الفضل الكبير في تكويننا العلمي والفكري، فقد غرسوا فينا حب البحث وروح المسؤولية، ولا يسعنا إلا أن ندعو لهم بالمزيد من التآلق والتوفيق.

ولا يفوتنا أن نتوجه بوافر الامتنان والتقدير إلى زملائنا في إذاعة تيسمسيلت المحلية على ما أبدوه من تعاون صادق وتفاعل مثمر ساهم بشكل فعال في إنجاز الجانب الميداني لهذه الدراسة. لكم منا جميعاً أصدق الدعاء، وأطيب التحيات، مقرونة بالعرافان والوفاء.



وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ

أهدي هذا العمل إلى روح والدي الحبيب، رحمه الله، ومجازاه عن إحسانه إحسانا

إلى والدي العزيزة، نبع الننان، أقدم هذا العمل حبا وامتنانا

إلى إخوتي وإخواتي، عائلتي التي أفرح بها، و متم لي سنداً وأماناً

إلى أستاذتي الكريمة، أرفع أسمى عبارات الشكر تقديراً وعرفانا

إلى زملائي وزميلاتي، في العمل والدراسة، و متم للتعاون عنواننا

إلى أعضاء جمعيتي حواء الونشريس معكم يحلو العمل إيماناً وبز هو النجاح برهاننا

حورية





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لحمده الذي وهبنا العلم نوراً والصبر زاداً والتوفيق سنداً.

إلى العائلة

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهم ورزقهم الصحة والعافية
إلى الابن العزیز نسیم ولیدیا أثار الله درهما

إلى الأستاذ المشرف بارك الله في علمه
إلى كل الأساتذة والزملاء في جامعة ابن خلدون
فشكرا لمن علمونا، وشكرا لمن شاركونا الطريق.



الهادي ولامية



الملخص

يتناول هذا البحث موضوع: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعات المحلية الجزائرية-دراسة حالة إذاعة تيسمسيلت-حيث تمحورت إشكاليته الرئيسية حول: ما هو تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت؟ وذلك بهدف التعرف على طبيعة الاتصال الداخلي السائد والتميز بين تأثير نوعيه الرسمي وغير الرسمي على الرضا الوظيفي واستكشاف دور العلاقات الإنسانية في بيئة العمل الإذاعي.اعتمدنا منهج دراسة الحالة مع الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع مكون من 18 فردا قائم بالاتصال. أظهرت نتائج البحث أن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل واضح على الرضا الوظيفي، مع تفاوت التأثير حسب نوع الاتصال. كما كشفت عن ضعف الاتصال الرسمي العمودي مقارنة بقوة العلاقات الإنسانية بين الزملاء وتأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي. وخلص البحث لوجود تكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الإنسانية في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي -الرضا الوظيفي-القائم بالاتصال-إذاعة تيسمسيلت.

Abstract

This research explores the impact of internal communication on job satisfaction among communicators in local Algerian radio stations, with a case study of Tissemsilt Radio station. The research main question is : **What is the impact of internal communication on job satisfaction among communicators at Tissemsilt Radio station ?** The study aims to identify the nature of the internal communication practices in place, distinguish between the effects of formal and informal communication on job satisfaction, and explore the role of human relations in the radio work environment.

A case study approach was adopted, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The study population consisted of 18 communicators at Tissemsilt Radio. The findings revealed that internal communication has a significant impact on job satisfaction, with varying degrees of influence depending on the type of communication. The results also highlighted the limited effectiveness of formal vertical communication, in contrast to the strong influence of interpersonal relationships among colleagues, which contributed positively to job satisfaction.

The study concludes that there is a complementary relationship between formal and informal communication and human relations, all of which contribute to creating a positive work environment and enhancing job satisfaction.

Keywords: Internal communication, job satisfaction, communicators, Tissemsilt Radio.

فهرس المحتويات

	كلمة شكر وعرفان
	اهداء
	ملخص
	Abstract
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
١	مقدمة
	الجانب المنهجي
5	1- الاشكالية
6	2- أسئلة البحث
6	3- فرضيات البحث
6	4- أهمية البحث
7	5- أهداف البحث
7	6- أسباب اختيار الموضوع
7	7- منهج البحث
9	8- مجتمع البحث
9	9- عينة البحث
9	10- أدوات جمع البيانات
13	11- حدود الدراسة الزمانية والمكانية
13	12- مفاهيم الدراسة
15	13- الدراسات السابقة
19	14- الخلفية النظرية للبحث
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الاتصال الداخلي
24	تمهيد

25	المبحث الأول: الاتصال الداخلي
25	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي، أهدافه ووظائفه
27	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
29	المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله
29	المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي
36	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي
39	المبحث الثالث: مقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته
39	المطلب الأول: مقومات الاتصال الداخلي
41	المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
47	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته
49	المطلب الثاني: مظاهر الرضا والارضا الوظيفي
51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
52	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ومقاييسه
52	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
58	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
62	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإذاعة المحلية والقائم بالاتصال
64	تمهيد
65	المبحث الأول: الإذاعة المحلية
65	المطلب الأول: تعريف الإذاعة المحلية وخصائصها
65	الفرع الأول: تعريف الإذاعة المحلية وعوامل انتشارها
66	الفرع الثاني: خصائص الإذاعة المحلية
67	المطلب الثاني: وظائف الإذاعة المحلية وأهدافها
67	الفرع الأول: وظائف الإذاعة المحلية
70	الفرع الثاني: أهداف الإذاعة المحلية

71	المطلب الثالث: نشأة الإذاعة المحلية في الجزائر ومبادئها
71	الفرع الأول: نشأة الإذاعة المحلية في الجزائر
76	الفرع الثاني: مبادئ الإذاعة المحلية في الجزائر
77	المبحث الثاني: القائم بالاتصال، مهامه والعوامل المؤثرة عليه
77	المطلب الأول: تعريف القائم بالاتصال والشروط الواجب توفرها فيه
77	الفرع الأول: مفهوم القائم بالاتصال
78	الفرع الثاني: الشروط الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال
79	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لدور القائم بالاتصال ومهامه في المؤسسة الاعلامية
79	الفرع الأول: النظريات المفسرة لدور القائم بالاتصال
81	الفرع الثاني: مهام القائم بالاتصال في المؤسسة الاعلامية
82	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال
84	خلاصة الفصل
الجانـب التـطـبـيـقي	
86	المبحث الأول: إذاعة تيسمسيلت الجهوية
86	المطلب الأول: تقديم إذاعة تيسمسيلت
88	المطلب الثاني: حركة الموارد البشرية وبرامج تكوين الموظفين
89	المطلب الثالث: النظام الداخلي للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة وهيكلها التنظيمي
97	المبحث الثاني: تفريغ البيانات تمثيلها وتحليلها
97	المطلب الأول: محور البيانات الشخصية (الخصائص الديمغرافية)
102	المطلب الثاني: محور اختلاف مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال
114	المطلب الثالث: محور مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والمشاركة بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت.
121	المطلب الرابع: محور مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء لدى القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت.
129	المطلب الخامس: محور تأثير العلاقات الإنسانية بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية على رضاهم الوظيفي.
142	المبحث الثالث: نتائج البحث المناقشة والمقارنة
142	المطلب الأول: مقارنة نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة
146	المطلب الثاني: مناقشة نتائج البحث في ضوء النظريات

151	النتائج العامة للبحث
153	توصيات البحث
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الاذاعات الجهوية في الجزائر من 1991 إلى 2003 مقرها وتاريخ نشأتها	73
2	الاذاعات الجهوية في الجزائر من 2004 إلى 2012 مقرها وتاريخ نشأتها	74
3	توزيع المبحوثين حسب الجنس	97
4	توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	98
5	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	99
6	توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي	99
7	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	100
8	توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	101
9	توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع الاتصال المستخدم في إذاعة تيسمسيلت	102
10	توزيع إجابات المبحوثين حسب شكل الاتصال السائد في إذاعة تيسمسيلت	103
11	توزيع إجابات المبحوثين حسب مصدر تلقي المعلومات في إذاعة تيسمسيلت	104
12	توزيع إجابات المبحوثين حسب وتيرة التواصل مع زملاء العمل خارج أوقات العمل الرسمية	105
13	توزيع إجابات المبحوثين حسب جهة اللجوء لحل المشاكل المهنية	106
14	توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير الاتصال غير الرسمي في إذاعة تيسمسيلت	107
15	توزيع إجابات المبحوثين حسب رضاهم عن الاتصال الرسمي في إذاعة تيسمسيلت	108
16	توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع الاتصال المفضل في بيئة العمل	109
17	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييم الاتصال الداخلي في إذاعة تيسمسيلت	110
18	توزيع إجابات المبحوثين حسب إتاحة المعلومات في العمل بصفة واضحة ومنتظمة داخل إذاعة تيسمسيلت.	114
19	توزيع إجابات المبحوثين لمدى انفتاح الاتصال الإداري داخليا بالاستماع للموظفين	115
20	توزيع إجابات المبحوثين حسب مدى تقبل زملائهم للملاحظات والآراء في النقاشات داخل بيئة العمل	116
21	توزيع إجابات المبحوثين حسب جهة طلب الدعم والمساعدة في إنجاز العمل	117
22	توزيع إجابات المبحوثين حسب مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار داخل إذاعة تيسمسيلت	118
23	توزيع إجابات المبحوثين حسب العوامل المؤثرة في شعورهم بقيمة المشاركة في اتخاذ القرار	119

120	24	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقديرهم لمدى إسهام اجتماعات العمل في حل المشاكل المهنية داخل إذاعة تيسمسيلت
121	25	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لأكثر الوسائل استخداما في نقل قرارات وسياسات الإدارة في إذاعة تيسمسيلت
122	26	توزيع إجابات المبحوثين حسب وجود قلق لديهم اتجاه قرارات الإدارة المتعلقة بالشأن المهني في إذاعة تيسمسيلت
124	27	توزيع إجابات المبحوثين حسب آرائهم حول العدالة في توزيع المهام بين الموظفين في إذاعة تيسمسيلت
124	28	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى إسهام أسلوب التواصل في تعزيز الثقة بإدارة إذاعة تيسمسيلت
125	29	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لأثر التواصل مع الزملاء في تعزيز الثقة بينهم
126	30	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى ثقة المسؤول في أداء الموظفين بإذاعة تيسمسيلت
127	31	توزيع إجابات المبحوثين حسب العوامل المعززة لشعورهم بالانتماء لإذاعة تيسمسيلت
128	32	توزيع إجابات المبحوثين حسب مدى أهمية سمعة إذاعة تيسمسيلت لديهم
129	33	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى اهتمام إدارة إذاعة تيسمسيلت بالأحوال الشخصية للموظفين.
130	34	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم للعلاقة مع مدير إذاعة تيسمسيلت
131	35	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييم تأثير العلاقة مع الرئيس المباشر على رضاهم الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت
132	36	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم للعلاقة مع زملائهم في إذاعة تيسمسيلت
133	37	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييم تأثير العلاقة مع الزملاء على أدائهم في إذاعة تيسمسيلت.
133	38	توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع تأثير العلاقة مع الزملاء على أدائهم في إذاعة تيسمسيلت
135	39	توزيع إجابات المبحوثين حسب العوامل التي تعزز العلاقة الإيجابية مع الزملاء في الإذاعة
136	40	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمساهمة العلاقات الشخصية مع الزملاء في تخفيف التوتر وحل الخلافات داخل إذاعة تيسمسيلت

41	توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع تأثير العلاقات الإنسانية على مستوى الرضا الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت (إنجابي، سلمي)، بناء على تحليل الإجابات المفتوحة	136
42	العلاقة بين الرضا عن الاتصال الرسمي وتشكيل علاقات قوية بالمدير	140
43	العلاقة بين الرضا عن الاتصال غير الرسمي وتشكيل علاقات قوية بالزملاء.	140

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الميكال التنظيمي لإذاعة تيسمسيلت	88
2	توزيع المبحوثين حسب الجنس	97
3	توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	98
4	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	99
5	توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي	100
6	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	100
7	توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	101
8	توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع الاتصال المستخدم في إذاعة تيسمسيلت	103
9	توزيع إجابات المبحوثين حسب شكل الاتصال السائد في إذاعة تيسمسيلت	104
10	توزيع إجابات المبحوثين حسب مصدر تلقي المعلومات في إذاعة تيسمسيلت	105
11	توزيع إجابات المبحوثين حسب وتيرة التواصل مع الزملاء خارج أوقات العمل الرسمية	106
12	توزيع إجابات المبحوثين حسب جهة اللجوء لحل المشاكل المهنية	106
13	توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير الاتصال غير الرسمي في إذاعة تيسمسيلت	107
14	توزيع إجابات المبحوثين حسب رضاهم عن الاتصال الرسمي في إذاعة تيسمسيلت	108
15	توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع الاتصال المفضل في بيئة العمل	109
16	توزيع إجابات المبحوثين حسب إتاحة المعلومات في العمل بصفة واضحة ومنتظمة	114
17	توزيع إجابات المبحوثين لمدى انفتاح الاتصال الإداري داخليا بالاستماع للموظفين	115
18	توزيع إجابات المبحوثين حسب مدى تقبل زملائهم للملاحظات والآراء	116
19	توزيع إجابات المبحوثين حسب جهة طلب الدعم والمساعدة في إنجاز العمل	117
20	توزيع إجابات المبحوثين حسب مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار	118

119	توزيع إجابات المبحوثين حسب العوامل المؤثرة في شعورهم بقيمة المشاركة في اتخاذ القرار	21
120	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقديرهم لمدى إسهام اجتماعات العمل في حل المشاكل	22
122	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لأكثر الوسائل استخداما في نقل قرارات وسياسات الإدارة في إذاعة تيسمسيلت	23
123	توزيع إجابات المبحوثين حسب وجود قلق لديهم اتجاه قرارات الإدارة المتعلقة بالشأن المهني في إذاعة تيسمسيلت.	24
124	توزيع إجابات المبحوثين حسب آرائهم حول العدالة في توزيع المهام بين الموظفين في إذاعة تيسمسيلت	25
125	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى إسهام أسلوب التواصل في تعزيز الثقة بإدارة إذاعة تيسمسيلت.	26
125	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لأثر التواصل مع الزملاء في تعزيز الثقة بينهم	27
126	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى ثقة المسؤول في أداء الموظفين بإذاعة تيسمسيلت	28
127	توزيع إجابات المبحوثين حسب العوامل المعززة لشعورهم بالانتماء لإذاعة تيسمسيلت.	29
128	توزيع إجابات المبحوثين حسب مدى أهمية سمعة إذاعة تيسمسيلت لديهم	30
129	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى اهتمام إدارة إذاعة تيسمسيلت بالأحوال الشخصية للموظفين	31
130	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم للعلاقة مع مدير إذاعة تيسمسيلت	32
131	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييم تأثير العلاقة مع الرئيس المباشر على رضاهم الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت	33
132	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم للعلاقة مع زملائهم في إذاعة تيسمسيلت	34
133	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييم تأثير العلاقة مع الزملاء على أدائهم في إذاعة تيسمسيلت	35
135	توزيع إجابات المبحوثين حسب العوامل التي تعزز العلاقة الإيجابية مع الزملاء في الإذاعة	36
136	توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمساهمة العلاقات الشخصية مع الزملاء في تخفيف التوتر وحل الخلافات داخل إذاعة تيسمسيلت	37
139	تأثير العلاقات الإنسانية على مستوى الرضا الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت (إيجابي، سلبي)	38

مقدمة

تعد الإذاعات المحلية صوت المجتمع وأبرز منابر الإعلام، فهي تنقل انشغالاته اليومية في شتى المجالات وتساهم في بناء الوعي من خلال نقل الأخبار والمعلومات والترفيه إلى جمهورها والتفاعل معه ويعتمد نجاح هذه الإذاعات بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين فيها وأدائهم المهني الجيد. استنادا إلى ذلك، لا يقتصر الأداء الإعلامي على المعارف والمهارات التقنية فحسب، بل يرتبط بشكل وثيق بالرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

في هذا السياق، يرتبط الرضا الوظيفي بعدة عوامل منها الاتصال الداخلي الذي يعتبر وسيلة فعالة لتعزيز التماسك الداخلي، وتنظيم العلاقات وضمان انسيابية تبادل المعلومات بين الفاعلين داخل الإذاعة التي تتسم بخصوصية العمل الجماعي وتعدد المهام. ونظرا لخصوصية الإذاعات المحلية من حيث التنظيم والتسيير والرسالة الإعلامية والفاعلين المباشرين في إنتاج وتقديم المحتوى الإذاعي، رأينا أنه من الضروري التطرق إلى العلاقة الحيوية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي لا سيما لدى القائمين بالاتصال (صحفيون، منشطون، مخرجون وتقنيون)، باعتبارهم يشكلون القلب النابض للعمل الإذاعي، وهم الفئة المعنية مباشرة بهذه الدراسة.

قد جاء اهتمامنا بهذا الموضوع من منطلق شغفنا بالعمل الإذاعي ووعينا بالدور الحيوي الذي تلعبه الإذاعة المحلية في نقل صوت المواطنين، وتوعيتهم بقضاياهم، وكذا الحفاظ على الخصوصية الثقافية للمجتمع المحلي كما أن موضوع الرضا الوظيفي يحد ذاته طالما أثار تساؤلاتنا كموظفين حول وضعية العامل في المؤسسات العمومية، وارتباط أدائها المهني بمدى رضاه، لذلك كان طموحنا أن تكون لنا مساهمة ولو بسيطة، في تحسين هذا الواقع من خلال البحث فيه وقبل الشروع في إنجاز هذه الدراسة، قمنا باستكشاف ميداني لإذاعة تيسمسيلت، حيث لاحظنا وجود تفاوت واضح في حالات الرضا والتذمر بين الموظفين، الأمر الذي شكل دافعا مباشرا لطرح الإشكالية واختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بتأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي. وخلال هذا العمل، واجهتنا بعض الصعوبات، أهمها أن الإذاعة المحلية باعتبارها مؤسسة عمومية تخضع لسياسات إدارية صارمة، ما يجعل مسؤوليها متحفظين في تقديم بعض المعلومات، خاصة ما تعلق بالنظام الداخلي الذي لم يكن من السهل الاطلاع عليه، ويعزى هذا التحفظ إلى أن الإذاعة المحلية تخضع لتسيير مركزي من طرف الإذاعة الوطنية، إذ يتم معالجة ملفاتها إداريا وتنظيميا على المستوى المركزي، ما يقيد إلى حد كبير حرية التصرف محليا.

كما تجدر الإشارة إلى أن قلة المراجع المتعلقة بالحالة محل الدراسة-إذاعة تيسمسيلت-دفعتنا إلى الاعتماد على أداة المقابلة المفتوحة كأداة ثانوية، وذلك لجمع بيانات نوعية تساعد على تقديم صورة أكثر وضوحاً عن واقع المؤسسة، خاصة من حيث حركة الموارد البشرية، وأساليب التسيير الداخلي.

انطلاقاً من ذلك، جاءت إشكالية بحثنا لتطرح التساؤل المركزي الآتي:

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت؟ ولإجابة عن هذا التساؤل، اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، الذي يتيح تحليل الظاهرة في سياقها الواقعي، باستخدام أدوات متنوعة مثل الاستبيان والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق وقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة جوانب: الجانب المنهجي، حيث تناولنا فيه الإشكالية، أسئلة البحث، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهج البحث، أدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة البحث، حدود الدراسة الزمانية والمكانية، المفاهيم الأساسية، الخلفية النظرية، والدراسات السابقة.

الجانب النظري، وتضمن ثلاثة فصول رئيسية:

الفصل الأول تناولنا فيه موضوع الاتصال الداخلي من حيث التعريف، الأنواع، الوسائل، المقومات والمعوقات. الفصل الثاني خصصناه لمفهوم الرضا الوظيفي، مظاهره، العوامل المؤثرة عليه، نظرياته ومقاييسه.

الفصل الثالث عالجنا فيه الإذاعة المحلية في الجزائر من حيث النشأة والوظائف، كما تطرقنا إلى القائم بالاتصال من حيث المهام والشروط والنظريات المرتبطة به.

أما الجانب التطبيقي، فقد اشتمل على:

تقديم شامل لإذاعة تيسمسيلت الجهوية وهيكلها الإداري والموارد البشرية بها، ثم عرض وتحليل بيانات الاستبيان الميداني ضمن خمسة محاور أساسية، تعكس العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

وانتهينا بمبحث ختامي قمنا فيه بمقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، ومناقشتها في ضوء النظريات، وخلصنا إلى مجموعة من النتائج العامة وقدمنا مجموعة من التوصيات.

الجانب المنهجي

1. الإشكالية.
2. أسئلة البحث.
3. فرضيات البحث.
4. أهمية البحث.
5. أهداف البحث.
6. أسباب اختيار الموضوع.
7. منهج البحث.
8. مجتمع البحث.
9. عينة البحث.
10. أدوات جمع البيانات.
11. حدود الدراسة الزمانية والمكانية.
12. مفاهيم الدراسة.
13. الدراسات السابقة.
14. الخلفية النظرية للبحث

1. الإشكالية:

تشكل الإذاعة المحلية قناة حيوية للوصول إلى الجمهور المحلي كما تمثل فضاء مهنيًا يتطلب تنسيقًا عاليًا بين جميع العاملين لضمان نقل رسائل إعلامية فعالة وسريعة، حيث يتولى القائمون بالاتصال في الإذاعة المحلية مهمة نقل الرسائل إلى جمهور المستمعين، ويمثلون الواجهة التي تعكس قدرة المؤسسة الإعلامية على التواصل مع جمهورها، وغالبًا ما يكون هؤلاء الأفراد في قلب عملية الإبداع الإعلامي، حيث يتم التعامل مع مجموعة متنوعة من القضايا الإخبارية والترفيهية التي تمس حياة المجتمع بشكل مباشر، فهم المسؤولون عن تقديم المحتوى الإذاعي الذي يساهم في تشكيل الوعي العام.

ضمن هذا السياق التنظيمي، يبرز الاتصال الداخلي في الإذاعة المحلية كعامل حيوي لضمان التفاعل الإيجابي بين المستويات الإدارية والفنية، فهي مؤسسة تحتاج إلى اتصال داخلي فعال لضمان التنسيق بين فرق العمل وتحقيق أهدافها الإعلامية، حيث يواجه القائمون بالاتصال في الإذاعات المحلية تحديات تتعلق بالاستجابة السريعة للمتغيرات المحلية ونقل المعلومات بشكل دقيق وفعال ومن ثم، فإن تحسين الاتصال الداخلي يصبح ضرورة لضمان الأداء الفعال للإذاعة، غير أن طبيعة هذا الاتصال، ومدى تنظيمه، وطرق ممارسته، قد تختلف من مؤسسة إعلامية إلى أخرى، ما يثير تساؤلات حول انعكاساته المحتملة على ظروف العمل ومعنويات الموظفين.

من جهة أخرى، يعد الرضا الوظيفي مفهومًا نفسيًا يعكس مدى استقرار العاملين واستمرارهم في أداء مهامهم، غير أن العوامل التي قد تسهم في تحقيق هذا الرضا – ومن بينها الاتصال الداخلي – لم تدرس بشكل كافٍ في سياق المؤسسات الإعلامية المحلية بالجزائر، حيث يفتقر ميدان البحث إلى دراسات تربط بين هذين المتغيرين في هذا القطاع. ونظرًا للدور المحوري الذي يؤديه القائمون بالاتصال داخل هذه المؤسسات، باعتبارهم حلقة الوصل بين الإذاعة وجمهورها، فإن مستوى رضاهم المهني قد تكون له انعكاسات على فاعليتهم في أداء مهامهم، الأمر الذي يمكن أن يؤثر في طبيعة وجودة الرسائل الإعلامية المقدمة، وفي قدرة الإذاعة على الاستجابة لتطلعات جمهورها المحلي.

على ضوء ما سبق، تبرز إشكالية هذا البحث في تسليط الضوء على دور الاتصال الداخلي وكيفية تأثيره على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية، كما أن البحث يسعى لفهم مدى تأثير جودة الاتصال الداخلي على العلاقة بين الإدارة والعاملين وكذا استكشاف التحديات التي تواجه الإذاعات المحلية في تحسين

بيئة العمل وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، خاصة وأن الإعلام المحلي يحتاج إلى سرعة الاستجابة والتنسيق الفعال، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت؟

2. أسئلة البحث:

1. هل هناك فروقات في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين - في إذاعة تيسمسيلت - حسب نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي)؟

2. هل يعزز الاتصال الداخلي روح التعاون بين على القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت؟

3. كيف تؤثر شفافية الاتصال الداخلي بإذاعة تيسمسيلت على مستوى الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال؟

4. هل يؤثر نوع العلاقات الإنسانية بين القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت على مستوى الرضا الوظيفي لديهم؟

3. فرضيات البحث:

1. تختلف مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت باختلاف نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي).

2. يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والمشاركة بين القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت.

3. يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء لدى القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت.

4. تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت إيجاباً على رضاهم الوظيفي

4. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الإعلام المحلي الذي له دور محوري يتمثل في المساهمة في عملية التنمية المحلية وتعزيز الروابط المجتمعية والمحافظة على خصوصية الثقافة المحلية والتوعية بمختلف القضايا الهامة للجمهور المحلي، ولذلك وجب البحث والدراسة لكل المتغيرات التي قد تؤثر على فاعلية هذه المؤسسة الإعلامية وبأبي هذا البحث ليسلط الضوء على بعد حيوي داخل المؤسسات الإعلامية، وهو الاتصال الداخلي، بوصفه أداة

لتقوية التماسك المهني. كما أن البحث يكتسي طابعا تطبيقيا يساعد الإذاعات المحلية على تحسين استراتيجيات الاتصال الداخلي وتعزيز جودة بيئة العمل الداخلية، ويكتسب هذه البحث أهمية خاصة كونه يقدم رؤية تحليلية لواقع الرضا الوظيفي في الإذاعة المحلية، ويسهم في فهم كيفية تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسميسيلت، ومنه نستنتج تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وجودة البرامج الإذاعية. كما أنه يساهم في تقديم حلول عملية قد تساعد الإذاعات المحلية على تحسين بيئة العمل وبالتالي رفع مستوى الأداء المهني للموظفين وزيادة تأثير الإذاعة في المجتمع.

5. أهداف البحث:

من بين الأهداف الرئيسية التي نسعى للوصول لها من خلال هذا البحث هي:

— التعرف على طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بيئة العمل الإذاعية وفروقات التأثير بين نوعيه الرسمي وغير الرسمي.

- فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعات المحلية وجودة الاتصال الداخلي من خلال فحص مؤشرات فعاليته: الوضوح، الشفافية، المشاركة وانفتاح الاتصال.
- معرفة أهم قنوات الاتصال الداخلي المستعملة داخل المؤسسة الإذاعية.
- رصد نوع العلاقات الإنسانية بين القائمين بالاتصال والمسؤولين وتحليل علاقتها بالرضا الوظيفي .
- تقديم مقترحات وتوصيات لتحسين آليات الاتصال الداخلي بما يساهم في تحسين بيئة العمل الإعلامي ومنه تعزيز الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على أداء الإذاعة وجودة محتوى برامجها.

6. أسباب اختيار الموضوع:

- أ) أسباب ذاتية: تتمثل في الميول الشخصية للعمل الإذاعي والاحتكاك بالزملاء الإعلاميين بإذاعة تيسميسيلت.
- ب) أسباب موضوعية: تتمثل في أهمية موضوع الرضا الوظيفي وقابلية انجاز البحث نظريا وتطبيقيا، فإمكاننا دراسة الموضوع والبحث في متغيراته لوجود مجتمع البحث وسهولة الوصول له، وكذا وفرة المرجعيات النظرية التي يمكن توظيفها والاستناد لها.

7. منهج البحث:

اعتمدنا في هذا البحث منهج دراسة الحالة لدراسة واقع الرضا الوظيفي في الإذاعات المحلية، والعلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في الإذاعات المحلية وهو منهج يتصف بالشمول في جمع البيانات وتحليلها مما يساعدنا

في استخلاص نتائج وفهم عميق للعلاقة محل الدراسة في سياقها الواقعي، لذلك سيتم جمع البيانات من خلال استبانات توزع على العاملين بالمحطة الإذاعية تيسميسلت للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث. ويعد منهج دراسة الحالة من المناهج الأكثر استخداما وانتشارا في الدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهذا راجع إلى أن دراسة الحالة مسألة هامة هي الوصف والتحليل الشامل والدقيق للظاهرة الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والتاريخية والسياسية... في المجتمع الكبير. وهذا ما جعل منهج دراسة الحالة يخضع إلى طبيعة المعرفة والبحث فيها، وكذلك العمل على تقديم المعالجة والحلول المناسبة لخدمة الإنسانية من حيث حل مشاكلها، وهو ما تم التأكيد عليه من طرف العاملين في البحث في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية.¹

وقد تم تعريف هذا المنهج وخصائصه واستخداماته من قبل عدة باحثين في مناهج البحث العلمي، فحسب الدكتور أحمد بن مرسل: "منهج دراسة الحالة هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب، في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل: الملاحظة والاستبيان والمقابلة وتحليل المضمون.... إلخ، في جمع المعلومات، وهو يستخدم منفردا في دراسة ظاهرة معينة أو إلى جانب مناهج أخرى"².

ويعرف بأنه: "البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه"³.

كما يعرف أيضا أسلوب دراسة الحالة: "بأنه أسلوب يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله"⁴.

ويعتبر الدكتور أحمد بن مرسل أن استخدام منهج دراسة الحالة في بحث الظواهر الإعلامية مفيد جدا، من حيث توفير معلومات حول الحالات الخاصة التي يصادفها رجل الإعلام في نشاطه الإعلامي، وبفضله يتمكن من

¹ أحمد بوذراع، منهج دراسة الحالة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة الإحياء، العدد الرابع، باتنة، 2001، ص 283.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2010، ص 305.

³ أحمد بن مرسل، المرجع نفسه، ص 302.

⁴ ربحي مصطفى عنيان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، 2001، ص 51.

التغلب على الصعوبات التي تواجهه في فهم بعض الحالات الخاصة التي لا يتمكن من بحثها، إلا من خلال إنجاز هذا النوع من الدراسات¹.

08. مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث حول الرضا الوظيفي في الإذاعة المحلية تيسمسيلت بمجموع القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت ويمكن تحديده وفقا للمجموعات التالية:

قسم الأخبار: ويضم الصحفيين.

قسم الإنتاج: ويضم المخرجين، المنشطيين.

القسم التقني: الذي يشمل المهندسين والتقنيين المسؤولين عن الإعداد الصوتي.

وعليه، مجتمع البحث في الإذاعة المحلية متنوع من مختلف الأقسام والوظائف، وكل منهم له تأثير مختلف على مستوى الرضا الوظيفي والنتائج النهائية للعمل الإذاعي.

09. عينة البحث:

اعتمدنا طريقة الحصر الشامل في بحثنا حيث شملت العينة كافة الموظفين القائمين بالاتصال على مستوى إذاعة تيسمسيلت المحلية والمقدر عددهم بـ 18 فردا من مختلف الأقسام المذكورة أعلاه، وهذا كون مجتمع البحث صغير مما يمكننا من إجراء دراسة الحالة والتي تعرف بأنها طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر ومفردات مجتمع البحث بأساليب مختلفة.

10. أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، حيث تمثل الأساس الذي تبنى عليه نتائج الدراسة وتحليلاتها. "ويتم جمع البيانات عادة في أسلوب دراسة الحالة بوسائل وأدوات متعددة منها المقابلة الشخصية، الاستبيان، الوثائق والمنشورات."²

وانطلاقا من أهمية هذه المرحلة، قمنا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، إضافة لاستخدام كل من الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق كأدوات ثانوية في إجراء هذا البحث، حيث استخدمنا الملاحظة في مرحلة استكشاف

¹ أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 310.

² رنجي مصطفى غنيان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، 2001، ص 52.

ميدان البحث لفهم التفاعلات داخل المؤسسة، أما المقابلة المفتوحة فقد استعنا بها للحصول على المعلومات الخاصة بتعريف وتقديم إذاعة تيسمسيلت، والتعرف على حركة الموارد البشرية بها.

كما استعنا بالوثائق، حيث قمنا بإجراء قراءة للنظام الداخلي للمؤسسة الإذاعية بغرض فهم طبيعة الاتصال الداخلي، قنواته وأشكاله بإذاعة تيسمسيلت.

أما الاستبيان فقد استخدمناه كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرا لقدرته على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد بطريقة منظمة وسهلة للتحليل.

وفيما يلي سنتطرق لتعريف كل أداة من الأدوات المستخدمة في البحث:

1. الاستبيان:

الاستبيان لغة "كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر، بمعنى أوضحه وعرفه والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر"¹.

ويمكن تعريف الاستبيان اصطلاحا على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع"².

ويعتبر الاستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية، خاصة في علوم الإعلام والاتصال، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها³.

والاستبيان هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب. ويكون المستجيب سيد الموقف، بينما كان الباحث في المقابل هو سيد الموقف. ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات

¹زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010، ص 14.

²أحمد الحمزة، البار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المنحة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 3، الجزائر، 2023، ص 304.

³أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 220.

بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد¹.

لذلك فقد كان الاستبيان الأداة التي اعتمدنا عليها في دراستنا لجمع المعلومات من المبحوثين، من خلال تصميم الاستبيان بعناية ليعكس محاور الدراسة وأهدافها، مع مراعاة وضوح الأسئلة وملاءمتها للسياق البحثي. حيث تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة التي تخدم دراستنا وتسهل الحصول على إجابات المبحوثين للتمكن من معرفة أساليب الاتصال الداخلي في الإذاعة المحلية وعلاقتها بمشاعر الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال فيها.

وبعد تحكيم الاستبيان من قبل أساتذة القسم: الدكتور موسى بن عودة، الدكتور ديبح يوسف، الدكتورة مداح الخالدية، أجرينا التعديلات المطلوبة وقمنا بتوزيعه على المبحوثين.

2. الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها: "متابعة سلوك معين بهدف تسجيل البيانات بغرض استخدامها في تفسير وتحليل مسببات وآثار ذلك السلوك."²

ويعرفها موريس آنجرس كمايلي: "الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما (قرية، جمعية، الخ.) بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات. وتكون الملاحظة منتظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للسلوكيات والتنبؤ بها، كما يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال الملاحظة أن يسيطر عليها الطابع الكمي. يمكن كذلك للملاحظة في عين المكان أن تأخذ أشكالاً عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة."³

3. المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها "محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء

¹عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر، دمشق، ط 2، 2004، ص 172.

²محمد سرحان علي محمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، ط 3، 2019، ص 150.

³موريس آنجرس (تر) بوزيد صحرأوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط 2، 2006، ص 184.

أهداف بحثه.¹ كما تعرف أنها " محادثة بين الباحث أو من ينييه والأشخاص المستجيبين الذين يرغب في الحصول على معلومات منهم."²

4. الوثائق (مصادر المعلومات) documents: تعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات في منهج دراسة الحالة³

ويرى موفق الحمداني وآخرون أنه "يستطيع الباحث الاستفادة من الوثائق والسجلات التي قد تلقي ضوفا على الحالة فقد يطلع الباحث على السجلات المدرسية والصحية أو السجلات الرسمية مثل المحاضر والوثائق الموجودة في المحكمة."⁴

بالإضافة للأدوات السابقة، "يستخدم الباحثون الوثائق أو المصادر المختلفة المطبوعة وغير المطبوعة التي تضم المعلومات. وتقدم هذه الوثائق أو المصادر الكثير من المعلومات المهمة للباحث حول دراسته، وخاصة في المراحل الأولى التي يسعى خلالها الباحث إلى تكوين خلفية نظرية عامة عن المشكلة أو موضوع الدراسة، وكذلك في مرحلة التعرف على الدراسات السابقة في المجال. والمصادر هي الأوعية التي يستقي منها الباحث بياناته ومعلوماته، وهي الجهات المادية أو البشرية التي تمتلك البيانات والمعلومات المطلوبة لحل المشكلة."⁵

ويقسمها حمدان إلى:

أ. مصادر بشرية مثل الخبراء وشهود العيان ومجتمعات البحث.

ب. مصادر مادية مثل الكتب والمراجع والوثائق والسجلات والأفلام والحاسوب.

يقول غنيشا وزميله: "إن الوثيقة مادة توفر معلومات أو إرشادات. وهي الوعاء المادي للمعرفة والذاكرة الإنسانية. وتوجد أنواع كثيرة من الوثائق، ولا بد لخبير المعلومات أن يجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى يجري عليها المعالجة المناسبة ويستعملها الاستعمال المناسب."⁶

¹ محمد سرحان علي محمودي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² محمد سرحان علي محمودي، المرجع نفسه، ص 141.

³ محمد سرحان علي محمودي، المرجع نفسه، ص 58.

⁴ موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: الكتاب الأول: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 134.

⁵ رجي مصطفى عتيان، مرجع سبق ذكره، ص 121.

⁶ رجي مصطفى عتيان، مرجع سبق ذكره، ص 121.

11. حدود الدراسة الزمانية والمكانية:

- المجال الزمني يتمثل في الفترة الممتدة من 01 مارس 2025 إلى 15 ماي 2025.
- المجال المكاني يتمثل الإطار المكاني لدراستنا في مؤسسة الإذاعة الجهوية تيسمسيلت الكائن مقرها في شارع ابن باديس بلدية تيسمسيلت.

12. مفاهيم الدراسة:

1/ الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي أنه: "نقل للبيانات والمعلومات أو الحقائق والأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالاتها ويدركها المرسل والمستقبل معا".¹

وفي تعريف آخر هو: "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".²

وهو "العملية التي تهدف إلى القيام بنقل وتبادل المعلومات التي يتوقف عليها توحيد الأفكار، وتتفق مع المفاهيم التي على أساسها تتخذ القرارات، واعتمادا على هذا تعتبر مهمة وضرورية للقيام بالعمل التنفيذي والسياسي للمنظمة والمؤسسة".³

ونعرفه إجرائيا أنه عملية نقل المعلومات والبيانات داخل إذاعة تيسمسيلت باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية المتاحة وذلك بهدف تنسيق العمل والتعاون بين العاملين أو بينهم وإدارة المؤسسة.

2/ الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو أحد المفاهيم الأساسية في علم إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، ويعرف على أنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك المشاعر التي تعتبر هامة.⁴

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 164.

² محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، المجلد الأول، 2003، ص 35.

³ عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001، ص 189.

⁴ محمد صقر عاشور، السلوك الإنساني للمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 954.

والرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها نظرا للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي، واقتناعه أن توقعاته ورغباته مشبعة. علاوة على أنه يشكل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل؛ على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية فيه مثلا الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات¹.

الرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد².

ويمكننا تعريفه إجرائيا على أنه شعور الفرد _القائم بالاتصال _ بالارتياح والقبول اتجاه وظيفته وبيئة العمل في إذاعة تيسمسلت.

3/ القائم بالاتصال

عرف محمد عبد الحميد القائم بالاتصال على أنه "الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها، وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها، وقد يكون المصدر فردا آخر كما يظهر واضحا في حركة عملية الاتصال من خلال المؤسسات الإعلامية التي يقوم أفرادها بالاتصال بالمصدر للحصول على المعلومات أو الأخبار حتى يقوم بصياغتها أو إعدادها للنشر أو الإذاعة وإرسالها مرة أخرى إلى جمهور المتلقين"³.

"وهو يرى أن هذا المفهوم ممتد إلى كل من يعمل في بناء أو تشكيل الرسالة الإعلامية مهما اختلفت الأدوار والمواقع"⁴.

وعليه، وحسب موضوع بحثنا يمكننا أن نعرف القائمين بالاتصال أنهم جميع الموظفين الذين يتفاعلون بشكل مباشر أو غير مباشر مع إنتاج وتقديم المواد الإعلامية للمستمعين بإذاعة تيسمسلت، وتشمل أدوارهم المهنية مختلف جوانب العمل الإعلامي: البرمجة، التحرير، التقديم التركيب والإخراج، بمعنى كل شخص يتولى إعداد وإنتاج وتقديم الرسالة الإعلامية لجمهور المستمعين لإذاعة تيسمسلت.

¹ وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(19)، 2009، ص7.

² منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015، ص38.

³ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتاب، القاهرة، ط1، ص25، 1997.

⁴ محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص91.

4/ الإذاعة المحلية

يعرفها سعد لبيب: "إن الإذاعة المحلية هي تلك التي تخدم مجتمعا محدودا ومتناسقا من الناحيتين الجغرافية والاجتماعية، مجتمعا له خصائص البيئة الاقتصادية والثقافية المتميزة على أن تحده حدود جغرافية حتى تشمله رقعة الإرسال المحلي، فالإذاعة هنا مرتبطة أساسا بمجتمع خاص قد يكون هذا المجتمع مدينة أو مجموعة قرى أو مدنا صغيرة متقاربة تجمعها وحدة اقتصادية وثقافية متميزة"¹.

أما التعريف الإجرائي للإذاعة المحلية في هذا البحث فهي مؤسسة إعلامية عمومية خدمتية تكتسي الطابع المحلي، تهتم بتقديم محتوى إعلامي يركز على القضايا والمواضيع الخاصة بالمجتمع المحلي المتواجد ضمن النطاق الجغرافي لولاية تيسمسيلت.

13. الدراسات السابقة:

من المهم الإشارة إلى أبرز الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لكن لا توجد دراسات عليا تربط الرضا الوظيفي بالمؤسسات الإعلامية في الجزائر، حتى نتمكن من بناء رؤية شاملة حول الموضوع، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي:

أولا: أطروحات الدكتوراه

- دراسة الباحث بونوة على (2016/2015) الموسومة بـ: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الخلفة².

عالج الباحث في دراسته الإشكالية التالية: - ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الخلفة؟

وهي من الدراسات الوصفية التحليلية التي اعتمدت على المنهج الوصفي لدراسة ظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها، مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي.

¹ماجد الخلواني، نبيل طُلب، البرامج التعليمية والثقافية، مركز جامعة القاهرة للتعليم (مفتوح)، القاهرة، ط2، 2001، ص06

²بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الخلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الموسم الجامعي 2016/2015.

وقد تمت الاستعانة بالحصر الشامل في جمع معلومات متنوعة، حيث شملت هذه الدراسة معظم موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة الجلفة، المتواجدين بكل المراكز على مستوى تراب الولاية، بعدد 212 عامل من أصل 373 عاملاً، أي ما يقارب 57% من المجموع العام للموظفين.

وقد استخدم الباحث كل من المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: وصلت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- وجود علاقة تأثير إيجابي للعلاقات الإنسانية (بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين)، المشاركة، الأمن الوظيفي، القيادة التنظيمية، الاتصال، الحوافز ورأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي.

كما أكدت الدراسة على:

- 1- أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، وتعزيز الاحترام في رفع الرضا للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي.
- 2- روح الفريق موجودة لكنها غير مستقرة لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة.
- 3- هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع رؤسائهم في إنجاز المهام، كما يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات، لكنه هدفها خدمة المصالح الشخصية وليست لأهداف تنظيمية.
- 4- العلاقات الشخصية بين الزملاء تسهم في تسهيل التواصل وتعزيز الروابط وتحسين بيئة العمل.

ثانياً: رسائل الماجستير

- دراسة الباحثة بوليدة نادية (2012/2011) الموسومة بـ: الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة-دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال-عنابة¹.

تناولت الباحثة في دراستها موضوع مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة في مؤسسة أرسيلور ميتال-عنابة، من خلال محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية: -هل يساهم الاتصال التنظيمي في تنمية وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة في ظل التحول إلى نظام اقتصاد السوق؟

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المناهج تمثلت في: المنهج الوصفي كونه يساعد في جمع المعلومات والمعطيات المفصلة عن عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومن ثم تحليلها وتفسيرها كما استعانت الباحثة بمنهج تحليل

¹ بوليدة نادية، الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال-عنابة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص علاقات عامة للمؤسسات، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار-عنابة، 2011-2012.

المضمون لتحليل بعض وثائق المؤسسة، وتحليل البنية الهيكلية للتعرف على طبيعة الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة والقنوات المستعملة في ذلك، إضافة لاعتماد المنهج التاريخي للتعرف على مراحل التغيرات التنظيمية التي عرفتتها المؤسسة الجزائية والتعرض لوضعية الاتصال التنظيمي في كل مرحلة من تلك المراحل، وعليه، استخدمت الباحثة كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتنوعة اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الباحثة أسلوب العينة الطبقية بعدد 77 عامل من أصل 413 عاملاً، لتكون ممثلة لثلاثة مستويات من الترتب في السلم الوظيفي لأحد الوحدات التابعة لمؤسسة أرسيلور ميتال-عناية.

نتائج الدراسة: توصلت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أشارت الشواهد الكمية أن الاتصال التنظيمي ضعيف وغير كاف، وغير فعال في تدفق المعلومات أو تعزيز المشاركة.

- أكد كل المبحوثين أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة و أفراد المؤسسة وفي المقابل يؤكدون أن الاتصال التنظيمي السائد حالياً داخل المؤسسة لم يحسن تلك العلاقة.

- أن أهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة، تمثلت في المعوقات التنظيمية تليها المعوقات الشخصية. والنتيجة العامة المتحصل عليها من الدراسة هي عدم مساهمة الاتصال التنظيمي السائد داخل المؤسسة في تنمية العلاقات العامة الداخلية في شقها الإيجابي نتيجة لضعف نظام الاتصال وارتباطه بالعديد من المشاكل. وقد أشارت الباحثة في الأخير لمجموعة من مواضيع البحث التي رأت أنها هامة وجديرة بالبحث أهمها تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي.

ثالثاً: المقالات العلمية

1-دراسة سعدي وحيدة وبلميز سارة بعنوان: "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول ماهو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي؟

ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- الثقافة الاتصالية تنشأ من تفاعل متغيرات عديدة داخل المؤسسة.
- التشجيع على الحوار، استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة، وشرح السياسات التحفيزية يعزز الرضا الوظيفي.
- القيادة تلعب دوراً محورياً في التأثير على العاملين من خلال سلوكياتها الاتصالية.

¹سعدي وحيدة، بلميز سارة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة نظرية بمخبر دراسات وأبحاث في الاتصال جامعة باجي مختار عناية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، 2021.

- ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الاتصالات الغير رسمية واعتماد الاتصال الشخصي كأحد قيم الثقافية الاتصالية داخل المؤسسة.

2-دراسة الباحثان محمد عبد الله سالم الأحم وعبد الله محمد عبد الله أطيبة بعنوان: الرضا المهني للقائمين بالاتصال في الإذاعات الليبية المتخصصة بالطفل راديو سنابل (FM) بمدينة بنغازي أتمودجا¹.

هدفت الدراسة للتعرف على الرضا المهني لدى القائمين بالاتصال في المؤسسات الإذاعية الليبية المتخصصة بالطفل، وهي دراسة وصفي تعتمد على أسلوب المسح الشامل وأداة الاستبيان، كما استخدم الباحثان العينة العارضة من القائمين بالاتصال بمدينة بنغازي وعددهم (40) مفردة.

سعت الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية: ما هي العوامل المؤثرة على الرضا المهني للقائمين بالاتصال في الإذاعات الليبية المتخصصة بالطفل؟ وتفرعت إلى مجموعة من التساؤلات. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أن 37.5% من القائمين بالاتصال بالإذاعات الليبية المتخصصة بالطفل غير راضين عن أدائهم المهني.
- أن نسبة 32.5% من القائمين بالاتصال بالإذاعات الليبية المتخصصة بالطفل يعتبرون العوامل الاجتماعية الأكثر تأثيراً على رضاهم المهني.

- توجد فروق جوهرية بين القائمين بالاتصال مرتبطة بالمستوى التعليمي والدخل الشهري والخبرة والعمر.
3-دراسة ملماي نادية، دهوم عماد وبوغالية فايزة، بعنوان: " الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي كأحد أوجه نجاح تسيير الأندية الرياضية الجزائرية"²

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما مدى أهمية الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي لدى مسيري النوادي الرياضية الجزائرية؟ وجررت على عينة مكونة من (20) مسيراً تابعين لناديين رياضيين لكرة القدم بمدينة سوق أهراس (نادي وفاق سوق أهراس ونادي شباب حمة لول)، حيث اعتمد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي .

¹محمد عبد الله سالم الأحم وعبد الله محمد عبد الله أطيبة، الرضا المهني للقائمين بالاتصال في الإذاعات الليبية المتخصصة بالطفل راديو سنابل (FM) بمدينة بنغازي أتمودجا، مجلة كلية الفنون والإعلام -السنة 5- العدد 10- ديسمبر 2020مجلة علمية محكمة تصدر جامعة مصراته (Online) ISSN 2523-272ليبيا.

² ملماي نادية، دهوم عماد وبوغالية فايزة، الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي كأحد أوجه نجاح تسيير الأندية الرياضية الجزائرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي-برلين-ألمانيا، العدد 5، ص ص 159-178.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ضعف في استخدام الوسائل التكنولوجية والاتصال غير الرسمي من طرف إدارة نوادي كرة القدم.
- الاتصال المباشر هو الأنسب لتحقيق الرضا بين إدارة نوادي كرة القدم والمسيرين لتحقيق الرضا الوظيفي.
- الاتصال النازل هو الأكثر استخداما، بينما الاتصال الصاعد ضعيف مما يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي الذي يخلق مركزية في اتخاذ القرار، وعدم إشراك العاملين في تسطير أهداف المنظمة.
- تمرير المعلومة في وقتها يعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لدى مسري نوادي كرة القدم.

14. الخلفية النظرية للبحث:

يستوجب بحثنا هذا تسليط الضوء على أهم المداخل النظرية التي نراها نحن ملائمة لمعالجة موضوع بحثنا ونظرا لأن موضوع بحثنا يشمل متغيرات البحث المتمثلة في كل من الاتصال الداخلي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، لذلك فقد اخترنا العمل في ضوء معارف النظريات الخاصة بهذين المتغيرين التالية:

1. نظرية العلاقات الإنسانية:

نظرية العلاقات الإنسانية هي نظرية تركز على أهمية العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ودور هذه العلاقات في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتم تطوير هذه النظرية بواسطة إلتون مايو في أبحاثه المعروفة باسم دراسة هوثورن التي أظهرت أن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين له تأثير كبير على أدائهم وسلوكهم في العمل. قام إلتون مايو في عام 1927 بمجموعة من التجارب التي كانت تهدف إلى إثراء المعرفة في مجال الرضا الوظيفي، وتوصل مايو إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاجية ومن بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين تجاه بعضهم والاهتمام الذي يلقاه العاملون من مشرفيهم¹.

نظرية العلاقات الإنسانية تركز على العناصر النفسية والاجتماعية التي تؤثر في الأفراد في مكان العمل، وبما أن بحثنا يتناول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، يمكن توظيف نظرية العلاقات الإنسانية لتوضيح العلاقة بين التواصل الداخلي الجيد ورضا الموظفين، لأن بناء علاقات جيدة بين الموظفين والإدارة يعزز من روح الفريق ويزيد من التعاون وهذا يمكن أن يكون مؤشرا على أهمية الشفافية والتواصل الجيد في الإذاعة لأن التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة يعزز من التفاهم والاحترام المتبادل، ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر دعما، وإذا كان القائمون

¹ العديلي ناصر محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، 1995، ص 15.

بالاتصال في الإذاعة المحلية يعملون على بناء علاقات صحية مع زملائهم ويشعرون بالتقدير والاحترام، فإن ذلك سيسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

2. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory): تعرف بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين، حيث قدم هيرزبرغ نظريته في الدافعية والتي اعتمد فيها على نظرية الحاجات لماسلو كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالاته، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل، لأن الأسباب التي تؤدي إلى الرضا ليست نفسها التي تؤدي إلى عدم الرضا، وتقوم النظرية نوعان من العوامل كما يلي:

العوامل الدافعية: هي عوامل محفزة للعمل وتتمثل في (الإنجاز، المسؤولية، الترقى، العمل ذاته) وتزيد من رضا الموظف.

العوامل الوقائية: هي عوامل صحية لبيئة العمل وتتمثل في (الأجر، العلاقات الشخصية، السياسات الإدارية، ظروف العمل واستقراره...) ونقص هذه العوامل يؤدي إلى حدوث عدم الرضا¹.

وفي الإذاعة المحلية فإن نظرية العوامل التحفيزية تفسر الإبداع وحرية التعبير وبالتالي تؤثر بصفة كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي.

ومن خلال الاتصال الداخلي الفعال، يمكن أن توفر المؤسسات بيئة عمل تدعم العوامل الصحية (مثل وضوح الأدوار والمهام) والعوامل الدافعية (مثل الاعتراف بالإنجازات والمكافآت) على سبيل المثال، إذا كانت هناك قناة اتصال مفتوحة بين الموظفين والإدارة بشأن التقدير والفرص، فإن ذلك سيزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإذاعة المحلية .

3. نظرية حارس البوابة Gatekeeping Theory :

أنت فكرة نظرية حارس البوابة من عمل الحارس الذي يقف على البوابة، فيدخل من يشاء، ويمنع من يشاء، وفي الغالب تتحكم الاعتبارات الشخصية في قرار هذا الحارس إدخال من يريد ورد من لا يريد والنظرية من حيث استخدامها في الحديث عن تأثير وسائل الإعلام تنطلق من أن الأشخاص العاملين في وسائل الإعلام يتحكمون فيما يصل إلى الناس من مواد إعلامية².

¹ إيهاب عيسى المعري، طارق عبد الرؤوف، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ط1، 2014، ص 105.

² محمد بن عبد الرحمن الحضيف، كيف تؤثر وسائل الإعلام؟ دراسة في النظرية والأساليب، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1998، ص 24.

ورغم بساطة نظرية حارس البوابة واعتبارها أمراً بديهياً في الإطار النظري الحالي، فإنه ثمة تغيرات سعت إلى تعميق النظرية واكتسابها أبعاداً أكثر عمقاً ودلالة؛ حيث تعرض ليندا لي كايد (Lynda Lee Kaid 2004) الجهود النظرية لتطوير هذه النظرية وربطها بالسياقات العامة في البيئة الاتصالية الحديثة، وقد توصلت الباحثة إلى أن عملية القائم بالاتصال هي نتاج تفاعلي لأربعة عوامل رئيسية، هي¹:

1. الحس والاتجاه الشخصي للقائم بالاتصال.
2. معايير المؤسسة الإعلامية في تقييمها لأداء القائم بالاتصال وعلاقة القائم بالاتصال بها.
3. الضغوط التي تمارس على المؤسسة وتتدخل في معالجتها الإعلامية للقضايا.
4. التقنيات الحديثة التي تسهل نقل المعلومات وجهها.

وعليه، نظرية حارس البوابة تركز على كيفية اتخاذ القرارات حول ما يتم نشره أو عدم نشره، وكيف يتم توجيه المعلومات إلى الجمهور. هذه النظرية مهمة في سياق الإعلام والاتصال الداخلي في المنظمات، مثل الإذاعة، لأنها تتعلق بدور القائم بالاتصال في تحديد المعلومات التي تصل إلى الجمهور والذي يتعرض لضغوط داخلية وخارجية مثل السياسات الإدارية، القوانين واللوائح الإعلامية، وضغوط الجمهور أو المعلنين. هذه العوامل تؤثر على قراراته فيما يخص اختيار المعلومات التي يجب نشرها وذلك يؤثر على مدى رضا الموظفين إذا شعروا أن هناك قدراً كبيراً من الشفافية والمشاركة في المعلومات الداخلية، فقد يتسبب ذلك في شعور الموظفين بالإحباط أو عدم الرضا نتيجة قلة المعلومات المتاحة لهم.

¹ عبد الله بن محمد الرفاعي، علاقة البيئة الإعلامية للقائم بالاتصال العربي باتجاهاته نحو حقوق الإنسان دراسة ميدانية على عينة من ثلاث بيئات إعلامية مختلفة، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، (أولية 30، 2009، ص 31).

الجانب النظري

الفصل الأول

الاتصال الداخلي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي، أهدافه ووظائفه

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: مقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته

المطلب الأول: مقومات الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة

تمهيد

يعد الاتصال عملية رئيسية وضرورية في بناء العلاقات الإنسانية، وقد عرف تطورا كبيرا بالتزامن مع تطور الدراسات والأبحاث عنه في مجال علوم الإعلام والاتصال إضافة إلى الأبحاث التي أجريت في مختلف تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتي عكفت على دراسة الإنسان وسلوكه في مختلف السياقات الاجتماعية والثقافية معتمدة في ذلك على الاتصال كوسيلة لفهم العالم البشري وتجارب الأفراد في مختلف السياقات. ولطالما شكل الاتصال أحد أهم التحديات المؤسسية وأهم عملية تبنى عليها بقية الأعمال الإدارية سواء ما تعلق منها بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وهذا لكون عملية الاتصال أساسية في التعامل مع الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فعلى المستوى الداخلي للمؤسسة يبرز دور الاتصال في خلق بيئة عمل تساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة عالية وتدفعهم للتعاون والإبداع وتطوير عملهم وتحسين جودته، لذلك كانت جودة الاتصال وفعاليتها من الاستثمار الجيد للمورد البشري. وعليه، سنحاول في هذا الفصل تناول مفهوم الاتصال الداخلي، أهميته، أهدافه، أنواعه ووسائله، مقوماته ومعرفة...

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي، أهدافه ووظائفه

1- تعريف الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي أحد أهم أنواع الاتصال المؤسسي أو الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة أو المنظمة والذي يستخدم من أجل تمرير معلومات وتعليمات بين مختلف الأقسام أو الأفراد داخل البيئة التنظيمية.

ويعرف الاتصال في المجال الإداري أو المؤسسات بصفة عامة أنه:

"العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تسهل عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين".¹

كما يعرف الاتصال الداخلي على أنه:

"إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته، وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة".²

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وكما هو معروف، فهو إما اتصال رسمي (هابط، صاعد أو أفقي) أو غير رسمي".³

2- أهداف الاتصال الداخلي ووظائفه:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد ونقل أفكارهم من خلال الرسائل التي يتبادلونها، وللاتصال الداخلي أهداف كثيرة أبرزها⁴:

- ✓ التنسيق بين وحدات ومصالح المؤسسة الاستجابة لحاجيات الأفراد داخلها.
- ✓ نقل المعلومات والبيانات بطريقة منظمة، وذلك عبر القنوات الاتصالية للمؤسسة.

¹ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراس، بيروت، 2000، ص 19.

³ فضيل دليو، اتصال المنظمة، منشورات مخبر الإستخدام والتلقي في الجزائر، الجزائر، 2025، ص 25.

⁴ فريد كورتل، بوعليظة افهام، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص 51.

- ✓ يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- ✓ تحديد معايير ومؤشرات الأداء، وتوجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.
- ✓ يمثل الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاط الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين وتحقيق التفاعل والتبادل المشترك بينهم.
- ✓ تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلق الثقة والاحترام بينهم.
- ✓ مناقشة المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة بطريقة سلسلة ودقيقة وطرح سبل معالجتها.
- ✓ تحقيق التعاون وخطط المؤسسة للعاملين، والريادة في مستوى إنتاجها وارتفاع مردودها.

ويؤدي الاتصال داخل المؤسسة وظائف متعددة تتجاوز مجرد نقل البيانات، لتشمل أبعاداً تنظيمية وإنسانية تؤثر بشكل مباشر في أداء الأفراد وفعالية العمل. وفي هذا السياق، يشير كل من سيزلاجي ووالاس (Szilagyi & Wallace, 1980) إلى أن سكوت وميتشل (Scott & Mitchell) صنفوا وظائف الاتصال في المنظمات إلى أربع وظائف رئيسية هي¹:

الوظيفة العاطفية (الانفعالية): ترتبط هذه الوظيفة بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، حيث يساهم الاتصال - سواء كان رسمياً أو غير رسمي - في التعبير عن المشاعر وبناء العلاقات داخل بيئة العمل، مما يعزز الإحساس بالانتماء والدعم المتبادل بين الأفراد.

الوظيفة الدافعية: يساهم الاتصال في تحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التغذية الراجعة والتقدير والمساءلة، مما يساعد في تحسين الأداء وتقويمه باستمرار.

الوظيفة المعلوماتية: تعد من أبرز وظائف الاتصال، حيث يستخدم كوسيلة لنقل المعلومات والمعطيات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة. وتتمثل هذه الوظيفة إلى الطابع التقني، حيث يهتم الباحثون في هذا المجال بكيفية تحسين قنوات الاتصال، وضمان دقة وكفاءة تبادل المعلومات والقرارات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

وظيفة الرقابة (الضبط): تتجلى هذه الوظيفة في دور الاتصال في تنظيم سلوك الأفراد وضبطه بما يتماشى مع

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 458-459.

البنية التنظيمية للمؤسسة، وتستخدم قنوات الاتصال الرسمية – كالمخططات التنظيمية والتعليمات الإدارية – كوسيلة للرقابة على الأداء وضمان الالتزام بالمعايير والسياسات المعتمدة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي أمراً ذا أهمية كبيرة في أي مؤسسة، فهو يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد المؤسسة، ويعد عنصراً حاسماً في نجاح واستمرارية العمل التنظيمي. ويرى الباحث أحمد عبد الله الصباب أن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في¹:

- أن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة.
- أن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج، لذلك يتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي.
- وتظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط للرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاويلته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من وقت العمل الرسمي في الاتصالات. فالعملية الإدارية من تخطيط تنظيم تنسيق توجيه رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال².
- وللاتصال الداخلي أيضاً بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى سانسوليو SainSaulieu المؤسسة منيع للتعلم الثقافي³.

¹ أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2010، ص 180.

² ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 421.

³ الأمين بلفاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر، المجلد 2، العدد 3، حانفي 2014، ص 69.

ويرى بعض الباحثين مثل كلود هير وبورتر ويتسن لزنياك (1978) بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق، والتخطيط والعلاقات الإنسانية، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة¹.

فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، فهو يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله

على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق. وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، والإبداع التنظيمي، والأداء العام للمنظمة². وكخلاصة للقول، الاتصال الداخلي الفعال يعزز التفاهم والتناغم بين أفراد المؤسسة ويساهم في بناء بيئة عمل صحية وإيجابية، يرسم ملامح صورة داخلية جيدة تنعكس على صورتها الخارجية من خلال الأداء المتميز والريادة وتحقيق الأهداف المنشودة.

¹ اعتماد محمد علام، إجلال اسماعيلي حنمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 95.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الخامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2013، ص 249.

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي يتم بين العمال والموظفين بالمؤسسة على اختلاف مراتبهم وينقسم من حيث الطابع الرسمي إلى نوعين: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

أولاً: الاتصال الرسمي

تعرف الاتصالات الرسمية بأنها تلك التي تمارس ضمن الأطر القانونية والتنظيمية التي تحددها المؤسسة، تتم هذه الاتصالات من خلال قنوات وأساليب معتمدة تنبع من الهيكل التنظيمي الرسمي، ويشترط لفعاليتها أن تكون هذه القنوات واضحة ومعلومة لجميع الأعضاء العاملين داخل المؤسسة¹.

ويعرفه مصطفى عشوي بأنه: "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، يتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي يحددها خطط السلطة داخل المنظمة"².

كما يقصد به الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتنبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي³.

ويأخذ الاتصال الداخلي الرسمي في المؤسسة ثلاثة اتجاهات فيصنف إلى: اتصال نازل، اتصال صاعد واتصال أفقي.

1/ الاتصال النازل (الهابط): هو أكثر الأنواع شيوعاً والشكل الغالب في معظم المؤسسات وتنتج فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية الأقل تبعا للتسلسل الإداري للسلطة⁴. ويمكن حصر أنواع الاتصال النازل في خمس أشكال أساسية هي⁵:

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001، ص 194.

² أيت طالب نورة، الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 29، جامعة زيان عاشور بالخلقة، ص 150.

³ محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 138.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المركز الجامعي، القاهرة، د.س.ن، ص 350.

⁵ بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 102 103.

1. تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة وذلك لتنفيذ الخطط والإستراتيجيات وتحقيق الأهداف.
2. معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام وعلاقتها بالمهام الأخرى في التنظيم.
3. معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
4. معلومات ترجع للمرؤوس لإطلاعهم بتقييم الأداء.
5. معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بأهداف التنظيم.

ومن وظائف الاتصال النازل بهذا¹:

- تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم.
- تحديد أهداف وبرامج العمل للمرؤوسين.
- مد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.

ولكي نضمن أن يكون هذا النوع من الاتصال جيدا ومحققا للأهداف التي قام من أجلها، يقول الدكتور عمر عبد الرحيم نصر الله أنه يجب أن تتوفر المتطلبات التالية²:

أولاً: يتطلب التحضير المسبق للمعلومات، حيث يفضل أن يكون الموظف أو المدير على دراية بما يريد نقله من معلومات أو استفسارات وتجنب الردود الارتجالية في حال غياب المعرفة، مع الالتزام بالبحث عن الإجابة وتقديمها لاحقاً.

ثانياً: يتطلب الاتصال الفعال تطوير اتجاهات إيجابية داخل المؤسسة، حيث يسهم المدير الإيجابي في دعم العاملين ومشاطرتهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

ثالثاً: يعد التخطيط للاتصال جزءاً من التكامل الإداري، ويتجسد في ربط أدوات الاتصال مثل النشرات اليومية، الإذاعات الصباحية ولوحات الإعلانات بخطط العمل لإشراك العاملين وإطلاعهم، مع التأكد من صحة المعلومات قبل نشرها.

¹ عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، مكتبة الخيكل، الرياض، 1997، ص 255.

² عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 198.

أخيراً، تعد الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين عنصراً جوهرياً، حيث يتوقف قبول العاملين للرسائل الاتصالية ومعانيها على مدى ثقتهم في هدف القائم بالاتصال ورغبته.

2/ الاتصال الصاعد:

يرى ليفزي (livesy) أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا¹. وعموماً يمكن للمعلومات التي يتم نقلها عن طريق الاتصال الصاعد أن تكون²:

1. معلومات عن العمال أنفسهم، أدائهم، مشاكلهم، تقدمهم وخططهم المستقبلية.
2. معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
3. معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.
4. أفكار ومشاعر المرؤوسين حيال أعمالهم وزملائهم في المنظمة.
5. الاقتراحات والأفكار لتحسين العمل.

ويمكن القول أن هناك جملة من العقبات التي تحول نجاح وفعالية الاتصال الصاعد³:

1. بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم وذلك بسبب تعدد وكثرة المستويات التنظيمية وكبر حجم المؤسسة.
2. تحريف المعلومات والتقارير والشكاوى أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى وذلك ينجم جراء التعديلات بالحدف أو الإضافة، حيث يعتمد بعض المشرفين أو المسؤولين إلى ذلك خوفاً من غضب الإدارة في اكتشاف التجاوزات والأخطاء وبالتالي فتح تحقيقات واتخاذ إجراءات صارمة.
3. المركز المتدني للمرؤوسين؛ فبينما يستطيع الرؤساء بحكم سلطتهم وقدرتهم بالاتصال مع كافة المستويات الإدارية، لا يمكن ذلك بالنسبة للمرؤوسين الذين يكونون على درجة متدنية وفي وضع وظيفي متواضع.

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 137.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 258.

³ خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 1999، ص 283.

4. اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف وذلك انطلاقاً من طبيعة القيم التي يحملها سواء كانت إيجابية تشجع المرؤوسين على الاتصال بالمستويات الإدارية العليا أو العكس من خلال استخدام الصلاحيات والنفوذ واعتماد أسلوب التهديد والتخويف الشيء الذي يجعل المرؤوسين يحجمون عن الاتصال مع رؤسائهم في العمل. ويرى luthans أن أفضل وأسهل طريقة لتحسين الاتصالات الصاعدة هي أن يقوم المديرين بتطوير عادات جيدة في الإصغاء الفعال، ثم تبني بعض الممارسات لتشجيع الاتصال الصاعد ومنها¹:

- سياسة الباب المفتوح: حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
- أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.
- تعبئة الاستبيانات وإجراء المقابلات عند انتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في المؤسسة وسياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها.
- مكتب الشكاوى: وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث ينشأ مكتب محايد يعمل على تلقي الشكاوى ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على إيجاد حلول ومعالجة المشكلات وتحسين بيئة العمل.

3/ الاتصال الأفقي:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل و تبادل المعاني و المعلومات، و الآراء و وجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، و غالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصال لقناعتها بإسهامه الكبير في تنسيق الأعمال و حل المشكلات و تعزيز الفهم المشترك للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها و الحد من الصراعات و غيرها من مشاكل العمل و إفرازاته، و مما لاشك فيه أن الاتصال الأفقي يعلب دوراً حاسماً في تثمين علاقات التعاون و الموازنة بين العاملين و إدارات وأقسام المنظمة.²

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 261.

² بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 105.

وينظر لـ Luthans إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالأفراد وسلوكهم ويحصر أهدافه فيما يلي¹:

1. تنسيق الواجبات: من خلال توحيد الجهود والأفكار لتحقيق الأهداف المنشودة.
 2. حل المشكلات والتزاعات: وذلك تم بمناقشة المشاكل واقتراح حلول حلها ويتم على مستوى الإدارة العليا.
 3. مشاركة المعلومات: وذلك بين المستويات الإدارية التي تعمل على أداء مهام مشتركة.
 4. تعزيز المبادرات والعمل الابتكاري: فالعمل الجماعي يبرز أفكارا مبدعة ويتيح الفرصة لاقتراح مبادرات وإجراء تحسينات على العمل وبيئته.
- ومن وظائف الاتصال الأفقي نجد²:

1. بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها.
 2. تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها.
- أما معوقات الاتصال الأفقي فنجد منها³:

- تداخل الاختصاصات والصلاحيات.
- عدم الرغبة في مشاركة المعلومات.
- اختلاف التخصصات الوظيفية.

ثانيا: الاتصال الداخلي غير الرسمي:

ويعرف بهذا الاسم نظرا لأنه يحدث خارج المسار الرسمي المحدود للاتصال، حيث تمثل الاتصالات غير الرسمية أكثر أنواع الاتصال شيوعا فهي لا تخضع للتنظيم الرسمي و لا تتحكم بها أطر نظامية ، فهو يقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين أفراد و جماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة قصور النظام الرسمي

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 261.

² عبد الله الطويري، مرجع سبق ذكره، ص 226.

³ فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 199.

في توصيل المعلومات وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، حيث تناسب المعلومات و المعاني في الاتصالات غير الرسمية داخل و خارج نطاق التنظيم الرسمي؛ ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات و تبادلها بين أكبر عدد من الأفراد، قد تضم حقائق كاملة أو جزئية، أو أنها تكون محرفة أو هي في الأساس شائعات¹.

ويعرفه عبد الغفار حنفي بأنه: "الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآزر وإشباع الحاجات رغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي ولكنها تجد لها منفذ للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي"².

كما يعرف أنه: "ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون دون قواعد رسمية تنظيمية واضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدد ضوابط وإجراءات رسمية محددة"³.

وتعد قنوات الاتصال غير الرسمي أقصر الخطوط الاتصالية ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، إذ قد يعتمد الاتصال غير الرسمي إلى نقل معلومات صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاق الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تم من يعمل بالمؤسسة.⁴

ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل الهيكل التنظيمي فقط، بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاجتماعات غير الرسمية.

ويعتبر الاتصال غير الرسمي في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة، إذ يسهم في تعزيز العلاقات بين العاملين وينمي روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فعالية، ويمكن أن يكون الوضع مثاليا حقا

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 217.

² رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية مركب المحارف والرافعات CPG، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 47.

³ فضيل دليو، اتصال المؤسسة: اشهار — علاقات عامة — علاقات مع الصحافة، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 28.

⁴ رضوان سامية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

حيث تتعزز العلاقات الوظيفية بروابط صداقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وعلى المدير أن يسهر على تنمية مثل هذه العلاقات في المؤسسة التي يرأسها لكي تنشأ روح الانتماء الضرورية جدا عند العاملين¹.

وحسب مصطفى حجازي إذا كانت هذه العلاقات غير الرسمية تعد ظاهرة إيجابية في بيئة العمل، إلا أن بعض أشكال الاتصال غير الرسمي داخل وحدات التنظيم الرسمي يمكن أن تحدث آثارا سلبية على الأداء، إلى حد اعتبارها مؤشرا على وجود خلل جوهري في نظام العلاقات داخل المؤسسة، وتظهر الدراسة أنه في مثل هذه الحالات، يتكون داخل المؤسسة تنظيم خفي مواز للتنظيم الرسمي، يتجاوز حدود العلاقات والاتصالات الوظيفية المقررة، وقد يحد من فعالية التنظيم الرسمي أو يلغيه تماما. هذا التنظيم غير المعلن يتكون تدريجيا ويكتسب نفوذا يجعله قادرا على التأثير في سير العمل والتحكم في مجرياته بشكل غير مباشر في المؤسسة².

ولتفادي الآثار السلبية للاتصال غير الرسمي يمكن إتباع المبادئ أو النصائح الآتية³:

- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي يلعبه هذا النوع من الاتصالات.
- توفير الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال تشجيع الإدارة للمرؤوسين على الإقدام بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف.
- تبني نظام جيد للاتصالات يضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه بما يحقق الفعالية، مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة.
- الاهتمام بإنشاء إدارة للاتصالات داخل المؤسسة، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد الاتصالات غير الرسمية والتحكم فيها وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة.

مما سبق، يتضح أن الاتصال غير الرسمي يلعب دورا مزدوجا؛ فهو قد يعزز روح التعاون والانتماء بين

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² مصطفى حجازي، المرجع نفسه، ص 127.

³ حورية بولعوي، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التسيير شبكة نقل الغاز بالشرق، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 44.

العاملين، مما يرفع من مستوى الرضا، لكنه قد يتحول في بعض الحالات إلى عنصر سلبي يؤثر على فعالية التنظيم الرسمي، الأمر الذي يتطلب تدخل من الإدارة لتوجيهه واستثماره بشكل إيجابي.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي

يقوم الاتصال داخل المؤسسة على وسائل اتصالية مختلفة يعتمد علىها الفرد لإيصال المعلومات والتعليمات على أكمل وجه، وتمثل هذه الوسائل في:

1. وسائل الاتصال المكتوبة: تتضمن طرق الاتصال المكتوبة في المنظمات ما يلي¹:

- الأوامر والتعليمات: مثل الخطابات الداخلية، والمذكرات، والنشرات، والكتب الدورية.
- الرسائل الخاصة: وتعلق بالخطابات والرسائل الموجهة إلى العاملين.
- مجلة أو جريدة العامل: تتضمن أخبار المنظمة والمستجدات المتعلقة بها.
- مرجع أو دليل العاملين: يقدم معلومات عن أهمية العمل، ودور الفرد داخل المنظمة، بالإضافة إلى معلومات حول أهداف المنظمة، سياساتها، وأنظمتها وتشبه اللوائح التنظيمية.
- التقارير: تشمل تقارير التخطيط، الرقابة، والأخبار المتعلقة بنشاطات المنظمة.
- لوحة الإعلانات: وسيلة لإيصال التعليمات والمعلومات للعاملين داخل المنظمة.
- صندوق الاقتراحات: أداة لتلقي المقترحات من داخل المنظمة أو خارجها لتحسين الأداء وتطوير العمل.
- الفاكس: وهو جهاز يعمل على طريق تقنية الاتصالات، ويقوم بإرسال نسخ طبق الأصل من الوثائق المراد إرسالها، كما يتميز بميزة خاصة حيث يكون إرسال الفاكس في أي وقت ويكون الاستلام فوري.

2. الاتصالات الشفهية: تتم هاته الاتصالات عن طريق الكلام والمحادثة الشفهية، وهي أكثر الوسائل المستعمل للتواصل داخل المؤسسات، وقد تتم بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

وسائل الاتصال الشفوي المباشر: تمثل الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية ومن وسائله²:

- التعليمات والأوامر: تنفذ في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.
- الاجتماعات: حيث تعقد اجتماعات بين أفراد المؤسسة أو بين رؤساء المصلحة أو بين المدير العام

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 470.

² ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 471.

- ورؤساء دوائر المؤسسة، وهي لقاءات دورية لتبادل المعلومات والآراء، وتقييم الأداء العام ووضع خطط واستراتيجيات مستقبلية.
 - **المقابلات:** تعتبر المقابلة محادثة جدية بين الطرفين تتجه إلى تحقيق هدف واضح ومحدد وتعتمد الإدارة العليا على الرؤساء المباشرين في نقل المعلومات إلى المرؤوسين على شكل مقابلات.
 - **الاستشارة:** تعتمد المؤسسة في بعض الحالات على خبرات أخصائيين للمساعدة في حل المشكلات التنظيمية أو التشغيلية. ويمكن أن يكون هؤلاء المستشارون من داخل المؤسسة أو من خارجها، وتعد الاستشارات وسيلة اتصال مهمة لتقديم التوجيه والمقترحات المناسبة.
 - **اللجان:** تشكل اللجان من مجموعة أفراد تسند إليهم مهام ذات طابع استشاري أو تنظيمي أو تنسيقي. وقد تكون هذه اللجان دائمة أو مؤقتة، ويكمن دورها الأساسي في تحقيق أهداف محددة ضمن المؤسسة.
 - **الملتقيات والبرامج التدريبية:** تعد وسيلة اتصال فعالة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم. وتشتمل العملية التواصلية في كون المدرب مرسلًا للمعلومة والمتدربين مستقبلين، مع وجود تفاعل متبادل أثناء التدريب.
- وسائل الاتصال الشفوي غير المباشر:** وتشتمل أهمها في¹:
- **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل داخل المؤسسة التي توفر السرعة والمرونة الزمنية، إلا أنه قد يضعف من فعالية الرسالة بسبب غياب لغة الجسد وعدم تواجد الطرفين في المكان ذاته، وإذا نظرنا إلى عمل المدير نجد أن الاتصالات الهاتفية تمثل أهمية عند عقد الاجتماعات وتحديد المواعيد وإبلاغ الرسائل والأخبار والبيانات اللازمة إلى مرؤوسيه أو المتعاملين معه.
 - **نظم الإذاعة الداخلية والمخاطبة العامة:** تستخدم عادة في المؤسسات ذات الإمكانيات الكبيرة، وتسهم في نقل المعلومات والتعليمات بشكل موحد، لكنها تعاني من محدودية في إيصال أكثر من رسالة في الوقت نفسه بسبب الاعتماد على شبكة واحدة للبث.

3. وسائل الاتصال الإلكترونية: وأبرزها ما يلي:

الانترنت: تمثل وسيلة اتصالية اجتماعية أساسية للتواصل الداخلي تسمح بالعمل عن بعد من خلال المشاركة

¹ حورية بولعوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

والتبادل للمعلومات، تقوم بتحويل الرسائل بين الأفراد وتبادلها، حيث تسمح باختصار التحويلات، ومن خلالها يمكن الحصول على المعلومة مهما كان نوعها في أقل وقت ممكن¹.

ومن أهم خدمات الانترنت نجد²:

البريد الإلكتروني: وهو عبارة عن حسابات آلية يتبادل الأفراد الرسائل من خلالها، وذلك بكتابة اسم مستخدم الرسالة ويتميز بتوفير الوقت من خلال الإنجاز السريع لعمليات الاتصال داخل المؤسسة.

كذلك نجد الاجتماعات بالهاتف، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد، الانترنت (شبكة معلوماتية خاصة بالمنظمة intranet) وغيرها من وسائل التواصل التفاعلي³.

¹Touati Lila, Bencheikh Houari, **la communication interne facteur stratégique de bien être au travail, cas de la compagnie internationale d'assurance et de réassurance**, revue des sciences administratives et financières, Université Oran2 (Algérie), volume05, n°0 1, 2021, p 570.

² حورية بولعيدات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المبحث الثالث: مقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته

المطلب الأول: مقومات الاتصال الداخلي

تشير الدراسات الميدانية التي أجريت حول الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن هناك عدة عوامل تساهم في فاعلية الاتصالات على النحو الآتي¹:

- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضاً بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.
- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات والتي يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.
- قبول الإدارة سماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه إن من شأن ذلك أن يبقى الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.
- كذلك نجد من بين مقومات الاتصال التنظيمي الفعال ما يلي²:

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، نابلس فلسطين، ط4، 2003، ص 225.

² هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 58.

- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المؤسسة وطبيعة وظروف بيئة العمل.
 - ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.
 - ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بالعمل على تنميتها وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، والكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يتمكن المشاركون في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح لما يقوله الآخرون.
 - ضرورة وجود نظام سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المؤسسة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المؤسسة.
- وفي هذا السياق أوردت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مجموعة من المبادئ الرئيسية التي ينبغي مراعاتها لضمان فعالية الاتصال، نذكر منها¹:
- التخطيط الجيد: إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا، وهي خطوة أساسية للاتصال، وغالبا ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى سطحية وارتجالية التخطيط وعدم مراعاة أهداف واتجاهات الجهات المستقبلية.
 - تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات: إن تحديد الهدف بدقة قبل عملية الاتصال يساعد على الاختيار الملائم لوسيلة الاتصال وكيفية تحقيق الهدف المحدد، وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة زادت احتمالات النجاح.
 - التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات: تؤثر السياقات البيئية والاجتماعية في فعالية الاتصال، لذلك ينبغي على الإداري أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لأي تواصل.
 - استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: لكي يكون الاتصال فعالا وموضوعيا يجب استشارة الآخرين وإشراكهم في تخطيط الاتصال.

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 172-173.

__ المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.

كما يؤكد مصطفى حجازي أنه وإضافة إلى مراعاة العناصر المنهجية للاتصال فإنه يستوجب إعطاء الأهمية للجانب الإنساني من خلال:

- تعزيز العلاقات الراشدة في الاتصال: وهذا بتطوير الاتصالات في اتجاه المساواة التي تتيح فرصة المشاركة والإحساس بالمسؤولية، وتحقيق الذات من خلال الإنجازات العملية وهذا من شأنه تعزيز روح المبادرة لدى المرؤوسين¹.

- ضرورة الانفتاح على الآخرين بالقبول المتبادل، فالتقارب بين الطرفين يؤدي لقيام اتصال ناجح نحالي من التأويلات والإفراضات والتحيزات وكل أشكال الغموض والتشويش الذاتي².

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي

تتكون عملية الاتصال من عناصر متعددة، توجد داخلها معوقات تحدث عنها الكثير من الباحثين بأنها متعددة ومعقدة، واحتمال الأخطاء أو الهفوات التي يمكن أن تحدث في كل منها يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتنتج قدرا من سوء الفهم. وتتمثل معوقات الاتصال في المؤسسة فيما يلي:

1. معوقات متعلقة بالمرسل: تتمثل في³:

- قصور المرسل وعدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح.
- صعوبة تفاعله مع الآخرين.
- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المستقبل.
- عدم قدرته على تخطيط الاتصال.
- عدم الاكتراث بالنتيجة أو بالأثر المنتظر من عملية الاتصال.

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

² مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ منامي نادية، واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لبل شهادة الماجستير-اتصال في التنظيمات-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997، ص 272.

2. معوقات متعلقة بالرسالة:

العرض المختل للرسالة أي بصورة غير منظمة وغير مترابطة، كما قد تتضمن الرسالة التي تم إرسالها مصطلحات غير دقيقة أو لغة صعبة والتي تؤدي إلى عدم فهم المستقبل للرسالة الفهم المطلوب والمقصود، وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم التيقن يطلق عليه التشويش، والتي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة.¹

3. معوقات متعلقة بالمستقبل: هناك بعض المعوقات المتعلقة بالمستقبل منها²:

- سوء التقاط الرسائل كالتسرع في التأويل المقصود بالحديث.
- عدم الانتباه للحديث ككل والتركيز على عناصر منتقاة، مما يؤدي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة.
- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المرسل، واتخاذ المواقف السلبية تجاه الرسائل الواردة إليه.
- التباين في الإدراك والمستوى بين المرسل والمستقبل.
- الشرود وعدم الانتباه الذي يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل، يجعل المرؤوس غالبا يميل لتشويه الحقائق وعد تزويد الرئيس بتغذية راجعة صريحة وصحيحة قلقا من رد فعله.

4. معوقات ذات طابع تنظيمي:

يعتبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسها التغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية، ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.³

5. معوقات متعلقة بجماعة العمل:

يمكن أن تشكل جماعة العمل عائقا أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى التصادم وكذا الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا للسلطة، وهذا ما أطلق عليه ميشال كروزي "استراتيجية الفاعلين في

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ الأمين بلفاضي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المؤسسة"، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا ما قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه لمهامه وبالتالي يؤثر سلباً على المؤسسة¹.

6. **معوقات متعلقة بالوسيلة:** تتأثر فعالية الاتصال الداخلي بخصائص الوسائل المستخدمة، مثل قدرتها على توفير تغذية راجعة ودقة إيصال المعلومات، غير أن تجاهل الظروف المحيطة أو الموقف القائم قد يضعف من كفاءة الاتصال. كما أن نقص التكنولوجيا أو صعوبة استخدامها يمثل أحد العوائق أمام تحقيق اتصال داخلي فعال، وتتمثل أهم المعوقات التي تعترضها في²:

- الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو غير متكاملة أو غير متجانسة.
- الاستخدام الخاطئ للوسيلة، حيث قد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية، وإلكترونية مثلاً ويتم استخدامها بأسلوب سيئ إما بسبب الجهل، أو الإهمال أو سوء الإدارة.
- ازدحام واحتناق قنوات الاتصال.
- سوء وضعف وسيلة الاتصال التي تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال أو إضعافها.

7. **معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:** يمكن إيجازها في³:

- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال، وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.
- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارات الديكتاتورية التي تفرض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون أي مناقشة.
- ضعف بني الاتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس اتجاهين.
- تعالي مرسل الرسالة على المستقبل وعدم الاستئناس بآرائه، وتحصل هذه الحالات في الإدارة البيروقراطية أو الديكتاتورية التعسفية.

¹ الأمين بلفاضي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 78 79.

³ بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 80.

خلاصة:

استنادا لكل ما سبق، يبرز لنا الدور المحوري للاتصال الداخلي في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وتحقيق الانسجام بين أفرادها، إذ يعد أداة فعالة في توجيه السلوك وتيسير العمل؛ غير أن هذا الاتصال قد يواجه عدة عراقيل تؤثر على فاعليته، مما ينعكس مباشرة على بيئة العمل وعلى الأداء العام للمؤسسة، بل ويتجاوز ذلك ليؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما سنتطرق له في الفصل التالي ونحاول معرفة العلاقة بينهما ميدانيا.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ومقاييسه

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد

تنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي بتنوع اختصاصات العلماء والباحثون وهذا بالنظر للأهمية التي يكتسبها الرضا الوظيفي سواء بالنسبة للفرد الموظف أو بالنسبة للمؤسسة ككل، فالرضا الوظيفي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وسير العمل في المؤسسات، فهو مفتاح لتحقيق نجاح المؤسسات وتحسين صورتها وتعزيز قدرتها على التكيف مع مختلف تحديات وتقديم أفضل أداء مؤسسي ممكن، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح المفهوم وأبعاده والعوامل المؤثرة في تحقيقه.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تبعاً للمقاربات والمداخل التي تناول بها الباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، فهناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي ذكرها كتاب وباحثون مختلفون في دراساتهم وأبحاثهم، ومنها على سبيل المثال ما يلي:

يعتبر علماء النفس أول من درس مفهوم الرضا الوظيفي عام 1930 باستخدام عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على مواقف، ميولات، آراء واتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، فقد عرف هيرزبيرج الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال العوامل الدافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الذي يعكس حالة من الاستياء تكون بسبب عوامل البيئة الداخلية للعمال¹.

وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته².

ويعرفه الصراف وآخرون بأنه الإتجاه نحو العمل، ومن مكونات هذا الإتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل، الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، خلو محيط العمل من التوتر والقلق بالإضافة إلى إخلاص العامل لوظيفته وللمنظمة التي يعمل بها³.

يعرف بأنه تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، بالتالي فإنه مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل⁴.

بأنه هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل-موظف) اتجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله⁵.

¹ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 85.

² ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماج)، عمان، ط1، 2016، ص 27.

³ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص 134-135.

⁵ د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1، 2015، ص 11.

ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله أو مع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.¹

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يخصى الرضا الوظيفي بالأهمية البالغة ضمن اهتمامات كل من الموظف والمؤسسة وكذا المجتمع، وهو المهدف الأول لأي مؤسسة تسعى للاستمرار لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، وتمثل أهميته فيما يلي:

أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى²:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع احتياجاته المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ، وحاجاته غير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، فهو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في

¹ منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص38.

² منال البارودي، المرجع نفسه، ص39-40.

العمل، وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإهمال الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلباً أو إيجاباً.

أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها، وينعكس ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة¹:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة²:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثاني: مظاهر الرضا والارضا الوظيفي

أولاً: مظاهر الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي عاملاً محورياً لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية فلا يقتصر الرضا على الشعور الإيجابي بل يعكس تلاؤم تطلعات الفرد المهنية مع ظروف العمل. ومن هذا المنطلق، تبرز مجموعة من المظاهر التي تعكس وجود الرضا لدى العاملين نذكر منها³:

¹ غيداء أحمد الفكي الريح، الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني (دراسة حالة: مدارس الجودة أساس، الخرطوم)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة والإماتيز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 9.

² غيداء أحمد الفكي الريح، المرجع نفسه، ص 9.

³ نورة محمد البليهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 3، العدد 10، 2014، ص 152-153.

- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا.
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.
- تقليل ظاهرة التغيب ودوران العمل.
- زيادة الاستقرار التنظيمي.
- زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.

ثانيا: مظاهر عدم الرضا الوظيفي

إن عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية والاجتماعية، وأمن أبرز مظاهر عدم الرضا الوظيفي فهي كالتالي¹:

- قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف
- الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية
- إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.
- كثرة التغيب والتمارض بعذر أو بدون عذر والانتقال من عمل لآخر
- اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكئاب

¹ نورة محمد البليهد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

- التمرد والمشغبة
- سوء التكيف والإحباط والشكوى.
- الضجر والملل والشعور بالروتين.
- العلاقات السيئة مع الإدارة والزملاء.
- عدم الشعور بالانتماء للمنظمة.
- تشويه صورة المنظمة في المجتمع.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يوجد بعض العوامل والمحددات التي تساهم في تحديد مدى الرضا الوظيفي والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضٍ عن عمله إن توفرت أو غير راضٍ عنه في حالة عدم توفرها وتتمثل في¹:

العوامل التنظيمية Organizational Factors

العوامل التنظيمية تتعلق بالتنظيم ذاته وما يسوده من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالعمل والعامل و تشمل العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي الأجر والخوافز، طبيعة العمل نفسه، العلاقة مع الزملاء، طبيعة الإشراف وظروف و شروط العمل.

العوامل الشخصية أو الذاتية Personal Factors :

العوامل الذاتية تتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته ومهاراته ومستوى دافعيته، الجنس، الحالة الاجتماعية، المدة الزمنية وقوة تأثير دوافع العمل لديه.

العوامل البيئية Environmental factors :

من بين هذه العوامل الانتماء الاجتماعي ونظرة المجتمع إلى العامل، ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع وقيم، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج العامل وتكامله مع عمله.

¹ شينجي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر يزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، العدد 03، المجلد 08، 2020، ص 48-49.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ومقاييسه

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

بدأت الأبحاث عن الرضا الوظيفي في أوائل القرن العشرين، مع ظهور العديد من الدراسات التي ربطت بين البيئة العملية والإنتاجية، ثم تطورت هذه الدراسات بشكل تدريجي عبر مراحل مختلفة، حيث ركزت كل مرحلة على جوانب محددة من الرضا الوظيفي وتأثيراته.

فكانت بداية الأبحاث المبكرة في القرن العشرين تركز بشكل رئيسي على العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية وأهمية العوامل النفسية والاجتماعية في الرضا الوظيفي. لتأتي بعدها المرحلة التحليلية والنظرية في فترة الأربعينات والخمسينات، فمع تطور الدراسات، ظهرت الحاجة إلى دراسات نظرية تهدف إلى وضع إطار نظري للرضا الوظيفي، وتحديد مفهومه وأبعاده وكيفية قياسه، فبدأ الباحثون في التوجه نحو نظريات أكثر تخصصاً في تفسير الرضا الوظيفي، وقد ظهرت نظريات عديدة لتفسير ظاهرة الرضا عن الوظيفة ولا توجد نظرية واحدة متفق عليها بسبب كون الظاهرة إنسانية معقدة، ومن أبرزها ما يلي¹:

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية

تم التأسيس النظري لمدرسة العلاقات الإنسانية على يد "إلتون مايو"، وظهرت كرد فعل على النظرية الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على الجوانب الميكانيكية والتنظيمية البحتة، مثل نظرية الإدارة العلمية لـ«تايلور»، والتي أدت إلى ظهور مشكلات تنظيمية وسلوكية في المؤسسات الصناعية، مثل ضعف الإنتاج، وقلة ولاء العمال، وانتشار الإضرابات والغيابات. وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كمحاولة لتجاوز هذه الإخفاقات من خلال التركيز على العنصر البشري والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل².

اهتمت هذه النظرية بعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وزملائهم داخل المؤسسة، خاصة بعد اكتشاف "مايو" لأثر العلاقات غير الرسمية على أداء العاملين، وذلك من خلال سلسلة تجارب "تجارب الهوثورن Hawthorne studies" التي أجريت في مصانع شركة وسترن إلكترونيك بشيكاغو خلال عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي.

¹ ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

² حياة طهراوي وسليمان بوفاسة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال-وحدة المديّة-، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر 2016، ص 118.

وقد كشفت هذه التجارب أن العوامل النفسية والاجتماعية مثل الثقة، والروح المعنوية، والانتماء، لها تأثير مباشر على الأداء، إلى جانب الظروف المادية مثل الأجور وبيئة العمل.

ومن أبرز نتائج هذه التجارب ما يلي¹:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أعضاء التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

وقد عرفت هذه النظرية تطور كبير معتمدة على تجارب واختبارات علماء آخرين لكنها تصب جميعها في تأكيد أثر العلاقات الإنسانية والمناخ الاجتماعي الجيد في رفع الدافعية للعمل وزيادة مردود العاملين، ومن ضمن ما خلصت له الأبحاث اللاحقة لعلماء العلاقات الإنسانية توصيات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة إلى النمط التشاركي ونبهت دراسة وايت وليبيت على جماعات العمل إلى أهمية فرص التعلم والتدريب ومشكلات الاتصال وأهمية الإدارة الديمقراطية ودورها في التقريب بين العمال والإدارة وإعطاء العمال إحساسا بالمسؤولية وإكسابهم الدافعية للعمل².

وبناء على ما سبق، يتضح لنا أن هذه النظرية تمثل مرجعا أساسيا لفهم كيف تسهم جودة العلاقات الإنسانية وفعالية الاتصال الداخلي، سواء الرسمي أو غير الرسمي، في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين. فالاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أداة لبناء الثقة وتعزيز الانتماء وتقوية التفاعل بين الأفراد والإدارة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

¹ علي غربي، اسماعيل فيرة وبنقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 40-41.

² سامية فلوري ونورة فناناش، العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، الجزائر، المجلد 16، العدد 02، 2022، ص 599.

وعلى الرغم من النتائج الهامة التي حققتها مدرسة العلاقات الإنسانية والأهمية البالغة التي أولتها لكل من المشاركة والحافز والإشراف الجيد وترايط الجماعة والرضا عن واقع العمل، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات كما يلي¹:

- لم تتعرض تلك الدراسات إلى ظاهرة الصراع داخل المؤسسات الصناعية.
- أغفلت تماما دور النقابات العمالية التي تأخذ على عاتقها رعاية حقوق العمال.
- يؤخذ على بعض الدراسات خاصة الأولى منها بأنها اتبعت في منهجيتها المنهج العلمي المطبق في العلوم التطبيقية في البحث، وهذا أمر ليس مقبولا للتطبيق في مجالات الدراسات ذات الطابع الإنساني.
- انتقد بعض التون مايو من حيث انه تمادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط "الإدارة الأبوية" في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

ثانيا: نظرية الحاجات ماسلو Maslow

تعتبر نظرية هرم الحاجات لعالم النفس أبراهام ماسلو Maslow 1954 من أشهر نظريات الدافعية للتعرف على السلوك الإنساني وتستند في تفسير دوافع الفرد على الافتراضات التالية²:

- أن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب أهميتها بدءا من الحاجات الدنيا (الفسولوجية) إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية فحاجات الشعور بالذات حتى حاجات إشباع الذات، وهنا السلم يعكس شدة الحاجة على الإشباع ويشير إلى أن الحاجة الأكثر إلحاحا ستطغى على اهتمام الفرد وتقلل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى إلى درجة نسيانها.
- أن الإنسان بطبيعته هلوعا ومن ثم فإن كل حاجاته لا تشبع حتى نهايتها وبالكامل، فبمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وأن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الإنسان دائما في سعيه لإشباع حاجاته.
- بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فإن هذه الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك ومن ثم فلن تدفعه أو تحفزه فيستدير ويركز على إشباع حاجة أخرى في مستوى أعلى من السلم الهرمي، ولكنه قد يستدير في اتجاه عكسي إذا تم تحديد إحدى الحاجات الدنيا لديه.

¹ سامية فلوري ونورة فتاش، مرجع سبق ذكره، ص 604.

² حياة طهراوي وسليمان يوفاسة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

وهي أول دراسة استخدمت نظرية الوفاء بالحاجات لدراسة الرضا الوظيفي، وطبقا لهذه النظرية فإن دوافع الفرد هي عبارة عن حاجات تظهر متتالية مرتبة من القاعدة إلى القمة في شكل تسلسل هرمي مقسم لخمس مستويات وفقا لأهميتها على النحو التالي¹:

- (1) **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرار الحياة البشرية مثل الطعام، الماء، الهواء.
- (2) **الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.
- (3) **حاجات الحب والانتماء:** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.
- (4) **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.
- (5) **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك تعنى تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.

وبالرجوع للإشكالية التي يطرحها بحثنا، يبدو لنا أن هذه النظرية قد تقدم إطارا مرجعيا يمكن من خلاله تحليل كيف يساهم الاتصال الداخلي في إشباع بعض هذه الحاجات، خصوصا حاجات الانتماء والتقدير وتحقيق الذات، فالإشباع الجيد داخل المؤسسة يعزز شعور الموظف بالانتماء، ويمنحه فرصا للتعبير عن رأيه، والمشاركة في القرارات، مما يشعره بالتقدير ويدفعه نحو الإنجاز والتطور المهني. وعلى هذا الأساس، يبدو الاتصال الداخلي ليس فقط وسيلة لنقل المعلومات، بل أداة استراتيجية لإشباع حاجات الموظف الأساسية وتعزيز رضاه.

وترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي، إذ يلاحظ أن الرضا عن الأجر يعكس بصورة غير مباشرة إشباع الحاجة إلى الأمن والاستقرار، لا سيما لدى العمالة المؤقتة التي تسعى للحصول على وظائف آمنة وأجور ملائمة. كما تتصل حاجات الحب والانتماء بمستوى الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء، في حين ترتبط حاجتا الاحترام والتقدير بطبيعة العلاقات على المستويين الأفقي والرأسي داخل بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، فإن تلبية هذه

¹ فائزة محمد رجب مهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2011، ص 47.

الحاجات يمكن أن يتم من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية بين العمالة المؤقتة وبقية الوحدات الفرعية داخل المؤسسة، وفتح قنوات اتصال فعالة بين المستويات التنظيمية الأفقية والرأسية، الأمر الذي من شأنه دعم الموظفين في أداء مهامهم بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على كل من الأفراد والعمل المؤسسي¹.

لكن هناك من يرى أن هذه النظرية عامة في طبيعتها للغاية ولم تتطور لكي يتم استخدامها في الرضا الوظيفي، كما يرى لوك (Locke 1979) أن العديد من الحاجات الهرمية قد تعمل معا في نفس الوقت وهذا في ذاته يتناقض مع اعتقاد ماسلو القائل بأن الشخص لا يستطيع أن ينتقل إلى المستوى الأعلى حتى يشبع حاجات المستوى الأدنى².

ثالثاً: نظرية العاملين لهيرزبرج

تعتبر نظرية العاملين لهيرزبرج Herzbergs, Two Factor Theory 1959 من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها إثارة للجدل في العقود الأخيرة، فعلى الرغم من وجود بعض التحفظات عليها من قبل عدد من الباحثين فإن أكبر إسهاماتها هو توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث ترى أن الموظفين عندما يضعون العوامل التي تسبب لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التي أطلقت النظرية عليها الدوافع، وعندما يتحدثون عن العوامل التي تسبب لهم عدم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي أطلقت عليها النظرية عوامل الصحة العامة³.

وقد ميز هيرزبرج بين مجموعتين من العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين داخل بيئة العمل وهي كالتالي⁴:

١ -العوامل الوقائية (صحية بيئية): وتشمل: الأجر، سياسة المؤسسة، ظروف العمل والعلاقات بين الأفراد، استقرار العمل والإشراف، فهي ترتبط بالمتغيرات ذات المدى الطويل في اتجاهات العمل، وتعد صحية لأنها تختص بسلامة الظروف المحيطة بالعامل ومدى ملاءمتها، وتوافرها لا يؤدي إلى الرضا لكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

¹ فايزة محمد رجب مهنسي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² ايهاب عيسى المعري وحارث عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ ايهاب عيسى المعري وحارث عبد الرؤوف، المرجع نفسه، ص 100-101.

⁴ فايزة محمد رجب مهنسي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ب -العوامل الدافعية: وتشمل الشعور بالإنجاز والتقدير لما يقوم به الفرد من جانب المسؤولين والعمل ذاته والترقي وفرص التطور خلال العمل وتحمل المسؤولية، فهي من نوع اتجاهات العمل ذات المدى القصير أي أنها ترتبط بمواقف معينة وتختص بقدرة العمل نفسه على مساعدة العامل على تحقيق ذاته، وهي ضرورية لحدوث الرضا لكن نقصها لا يؤدي إلى عدم حدوث الرضا.

ويشير هيرزبرج إلى أن عدم قدرة بعض الإداريين على دفع الموظفين للعمل يعود إلى الاعتماد بشكل كبير على العوامل الصحية، وهذه العوامل على الرغم من أنها تقلل من عدم الرضا الوظيفي فإنها تؤثر في عملية الدافع عند الموظفين ولأن الدوافع والعوامل الصحية عوامل مختلفة وليست متناقضة، فإنه من الناحية النظرية يمكن للموظفين أن يكونوا راضين أو غير راضين في الوقت نفسه، ولذا فإن على الإداريين في المؤسسات أن يوفرُوا عوامل صحية جيدة بالإضافة إلى ترتيب المهام بشكل مثير وليس مملاً للموظف¹.

ومن موقع بحثنا في إشكالية تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، نجد أن هذه النظرية تقدم إطاراً مهما لفهم طبيعة العوامل المؤثرة في شعور الموظف بالرضا أو عدمه، خصوصاً وأن الاتصال الداخلي يعد من العوامل البيئية (الصحية) التي إذا أحسن تنظيمها يمكن أن تقلل من مشاعر الاستياء وتحيي بيئة أكثر استعداداً لتقبل الدوافع الحقيقية للعمل.

كما يرى فريدريك هيرزبرج Fredrik Herzberg أنه من خلال السياق الوظيفي يوجد نوعان من العوامل:²
1.عوامل مشبعة (العوامل الدافعة) وهذه العوامل تظهر من محتوى العمل وهي فطرية (ذاتية) في العمل ذاته وهي تتكون من: الإنجاز-الإدراك-التقدم في العمل.

2.عوامل غير مشبعة (عوامل مثبطة) وهي عوامل خارجية ومحيطية بالوظيفة أو السياق الذي يؤدي فيه العمل وتتكون هذه العوامل غير المشبعة من: سياسة الشركة وإدارتها والإشراف-المرتبات-ظروف العمل.

وقد استندت هذه النظرية إلى تسلسل الحاجات في هرم ماسلو بوصفه إطاراً مرجعياً في دراسة الرضا الوظيفي ومضامينه، حيث ترى أن الرضا عن العمل ليس نقيض لعدم الرضا، فالعوامل التي تؤدي إلى الشعور بالرضا تختلف جوهرياً عن تلك التي تسبب عدم الرضا، لذلك فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبرج

¹ أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف، المرجع نفسه، ص 104.

مصطلحان غير متناقضين، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا الوظيفي ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل¹.

وعلى الرغم من أن نظرية هيرزبرج قد لاقت رواجاً متزايداً بين الباحثين، خاصة في مجال العلوم الإدارية، ولا تزال تستخدم على نطاق واسع حتى اليوم، إلا أنها لم تكن بمنأى عن الانتقادات؛ فقد أشار إيفانز (Evans, 1971) إلى أن النظرية قهمل إلى حد كبير الدور المهم الذي تلعبه كل من الأجور والعلاقات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي، معتبراً أن ذلك يمثل نقطة ضعف أساسية في طرح هيرزبرج².

ومن الانتقادات الموجهة لها هي أن دراستها أجريت على عينة لا تمثل كل المجتمع لذلك لا تصلح للتعميم، وهي لم تراعي الفروق الموجودة بين الأفراد، كما أن العوامل الدافعة لفرد ما قد تكون عوامل صحية لفرد آخر، فالعوامل ليست ثابتة³.

ومع ذلك، مازالت نظرية العاملين لها أهميتها في أبحاث الرضا الوظيفي باستخدامها كأساس نظري تعتمد عليه الدراسات الحديثة.

استناداً لما سبق، يتبين أن نظريات الرضا الوظيفي ما تزال تحظى باهتمام الباحثين، إذ تستمر البحوث المعاصرة في توظيفها إما لدعمها أو نقدها أو تطويرها، مما يعكس الأهمية المتجددة لهذا المجال في الأدبيات العلمية.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

يعد قياس الرضا الوظيفي أداة مهمة للمؤسسات لفهم احتياجات موظفيها وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين، فمن خلال قياس الرضا الوظيفي، يمكن تحديد مدى توافق الموظف مع بيئة العمل وتقييم فعالية السياسات المتبعة في المؤسسة، كما يساعد في الكشف عن أي مشكلات قد تؤثر سلباً على الأداء أو تزيد من معدلات التسرب الوظيفي. ولهذا السبب يعتبر قياس الرضا الوظيفي جزءاً مهماً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جذبا وتحفيزاً للموظفين، مما يعزز من ولائهم ويدفعهم نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

¹ فايزة محمد رجب هنسي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ ابناس فؤاد نواوي قديمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى مكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2007، ص 50.

عموما تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي صعبة، ويرجع هذا إلى صعوبة ملاحظته على سلوك الفرد كما أنها تعتمد على ما يصرح به الفرد الذي عادة لا يفصح بصورة صادقة عما بداخله¹.

ويشمل هذا القياس عدة عوامل تصنف ضمن مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية كما يلي:

أ) **المقاييس الموضوعية:** هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل معدل التغيب عن العمل، معدل الإنتاج المرفوض، معدل دوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد وهي طريقة أقل تكلفة وتبتعد عن التحيز ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة²:

1. معدل الغياب: ويمكن حسابه بالصيغة التالية³:

معدل الغياب = عدد ساعات التغيب / عدد ساعات العمل الكلية.

وتفسير معدل الغياب يحتاج إلى معرفة شخصية بالعامل لمعرفة أسباب غيابه فقد لا تكون لها علاقة بعدم الرضا.

2. **معدل دوران العمل:** يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما. ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي⁴:

متوسط عدد العاملين = (عدد العاملين في أول مدة + عدد العاملين في آخر المدة) مقسوما على اثنين.

ويجب الحذر من تبرير ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل على أساس الرضا الوظيفي وحده بل توجد هناك عوامل أخرى منها:

- بدائل العمل المتاحة.

- الجنس حيث معروف أن معدل دوران العمل بالنسبة للنساء أعلى منه بالنسبة للرجال.

3. **معدل الإنتاج المرفوض:** يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية⁵:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء الجودة الإجمالي / عدد الوحدات المنتجة.

¹ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص 45.

² ابناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، 1999، ص 115-116.

⁴ محمود فتحي عكاشة، المرجع نفسه، ص 115.

⁵ محمود فتحي عكاشة، المرجع نفسه، ص 117.

حيث أن الحالة التي يكون فيها معدل الإنتاج المرفوض مرتفع أكثر من 5% فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

4. معدل الأمن والسلامة المهنية: من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة... الخ، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض والتقليل من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنه¹.

ب) المقاييس الذاتية: ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية تعتمد على تقييمات وآراء الموظفين الشخصية حول بيئة العمل وأدائهم الوظيفي وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم. وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا وتتمثل في²:

1. المقابلة الشخصية: يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة الرضا للعاملين عن العمل وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فاعلية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً³. كما أنها تمكن من الحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة، ولكنها يعيها أنها مكلفة واحتمال تحيز المقابل⁴.
2. الاستبيان: هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصاً في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا لدى العمال والموظفين. ويمكن للباحث أن يصمم الاستبانة الخاصة بدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض الدراسة ومجالها التطبيقي، فإنه يمكن له أيضاً استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض، ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه:

¹ محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999، ص 288-289.

² رايح برياح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص 24.

³ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

⁴ أيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

أ. مقياس أو استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي (Quetionnaire Satisfaction Minnesta Q.S.M)

وهي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي أكثر الطرق استعمالاً وتقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة ويشتمل هذا المقياس على العناصر الآتية¹:

استخدام القدرات، الإنجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المنظمة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، الاستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية، الأمان، الخدمات الاجتماعية، المركز الاجتماعي الوظيفي، الجانب الفني للإشراف، الجانب الإنساني في الإشراف، التنوع في مهام العمل، وظروف العمل.

حيث تضم هذه القائمة عشرون بنداً وكل بند يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث من خلال خمسة بدائل للإجابة وهي: -غير راض، غير راض تماماً، محايد، راض، راض تماماً.

ب. مقياس ليكرث أو طريقة التدرج التجميعي نشرها في أرشيف علم النفس سنة 1932، وتتلخص هذه الطريقة في أنها تركز على مقاييس الفئات المتساوية حيث توضع مجموعة من العبارات تصف مختلف الخصائص المرتبطة بالعمل وكل عبارة تتبع بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي: موافق جداً، موافق، بدون رأي، معارض، معارض جداً.

فإذا كانت مثلاً: درجة موافق جداً = 5، موافق = 4، بدون رأي = 3، معارض = 2، معارض جداً = 1، فإن الباحث يقوم بحساب معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها من كل عبارة بالدرجة الكلية من المقياس، وتتبع هذه الطريقة الخطوات التالية: جمع المعلومات عن العبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه التي تتراوح بين الاتجاه والمعارضة مع حذف العبارات المحايدة، تقدم هذه العبارات إلى مجموعة من الأفراد يطلب منهم الإجابة اتجاه كل عبارة².

ج. مقياس فهرس وصف الوظيفة (Job Descriptive Index) ويتضمن خمسة عناصر وهي: العمل نفسه الأجر، فرص الترقى، أسلوب الإشراف، والزملاء والعمل³.

¹ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² مجيد بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2010، ص 90.

³ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 112.

3. الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم¹.

خلاصة:

يتضح من خلال اطلاعنا على نظريات الرضا الوظيفي أن هذا المفهوم يمثل ركيزة أساسية في فهم سلوك الأفراد داخل بيئة المنظمة، فقد أثبتت أغلب الدراسات العلمية الحديثة أن للرضا الوظيفي تأثيراً مباشراً في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الانتماء الوظيفي، والحد من المشكلات المهنية كتقليل معدلات الغياب ودوران العمالة.

كما أظهرت النتائج أن الهيئات التنظيمية التي تعتمد على تطبيق مبادئ هذه النظريات مثل تلبية الحاجات، تحقيق العدالة، وتوفير الحوافز وتوفير بيئة عمل صحية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار، وتتمتع باستقرار وظيفي وسمعة مؤسسية متميزة.

وعليه، فإن الاستثمار في بناء استراتيجيات تعزز رضا الموظفين لم يعد خياراً تنظيمياً فحسب، بل أصبح ضرورة لتحقيق التميز والتنافسية في سوق العمل المعاصر.

¹ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفصل الثالث

الإذاعة المحلية والقائم بالاتصال

تمهيد

المبحث الأول: الإذاعة المحلية

المطلب الأول: تعريف الإذاعة المحلية وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الإذاعة المحلية وعوامل انتشارها

الفرع الثاني: خصائص الإذاعة المحلية

المطلب الثاني: وظائف الإذاعة المحلية وأهدافها

الفرع الأول: وظائف الإذاعة المحلية

الفرع الثاني: أهداف الإذاعة المحلية

المطلب الثالث: نشأة الإذاعة المحلية في الجزائر ومبادئها

الفرع الأول: نشأة الإذاعة المحلية في الجزائر وأسباب انتشارها

الفرع الثاني: مبادئ الإذاعة المحلية في الجزائر

المبحث الثاني: القائم بالاتصال، مهامه والعوامل المؤثرة عليه

المطلب الأول: مفهوم القائم بالاتصال والشروط الواجب توفرها فيه

الفرع الأول: مفهوم القائم بالاتصال

الفرع الثاني: الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لدور القائم بالاتصال ومهامه في المؤسسة الاعلامية

الفرع الأول: النظريات المفسرة لدور القائم بالاتصال

الفرع الثاني: مهام القائم بالاتصال في المؤسسة الاعلامية

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الإذاعة المحلية من أبرز وسائل الإعلام الجماهيري التي تحتل مكانة هامة في النسيج الاجتماعي والثقافي للمجتمعات، فهي لا تقتصر على نقل الأخبار والمعلومات، بل تتعدى ذلك لتشكل منبرا للتعبير عن الهوية المحلية وتعزيز التفاعل المجتمعي، وتلبية الاحتياجات الخاصة للسكان في نطاق جغرافي محدد. وفي هذا السياق، يبرز دور القائم بالاتصال كشخصية محورية تقع على عاتقها مسؤولية إدارة وتوجيه العملية الاتصالية داخل هذه المؤسسة الإعلامية الحيوية.

يتناول هذا الفصل العلاقة الوثيقة بين الإذاعة المحلية والقائم بالاتصال، ويستكشف جوانبها المختلفة من خلال مبحثين رئيسيين، المبحث الأول يسلط الضوء على الإذاعة المحلية، بدءا بتعريفها وخصائصها في المطلب الأول، ثم ينتقل إلى وظائفها وأهدافها في المطلب الثاني، وأخيرا يستعرض أسباب نشأتها في الجزائر ومبادئها في المطلب الثالث.

أما المبحث الثاني، فيركز على القائم بالاتصال، حيث يتناول المطلب الأول مفهومه والشروط الواجب توفرها فيه، بينما يستعرض المطلب الثاني النظريات التي تفسر دوره، ومهامه في المؤسسة الإعلامية، ويوضح المطلب الثالث العوامل المؤثرة عليه.

المبحث الأول: المبحث الأول: الإذاعة المحلية

المطلب الأول: تعريف الإذاعة المحلية وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الإذاعة المحلية وعوامل انتشارها

تعرف الإذاعة المحلية على أنها أحد روافد الإعلام المحلي الذي ينبثق من بيئة معينة ومحددة، ويرجع إلى جماعة بعينها تربط بعضها البعض بهذه البيئة بحيث يصبح الإعلام مرتبطا ارتباطا وثيقا بحاجة هؤلاء الناس ومتصلا بثقافة البيئة المحلية وظروفها الواقعية مما يجعله انعكاسا للتراث الثقافي والقيمي في هذه البيئة ويعتمد اعتمادا كبيرا على كل ما فيها من أفكار، بحيث تكون هناك الأفكار السائدة بين الجمهور المستهدف، وتصبح القيم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعادات والتقاليد هي التي تكون في النهاية أسلوب شكل ومضمون الإعلام المحلي¹.

هناك عدة أسباب أدت إلى انتشار الإذاعات المحلية، من أهمها:

1- العامل الجغرافي: العامل الجغرافي من أهم العوامل التي تؤثر على النظام الإذاعي في أية دولة، فحجم

وشكل الأرض في أية منطقة أو دولة له تأثير كبير على نظامها الإذاعي، حيث لا تستطيع أحيانا الإذاعة المركزية أن تغطي كل أجزاء الدولة ولا يمكنها أيضا أن تلي احتياجاتها.

2- عامل اللغة: حيث تعتبر اللغة أحد أهم العوامل التي تؤثر على الأنظمة الإذاعية، إذ أن تعدد اللغات

واللهجات داخل الدولة الواحدة يشكل عائقا أمام الإذاعة في بعض الأحيان، وهذا ما يؤكد حاجة إذاعات محلية لمخاطبة التركيبات السكانية المختلفة بلغتهم، كما هو الحال بالنسبة لسويسرا - على سبيل المثال - حيث يتحدث سكانها ثلاث لغات: الألمانية والفرنسية والإيطالية.

3- عامل التنمية: تمثل التنمية بكافة أبعادها أحد الدوافع الأساسية لإنشاء الإذاعات المحلية من أجل تفعيل

المشاركة في التنمية، حيث أن الدول النامية لا تستطيع أن تحقق أهداف التنمية دون أن تولي اهتماما بأفرادها في مجتمعاتهم المحلية، وفي ضوء احتياجات ومكونات تلك المجتمعات. وقد أدركت دول عديدة أن أفضل أساليب الإعلام لتحقيق مشاركة فعالة من جانب الجماهير في خطط وبرامج التنمية هو الوصول إلى هذه الجماهير في بيئاتهم المحلية، فأنشأت عددا من وسائل الإعلام المحلية كالصحف والمجلات والإذاعات وقنوات التلفزيون المحلية².

¹ لمين سعيد الحديدي، إد سلوى امام علي، العالم المجتمع، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2004 ص 162.

² محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1993، ص 36.

الفرع الثاني: خصائص الإذاعة المحلية

تتشرك الإذاعة المحلية والعالمية أو الجهوية في مجموعة خصائص كسعة الانتشار والسرعة الفائقة التي تنقل بها الكلام من جهاز الإرسال إلى جهاز الاستقبال، كما أن موجات الإذاعة تستطيع أن تتخطى جميع العقبات التي تمنع أكثر وسائل الاتصال الأخرى من القيام بوظيفتها أو تحجبها، فالإذاعة لا تحتاج إلى وسيط، والرسالة الإذاعية تصل مباشرة من المذيع إلى المستمع.¹

ومن أهم خصائص الإذاعة المحلية أنها وسيلة اتصال جماهيرية.

- تتميز بسرعة وفورية نقل الأخبار، من أجل مساعدة الناس مثلاً كاحتياجات نقل الدم للطوارئ. كحوادث العمل اليومية للمجتمع المحلي، أو عمليات الولادة القصرية... الخ
- تغطي الإذاعة المحلية رقعة جغرافية محدودة داخل الدولة.
- تناسق المجتمع الذي تغطيه من الناحية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
- شغلها حاسة واحدة هي حاسة السمع، وهذه الميزة تساعد المتلقي على المزيد من التصور والتخيل وتقليب الفكرة على جميع وجوهها، فيحصل على فكرة مستقرة ثابتة في مخيلته بدون تشوه أو اهتزاز²
- هي أكثر وسائل الإعلام الأقرب من المواطن، بحيث "الكثير من الحكومات راهنت عليها في تقليص المسافة بين السلطة والمواطن باعتبارها تؤدي دور الوسيط"³
- نقل انشغال المواطن إلى السلطات المحلية فلقد أدركت السلطات المحلية أهمية الإذاعات المحلية في تعزيز البناء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي على المستوى الوطني كما أدرك المواطن أن انشغالاته قد تصل إلى السلطات المحلية بوجود هذه الإذاعات⁴
- الإذاعة المحلية تتحدث بلغة قريبة من المجتمع المحلي ودائرة مستمعها تزداد يوماً بعد يوم، لذا يفترض تصويب البرامج بزيادة عدد البث الإرسالي لمعالجة قضايا المحليات والنشاط التنموي المحلي ودور المواطن في المشاركة الشعبية⁵.

¹وليد الميري، الاخبار مصادرها ونشرها، الانجبر المصرية 1968، القاهرة، ص14.

²مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة خنضر - الوادي، العدد (42)، ديسمبر 2014، ص 345.

³عبد العالي رزاق، عبد الرحمن رشاد، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁴عبد العالي رزاق، عبد الرحمن رشاد، المرجع نفسه، ص17.

⁵صالح محمد حميد، دور الإذاعات المحلية في ترسيخ الوحدة الوطنية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 21.

• تمتاز بساطة الأسلوب واللغة واستعمال اللهجات المحلية كعامل هام في نشر الثقافة بين الأوساط الشعبية وإحياء التراث المحلي.

• تعمل كذلك على تحقيق الرغبات للأفراد عن طريق المشاركة والتعبير عن آرائهم باعتباره حقاً من حقوقهم، وذلك من خلال البرامج المتنوعة، حيث تقوم بمعالجة المشكلات الاجتماعية وتقدم كذلك فرصة جيدة للمجتمع لكي يعمل على الاستفادة من وقت الفراغ للشباب على نحو متميز، ويتم ذلك من خلال البرامج الثقافية والمسابقات والمقابلات الرياضية¹.

• الإذاعات المحلية هي الأسبق في بث ونقل الأنباء المتعلقة بالمجتمع المحلي، كما أن أكثر البرامج التي تقدمها تلك التي يكون الاتصال فيها مباشر عبر الهاتف ونجاح هذه البرامج يتوقف على قدرة الضيف على استيعاب الأسئلة وقدرة المذيع على إدارة الحوار. كما يتم التركيز بدرجة كبيرة على ثقافة المجتمع المحلي الذي تخدمه من خلال البرامج الثقافية والترفيهية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية والغنائية بشكل أكبر. كما توفر مساحة خدمية تخص أبحاثاً في فائدة العائلات ومواعيد الصلاة في النطاق المحلي والأحوال الجوية والنقل... الخ².

المطلب الثاني: وظائف الإذاعة المحلية وأهدافها

الفرع الأول: وظائف الإذاعة المحلية

ترتبط وظائف الإذاعة بالبرامج التي تقدمها يومياً، أو أسبوعياً، أو حتى شهرياً. فالبرامج المقدمة إذا هي التي تحدد الوظائف المرجوة، وعليه تختلف الوظائف من إذاعة لأخرى، لاسيما بعد ظهور الإذاعات المحلية المتخصصة، سواء كانت ترفيهية أو إخبارية أو ثقافية، فضلاً عن اختلاف أو تباين المستوى الحضري والتعليمي والثقافي من منطقة لأخرى الذي يتدخل في تحديد نشاطات الإذاعة المحلية في خدمة جمهورها. ورغم ذلك، يمكن تحديد الوظائف الثابتة للإذاعة المحلية والتي لا تخرج عن نطاق الإذاعة إلا أنها تبقى ذات طابع محلي، وهذه الوظائف تتمثل في:

1- الوظيفة الإعلامية الإخبارية: الأخبار في الإذاعة المحلية لا يقصد بها مجرد الأخبار المحلية، بل الأخبار التي تهم أفراد المجتمع المحلي سواء كانت محلية أو قومية أو عالمية. فجمهور الإذاعة المحلية يريد معرفة

¹ عبد المحيد شكري، الإذاعات المحلية لغة العصر، القاهرة، دار الفكر العربي، د.ط، 2006، ص 21

² عبد المحيد شكري، المرجع نفسه، ص 23.

أخبار الوطن وأخبار العالم، بل إن هناك من الأخبار القومية والعالمية ما له ارتباط وثيق ومباشر بالمجتمع المحلي¹.

2- الوظيفة التعليمية والتثقيفية: مما لا شك فيه أن الأمية من العوامل المدمرة لكافة عمليات التنمية والتطور، والإذاعة المحلية تستطيع القيام بدور فعال في محو الأمية، ليس عن طريق تقديم برامج يتعلم بواسطتها الأفراد الأميون القراءة والكتابة فحسب، لكن الإذاعة المحلية تستطيع أن تلعب دورا أساسيا في التوعية بالمشكلة وحث المواطنين الأميين على التقدم لمدارس محو الأمية أو البرامج التعليمية².

فتلعب الإذاعة المحلية دورا كبيرا في تقديمها كخدمة للطلبة والطالبات في المدارس والمعاهد وفي الجامعات أيضاً، دون أن ننسى البرامج الدينية التي تساهم في دعم القيم الروحية بتقديم المفاهيم الصحيحة بعيدا عن الخرافات والبدع المستخدمة التي تحاول تضليل الأفراد بأفكار دخيلة.

3- الوظيفة الترفيهية: لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، فالإذاعة تعلم وتنمي وتثقف وتبسم في قالب هزلي أو عن طريق مسابقة أو برامج من نوع آخر، إضافة إلى الوظائف السابقة للإذاعة المحلية يمكن ذكر وظيفة اجتماعية هامة هي رعاية المواهب والعمل على بلورتها من خلال إتاحة الفرصة كاملة لكل هؤلاء لكي ينطلقوا من الإذاعة المحلية، وفي مختلف أنحاء العالم يكون انطلاق مثل تلك المواهب في أول الأمر داخل مجتمعهم المحلي وعن طريق إذاعتهم المحلية³.

4- الوظيفة الإشهارية: يعد الإشهار المورد الأساسي للإذاعة والذي له دور كبير في تمويلها بما يكفل تسديد جزء من نفقاتها، والإذاعة المحلية لها دور هام في تعريف جمهورها بالمنتجات المحلية والسلع المتوفرة التي تفيده في حياته اليومية⁴.

5- الوظيفة الاجتماعية: تلعب الإذاعة دورا هاما داخل المجتمع، حيث تجعل خدمة المجتمع من أهدافها الأساسية. فهي تسعى إلى ترسيخ قيم المجتمع وعقيدته وحضارته، وكذا بعث تراثه وعاداته وتقاليده. كما تسعى إلى الارتقاء بالفكر والسلوك، لأن مهمة الجهاز الإعلامي بصفة عامة والإذاعة بصفة خاصة ليست شغل الوقت فقط بأي برنامج، بل أن تهدف البرامج جميعا -إلا ما كان للتسلية والمتعة - إلى الوصول إلى الفكر السليم وتقويم

¹نادية بن ورقلة، دور إذاعة بشار الجهرية في التنمية المحلية: دراسة وصفية تحليلية، شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007، ص 36 37.

²عبد المجيد شكري، مرجع سبق ذكره، ص 104

³عبد المجيد شكري، المرجع نفسه، ص 104

⁴نادية بن ورقلة، مرجع سبق ذكره، ص 37

السلوك الاجتماعي الفردي من خلال استغلال هذا التأثير بما يعود بالنفع وبما يساعد على البناء السليم للأمة والتأكيد على الأشياء الحسنة والتغيير من الأشياء الضارة¹.

6-وظيفة العلاقات الإنسانية: إن وظائف وسائل الاتصال المحلي تعدت البعد الاتصالي لتشمل علاقات الأفراد ببعضهم البعض ركزت على نوعية العلاقات الإنسانية وعلى التبادل الذي يحدث في مسار الاتصال وفي تجسيده. وأصبحت وسائل الاتصال تتعدى الطابع الجغرافي البحث، وتتجاوز المحتوى وطبيعته الذي يتطلب أن يكون محلياً²

7-وظيفة دعم اتخاذ القرار: يمكن للإذاعة المحلية أن تتيح الفرصة للإسهام في دعم عملية اتخاذ القرار على المستوى المحلي، خاصة وأن هذه الإذاعة بما لها من إمكانيات تستطيع أن تتيح الفرصة لمناقشة المشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية المحلية، وأن تناقش البدائل، والمقصود من ذلك أن تنسب معلومات من خلال الإذاعة المحلية بين أعضاء المجتمع الذين يجب عليهم اتخاذ قرار معين من عملية التنمية داخل المجتمع المحلي، والإذاعة المحلية هي وحدها القادرة على أن تساعد على أداء وظيفة دعم اتخاذ القرار. وفي كثير من الأحيان تتطلب وظيفة دعم اتخاذ القرار في التنمية تغيير الاتجاهات والاعتقادات وأساليب الحياة الاجتماعية، وبناء على ذلك تصبح عملية اتخاذ القرارات الجماعية بما تسهم به الإذاعة المحلية في دعمها وتغذيتها بالمعلومات³.

8- وظيفة التوجيه والإرشاد وتكوين المواقف والآراء: هذه الوظيفة تتكامل مع وظيفة الأخبار فبجانب إخباره بالشيء أو الحدث فهي أيضاً تعمل على توجيهه وإرشاده، أي إرشاده بما هو مرتبط بالخبر عن الحدث أو الشيء، سواء كان ذلك الإرشاد تربوياً أم دينياً أم سياسياً أم اقتصادياً أم ثقافياً أم علمياً. ذلك حتى تكون لدى الجمهور المستمع والمشاهد أو القارئ أو المتصفح اتجاهات نحو تلك الأنباء السلبية أو الإيجابية، وهو ما تهدف إليه وسائل الإعلام بجانب الأخبار والإعلام لتكوين لدى الجمهور اتجاهات تخدم العملية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية في الدول⁴.

9-وظيفة رفع الذوق العام: تتعاون الإذاعة المحلية مع المؤسسات التربوية داخل المجتمع في تكوين الذوق

¹ضيف لبيدة، دور الإذاعات الوطنية في التنمية الثقافية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 47.

²صالح محمد حميد، دور الإذاعة المحلية في ترسيخ مفهوم الوحدة الوطنية، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، 2012، ص 69.

³ناصر محمود عبد الفتاح أمين، دور الإذاعة والصحافة المحلية في التنشئة السياسية للمراهقين، دراسة تطبيقية على إقليم شمال الصعيد، رسالة دكتوراه في الإعلام، القاهرة، 2002، ص 108.

⁴عبد الباسط احمد الخطامي، مقدمة في الإذاعة والتلفزيون، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015، ص 86.

العام وتربيته لدى المستمع، وذلك عن طريق البرامج الثقافية والفنون القومية، وجعل معظم برامجها مألوقة للمستمع المحلي مما يؤثر في تربية الذوق لديه¹.

الفرع الثاني: أهداف الإذاعة المحلية

من الطبيعي أن تلتقي أهداف الإذاعة المحلية مع أهداف الإذاعات الأخرى ومع أهداف وسائل الإعلام الأخرى. وبالرغم من ذلك، هناك بعض الاختلافات الخصوصية التي تتمتع بها الإذاعة المحلية، وتتمثل أهداف هذه الأخيرة فيما يلي:

1. تعزيز الوعي الثقافي والهوية المحلية: تسعى الإذاعة المحلية إلى تعميق فهم المستمعين لتاريخهم وتراثهم من خلال إنتاج برامج وثائقية وتاريخية مفصلة، واستضافة خبراء لتحليل الجوانب الثقافية، وتغطية الفعاليات الثقافية المتنوعة، وإنتاج أعمال إذاعية تعكس البيئة المحلية، بالإضافة إلى إنشاء أرشيف صوتي لحفظ التراث وإتاحته للباحثين والمهتمين.

2. تفعيل المشاركة المجتمعية وتبني قضايا المواطنين: تعمل الإذاعة على أن تكون منبرا للمجتمع من خلال تخصيص برامج حوارية تفاعلية مباشرة، وإطلاق مبادرات لمعالجة المشكلات المحلية، واستضافة المسؤولين للمساءلة، وتوفير منصات للمنظمات المحلية، وإجراء استطلاعات رأي حول القضايا الهامة.

3. توفير تغطية إخبارية وتحليلية معمقة للأحداث المحلية: تلتزم الإذاعة بتقديم أخبار محلية مفصلة مع خلفيات وتحليلات، وإجراء مقابلات مع صناع القرار، وتقديم تقارير ميدانية معمقة، وكذا تحليل السياسات المحلية، ومتابعة وتقييم أداء المؤسسات المحلية بموضوعية².

4. دعم التنمية الشاملة والمستدامة للمنطقة: تهدف الإذاعة إلى التوعية بأهمية التنمية المستدامة، بتسليط الضوء على الفرص الاستثمارية، وتقديم معلومات حول الخدمات والموارد المتاحة، وتغطية جهود التنمية، إضافة إلى توعية الجمهور بحقوقهم وواجباتهم في هذه العملية.

5. تمكين الشباب وتنمية قدراتهم: تركز الإذاعة على تلبية احتياجات الشباب من خلال تخصيص برامج

¹ناصر محمود عبد الفتاح أمين، مرجع سبق ذكره، ص 109

²صالح محمد حميد، دور الإذاعة المحلية في ترسيخ مفهوم الوحدة الوطنية، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، 2012.

تتناقش قضاياهم، باستضافة المبدعين ورواد الأعمال، وتقديم معلومات حول فرص التعليم والتدريب، ودعم مبادراتهم، وإنشاء منصات للتعبير عن آرائهم.

6. تعزيز الحوار والتفاعل بين مختلف فئات المجتمع: تسعى الإذاعة إلى بناء جسور التواصل بين مختلف فئات المجتمع من خلال إنشاء برامج حوارية تجمعهم، والتعريف بالثقافات الفرعية، وتغطية الفعاليات التي تعزز التلاحم الاجتماعي، كما يمكن استخدام الإذاعة كوسيلة لحل النزاعات.

7. توفير معلومات وخدمات أساسية للمواطنين بشكل فعال: تعمل الإذاعة على تزويد الجمهور بالمعلومات الضرورية مثل الأحوال الجوية وحركة المرور المحلية، وبت إعلانات الخدمات العامة، وتقديم معلومات حول المرافق الأساسية، وكذلك الإجابة على استفسارات المواطنين، واستخدام الإذاعة في حالات الطوارئ.

8. دعم المبادرات المحلية والترويج للمنتجات المحلية: تهدف الإذاعة إلى دعم الاقتصاد المحلي من خلال التعريف بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة والمنتجات المحلية وتسويقها، واستضافة رواد الأعمال، وتغطية المعارض والأسواق المحلية، وتشجيع المستمعين على دعم المنتجات المحلية.

9. توفير محتوى ترفيهي وثقافي متنوع يلي أذواق الجمهور المحلي: تسعى الإذاعة إلى تقديم برامج ترفيهية محلية متنوعة، واستضافة فنانين وموسيقيين محليين، وتغطية الفعاليات الترفيهية، وتقديم برامج ثقافية بأسلوب جذاب يلي اهتمامات مختلف شرائح الجمهور¹

المطلب الثالث: نشأة الإذاعة المحلية في الجزائر ومبادئها

الفرع الأول: نشأة الإذاعة المحلية في الجزائر

ورثت الجزائر عن السلطات الاستعمارية هياكل إذاعية هزيلة محدودة الانتشار، كانت موجهة ومسخرة لخدمة الخطاب السياسي الاستعماري وليس لخدمة الشعب، حيث يقول "فرانس فانون": "الإذاعة كانت تقابل بالرفض والنفور من قبل الشعب الجزائري لأنها لم تكن تعبر عن آرائه وتطلعاته وطموحاته في التحرر والعيش الكريم، بل إنما كانت تحمل أفكارا أو سموما لتهديد أصالة ودين هذا الشعب وكل ما يتعلق بشخصيته"².

¹ لصالح محمد حميد، مرجع سبق ذكره، ص 116

² زهير احداث، الصحافة المكتوبة في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 144

وعلى هذا، كان على الجزائر بعد الاستقلال أن تواجه هذا التحدي الإعلامي والتقني، لإسماع صوت الجزائر، ومحاولة إشباع مختلف رغبات الشرائح الاجتماعية، بما يخدم التراث والثقافة التي تعبر عن امتداد هذا الشعب في عمق التاريخ، من خلال إنشاء العديد من المحطات الإذاعية المحلية في العديد من مناطق القطر الوطني ويشترط من أجل إنشائها قدرة السلطات المحلية على تغطية ميزانيتها بنفسها، حيث تزامن تأسيس هذه المؤسسات مع فترة الانتقال من سياسة الحزب الواحد إلى التعددية الحزبية، ومن ثمة إلى الإعلام التعددي. وبذلك ظهرت أول إذاعة محلية سنة 1990 وهي إذاعة التكوين المتواصل، ثم تلتها إذاعة الساوره بشار في 1991¹

وزاد الاهتمام بالإعلام الإذاعي المحلي من خلال دعم شبكات الإذاعات المحلية حيث اتخذت الإذاعة المركزية سنة 1994 قرار بإنشاء 12 إذاعة محلية على الحدود الجزائرية نظرا لتعرض سكان هذه المناطق للبث الوافد من الدول المجاورة، وكان الاهتمام في هذه المرحلة بزيادة ساعات البث والتركيز على جوانب عدة في وضع الشبكات البرمجية التي تهتم بالتربية، الترفيه والثقافة بالاعتماد على اللغة العربية واللهجات المحلية، وأنشأت في هذه المرحلة إذاعات عديدة من سنة 1994 إذاعة أدرار إلى سنة 1999 إذاعة النعامة .

واستكملت الإذاعة المركزية في فتح الإذاعات المحلية من 2001 إلى 2003 بوتيرة ثابتة ليتم فتح عدة إذاعات خلال هذه المرحلة ابتداء من إذاعة بسكرة في 14 جوان 1999، غرداية في 2001 ثم إذاعة البيض، إذاعة الحضنة وسكيكدة في 2003²

وعلى مدار أربع سنوات (2008-2012)، أولت الدولة الجزائرية اهتماما بالإعلام الإذاعي المحلي من خلال تخصيص مقرات للعمل وتطوير التقنيات المستعملة وإدخال الرقمنة في العمل الإذاعي ببعض الإذاعات، وقد بدت وتيرة إنشاء الإذاعات المحلية في هذه المرحلة متسارعة، ففي سنة 2008 تم فتح سبع إذاعات هي: إذاعة أم البواقي، تيسمسيلت، برج بوعرييج، عين الدفلى، خنشلة، قالمة والبويرة. وتزامنت انطلاقها بما مر مع تواريخ هامة في مسيرة الجزائر التاريخية وهذا ما يعكس دور الإعلام الإذاعي المحلي في ربط الحاضر بالماضي وترسيخ الحفاظ على ثقافة وتاريخ الجزائر.

¹نوال بومشقة، ترتيب الأولويات في أخبار الإذاعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة أم البواقي، الجزائر سنة 2014

²نور الدين تواتي، الصحافة المكتوبة والهيئة البصرية في الجزائر، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص 130

جدول رقم 01: يمثل الاذاعات الجهوية في الجزائر من 1991 إلى 2003 مقرها وتاريخ نشأتها¹

اسم الإذاعة	مقرها	تاريخ نشأتها	اسم الإذاعة	مقرها	تاريخ نشأتها
الساورة	بشار	20 أفريل 1991	سوق أهراس	سوق أهراس	21 نوفمبر 1996
متيجة	البليدة	08 ماي 1991	عنابة	عنابة	13 جانفي 1997
الرواحات	ورقلة	09 ماي 1991	الطاسيلي	إيليزي	27 جانفي 1997
السهوب	الأغواط	05 نوفمبر 1991	تيارت	تيارت	25 أكتوبر 1998
الأهقار	تمراست	16 أفريل 1992	تندوف	تندوف	12 مارس 1999
العالية	تلمسان	07 أكتوبر 1992	النعامة	النعامة	25 ماي 1999
الهضاب	سطيف	10 أكتوبر 1992	الريان	بسكرة	14 جوان 1999
الأوراس	باتنة	29 ديسمبر 1994	غرداية	غرداية	24 فيفري 2001
الباهية	وهران	26 جانفي 1995	بني يزقن	غرداية	27 جويلية 2003
سرتا	قسنطينة	05 فيفري 1995	البيض	البيض	08 سبتمبر 2003
تبسة	تبسة	04 أفريل 1995	الحضنة	المسيلة	10 أكتوبر 2003
توات	أدرار	04 جوان 1995	سكيكدة	سكيكدة	15 نوفمبر 2003
الصومام	بجاية	20 أوت 1996			

¹ نور الدين تواتي، الصحافة المكتوبة والهيئة البصرية في الجزائر، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص 130

جدول رقم 02: يمثل الاذاعات الجهوية في الجزائر من 2004 الى 2012 مقرها وتاريخ نشأتها¹

اسم الإذاعة	مقرها	تاريخ نشأتها
الشلف	الشلف	26 جانفي 2004
الظهرة	مستغانم	10 فيفري 2004
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس	17 فيفري 2004
الجللفة	الجللفة	09 سبتمبر 2004
غليزان	غليزان	05 جويلية 2006
جيجل	جيجل	01 نوفمبر 2006
سعيدة	سعيدة	24 فيفري 2008
أم البواقي	أم البواقي	19 مارس 2008
تيسمسيلت	تيسمسيلت	06 أفريل 2008
برج بوعريريج	برج بوعريريج	23 أفريل 2008
عين الدفلى	عين الدفلى	05 ماي 2008
خنشلة	خنشلة	25 ديسمبر 2008
قائمة	قائمة	27 ديسمبر 2008
البويرة	البويرة	29 ديسمبر 2008
ميلة	ميلة	29 مارس 2009
تيزازة	تيزازة	01 جويلية 2009
المدية	المدية	22 مارس 2010
البليدة	البليدة	4 جويلية 2011
تيزي وزو	تيزي وزو	01 نوفمبر 2011
الطارف	الطارف	5 جويلية 2010
بومرداس	بومرداس	8 أوت 2012

¹ نوال بومشعطة، مرجع سبق ذكره، ص46

ويمكن تلخيص أسباب نشأة الإذاعة المحلية في الجزائر إلى:

- فترة التغيير السياسي لما بعد سنة 1989 والتحولات الجذرية في الميدان الإعلامي. وكان من أهم مظاهر هذا التحول التسريح القانوني لإمكانية إطلاق صحافة خاصة، سواء كانت معارضة أو مستقلة، والاستفادة الخاصة من الموجات¹
- الطلبات التي ميزت هذه الفترة من الجهات المعنية بإنشاء هياكل بث تسمح لها بإبصال صوتها عبر القناة وهذا يعني محاولة تبني صيغة البرامجالهوية وذلك ملء الفراغ الإعلامي الذي تعاني منه مختلف المناطق البعيدة عن المركز²
- الرغبة في فك العزلة الثقافية والأمية عن المناطق الداخلية وسد غياب الاتصال الذي يعطي الحق للمواطن في الإعلام، خاصة في المناطق البعيدة عن المدن الكبرى والمناطق الشاسعة في الجزائر التي لا يصلها الإعلام الذي يخدم المجتمع الجزائري³.
- إتاحة الفرصة للأفكار المبدعة والمواهب المحلية في الظهور والانتشار واستغلالها في خدمة المجتمع وخاصة المحلي من خلال الأفكار التي نشأت من البيئة المحلية والتي تنطلق من إطار معرفي واحد⁴.
- محاولة القضاء على الأمية المتفشية في المجتمع الجزائري فتفشي الأمية في المجتمع الجزائري بنسبة كبيرة صار عائقاً في سبيل عملية الاتصال بين غالبية المجتمع والسلطة عن طريق الصحافة المكتوبة، مما دفع بالحكومة إلى استعمال الوسائل الشفوية لتحقيق الاتصال المرغوب فيه، والوسيلة المتاحة والممكنة والتي يمكن أن تحقق ذلك هي الإذاعة لقلة تكلفتها بالنسبة للدولة وبالنسبة للمواطن⁵.

¹د. منال قدواح، مطبوعة محاضرات خاصة بمقياس تاريخ السمع البصري بالجزائر، كلية علوم الاعلام والسمع البصري، جامعة صالح بونبندر قسنطينة 3، 2017، ص 38.

²د. منال قدواح، المرجع نفسه، ص 38.

³هشام عكوياش، الإعلام المحلي، الاستخدامات والإشاعات، جمهور إذاعة سطيف المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة الجزائر، 2009، ص 80.

⁴الطاهري خضر، واقع الإذاعة المحلية ومعالجتها للمشكلات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر محمد، بسكرة، 2012، ص 95.

⁵الطاهري خضر، المرجع نفسه، ص 96.

الفرع الثاني: مبادئ الإذاعات المحلية الجزائرية

وضعت السلطات الجزائرية الأسس والمبادئ التي تستند إليها الإذاعات المحلية في شبكتها البرمجية حتى تعمل على التنشيط القطري لإبراز الرهانات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للجزائر. ومن بين هذه المبادئ¹

1. دعم الوحدة الوطنية والسلم.
 2. صقل الهوية المشتركة التي تدعم التضامن .
 3. تشجيع الانسجام الاجتماعي وتفضيله.
- وحتى تكون الإذاعات المحلية ذات تفاعلية كاملة فإنها مطالبة بـ²:
- العمل على ترقية الإنتاج الموسيقي وتشجيع المواهب المحلية.
 - مراعاة اهتمامات المواطنين وفق مقاييس الجنس والسن والطبيعة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتربوية للمنطقة، انطلاقاً من الخدمة العمومية التي تقدمها الإذاعة المحلية.
 - ادراج المواعيد السياسية لنقاش يفتح فيها للرأي والرأي الآخر.
 - الاهتمام بمواضيع التعبئة الاجتماعية.
 - المبادرات المحلية والثقافية الديمقراطية والسلم والمصالحة.
- والهدف المنشود من هذه الأسس والمبادئ، هو جعل الإذاعة وسيلة حوار وإدماج وترقية تنمية لبناء مجتمع ديمقراطي متماسك، وهذه الأسس والمبادئ محددة في المرسوم التنفيذي رقم 103/91 المؤرخ في 20 أبريل 1991³.

بل إن هذا المرسوم يفرض على الإذاعات بأن تسمح بممارسة حق التصحيح والرد كما نصت عليه المواد من (41-52) من قانون الإعلام المؤرخ في 03 أبريل 1990⁴

¹ عبد العالي رزاق، عبد الرحمان رشاد، دور الإذاعات المحلية والاقليمية في التوعية بقضايا ومشاكل المجتمع المحلي، الجزائر والسودان ومصر مثال سلسلة بحوث ودراسات اذاعية، تونس، 2021، ص 61.

² عبد العالي رزاق، عبد الرحمان رشاد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 103-91 مؤرخ في 20 أبريل 1991، يتضمن منح امتياز عن الأملاك الوطنية العقارية والمنقولة والصلاحيات والاعمال المرتبطة بالثبث الإذاعي السمعي الى المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، العدد 19، الملحق دفتر الشروط، المواد 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 13، 14، ص 632، ص 633.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 90-07 المؤرخ في 03 أبريل 1990 المتعلق بالإعلام.

المبحث الثاني: القائم بالاتصال، مهامه والعوامل المؤثرة عليه

المطلب الأول: تعريف القائم بالاتصال والشروط الواجب توفرها فيه

الفرع الأول: مفهوم القائم بالاتصال

في محاولة لإيجاد معايير أوضح لمشكلة تحديد مفهوم القائم بالاتصال لجأ باترسون الى وضع تعريف عام وشامل يتضمن كل من يساهم في صنع القرار داخل وسائل الاعلام بشكل مباشر او غير مباشر، ووفقا لذلك فان القائم بالاتصال تلکم الفئة التي يتعرف عليها الجمهور من خلال الكتابات الصحفية والالكترونية والبرامج الإذاعية والتلفزيونية، أو بمعنى أدق كل الذين يمتنون العمل في الصحافة إضافة للمذيعين ومعدّي البرامج في الإذاعة والتلفزيون ورجال الاعلام الرسمي¹

كما اتجهت بعض الدراسات إلى تعريفه من منظور القدرة على التأثير في المتلقي، حيث يرى الدكتور محمد حجاب بأن القائم بالاتصال شخص يستهدف التأثير في الناس بأفكار لديه خلفية راسخة عنها، يقاتل بها ويصدر عنها في سلوكه وتصرفاته ويستخدم لذلك كافة إمكانيات وسائل الإعلام المتاحة ومختلف الأساليب الإقناعية لتحقيق التأثير المطلوب وذلك وفق منهج علمي وفني مدروس ومخطط ومستمر.²

من هنا يتضح أن القائم بالاتصال، سواء كان فردا أو مجموعة، يمثل نقطة البداية في عملية الاتصال الإعلامي، حيث يقوم بتشكيل الرسالة وإرسالها بهدف التأثير في الجمهور ونقل الأفكار والمعلومات. وبصفته صانع ومرسل المحتوى، يلعب القائم بالاتصال دوراً استراتيجياً بالغ الأهمية، إذ يترك بصماته على الرسالة ويصوغها وفقاً للمعايير المؤسسية المختلفة، ليصبح في نهاية المطاف المسؤول الأول عما يصل إلى الجمهور. فمن خلال عملية الانتقاء والحذف للأخبار والمعلومات، يساهم القائم بالاتصال بشكل كبير في تصوير الواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمع وعرض مختلف أنواع المعرفة والبيانات، مما يجعله في موقع استراتيجي يمكنه من تكوين الرأي العام وتوجيهه عبر مخرجات وسائل الاعلام.

ويرى شرام وريفرز أن غالبيتنا تعتمد على وسائل الاعلام في الحصول على الأخبار والمعلومات والتسلية والترفيه، وهذا يعني أن ما نعرفه عن الآخرين وعن الأحداث بصفة عامة يعتمد أساسا على ما تقدمه لنا وسائل الاعلام، إننا دائما نخضع للصحافة ولا نستطيع أن نفعل الكثير بشأنها، ومن جهته يرى كوهن أن العالم ينظر

¹ محمد سعد إبراهيم، الاتجاهات الحديثة في دراسات القائم بالاتصال، المجلد المصري لبحوث الرأي العام، كلية الاعلام، العدد (4)، جامعة القاهرة، 2000م، ص 182.

² محمد مزيّر حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010م، ص 168.

بصورة مختلفة إلى مختلف الشعوب ليس بناء على اهتماماتهم الشخصية فحسب وإنما بناء كذلك على الخارطة المرسومة لهم من قبل الكاتب والمحررين والناشرين للجريدة التي يقرؤونها، فالقائم بالاتصال إذا يلعب دورا هاما في تحديد الأجندة للجمهور¹

من خلال ما سبق يمكن القول ان القائم بالاتصال هو الفرد أو الفريق أو المؤسسة التي تضطلع بدور محوري في عملية الاتصال، حيث يبدأ هذه العملية بإرسال أو إنشاء الرسالة الإعلامية التي قد تتضمن أفكارا أو آراء أو معلومات. ولا يقتصر دوره على مجرد نقل هذه الرسالة، بل يمتد ليشمل عمليات الانتقاء، والصياغة، والتشكيل، والتفسير، وحتى توجيهها، مما يجعله مؤثرا في تحديد الأجندة الإعلامية وتكوين الرأي العام، سواء كان القائم بالاتصال فردا يمارس الاتصال بشكل مستقل، أو جزءا من فريق في مؤسسة إعلامية، أو حتى وسيطا بين النخبة والجمهور، فإنه يضطلع بمسؤولية كبيرة في تحديد ما يصل إلى الجمهور وكيفية استقباله له.

الفرع الثاني: الشروط الواجب توفرها لدى القائم في الاتصال

حددها الباحث " ديفيد برلو " في:

توافر مهارة الاتصال وهي خمس: مهارة الكتابة، مهارة الحديث، مهارة القراءة مهارة الإنصات، والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال.

اتجاه القائم بالاتصال نحو نفسه، ونحو الموضوع، ونحو المتلقي، وكلما كانت هذه الاتجاهات إيجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.

مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته
مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي، وطبيعة الأدوار التي يؤديها، والموضع الذي يراه الناس فيه يؤثر على فعاليته في الاتصال².

-معرفة السياسة الإعلامية للمؤسسة ويتم معرفة ذلك حسب "وارين بريد" بعد عدة طرق منها : الاحتكاك مع الزملاء ذوي الخبرة في المؤسسة و المشاركة في الدورات والمحاضرات التي تقيمها المؤسسة³

¹محمد قراط، قضايا إعلامية معاصرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 25.

²منال هلال المزاهرة، الاعلام والمجتمع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012، ص 252.

³نجوى فوان، القائمون بالاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1992، ص 05.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لدور القائم بالاتصال ومهامه في المؤسسة الاعلامية

الفرع الأول: النظريات المفسرة لدور القائم بالاتصال

1- القائم بالاتصال في إطار نظرية حارس البوابة:

يشير مصطلح حارس البوابة إلى أن القائم بالأخبار قائم بذاته على فتح أو إغلاق بوابة الخبر والمضامين الأخرى، سمحا بذلك للخبر أن يندفع إلى الأمام، أو أن يشاع ليكون جاهزا ضد عناصر أخرى حسب خليط من الاختيارات المهنية الشخصية، لأن انحياز الفرد قد يؤدي إلى إتلاف أو دمج بعض العناصر، ولأن اختياره للأخبار هو الذي يقوم من دون شك بتنويع وتلوين تصورات، أي معرفته للأحداث البعيدة أو الغائبة وبالنظر إلى هذا الدور الذي يلعبه القائم بالاتصال، فإنه يسهم بشكل حاسم في تشكيل دائرة النقاش وسط المجتمع، ومن ثم صناعة الرأي العام حيال مختلف القضايا المجتمعية¹

وكان Kurt Lewin أول من استخدم مصطلح "حارس البوابة" عام 1948 لتوضيح العملية التي تسير فيها المادة الإعلامية قبل وصولها إلى الجمهور، فخلال المسار هناك نقاط أشبه بحواجز التفتيش يتقرر من خلالها ما يمر وما لا يمر من مواد، وأطلق Lewin على هذه النقاط بالبوابات، فيما أطلق على الأفراد الذين يقفون عليها بحراس البوابة أي بمعنى أن حراسة البوابة كما يقول Shoemaker هي العملية التي ينقل من خلالها شخص معين في مكان معين مئات الرسائل من بين ملايين الرسائل المتاحة في العالم²

إذن فنموذج حارس البوابة في علوم الإعلام يشير إلى أن العاملين به يقفون حراسا على قيم المجتمع وتقاليده من خلال الأخبار التي يسمحون بعرضها فالقائم بالاتصال في نظرية حارس البوابة هو العامل الأساسي في عملية تصفية الأخبار والمعلومات حيث يقوم بتحديد الرسائل الإعلامية التي ستصل إلى الجمهور، وذلك من خلال سلسلة من القرارات والاختيارات التي تتأثر بمعايير مهنية، وقيم مجتمعية، وسياسات المؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها، مما يجعله مسؤولا عن تشكيل الصورة التي يتلقاها الجمهور عن الأحداث والوقائع.

¹ يعقوب بن الصغير، سوسيو مهنية القائم بالاتصال في الإذاعات الموضوعات الوطنية، دراسة ميدانية بإذاعة القرآن الكريم والثقافية 2015 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال تخصص الإذاعة والتلفزيون، جامعة الجزائر3، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2016، ص59.

² يعقوب بن صغير، المرجع نفسه، ص60.

2- القائم بالاتصال في إطار نموذج المحامي أو الشفيع:

يقوم القائم بالاتصال في إطار هذا النموذج على أساس استبدال المنهج العلمي بمفهوم القائم بالاتصال الناقد والمفسر، كما يقوم على نقد شديد للموضوعية أو التشكيك في القدرة على الموضوعية، وعلى أن واجب القائم بالاتصال يتمثل في أن يكون معبرا عن وجهات نظر ومصالح جماعات متنافسة خاصة تلك الجماعات المعزولة أو المهضومة الحقوق¹.

واستنتجت توكمان Gaye Tuchman من واقع دراستها الميدانية على القائمين بالاتصال، أن العاملين في مجال الاتصال يستخدمون الموضوعية للدفاع عن أنفسهم ولصد الهجوم العنيف الذي يتعرضون إليه، وأن القائمين بالاتصال يرون أن هناك سلسلة من المصالح المتضاربة والتي لكل منها إسهام في تعريف معنى الحقيقة لذا فعلى القائم بالاتصال الناجح التأكد من أن هذه الرؤى المختلفة قد أخذت فرصتها في الوسائل الاتصالية إذ أن تسوية الصراع يتوقف على التمثيل الفعال لمختلف البدائل في تعريف الحقيقة، ولذلك فإن على القائم بالاتصال أن يشارك في عملية الدفاع هذه، وأن يكون لسان حال من لا صوت لهم، ويحب عليه أن يشير إلى عواقب عدم توازن القوى، وهو ما يعني أن يكون للقائم بالاتصال دور في العملية السياسية الاجتماعية من خلال توفير المعرفة والمعلومة اللازمة².

لذلك فإن هذه النظرية ترى أن القائم بالاتصال يشارك في بناء المجتمع، وينتقد الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية حماية للجمهور ومصالحه، ومن هنا فإن المسؤولية المهنية للقائم بالاتصال هي أن تدافع عن مصالح الجماعات خاصة المعزولة والمهضومة الحقوق.

3- القائم بالاتصال في نظرية الإبداع:

ذكرت بعض الدراسات العلمية للقائمين بالاتصال في مجال الإبداع الفني أن المهمة الأساسية للقائم بالاتصال المبدع هي التفسير، والتفسير هو رؤية فكرية تستند إلى ركائز ثلاث³:

1. النص أو الفكرة.
2. الأحداث التي يموج بها المجتمع والقضايا التي يطرحها.
3. موقف القائم بالاتصال من النص ومن الأحداث التي يموج بها الواقع.

¹ لحنه عساف عيسى، العوامل المؤثرة على أداء القائم بالاتصال في الفيلم التسجيلي، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة - كلية الإعلام، 1996، ص11.

² فوزية عكاك، دور القائم بالاتصال في بناء الرسالة الاعلامية، حوليات جامعة الجزائر، المجلد (20)، العدد (1)، 2011، ص 153.

³ زيجمونت هنري، (تر) هناء عبد الفتاح، جماليات فن الإخراج، الهيئة العامة المصرية للكتاب، القاهرة، 1993، ص102.

إذ تؤثر الخصائص الشخصية للقائم بالاتصال وقيمه المهنية فضلاً عن معرفته للجمهور الذي يتوجه إليه وللمجتمع الذي يعيش فيه، والمؤسسة التي ينتمي إليها، في تعامله مع الرسالة الإعلامية والأحداث المحيطة به¹.

هنا يمكن القول ان القائم بالاتصال المبدع ينجح في أداء دوره عندما يتمكن من الجمع بين فهمه العميق للمحتوى وإدراكه الواعي لسياقه الاجتماعي، مع التعبير عن رؤيته الشخصية المتماسكة، فهو لا يقتصر على نقل المعلومات جافة، بل يحللها ويضيف عليها أبعاداً جديدة تناسب مع واقع الجمهور وتطلعاته، من خلال هذه العملية الإبداعية، يصبح عمله وسيلة فعالة للتأثير والتغيير، فيجمع بين الدقة في نقل المعلومات والإبداع في العرض، مع تحقيق التوازن بين قواعد المهنة ورؤيته الخاصة.

الفرع الثاني: مهام القائم بالاتصال في المؤسسة الإعلامية

يلعب القائم بالاتصال دوراً محورياً في المؤسسة الإعلامية، حيث يمثل حلقة الوصل الأساسية بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، تتعدد مسؤولياته لتشمل مجموعة واسعة من المهام التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز علاقاتها مع مختلف الأطراف المعنية.

تمثل المسؤوليات المفروضة على القائم بالاتصال فيما يلي²:

- ✓ الدقة والتأكد من صدق المعلومة المقدمة للجمهور.
- ✓ العمل من أجل المصلحة العامة والابتعاد عن تفضيل المصلحة الشخصية.
- ✓ الحفاظ على نزاهة وكرامة المهنة.
- ✓ احترام الحياة الخاصة للمواطنين.
- ✓ احترام سر المهنة وأخلاقياتها.
- ✓ الدفاع عن حقوق الإنسان.
- ✓ المشاركة في الإصلاح الاجتماعي.
- ✓ الالتزام بالموضوعية والصدق.
- ✓ تبني اتجاهات الجمهور

¹ فوزية عكاك، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص82.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال

1-معايير المجتمع وقيمه وتقاليده

يبني أي نظام على قيم ومبادئ يسعى لإقرارها ويعمل على تقبل المواطنين لها ويرتبط ذلك بالتنشئة الاجتماعية ويرى الباحث "دارين بديد" أنه في بعض الأحوال قد لا يقدم القائم بالاتصال تغطية كاملة لأحداث تقع من حوله وليس هذا الانفعال نتيجة تقصير أو عمل سلب، والقائم بالاتصال قد يغفل أحيانا عن تقديم بعض الأحداث وذلك للحفاظ على بعض الفضائل الفردية والاجتماعية والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وقد تضحي وسائل الإعلام بالسبق الصحفي وتتسامح بعض الشيء في واجب الإخبار، الذي يفرض عليها تقديم كل الأخبار التي تهم الجماهير وذلك رغبة منها في تدعيم قيم المجتمع وتقاليده كما تعمل على حماية الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع¹.

هنا يظهر لنا تعقيد دور القائم بالاتصال، الذي يوازن بين واجب الإخبار وحماية القيم المجتمعية، خاصة في ظل تأثير وسائل الإعلام القوي على التنشئة الاجتماعية.

2-المعايير الذاتية للقائم بالاتصال

تؤثر الخصائص والسمات الشخصية للقائم بالاتصال على عمله، والمواد الإعلامية التي يقدمها، وتتمثل هذه العوامل أساسا في الجنس، العمر، الدخل، الطبقة الاجتماعية، التعليم، الانتماءات الفكرية والعقائدية والإحساس بالذات، كما يعد الانتماء عنصرا محددًا من المحددات الشخصية المهمة، لأنه يؤثر في طريقة التفكير والتفاعل مع العالم المحيط بالقائم بالاتصال².

فالسماة الشخصية والخبرات المتراكمة للقائم بالاتصال قد تمثل إطارا مرجعيا ذاتيا يؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإعلامية. وتحدد أولوياته في اختيار الأخبار وتحديد زوايا التغطية. وبالتالي فإن لهذه العوامل دورا محوريا في تشكيل المحتوى الإعلامي الذي يصل إلى الجمهور

3-المعايير المهنية للقائم بالاتصال

يتعرض القائم بالاتصال إلى مجموعة من الضغوطات المهنية التي تؤثر في عمله وتؤدي إلى توافقه مع السياسة التي تنتهجها المؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها وتتضمن المعايير المهنية ما يلي³:

¹ منال هلال المزاهرة، مرجع سبق ذكره، ص270.

² منال هلال المزاهرة، المرجع نفسه، ص270.

³ منال هلال المزاهرة، المرجع نفسه، ص271.

أ- سياسة المؤسسة الإعلامية: فخط العمل الذي تنتهجه المؤسسة الإعلامية قد يمثل ضغوط على القائم بالاتصال، ويحتم عليه انتهاج فكر مهني معين فيخضع القائم بالاتصال لضغوط داخلية وخارجية تشكل عمله وفقاً لسياسة المؤسسة، تتعلق العوامل الخارجية بموقع الوسيلة في النظام الاجتماعي وارتباطها بمصالح معينة، مما يجعل القائم بالاتصال جزءاً من الكيان العام للمؤسسة، أما الداخلية فتشمل نظام الملكية، وأساليب السيطرة والنظم الإدارية، وضغوط الإنتاج، والتي تؤثر في شكل المضمون المقدم للجمهور.

ب- مصادر الخبر: يعتمد القائم بالاتصال اعتماداً كبيراً على مصادر الأخبار، وقد يكون من الصعب الاستغناء عنها أو تحقيق الاستقلال عنها وتتمثل تأثيرات مصادر الأخبار (مثل وكالات الأنباء) في توجيه اهتمام القائم بالاتصال نحو أخبار محددة وإهمال أخرى، كما تؤثر في تقييم رؤساء الأقسام لأداء المراسلين، وتحديد طريقة توزيعهم وتغطيتهم للأحداث، وبذلك تشكل هذه المصادر إطاراً يوجه العمل الإعلامي ويحدد أولوياته.

4- معايير الجمهور:

لاحظ عدد من الباحثين أمثال: إثيل دي مولا بول، وشولمان أن الجمهور يؤثر على القائم بالاتصال مثلما يؤثر القائم بالاتصال على الجمهور، ويؤثر تصور القائم بالاتصال على نوعية الأخبار التي يقدمها، وقد أظهرت الدراسات ضرورة أن ترضي وسائل الإعلام جماهيرها وأن القائم بالاتصال في حاجة شديدة إلى تحديد جمهوره بدقة وأن تصوره لذلك يؤثر على قراراته تأثيراً لا يمكن أن نقلل من شأنه¹.

وهنا نستنتج أن العلاقة بين القائم بالاتصال والجمهور تفاعلية، فكما يؤثر الإعلامي في الجمهور، يؤثر تصور الإعلامي للجمهور واحتياجاته بشكل كبير على نوعية الأخبار التي يقدمها والقرارات التي يتخذها.

5- الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي للعامل عنصراً جوهرياً في أدائه وحسن نقله للرسالة الاتصالية، ويمثل الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل بالاتصال انعكاساً لسياسة المؤسسة وأسلوب الإدارة، والإشراف الفني، والإمكانات المتاحة في العمل ومقدار الراتب، والمكافآت والخوافز، والتقدير الشخصي وطبيعة العلاقات الشخصية مع الرؤساء، والانسجام مع الزملاء في العمل والأمن الوظيفي، والوضع الاجتماعي، والحياة الشخصية وغيرها، إلا أن المؤسسة معنية فيما يتعلق بها وهي تمثل النسبة الأكبر للرضا الوظيفي، وهذا ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء والإجادة وتحقيق الانتماء الوظيفي².

¹ الغالي وسام، مهارات التربية الإعلامية والرقمية في عصر الاتصال، إصار ناشرون وموزعون، الأردن، 2022، ص 84

² نجم العيساوي، العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال، الإعلام والعلاقات العامة، مقال منشور في المدونة، الثلاثاء 14 مارس 2019،

https://najmalecassawi.blogspot.com/2019/03/blog-post_14.html تم تصفح الرابط يوم 07 أبريل 2025 على الساعة 11:00 صباحاً.

خلاصة الفصل

تتضح العلاقة الجوهرية بين الإذاعة المحلية والقائم بالاتصال في كون هذا الأخير يمثل الأداة الرئيسية التي تمكن الإذاعة المحلية من تحقيق أهدافها ووظائفها المتعددة، حيث يساهم القائم بالاتصال في تعزيز دور الإذاعة المحلية كمنبر للتعبير عن آراء الجمهور واهتماماتهم، ويساعد في تقريبها من المجتمع وجعلها أكثر التصاقاً بقضاياهم وهمومهم، ومن ثم يمكن القول إن الإذاعة المحلية والقائم بالاتصال يشكلان وجهين لعملة واحدة، إذ تعتمد فعالية الإذاعة المحلية بشكل كبير على كفاءة القائم بالاتصال وقدرته على التعامل مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائه .

الجانب التطبيقي

المبحث الأول: إذاعة تيسمسيلت الجهوية

المطلب الأول: تقديم إذاعة تيسمسيلت وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني: حركة الموارد البشرية وبرنامج تكوين الموظفين

المبحث الثاني: تفريغ البيانات، تمثيلها وتحليلها

المطلب الأول: محور البيانات الشخصية (الخصائص الديمغرافية).

المطلب الثاني: محور اختلاف مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال باختلاف نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي).

المطلب الثالث: محور مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والمشاركة بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت.

المطلب الرابع: محور مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء لدى القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت.

المطلب الخامس: محور تأثير العلاقات الإنسانية بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية على رضاهم الوظيفي.

المبحث الثالث: نتائج البحث، المناقشة والمقارنة.

المطلب الأول: مقارنة نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج البحث في ضوء النظريات

المبحث الأول: إذاعة تيسمسيلت الجهوية

المطلب الأول: تقديم إذاعة تيسمسيلت الجهوية وهيكلها التنظيمي

تعتبر إذاعة تيسمسيلت الجهوية إحدى المحطات الإذاعية التابعة للمؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية، وقد تم إنشاؤها بتاريخ 06 أفريل 2008، يقع مقرها بشارع عبد الحميد بن باديس بمدينة تيسمسيلت، وتحيط به عدة مرافق، إذ يحدها من الشمال مقر الدرك الوطني، ومن الغرب متوسطة مولود فرعون، ومن الشرق مدرسة ابن باديس، أما من الجنوب فيوجد مقر مفتشية التعليم الابتدائي.

تقدر المساحة الإجمالية لمقر الإذاعة بـ 1364 م²، منها 489 م² مبنية. ويضم هذا المقر عدة وحدات أساسية لضمان سير العمل الإذاعي، من بينها: أستوديو للبث، أستوديو للتسجيل، قاعة تحرير، مكاتب إدارية، قاعة استقبال، قاعة أرشيف، قاعة للانترنت، حظيرة سيارات تضم أربع مركبات.

يبلغ عدد العاملين بالإذاعة 30 موظفا، موزعين كما يلي: 05 صحفيين، 04 منشطين، 02 مخرجين 02 مهندسين، 04 تقنيين، 02 إداريين، 03 أعوان أمن، 05 سائقين، 03 أعوان نظافة وعون متعدد الخدمات¹.

تبث برامجها على الموجات الترددية التالية: FM: 103.2 - 90.1 - 97.7 - 100.2 - 94.4
إضافة إلى البث عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للإذاعة الجزائرية: www.radioalgerie.dz²

تغطي الإذاعة دوائر وبلديات ولاية تيسمسيلت، بالاعتماد على أجهزة إرسال تتراوح طاقتها بين 50 و100 واط.

شهد الحجم الساعي للبث تطورا ملحوظا منذ تأسيس الإذاعة، حيث انطلق في البداية بسبع ساعات يوميا (من 07:00 إلى 14:00) إلى غاية مارس 2009، ثم ارتفع إلى 12 ساعة يوميا بدءا من شهر جويلية 2012 (من 07:00 إلى 19:00). ومنذ عام 2012 إلى يومنا هذا بلغ حجم البث 13 ساعة يوميا، حيث يمتد بث برامجها من الساعة 06:45 صباحا إلى غاية الساعة 20:00 مساء، ليتم بعدها ربط البث بالقنوات الوطنية وفق البرنامج التالي:

¹ بطاقة تقنية، إذاعة تيسمسيلت الجهوية .

² الموقع الرسمي للإذاعة الجزائرية، www.radioalgerie.dz

- من الساعة 20:00 إلى 23:00: الإذاعة الثقافية
- من 23:00 إلى 00:00: القناة الأولى
- من 00:00 إلى 02:00: إذاعة القرآن الكريم
- من 02:00 إلى 05:00: القناة الأولى
- من 05:00 إلى 06:45: إذاعة القرآن الكريم

ليستأنف بعدها البث المحلي مجددا في اليوم الموالي ويستمر إلى غاية الساعة 20:00¹.

كما تجدر الإشارة أنه في السنوات الأخيرة، وتزامنا مع توجه وزارة الاتصال نحو تطوير المنصات الرقمية، شهدت الإذاعة تحولا نوعيا في استراتيجيات بثها الإعلامي، حيث بدأت تعتمد بشكل متزايد على تقنيات النشر متعددة الوسائط (multimédia).

كغيرها من المؤسسات الإذاعية الوطنية، لها صفحة رسمية على موقع التواصل الاجتماعي فايسبوك باسم إذاعة تيسمسيلت Radio Tissemsilt، والتي تحظى بعدد كبير من المتابعين يصل إلى حوالي 69 ألف متابع.

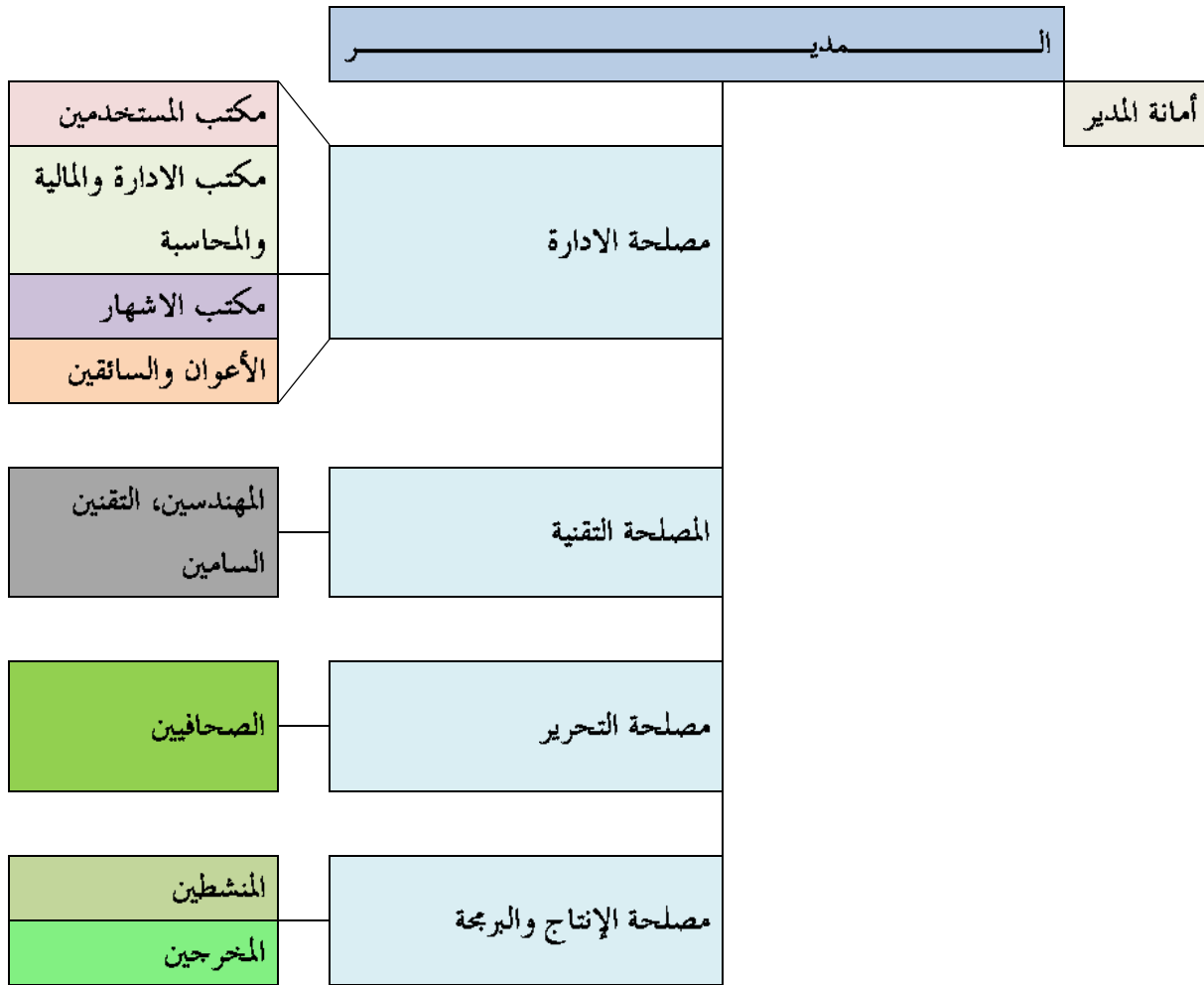
إضافة إلى قناة رسمية على منصة يوتيوب تحت اسم: Radiotissemsilt1175.

وحساب انستغرام رسمي على الرابط: instagram.com/tissemsilt.fm

علاوة على ذلك، قامت الإذاعة بتطوير خدماتها من خلال اعتماد تقنية البث المباشر (Live streaming) مما مكنها من توسيع نطاق وصول برامجها وخدماتها إلى جمهور أوسع خارج الإطار الجغرافي التقليدي، مواكبة بذلك التطورات التكنولوجية الحديثة ومتطلبات العصر الرقمي.

¹ بطاقة تقنية، إذاعة تيسمسيلت الجهوية .

شكل رقم 01 يوضح الهيكل التنظيمي لإذاعة تيسمسيلت¹



المطلب الثاني: حركة الموارد البشرية وبرنامج تكوين الموظفين

افتتحت إذاعة تيسمسيلت في 2008 بعدد أولي 34 عاملا، ثم تم إدماج 4 عمال سنة 2011، وتوظيف 5 عمال سنة 2012، وعامل واحد سنة 2020، و6 عمال سنة 2023، ويبلغ العدد الحالي 30 موظفا موزعين على مختلف الأقسام التحريرية، التقنية، الإدارية، والخدماتية، بالإضافة إلى ذلك يوجد 3 ممتهين بعقود تكوين في التخصصات التقنية، والتي تساهم في تعزيز الموارد البشرية بشكل مؤقت².

وقد عرفت الإذاعة حركة ملحوظة للموظفين فنجد 5 حالات استقالة، و6 عمليات تحويل ونقل إلى إذاعات جهوية أخرى، إضافة إلى إنهاء عقود 5 عمال، كما توجد حاليا 2 حالة إحالة على الاستيداع.

¹ إذاعة تيسمسيلت الجهوية، الهيكل التنظيمي لإذاعة تيسمسيلت.

² مقابلة مع السيد بن شهرة منيعه، ممثل مسير الموارد البشرية بإذاعة تيسمسيلت، إذاعة تيسمسيلت، 16 مارس 2025، الساعة 14:00

أما على مستوى إدارة المؤسسة فقد تعاقب على الإذاعة 7 مدراء منذ تأسيسها إلى اليوم.

تجدر الإشارة إلى أنه تم ترقية موظفة واحدة إلى منصب مديرة إذاعة جهوية، غير أن الترقية داخل الإذاعة مجمدة حالياً منذ خمس سنوات، مما يشكل عائقاً أمام تطور المسار المهني للموظفين ويؤثر على دافعتهم المهنية، كما أن هذه الحركة التي شهدتها إذاعة تيسمسيلت في الموارد البشرية من شأنها التأثير على الاستقرار الوظيفي، ونسبة الخبرات المهنية بها، كما أنها شهدت نوع من الاختلال في عدد الموظفين وتضاعف المهام والأعباء الوظيفية على الفرق المنتجة بها، هاته العوامل من شأنها التأثير سلباً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها¹.

تعتمد إذاعة تيسمسيلت سياسة تكوين سنوية للموظفين حسب التخصصات المتاحة من قبل الإذاعة الوطنية، وتشمل مجالات عدة مثل²:

- المجال التقني، خاصة في استعمال أنظمة NETIA.
 - الصحافة المتخصصة.
 - الوسائط المتعددة (Multimedia) لدعم القدرات الرقمية في الإنتاج الإذاعي.
- مما يعكس الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين وتحديد معلوماتهم من أجل تعزيز جودة البرامج المقدمة.

المطلب الثالث: النظام الداخلي للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة (تحليل بعض مواد)

يحتوي النظام الداخلي الذي يحكم سير العمل والتنظيم الداخلي للإذاعات المحلية؛ بما فيها إذاعة تيسمسيلت الأبواب التالية: باب تمهيدي: الهدف ومجال التطبيق، الباب الأول: التنظيم التقني للعمل، الباب الثاني: الانضباط العام، مجموع 110 مواد.

وفيما يلي قمنا بإجراء قراءة لبعض المواد التي لها علاقة بالاتصال الداخلي مباشرة سواء من حيث الشكل أو القناة.

¹ مقابلة مع السيد بن شهرة منيعه، مرجع سبق ذكره.

² مقابلة مع السيد بن شهرة منيعه، المرجع نفسه.

باب تمهيدي: الهدف ومجال التطبيق¹ (من المادة 01 إلى المادة 05)

المادة الأولى: "وضع هذا النظام الداخلي طبقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية في مجال علاقات العمل، ولا سيما القانون 90-11 المؤرخ في 21 - 04 - 1990 المتضمن علاقات العمل المعدل والمتمم."

المادة (2): "يحدد هذا النظام الداخلي، القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، والوقاية الصحية والأمن والانضباط في المؤسسة، وكذلك الضوابط والتصنيفات الخاصة بطبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات وإجراءات التنفيذ."

التحليل: يتضمن الباب التمهيدي الإطار القانوني الذي يستند إليه النظام الداخلي، ويظهر كاتصال تنظيمي رسمي يضبط العلاقة بين العامل والمؤسسة.

الباب الأول: التنظيم التقني للعمل

الفصل الأول²: مدة العمل وتنظيمها التقني (من المادة 6 إلى المادة 14)

المادة (7): "يتمثل التوقيت العادي في توزيع مدة العمل اليومية كما يأتي: من السبت إلى الثلاثاء من 08.00 إلى 12.00 و 17.30 ومن 13.00 إلى 12.00 من 08.00 إلى 16.30 ومن 13.00 إلى الأربعاء - وهو تحديد تم بعد استشارة لجنة المشاركة أو في حالة عدم وجودها الفرع النقابي مع مراعاة الأحكام الاتفاقية الخاصة بالمؤسسة."

المادة (13): "كل إخلال بتوقيت العمل، كما هو محدد في هذا الفصل، يعرض صاحبه إلى خصم من المرتب وعقوبات تأديبية ويحدد توقيت العمل هذا بعد استشارة لجنة المشاركة أو الفرع النقابي بمراعاة الأحكام الاتفاقية في المؤسسة."

التحليل: تشير نصوص المادتين 7 و 13 لوجود آلية للتشاور الداخلي بين الإدارة واللجان الممثلة للعمال (الفرع النقابي ولجنة المشاركة) من أجل اتخاذ القرارات التنظيمية للعمل بالإذاعة، وهذا من شأنه تعزيز مبدأ الشفافية

¹ النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، باب تمهيدي الهدف ومجال التطبيق، المادة (01) و المادة (02)

² النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، الباب الأول: التنظيم التقني للعمل، الفصل الأول: مدة العمل وتنظيمها التقني، المادة (07)

و إشراك العمال في اتخاذ القرار عبر ممثلهم في اللجان.

المادة (14): "يجب على كل عامل، يغادر منصبه سواء بصفة دائمة أو مؤقتة أو بمناسبة تغيير الفرق أن يبلغ من يخلفه التعليمات الخاصة بالعمل، وتعتبر فترة تبليغ التعليمات فترة عمل."

التحليل: تعكس المادة 14 ضرورة التواصل الأفقي وتنسيق العمل بين العاملين من خلال إلزامهم بنقل التعليمات بين الفرق المناوبة.

الفصل لثاني العمل الليلي والساعات الإضافية¹ (من المادة 15 إلى المادة 21)

المادة (17): "يمكن أن تلجأ إدارة المؤسسة بعد رخصة كتابية (استثنائية من مفتشية العمل المختصة محليا إلى تشغيل العاملات في عمل ليلي، مع مراعاة أحكام المادة (29) من القانون 90-11 المشار إليه أعلاه، ولا سيما في مناصب العمل الآتية: الصحفيات - المنشطات - المبرمجات المخرجات ومساعدات الإخراج العاملات في المناصب التقنية: الممثلات الموسيقيات عضوات الفرق الغنائية العاملات في مناصب المراقبة الوثائقيات (العاملات في مصالح الوثائق)."

المادة (20): "لا يجوز للعامل الذي طلب منه أداء ساعات إضافية أن يرفض ذلك إلا لعذر مقبول."

التحليل: تعكس هاته المواد انفراد الإدارة باتخاذ القرار وعدم وجود مشاور مع العمال حيث يظهر الاتصال الرسمي النازل في شكل تبليغات وأوامر موجهة للعاملات والعمال .

الفصل الثالث: الراحة الأسبوعية والعطل والغيابات² (من المادة 22 إلى المادة 35)

المادة (25): يمكن أن يستدعى أي عامل من عطلته إذا تطلبت ذلك ضرورة ملحة في العمل. و فيما عدا ذلك لا يسمح بحضور عامل إلى المؤسسة خلال عطلته إلا لمبرر مقبول.

المادة (27): "في جميع الأحوال لا يمكن العامل أن يتمتع بعطلة إلا بعد أن يتسلم الوثيقة التي تثبت حقه في العطلة. ولهذا الغرض يجب على العامل أن يقدم طلبه قبل تاريخ العطلة بـ (5) خمسة أيام مفتوحة، على الأقل."

¹ النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، الباب الأول: التنظيم التقني للعمل، الفصل الثاني: العمل الليلي والساعات الإضافية، المواد: (17) (20).

النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، الباب الأول: التنظيم التقني للعمل، الفصل الثالث: الراحة الأسبوعية والعطل والغيابات، المواد: (25) (27) (31) (33).

المادة (31): "يشترط في التمتع بفترات الغياب المشار إليها في المادة (30) أعلاه ، موافقة المؤسسة كتابيا بعد أن تقدم لها الوثائق الثبوتية. ويجب أن تتضمن الموافقة الكتابية: نوع الدراسة ومكانها- عدد الساعات المسموح بها- توزيعها- مدة الموافقة وفترتها".

التحليل: يتبين لنا الإتصال بين الإدارة والموظف في شكله المكتوب (استدعاء، بيان العطلة، طلب كتابي) وهذا يعكس وجود قناة اتصال رسمية بين الإدارة والعمال لتنظيم العمل.

المادة (33): "على العامل الذي يتغيب لأسباب شخصية أو عائلية أن يخطر رئيسه المباشر قبل غيابه بـ (24) ساعة على الأقل، وأن يحصل على موافقة المسؤول المؤهل".

التحليل: يتبين لنا الإتصال الصاعد من العامل إلى الرئيس المباشر (الإخطار والموافقة).

الباب الثاني: الانضباط العام

الفصل الأول: المبادئ العامة¹ (من المادة 36 إلى المادة 41)

المادة (37): "يعتبر كل عامل مهما كانت درجته في السلم التصاعدي مسؤولا عن تنفيذ المهام الموكلة إليه وعن العاملين الموضوعين تحت سلطته. واحترام السلم التصاعدي واجب سواء بالنسبة للقضايا الخاصة بالعمل أو القضايا الشخصية".

التحليل: تعكس المادة أعلاه وجوب احترام التسلسل الإداري في التواصل سواء تعلق الأمر بقضايا مهنية أو قضايا شخصية، حسب هرمية التنظيم الإداري.

الفصل الثاني: النظافة والأمن² (من المادة 42 إلى المادة 54)

المادة (49): "تتألف لجنة الصحة والأمن من عدد متساو من ممثلي الإدارة وممثلي العمال. ويشترك طبيب المؤسسة والمساعدة الاجتماعية في أعمال اللجنة بصوت استشاري".

¹ النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، الباب الثاني: الانضباط العام، الفصل الأول: المبادئ العامة، المادة (37).

² النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، الباب الثاني: الانضباط العام، الفصل الثاني: النظافة والأمن، المواد (49) (50) (51) (52) (53) (54).

المادة (50): "يرأس لجنة الصحة والأمن أحد ممثلي الإدارة، المفوض من المدير العام للمؤسسة. وهي يمكنها عند الحاجة أن تدعو لاجتماعاتها أي شخص يملك خبرة في النقاط المسجلة في جدول أعمالها."

المادة (51): "تضع لجنة الصحة والأمن نظامها الداخلي وتصادق عليه بأغلبية الأصوات."

المادة (52): "تجتمع لجنة الصحة والأمن مرة في الشهر في دورة عادية، بناء على دعوة من رئيسها، الذي يتكفل بمهمة الأمانة في أعمال اللجنة، وتجتمع في دورة غير عادية، كلما اقتضت الضرورة ذلك، بدعوة من رئيسها أو بطلب ثلثي أعضائها."

المادة (53): "يسجل محتوى المناقشات وكذلك التوصيات في محضر يوقعه الرئيس ويعلق في أماكن العمل..."

المادة (54): "تتمثل المهمة الأساسية للجنة الصحة والأمن في وضع قواعد الصحة والأمن والسيطرة على تطبيقها. وهي بهذه الصفة مطالبة على الخصوص بما يأتي:

- 1- القيام بمراقبة منتظمة لحسن اشتغال وسائل الحماية ومكافحة الحرائق.
- 2- التوصية بالإصلاح أو التحسين الذي تراه ضروريا.
- 3- تطوير وتحسين تكوين العمال في ميدان الصحة والأمن، وتحسين معارفهم بالأنحطار المهنية وبوسائل التدخل المتوفرة.
- 4- التحقيق في أي حادث أو خلل، وإصدار التوصيات لتجنب تكرار ذلك.
- 5- تعميم الإعلام حول الأمن بواسطة المعلقات واللافتات وكل أشكال الإعلام الأخرى."

التحليل: تعكس المواد أعلاه تجسيد الإتصال التنظيمي التشاركي في تشكيل وعمل لجنة الصحة والأمن.

الفصل الثالث طب العمل¹ (من المادة 55 إلى المادة 68)

التحليل: تضمنت جل المواد الاتصــــــــــــــــال التنظيمي للحفاظ على صحة الأشخاص بالفحص والوقاية من الأمراض في بيئة العمل، بين الإدارة والعمال والطبيب (تبادل معلومات صحية ووقائية).

¹ النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، الباب الثاني: الانضباط العام، الفصل الثالث: طب العمل، (من المادة 55 إلى المادة 68)

الفصل الرابع: قواعد الانضباط¹ (من المادة 69 إلى المادة 105).

المادة (72): "تعين لجنة الانضباط بمقرر من المدير العام للمؤسسة، وهي تتألف كما يأتي (03) : ثلاثة أعضاء دائمون يمثلون الإدارة (03) ثلاثة أعضاء اضافيون يمثلون الإدارة . (03) ثلاثة أعضاء دائمون يمثلون العمال . (03) ثلاثة أعضاء اضافيون يمثلون العمال."

المادة (73): "يقترح الأعضاء الممثلين للعمال لجنة المشاركة أو النقابة الأكثر تمثيلاً في المؤسسة."

التحليل: تعكس المواد طبيعة الاتصال التنظيمي التشاركي بين العمال (لجنة الانضباط التي تجمع بين الإدارة والعمال).

المادة (75): "تصدر لجنة الانضباط رأيها بالعقوبة التي تراها مناسبة ، طبقاً لقواعد هذا النظام الداخلي ووفقاً لاختصاصاتها المشار إليها في المادة (74) أعلاه ، يمكن للمدير العام أن يركي قرار اللجنة كما يمكنه أن يعيده للقراءة ثانية و يتخذ القرار الملائم لنوعية الخطأ."

التحليل: تعكس المواد طبيعة الاتصال التنظيمي التشاركي لكن قد يكون رأي المدير ملزم ولا يأخذ بالرأي الجماعي للجنة.

المادة (85): "تستمع اللجنة وجوباً إلى العامل المعني للدفاع عن نفسه ويمكن في حالة الأخطاء من الدرجتين (03) و (04) أن يختار أي عامل من المؤسسة لمساعدته."

المادة (100): "يمكن العامل الذي صدرت ضده عقوبة أن يقدم طعناً في القرار إلى المدير العام ، في أجل لا يتجاوز 15 يوماً ابتداءً من تبليغ المعني بقرار العقوبة . وبعد انقضاء هذا الأجل يصبح الطعن غير مقبول، وفي حالة تقديم الطعن خلال الأجل القانوني يكون للمدير العام مهلة ثلاثين يوماً للبث في التظلم، يمكن أن ينتج عن التظلم إقرار العقوبة، أو تعديلها أو إلغائها."

التحليل: توضح المادة (85) حق العامل في الدفاع عن نفسه، وتنص المادة (100) على حق العامل في الطعن في قرار العقوبة بتقديم التظلم، وهذا يعكس أهمية التغذية الراجعة كجزء من منظومة الاتصال الداخلي. كما أن

¹ النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، الباب الثاني: الانضباط العام، الفصل الرابع قواعد الانضباط، المواد (72) (73) (75) (85) (100) (94).

المادة (85) في شطرها الأخير تمنح للعامل إمكانية الاستعانة بزميل داخل المؤسسة في الرد عن التهمة، مما يشير إلى البعد التشاركي الأفقي في عملية الدفاع.

المادة (94): "قائمة الأخطاء وتصنيفها إلى درجات، والعقوبات المناسبة لها، محددة أدناه على سبيل الحصر. ويعود للمصلحة المعنية واللجنة الانضباط مهمة تقدير جسامة الخطأ بناء على ما يمكن أن ينتج عنه من آثار ضارة بالمؤسسة، أو بسمعتها أو بالتنظيم، أو بسلامة الممتلكات والأشخاص. وكل عقوبة صدرت تطبيقاً لأحكام هذا النظام الداخلي يجب أن تطبق فعلاً."

التحليل: المادة (94) توضح أن تقدير جسامة الخطأ لا يتم حسب الأثر السلبي المحتمل على سمعة المؤسسة وتنظيمها أو على سلامة الأشخاص والممتلكات، وهو ما يؤكد أن الاتصال الداخلي لا يستخدم فقط لضمان الانضباط والتسيير الحسن للشأن الداخلي للمؤسسة وإنما يوظف أيضاً لحماية الصورة الخارجية للمؤسسة.

الفصل الخامس¹: أحكام نهائية من المادة 106 إلى المادة 110

استنتاجات:

من خلال قراءة وتحليل عدد من مواد النظام الداخلي للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، نستنتج مجموعة من المؤشرات المتعلقة بطبيعة الاتصال الداخلي المعتمد داخل الإذاعة المحلية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **سيادة الاتصال الرسمي والتنظيمي:** يتبين لنا أن الاتصال المعتمد داخل المؤسسة يغلب عليه الطابع التنظيمي الرسمي، حيث يتم من خلال: قرارات إدارية مكتوبة، طلبات، استدعاءات رسمية، محاضر تعليمات إجرائية.

وهذا لتنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين وتوثيق الإجراءات، لأن طبيعة الإدارة أنها تكتب وتوثق ذلك وهذا لاستخدامه كدليل إثبات المعاملات الإدارية.

2. **شكل الاتصال الغالب هو الاتصال النازل:** من الإدارة إلى العاملين، خاصة في حالات تكليف العاملين بالعمل الليلي أو أداء ساعات إضافية، دون ذكر إمكانية التشاور مع العاملين أو العمال. وهذا يعكس طابع السلطة الإدارية وتغليب مصلحة الإدارة.

¹ النظام الداخلي، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، الباب الثاني: الانضباط العام، الفصل الخامس: أحكام نهائية، (من المادة 55 إلى المادة 68)

3. وجود آليات تشاركية لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإدارة: يعتمد النظام الداخلي على إشراك ممثلي

العمال في عدة لجان دائمة، مثل:

- لجنة المشاركة والفرع النقابي في تنظيم العمل.

- لجنة الصحة والأمن لتحديد قواعد السلامة ومتابعة تنفيذها.

- لجنة الانضباط كإطار مشترك لمعالجة القضايا التأديبية.

وهو ما يعكس توفر قنوات اتصال تشاركي تتيح التعبير عن آراء العمال والمساهمة في اتخاذ القرار.

4. وجود اتصال أفقي بين العمال: يشير النظام الداخلي لأهمية الاتصال الأفقي بين العمال عند المناوبة بين فرق

العمل، حيث يلزمهم تسليم المهام والتعليمات لزملائهم.

5. هرمية الاتصال وتسلسله: يدعو النظام الداخلي إلى ضرورة احترام السلم الإداري في الاتصال الصاعد، حيث

يلتزم العامل بإبلاغ رئيسه المباشر بالغياب وتبريره للحصول على الموافقة، ويؤكد النظام الداخلي مسؤولية كل

مسؤول عن العمال في المستوى الأقل منه.

6. وجود التغذية الراجعة: يضمن النظام الداخلي حق العامل في الدفاع عن نفسه أمام لجنة الانضباط وحقه في

الطعن في العقوبات، وهذا يعكس أن الاتصال الداخلي يتميز بالتغذية الراجعة في القرارات الإدارية.

7. أهمية صورة المؤسسة: يولي النظام الداخلي أهمية كبيرة للحفاظ على صورة الإذاعة وسمعتها، ولذلك يمكن

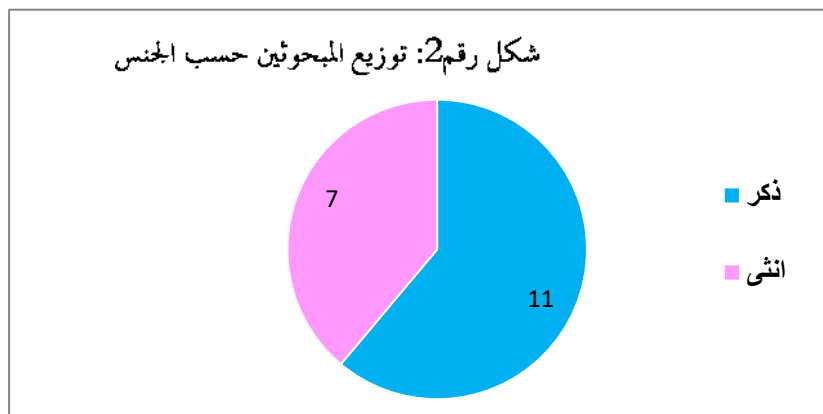
القول أنه يتم توظيف الاتصال الداخلي لحماية صورة المؤسسة الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: تفرغ البيانات، تمثيلها وتحليلها

المطلب الأول: محور البيانات الشخصية (الخصائص الديمغرافية).

➤ جدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	% 61.11
أنثى	7	% 38.89
المجموع	18	%100



● التعليق:

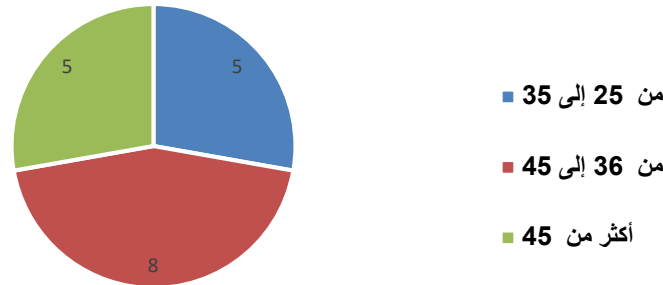
يظهر لنا أن فئة المبحوثين الغالبة هم من الذكور حوالي ثلثي (3/2) العدد الإجمالي للقائمين بالاتصال بنسبة بلغت 61.11 % مقابل نسبة قدرت بـ 38.89 % فقط لفئة الإناث.

➤ **التحليل:** نلاحظ وجود نسبة أكبر من الذكور مقارنة بالإناث في إذاعة تيسمسيلت على الرغم من أن معايير العمل تؤكد على الأخذ بمقاربة النوع (l'approche genre) إلا أن تحقيق التوازن بين الجنسين غير ممكن دوماً، وربما يرجع هذا إلى تاريخ عملية التوظيف بإذاعة تيسمسيلت التي شهدت مغادرة فئة الإناث لمناصب عملهم بسبب ارتباطات عائلية، جعلت المشرفين على عملية التوظيف لاحقاً يميلون لتوظيف الذكور بنسبة أكثر من الإناث، وهذا الاختلاف النوعي يمكننا اعتماده كمؤشر لتقدم قراءة تحليلية نختار من خلالها تأثير التوزيع الجندي (النوع) على الاتصال ونوعه السائد داخل إذاعة تيسمسيلت ومدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي لكل من الفئتين

➤ جدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 25 إلى 35	5	27.78%
من 36 إلى 45	8	44.44%
أكثر من 45	5	27.78%
المجموع	18	100%

شكل رقم 03: توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية

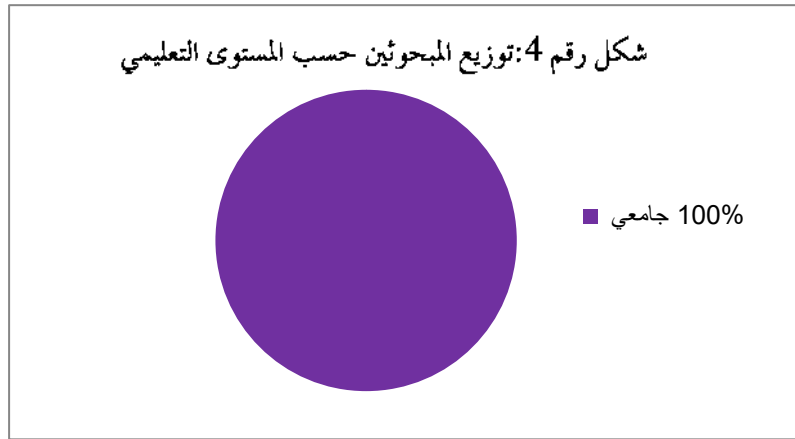


- التعليق: عموماً يمكن القول أن هناك توازن بين الفئات العمرية، غير أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة بلغت 44.44% في حين تساوت الفئتين الأصغر سناً (من 25 إلى 35 سنة) والفئة الأكبر سناً (أكثر من 45 سنة) بنسبة قدرت بـ 27.78% لكل منهما.

➤ التحليل: يعكس توزيع الفئات العمرية بين القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت تنوعاً في الأجيال وعلى الرغم من أن فئة العمرية من 36 إلى 45 ضمت أكبر نسبة 44.44% التي يمكن اعتبارها حلقة الوصل والتناغم بين الفئتين الأصغر والأكثر سناً المتساويتان في النسبة مما يضيف نوعاً من التوازن العام والتنوع في الأعمار بين القائمين بالاتصال داخل إذاعة تيسمسيلت والذي من شأنه تيسير التفاهم وتعزيز التواصل بين الأجيال.

➤ جدول رقم 05: توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ثانوي
100 %	18	جامعي
00%	00	مهني
100 %	18	المجموع



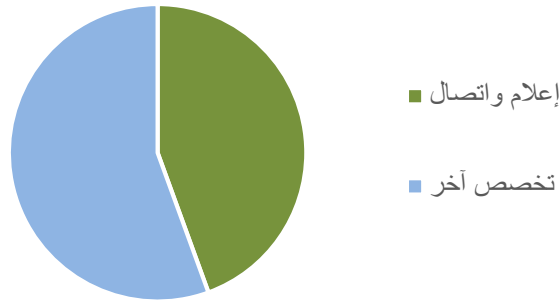
● التعليق: يتبين من معلومات الاستبيان أن كل الباحثين جامعيون بنسبة 100 %.

➤ التحليل: المستوى العالي للتعليم لدى القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت مؤشر ممتاز من كل النواحي سواء بالنسبة لبحثنا من ناحية الفهم الصحيح للاستبيان الموجه لهم وتقديم إجابات تضيفي نوع من المصداقية والدقة لعملنا العلمي، أو من ناحية تقديم أداء مهني جيد ينعكس على صورة المؤسسة كما يفسر بأن الإذاعة كمؤسسة إعلامية عمومية تولي الاهتمام بالكفاءات الأكاديمية نظرا لأهمية وحساسية مجال العمل.

➤ جدول رقم 06: توزيع الباحثين حسب التخصص العلمي.

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
44.44 %	8	إعلام واتصال
55.56 %	10	تخصص آخر
100 %	18	المجموع

شكل رقم 05: توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي



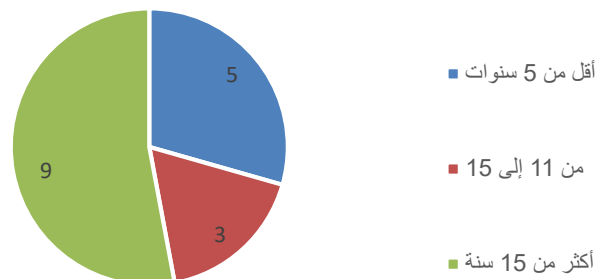
● **التعليق:** نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن هناك تفاوت طفيف بين أصحاب التخصص العلمي علوم الإعلام و الاتصال بنسبة قدرت بـ 44.44 % أقل نسبيا من نسبة الموظفين ذوي تكوين أكاديمي ضمن تخصصات أخرى والتي قدرت بـ 55.56 %.

➤ **التحليل:** يظهر من خلال النتائج أن معظم المبحوثين هم خريجو تخصصات غير إعلامية، مما يعني أن هناك تعددية في الخلفيات المعرفية و هذا من شأنه أن يعزز التنوع في العمل وطرق الاتصال الداخلي بالإذاعة وكذا تعدد زوايا النظر الذي من شأنه تحفيز الفرق على الإبداع الإعلامي وتقديم محتوى متنوع بتنوع الجمهور المستقبل.

➤ **جدول رقم 07: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.**

الخبرة في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	27.78%
من 5 إلى 10 سنوات	1	5.56%
من 11 إلى 15 سنة	3	16.67%
أكثر من 15 سنة	9	50.00%
المجموع	18	100%

شكل رقم 06: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل



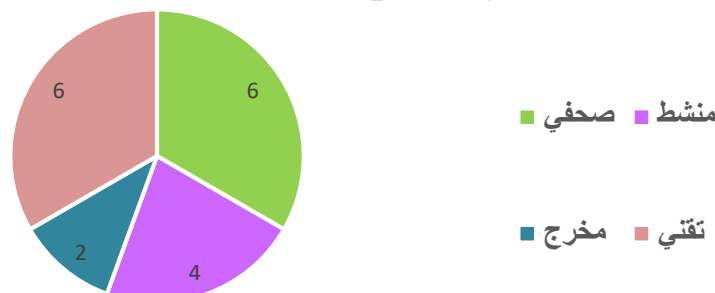
● التعليق: نلاحظ أننا أكبر مجموعة من الباحثين لديهم أقدمية تزيد عن 15 سنة بنسبة قدرت بـ 50 % من مجموع الباحثين تليها فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 27.78 % ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.67 %، في حين قدرت النسبة لفئة من 5 إلى 10 سنوات بـ 5.56 % فقط .

➤ التحليل: يمكن اعتبار غلبة فئة الموظفين الأكثر خبرة متغيراً حاسماً في تحسين طرق التواصل الداخلي بالإذاعة، كما يشير ذلك إلى أن الموظفين من هذه الفئة العمرية يتمتعون بخبرة متوسطة إلى طويلة في العمل الإذاعي قد تجعلهم أكثر ثمرساً في مجال الاتصال وتكون علاقاتهم ببعضهم قوية وشعورهم بالانتماء أكثر ممن هم أقل خبرة، أو قد يكونون أقل تحفيزاً وأقل رضا عن الفئات الأصغر سناً. هذا التنوع في الخبرات بإذاعة تيسمستيلت والذي مرده إلى بعد فترات التوظيف عن بعضها، يعكس تنوعاً في الخبرات والأجيال المهنية داخل الإذاعة التي يمكن أن تؤثر إيجاباً على بعضها البعض، فكما هو معهود أن الموظفين الجدد غالباً ما يكونون أكثر حماساً وشغفاً بالعمل وتعلمه وهذا ما يمكن أن تفيدهم به الفئة الأكثر خبرة، كما أنه معلوم أن الموظفين القدامى غالباً ما يصيبهم الملل والفتور من روتين العمل اليومي ويكونون بحاجة لإعادة بعث الحماس فيهم وهذا ما يمكن أن تثريه لديهم فئة الموظفين الجدد أو حينما تفوض لهم مسؤولية متابعة الموظفين المتربصين مما يجعلهم يشعرون بالتقدير والقيمة في مكان العمل

➤ جدول رقم 08: توزيع الباحثين حسب طبيعة العمل.

الوظيفة	التكرار	النسبة
صحفي	6	33.33%
منشط	4	22.22%
مخرج	2	11.12%
تقني	6	33.33%
المجموع	18	100 %

شكل رقم 07: توزيع الباحثين حسب طبيعة العمل



● **التعليق:** قبل التعليق على النتائج ننوه أن هناك خلل في تقديم الإجابات من قبل المبحوثين، ربما يكون الأمر حدث عن طريق الخطأ أو قد يكون مقصودا من قبل أحدهم للتستر حتى لا يتمكن من التعرف على الإجابات التي تخصه، وهذا بحكم ارتيادنا للإذاعة نعلم أن عدد المنشطين يتساوى حاليا مع عدد الصحفيين (5/5)، لكن بالنظر لنتائج الجدول نلاحظ أن هناك تساوي بين عدد الصحفيين وعدد التقنيين بنسبة تقدر بـ 33.33% لكل منهما ثم تأتي فئة المنشطين بنسبة 22.22% في حين قدرت النسبة لفئة المخرجين بـ 11.12% فقط.

➤ **التحليل:** نلاحظ أن هناك تفاوت نسبي بين الوظائف للقائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت حيث نجد النسبة الكبيرة للتقنيين وأقلها للمخرجين لكن باعتبار عملهم واحد وينجزون نفس المهام فعمليا هم فئة واحدة، ولهذا الاعتبار نقول أن عددهم يزيد عن البقية باعتبار الإذاعة توظف متعاونين ينتسبون لقطاعات أخرى غير إعلامية ويقدمون محتوى إذاعي يحتاج لإخراجه في مستوى يرقى لتطلعات آذان المستمعين، سواء من الناحية التقنية كتركيب أو من ناحية الرقابة على المحتوى المقبول والمسموح بإذاعته وفقا لسياسة المؤسسات الإعلامية الحكومية، كما أن هذا التنوع في طبيعة العمل بين المبحوثين يعكس توزيعا جيدا للأدوار داخل إذاعة تيسمسيلت وهذا ما يتطلبه عمل الفرق حسب توزيع المناوبة في رزنامة العمل.

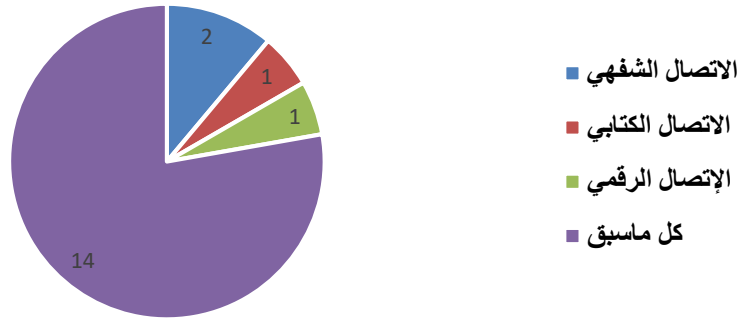
المطلب الثاني: محور اختلاف مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال باختلاف نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي).

الفرضية 1: تختلف مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال باختلاف نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي).

جدول رقم 09: توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع الاتصال المستخدم في إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار	أنواع الاتصال
11.11%	2	الاتصال الشفهي
5.56%	1	الاتصال الكتابي
5.56%	1	الاتصال الرقمي
77.77%	14	كل ماسبق
100%	18	المجموع

شكل رقم 08: توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع الاتصال المستخدم



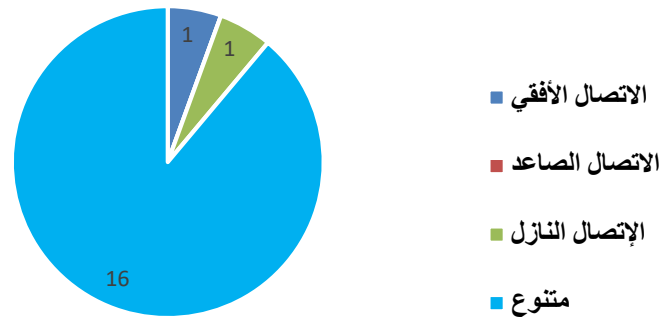
- **التعليق :** نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن الاتصال الداخلي في إذاعة تيسمسيلت متنوع بين الرقمي والكتابي والشفهي حيث أشار معظم المبحوثين إلى ذلك بنسبة بلغت 77.77 %، في حين ترى فئة منهم أن الاتصال الشفهي هو الغالب بنسبة قدرت بـ 11.11 %، وفي الأخير تساوت الرؤية لحالتين قدرت كل منهما 5.56 % لصالح كل من الاتصال الكتابي والاتصال الرقمي.

➤ **التحليل:** تشير المعطيات الميدانية إلى أن الاتصال الداخلي بإذاعة تيسمسيلت متعدد الوسائط شفهي، مكتوبة ورقمية، وهذا يعكس المرونة في التواصل حسب ما تتطلبه ظروف العمل فيتم اللجوء لكل الأنواع تماشياً والسياق المهني الإعلامي الغير مستقر والذي يحتاج إلى تكييف الوسائل حسب الظروف العامة بغية إنجاز المهام في الوقت المحدد لها لأن عامل الوقت من العوامل التي تؤثر على مهنة الإعلامي وتشكل له ضغط مهني في أغلب الأوقات، لذلك يلجأ القائم بالاتصال لتكييف وسائله حسب الاحتياج المهني (فأحيانا يحتاج للتجاوب السريع شفاهة وأحيانا هو بحاجة لتوثيق اتصاله كتابة أو حتى نشره على نطاق أوسع بالاعتماد على الوسائل الرقمية).

جدول رقم 10: توزيع إجابات المبحوثين حسب شكل الاتصال السائد في إذاعة تيسمسيلت.

أشكال الاتصال	التكرار	النسبة
الاتصال الأفقي	1	5.56%
الاتصال الصاعد	0	00.00%
الاتصال النازل	1	5.56%
متنوع	16	88.88%
المجموع	18	100 %

شكل رقم 09: توزيع إجابات المبحوثين حسب شكل الاتصال



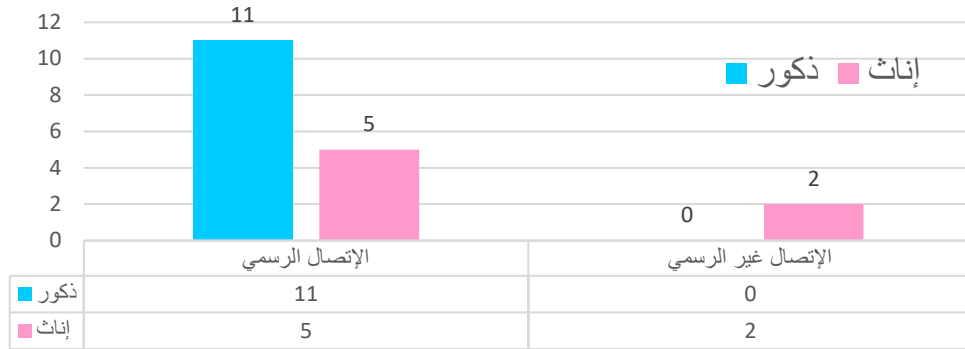
● **التعليق:** يظهر لنا حسب نتائج الاستبيان أن غطت الاتصال في إذاعة تيسمسيلت متنوع وبأخذ جميع الاتجاهات (صاعد، نازل وأفقي)، حيث أفادت بذلك نسبة 88.88 % من المبحوثين، في حين سجلنا حالتين لكل من الاتصال الأفقي والاتصال النازل بنسبة 5.56 % فقط لكل شكل.

➤ **التحليل:** ليس هناك شكل اتصال واحد غالب في إذاعة تيسمسيلت، وكلها تمارس على قدر متساو داخل الإذاعة، مما يعكس وجود شبكة اتصالات مرنة وشاملة لكل المستويات سواء على المستوى العمودي أو الأفقي، وهذا مؤشر على انفتاح الاتصال الداخلي وينم عن وجود قدر كبير من التعاون والمشاركة.

جدول رقم 11: توزيع إجابات المبحوثين حسب مصدر تلقي المعلومات في إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار/ الجنس		مصدر تلقي المعلومات
	إناث	ذكور	
% 88.89	5	11	الاتصال الرسمي
% 11.11	2	0	الاتصال غير الرسمي
% 100	7	11	المجموع

شكل رقم 10: توزيع إجابات المبحوثين حسب مصدر تلقي المعلومات



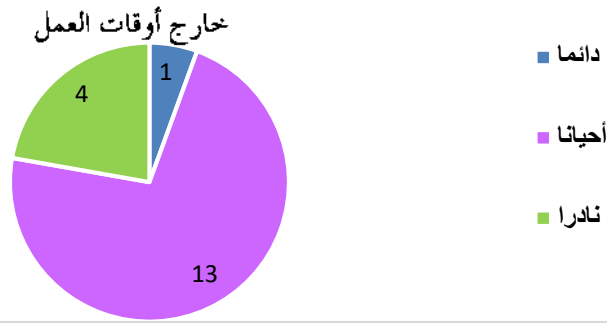
- **التعليق:** حسب النتائج الموضحة في الجدول أشار جل المبحوثين إلى اعتمادهم على الاتصال الرسمي كمصدر رسمي في تلقي المعلومات. مجموع قدرات نسبته 88.89% مقابل نسبة أقل بكثير 11.11% والتي هي من فئة الإناث تتخذ الاتصال غير الرسمي كمصدر لتلقي المعلومات، كما نلاحظ أن كل الذكور يعتمدون على الاتصال الرسمي (11).

➤ **التحليل:** يظهر جليا أنه يتم الاعتماد بشكل رئيسي على الاتصال الرسمي في نقل المعلومات داخل الإذاعة (16 مبحوث من أصل 18)، مما يشير إلى أهمية القنوات الرسمية مثل الاجتماعات و المذكرات والتعليمات المصلحية في تمرير المعلومات نظرا للحساسية الخاصة بالإذاعة كمؤسسة اتصال عمومية تمثل السلطة وتخضع للرقابة ولأخلاقيات المهنة التي تلزم التحقق من المصادر الرسمية واللجوء إليها (نظرية حارس البوابة)، في حين نسجل ضعف الاعتماد على الاتصال غير الرسمي الذي قد يكون له انعكاس ايجابي كتقليل الشائعات وتخري الدقة في المعلومات لكن وقد يؤثر انخفاضه سلبا على انخفاض نسبة التفاعلات بين فرق العمل وضعف العلاقات بين زملاء.

جدول رقم 12: توزيع إجابات المبحوثين حسبوتيرة التواصل مع زملاء العمل خارج أوقات العمل الرسمية.

النسبة	التكرار	التواصل مع الزملاء خارج العمل
5.56%	1	دائما
72.22%	13	أحيانا
22.22%	4	نادرا
100%	18	المجموع

شكل رقم 11: التوزيع حسب وتيرة التواصل مع زملاء



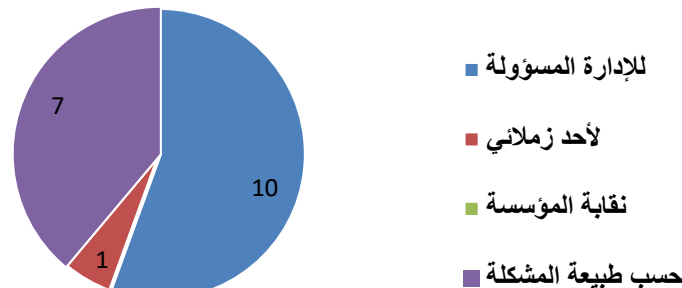
● **التعليق:** تظهر النتائج أن نسبة 72.22 % من المبحوثين ترى أن التواصل مع الزملاء خارج أوقات العمل الرسمية يتم أحيانا، في حين نسجل 4 حالات ترى أن ذلك نادرا ما يتم بنسبة 22.22 %، وأفادت حالة واحدة فقط أن التواصل يتم بصفة دائمة مع الزملاء خارج أوقات العمل.

➤ **التحليل:** النتائج تظهر أن غالبية المبحوثين لا يتواصلون مع زملائهم بصفة دائمة خارج أوقات العمل الرسمية؛ مما يعني أن هناك ضعف في التفاعل الاجتماعي بين الزملاء، كما قد تفسر هذه المحدودية إلى قلة أوقات الفراغ وعدم وجود اهتمامات مشتركة خارج الإطار المهني (كالرياضة أو التتره)، وإن الموظفين يفصلون بين الحياة المهنية والشخصية وهو مؤشر مهم خاصة بالنسبة لتقليل الشائعات والتأويلات لما يحدث في العمل.

جدول رقم 13: توزيع إجابات المبحوثين حسب جهة اللجوء لحل المشاكل المهنية.

جهة اللجوء لحل المشاكل المهنية	التكرار	النسبة
لإدارة المسؤولة	10	55.55%
لأحد زملائي	1	5.56%
نقابة المؤسسة	0	0%
حسب طبيعة المشكلة	7	38.89%
المجموع	18	100%

شكل رقم 12: توزيع حسب جهة اللجوء لحل المشاكل المهنية

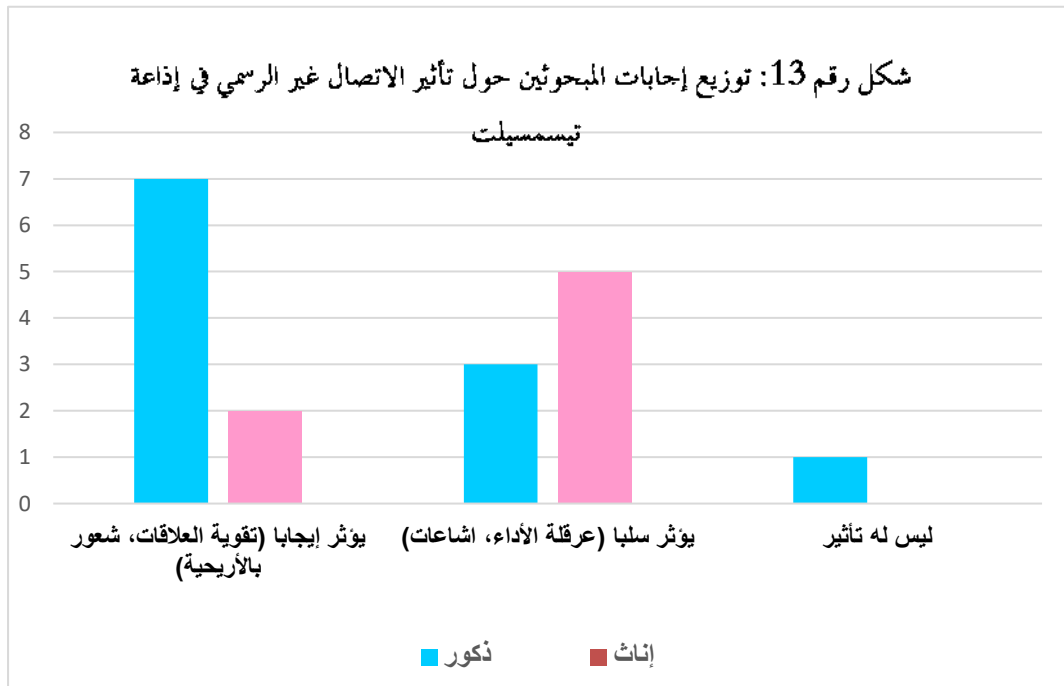


● **التعليق:** صرحت نسبة كبيرة من المبحوثين 55.55 % أنها تلجأ لإدارة المؤسسة من أجل حل المشاكل المهنية، في حين نجد حالة واحدة 5.56 % أفادت أنها تعول على الزملاء في ذلك، بينما عبرت نسبة 38.89 % أن طبيعة المشكلة المهنية هي التي تفرض اختيار جهة معينة دون أخرى.

➤ **التحليل:** يظهر أن المبحوثين يميلون إلى اللجوء إلى الإدارة المسؤولة أولاً في حال وجود مشكلة مهنية؛ مما يعكس وجود ثقة معتبرة في الإدارة وهذا إن دل فإنما يدل على أن الهيكل الإداري لديه دور مهم في حل المشكلات وأن الموظفين لهم وعي كبير بحساسية المنصب وقدرة الإدارة على احتواء المشكل، كما أن هناك مرونة في التعامل مع المشكلات وتتميز مصدر الحلول لعدد لا بأس به من المبحوثين، غير أن هناك ضعف في دعم الزملاء وقدرتهم على حل المشكلات المهنية وهو دليل على الحاجة لتعزيز قدراتهم فيما يتعلق بإيجاد الحلول.

جدول رقم 14: توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير الاتصال غير الرسمي في إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار		تأثير الاتصال غير الرسمي
	إناث	ذكور	
50.00%	2	7	يؤثر إيجاباً (تقوية العلاقات، شعور بالأريحية)
44.44%	5	3	يؤثر سلباً (عرقلة الأداء، إشاعات)
5.56%	0	1	ليس له تأثير
100%	6	12	المجموع 18

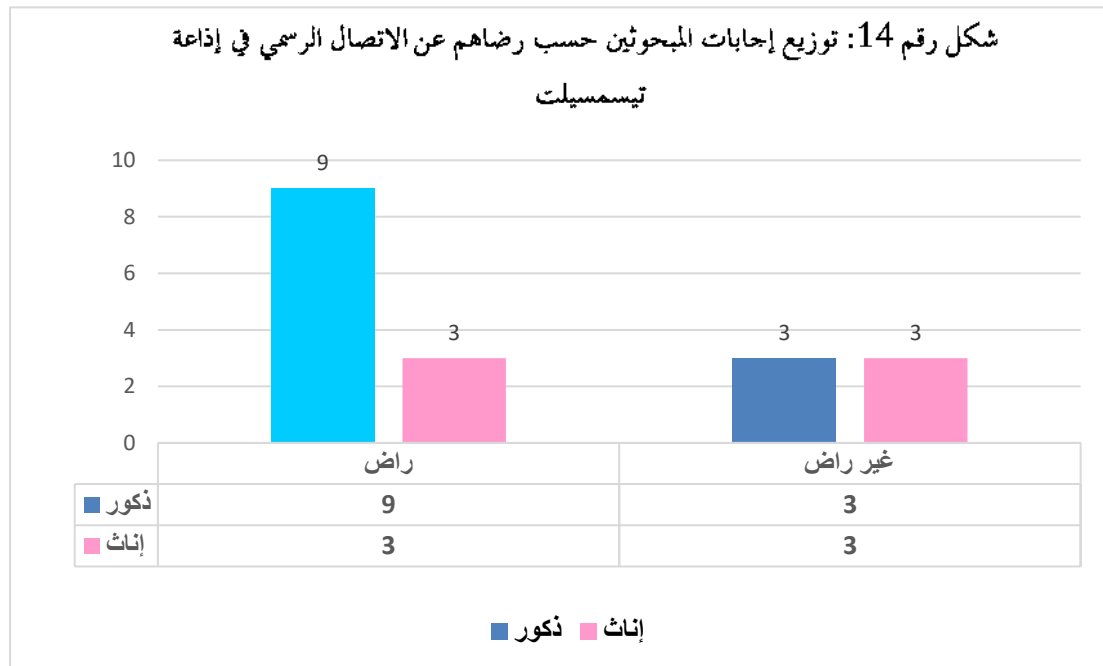


- التعليق: تبعا للنتائج نلاحظ أن من يرون تأثير الاتصال غير الرسمي إيجابي هم من فئة الذكور أكثر من الإناث (7 مقابل 2)، أما من يرون الاتصال غير الرسمي سلبي نجد عدد الذكور أقل من الإناث (3 مقابل 5)، في حين عبرت حالة واحدة من فئة الذكور أن الاتصال غير الرسمي ليس له تأثير. وبالنظر إلى نسب المجاميع نجد أن تقييم المبحوثين لتأثير الاتصال غير الرسمي إيجابي نسبيا (50 %) ما يعادل نصف العدد.

➤ التحليل: نصف المبحوثين يرون أن الاتصال غير الرسمي له تأثير إيجابي، مما يعكس نظرة إيجابية له ووعي بأهميته مما يساعد في تعزيز التفاعلات غير الرسمية داخل بيئة العمل. ومع ذلك، هناك نسبة معتبرة 44.44 % ترى أن الاتصال غير الرسمي يؤثر سلبا على الأداء المهني داخل إذاعة تيسمسيلت وغالبية من يرون ذلك هم من فئة الإناث، الأمر الذي قد يفسر بوجود تجارب مهنية سلبية سابقة (إشاعات وغيره من المظاهر السلبية للاتصال غير الرسمي) أثرت في ذلك على الإناث.

جدول رقم 15: توزيع إجابات المبحوثين حسب رضاهم عن الاتصال الرسمي في إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار		الرضا عن الاتصال الرسمي
	إناث	ذكور	
% 66.67	3	9	راض
% 33.33	3	3	غير راض
% 100	6	12	المجموع 18

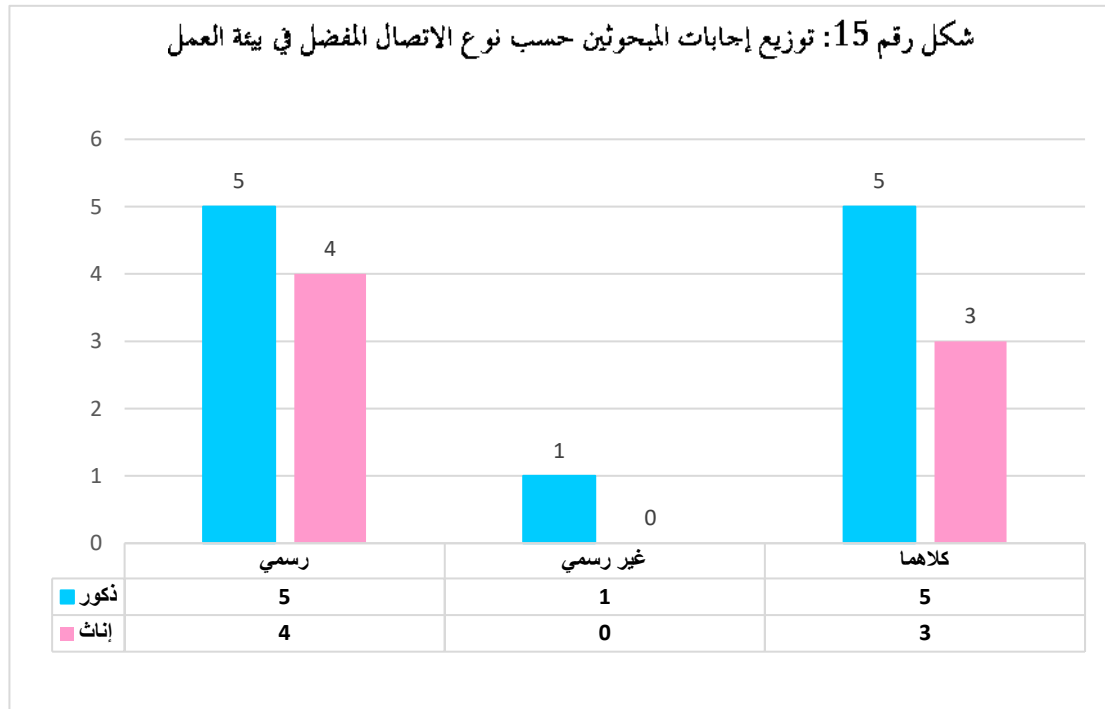


• التعليق: نلاحظ أن غالبية المبحوثين راضين عن الاتصال الرسمي بنسبة 66.67% أغلبهم من فئة الذكور (9 ذكور مقابل 3 إناث)، أما غير الراضين عن الاتصال الرسمي فنجد نفس العدد ضمن الفئتين (3 مقابل 3) لكن يمكن القول أن الغالبية للإناث بالنظر إلى عددهن الإجمالي.

➤ التحليل: الرضا عن الاتصال الرسمي جيد في المحمل، لكن هناك عددا معتبرا من المبحوثين (3/1) غير راضين. الأمر الذي يتطلب من الإذاعة إعادة النظر في هويتهم طرق الاتصال الرسمي لزيادة الرضا العام بين القائمين بالاتصال.

جدول رقم 16: توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع الاتصال المفضل في بيئة العمل.

النسبة	التكرار		نوع الاتصال المفضل
	إناث	ذكور	
50 %	4	5	رسمي
5.56 %	/	1	غير رسمي
44.44 %	3	5	كلاهما
100 %	7	11	المجموع



● التعليق: يبدو أن أغلب المبحوثين يفضلون الاتصال الرسمي بنسبة 50% مقابل حالة واحدة من فئة الذكور بنسبة 5.56% تفضل الاتصال غير الرسمي، في حين نجد نسبة معتبرة تزاوج بين نوعي الاتصال حسب الموقف قدرت بـ 44.44%، و عندما نقارنها بالعدد الإجمالي لكل فئة نجد توازي في التوزيع بين الجنسين حوالي نصف العدد من كل جنس.

➤ التحليل: يفضل معظم المبحوثين الاتصال الرسمي في بيئة العمل، بينما يفضل البعض الجمع بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي حسب الموقف، ويمكن القول أن هذا التفضيل للاتصال الرسمي أمر مهم بالنسبة لمؤسسة إعلامية حكومية وأن نسبة الاتصال غير رسمي ضعيفة لكن مهمة ونراها توازن المجال الاتصالي داخل إذاعة تيسمسيلت لأنه بالنسبة للمسؤولين عادة عن مثل هاته المؤسسات، من غير المقبول أن يطغى الاتصال غير الرسمي في عملها.

جدول رقم 17: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييم الاتصال الداخلي في إذاعة تيسمسيلت.

تنوعت تقييمات المبحوثين للاتصال الداخلي بين ضعيف متوسط وجيد، ويمكننا تبويبها في الجدول كالتالي:

ضعيف	متوسط	جيد	محايد
1. ضعيف نوعا ما ويجب تكثيف الاجتماعات	4. عادي أقترح مراعاة الظروف المهنية والاجتماعية خلال عملية الاتصال	5. ايجابي، التكوين وتبادل الخبرات.	8. لا توجد اجابة
2. الاتصال الداخلي في المؤسسة يكون حسب شخصية وطريقة العمل لرئيس المصلحة أقترح التحلي بالموضوعية والشفافية في العمل والإنضباط أهم عنصر لسيرورة العمل الدائم.	6. متوسط، نقص التواصل بين الزملاء، يجب برمجة دورات للحوار.	7. جيد على العموم	14. الاتصال الداخلي يساهم في نجاحه العقلية المفتوحة على الاتصال لذلك في حالة العكس تكون هناك مشاكل عديدة.
3. وجوب إعادة النظر في اختيار الكفاءات المسيرة وتكوينها وفقا لما يقتضيه العمل الصحفي الاعلامي وفقا لأغاط التواصل التي تخدم المؤسسة الإعلامية.	16. متوسط	12. اتصال جيد، مضاعفة من عدد الاجتماعات.	
9. فيه نقائص ، أقترح احتواء المشكل قبل التطور	17. الاتصال يتم بشكل مرضي	15. جيد.	
10. الاتصال الداخلي بين الزملاء جيد أما مع المسؤول المباشر هناك بعض تجاوزات.		10. الاتصال الداخلي بين الزملاء جيد أما مع المسؤول المباشر هناك بعض تجاوزات.	
11. لا يوجد اتصال داخلي نقتراح أن يكون اتصال داخلي.			
13. إذا لم يكن لك كرسي على طاولة الطعام ستكون ضمن قائمة الطعام			
18. يجب على القائم بالاتصال في المؤسسة اتباع نوع من المرونة في الاتصال سواء الشفهي، الكتابي لأن طبيعة العمل الإعلامي تقتضي السلاسة والمرونة في التعامل.			

التحليل الكمي والكيفي لإجابات المبحوثين:

حسب النتائج المصنفة أعلاه في الجدول تبين الإجابات على السؤال المفتوح المتعلق بتقييم الاتصال الداخلي في الإذاعة، أن معظم المبحوثين يقيمون الاتصال بشكل متوسط إلى جيد. مجموع 9 إجابات بين فئتي: متوسط وجيد، مع تسجيل عدد معتبر (8) من الملاحظات التي أشارت بصفة مباشرة أو غير مباشرة إلى وجود ضعف في الاتصال الداخلي، فمثلا هناك إجابتان تعتبرهما كنوع من الإنذار عن إمكانية تفاقم سوء الوضع الاتصالي بالمؤسسة وهما:

11. لا يوجد اتصال داخلي نقتراح أن يكون اتصال داخلي.

13. إذا لم يكن لك كرسي على طاولة الطعام ستكون ضمن قائمة الطعام.

فمثلا الإجابة رقم 13 هي تعبير مجازي للدلالة على أن من لا يشارك في عملية اتخاذ القرار أو لا يعطى مكانا في الهيكل التنظيمي سيكون ضحية، وهي في سياق الاتصال تعكس شعورا بالإقصاء والتهميش وأن صوته غير مسموع وهو شعور أقل ما نقول عنه أنه خطير وهي إجابة تتوافق مع الإجابة رقم 11 التي عبر فيها المحيب صراحة أنه لا يوجد اتصال داخلي، مما يعني أن الإجابتان تعكسان وجود أفراد تضعف لديهم الثقة والدافعية والرضا والولاء وروح الانتماء، بل قد تفسر الإجابة على أنها مؤشر خطير عن بيئة عمل سلبية تفتقر للتواصل والتعاون والثقة بين الموظفين والإدارة، وتظهر كبيئة سامة يسودها التوتر والصراع والعداوة.

وعليه، ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة الانتباه لهذا المؤشر ومعالجته من خلال تفعيل التواصل وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإظهار التقدير لمكانة كل موظف كعضو هام ضمن الأسرة الإعلامية وتعزيز بيئة عمل صحية وداعمة.

لكن على العموم الإجابات الغالبة عبرت عن حالة مقبولة أو معتدلة للاتصال بحاجة إلى التحسين والمهم أن هناك مقترحات قدمها المبحوثون لتحسين الاتصال الداخلي بإذاعة تيسمستيلت نوردها كآلاتي:

- تكثيف الاجتماعات: تكررت بعض الإجابات التي تشير إلى أهمية زيادة الاجتماعات الداخلية (مثل الإجابة "ضعيف نوعا ما ويجب تكثيف الاجتماعات" و"اتصال جيد، مضاعفة من عدد الاجتماعات").
- الشفافية والموضوعية: بعض الردود اقترحت أن التحلي بالشفافية والموضوعية في العمل هو العنصر الرئيسي لتحسين الاتصال (مثل التحلي بالموضوعية والشفافية في العمل).

- إعادة النظر في الكفاءات والتكوين: اقترح آخر يتعلق بتحسين الكفاءات المسيرة وتقديم تكوينات لتلائم الأنماط الإعلامية (مثل إعادة النظر في اختيار الكفاءات المسيرة وتكوينها).
- المرونة في الاتصال: أكد البعض على ضرورة مرونة التواصل سواء الشفهي أو الكتابي، خاصة في بيئة العمل الإعلامية التي تتطلب سلاسة ومرونة (مثل "اتصال جيد، مضاعفة من عدد الاجتماعات" و"يجب على القائم بالاتصال في المؤسسة اتباع نوع من المرونة في الاتصال").
- إيجابية واستمرارية التعاون: بعض الإجابات أشارت لوجود تعاون وتبادل الخبرات الجيد، مثل "إيجابي، التكوين وتبادل الخبرات".
- أهمية العقلية المفتوحة: كان هناك أيضا إشارة لأهمية العقلية المفتوحة لنجاح الاتصال الداخلي ولتحسين سير العمل وهي دعوة لجعل الاتصال أكثر انفتاحا ومرونة لتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة والتحذير من مشاكل الانغلاق (مثل "الاتصال الداخلي يساهم في نجاحه العقلية المفتوحة على الاتصال").

✓ استنتاجات المحور الأول:

- يبدو أن نسبة الرضا عن الاتصال غير الرسمي أقل نسبيا لدى الجنسين مقارنة بالاتصال الرسمي فنجد أن: الاتصال الرسمي: 12 راضون (66.67%)، وفي المقابل 6 غير راضون (33.33%) من المجموع الكلي للمبحوثين 18.
- أما الاتصال غير الرسمي فقد اعتبره 9 مبحوثين (50%) ذو تأثير إيجابي، بينما يرى 8 مبحوثين (44.44%) أن تأثيره سلبي.
- وهو ما يعكس ما ورد في النظام الداخلي للإذاعة الذي يركز على الاتصال الرسمي المنظم (تعليمات، محاضر، قرارات إدارية) في حين تغيب فيه أي إشارة لدور الاتصال غير الرسمي. وعليه، نستنتج أن هناك تباين واضح في مستويات الرضا بين نوعي الاتصال (رسمي، غير رسمي)، وهذا التفاوت يدعم الفرضية الأولى التي تقول أن هناك اختلاف في مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال باختلاف نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي).
- كما نستنتج من خلال الأجوبة المفتوحة أن الاتصال الداخلي مقبول إلى حد ما لكن لا يرقى إلى المستوى المأمول الذي يشبع ويغني تطلعات المعنيين به، فالتائج أبانت عن وجود نقائص في التواصل (بين الزملاء أو مع المسؤول) تحتاج إلى تحسين من خلال الأخذ بالمقترحات التي أوصى بها المبحوثون مثل زيادة الاجتماعات، الشفافية، الموضوعية، تدريب الكفاءات المسيرة، المرونة في الاتصال. وهي عناصر ومقومات أساسية لفعالية

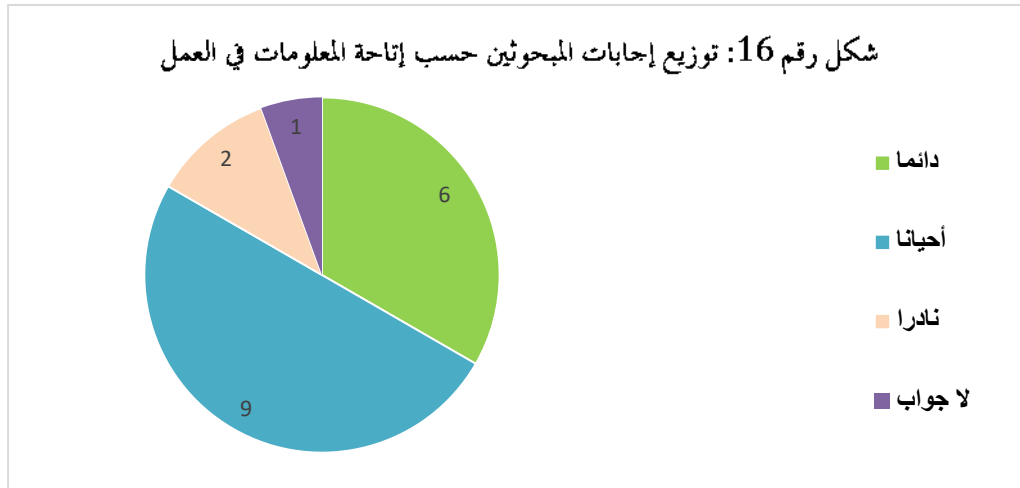
الاتصال وهذا ما يمكن أن يساعد في تحسين التعاون وتعزيز بيئة عمل إذاعية صحية من خلال مراجعة سياسة الاتصال الداخلي لتحقيق الفعالية والتوازن المطلوب بين نوعيه

المطلب الثالث: محور مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والمشاركة بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمست.ت

الفرضية 2: يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والمشاركة بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمست.ت

جدول رقم 18: توزيع إجابات المبحوثين حسب إتاحة المعلومات في العمل بصفة واضحة ومنظمة داخل إذاعة تيسمست.ت

إتاحة المعلومات بوضوح وانتظام	التكرار	النسبة
دائما	6	33.33%
أحيانا	9	50.00%
نادرا	2	11.11%
لا جواب	1	5.56%
المجموع	18	94.44%



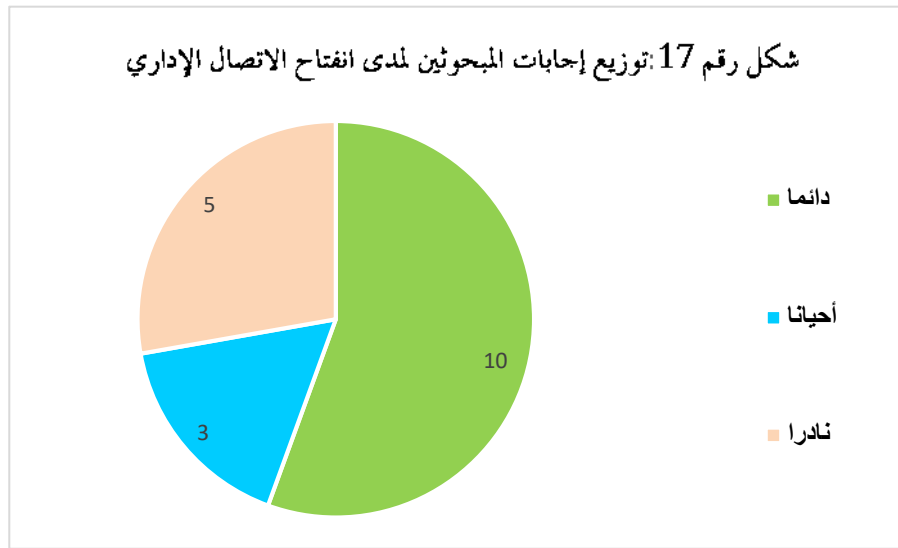
- التعليق: يظهر أن نصف المستجوبين (50%) يرون أن المعلومات متاحة بوضوح وانتظام أحيانا فقط، بينما أفادت نسبة 33.33% أنها متاحة دائما، في حين عبرت نسبة 11.11% أنها نادرا ما تكون متاحة، وغابت إجابة أحد المبحوثين ونعتقد أن ذلك حدث سهوا.

➤ **التحليل:** تشير النتائج إلى نقص في الانتظام والوضوح في إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل داخل إذاعة

تيسميسيلت، وهي نسبة ضعيفة في بيئة عمل إعلامية، مما يدعو إلى الحرص أكثر على إيصال المعلومات لكل الموظفين في الوقت المطلوب وبطرق وقنوات فعالة لتشمل الجميع ولا تترك مجالاً للغموض لأن ذلك من شأنه التأثير سلباً على كل المستويات باعتبار المعلومة هي رأس المال الإعلامي.

جدول رقم 19: توزيع إجابات المبحوثين لدى انفتاح الاتصال الإداري داخلياً بالاستماع للموظفين في إذاعة تيسميسيلت.

النسبة	التكرار	انفتاح الاتصال الإداري
55.55%	10	دائماً
16.67%	3	أحياناً
27.78%	5	نادراً
100%	18	المجموع

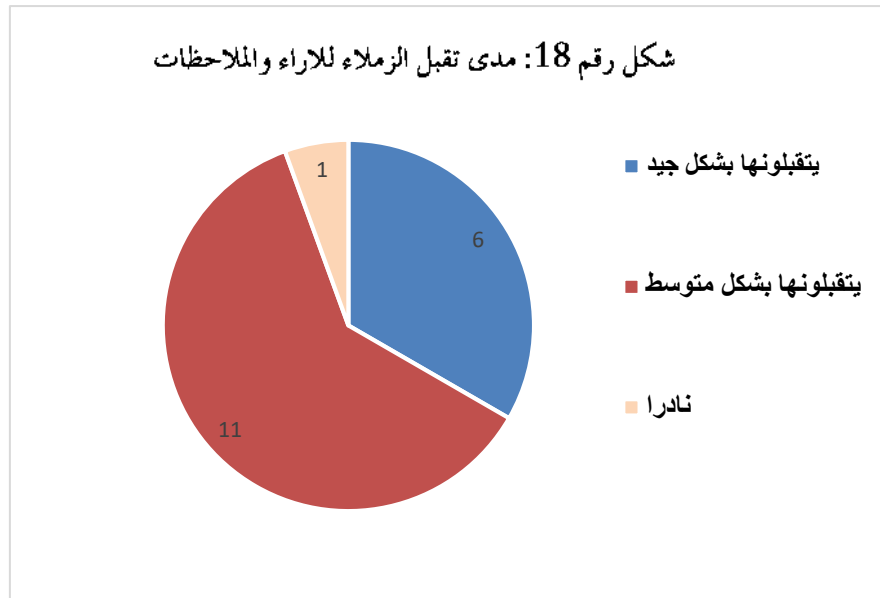


- **التعليق:** نسبة كبيرة من المبحوثين (55.55%) يرون أن الإدارة تستمع للموظفين، في مقابل (27.78%) يرون ذلك نادراً ما يحدث، في حين عبرت نسبة (16.67%).

➤ **التحليل:** تقييم المبحوثين لدى انفتاح الإدارة على الاستماع لملاحظات وآراء الموظفين إيجابي نسبياً، لكنه بحاجة إلى تدعيم ثقافة الحوار والتجاوب مع مختلف الآراء وتفعيل مهارة الإنصات لدى إدارة المؤسسة لأن طبيعة العمل بالإذاعة تستدعي ذلك.

جدول رقم 20: توزيع إجابات المبحوثين حسب مدى تقبل زملائهم للملاحظات والآراء في النقاشات داخل بيئة العمل.

النسبة	التكرار	مدى تقبل الزملاء للملاحظات
33.33%	6	يتقبلونها بشكل جيد
61.11%	11	يتقبلونها بشكل متوسط
5.56%	1	نادرًا
100%	18	المجموع

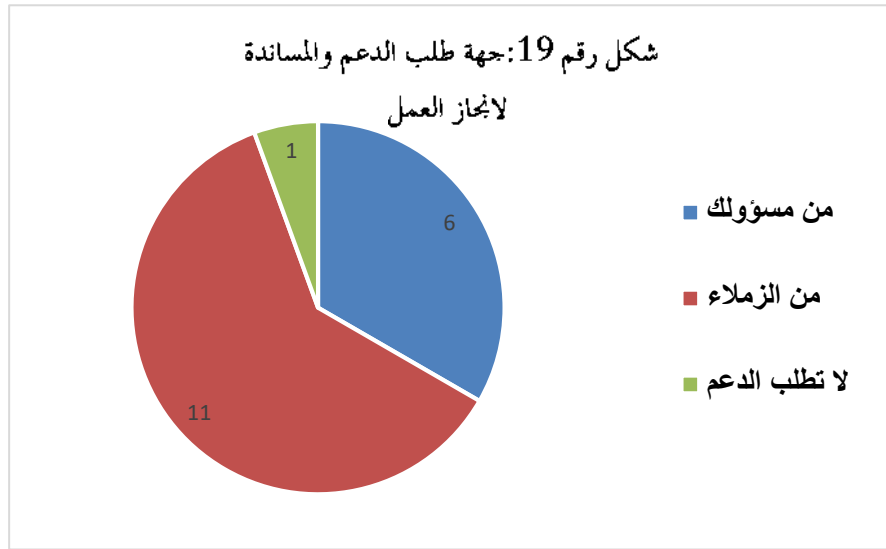


● **التعليق:** نلاحظ أن غالبية المبحوثين يرون أن زملاءهم يتقبلون الملاحظات والآراء، فنجد نسبة 33.33% ترى أنهم يتقبلون ذلك بشكل جيد، ونسبة معتبرة 61.11% ترى أنه يتم بشكل متوسط، في حين عبرت حالة واحدة أنه نادرًا ما يتقبل الزملاء الملاحظات والآراء خلال النقاشات المهنية على مستوى إذاعة تيسمسيلت.

➤ **التحليل:** قراءة النسب أعلاه تعني أن ثقافة الحوار معززة على مستوى الأقران أفقياً مقارنة بالمستوى الإداري في الجدول السابق، وهو مؤشر عن وجود تعاون وتشاور بين الزملاء لأن هناك قابلية للنقاش وتقبل أفكار الآخر وهذا ما يقتضيه الحال، مما يدعم وجود بيئة مهنية صحية، والتي يمكن تقويتها أكثر من خلال تنظيم ورشات تدريبية لتعزيز مهارات التواصل الفعال.

جدول رقم 21: توزيع إجابات المبحوثين حسب جهة طلب الدعم والمساعدة في إنجاز العمل داخل إذاعة تيسمسيلت.

جهة طلب الدعم والمساعدة	التكرار	النسبة
من مسؤولك	6	%33.33
من الزملاء	11	%61.11
لا تطلب الدعم	1	%5.56
المجموع	18	% 100

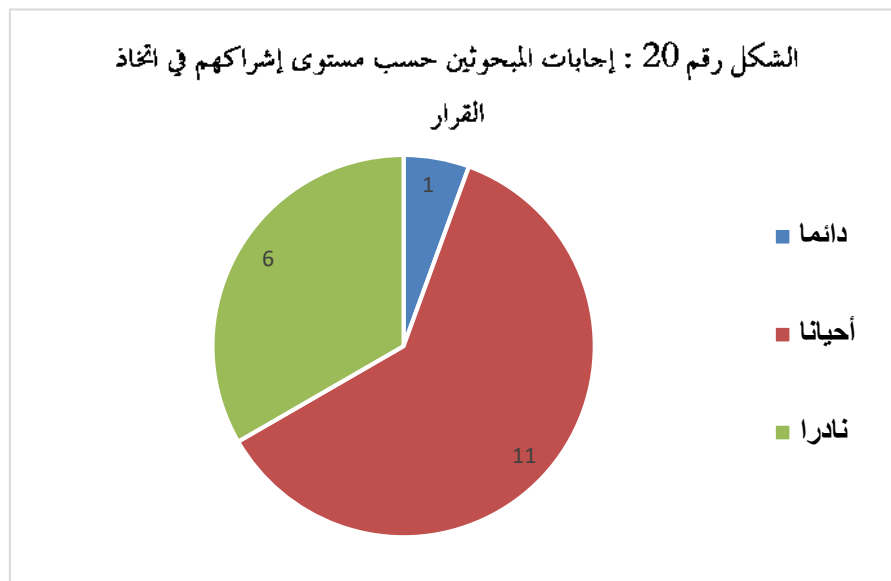


● **التعليق:** غالبية المبحوثين 61.11 % يلجؤون لزملائهم من أجل طلب الدعم والمساعدة لإنجاز عملهم المتعسر، وثلاثهم 33.33 % يطلبون الدعم من المسؤول، في حين أشارت حالة واحدة 5.56 % أنها لا تطلب الدعم من أحد.

➤ **التحليل:** النتائج تعكس وجود روح تعاون قوية على المستوى الأفقي بين الزملاء أكثر من التعاون على المستوى العمودي مع المسؤول، وهذا مؤشر ثقة قوية بين الأقران أكثر من القيادة.

جدول رقم 22: توزيع إجابات المبحوثين حسب مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار داخل إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار	مستوى المشاركة في اتخاذ القرار
5.56%	1	دائما
61.11%	11	أحيانا
33.33%	6	نادرا
100 %	18	المجموع

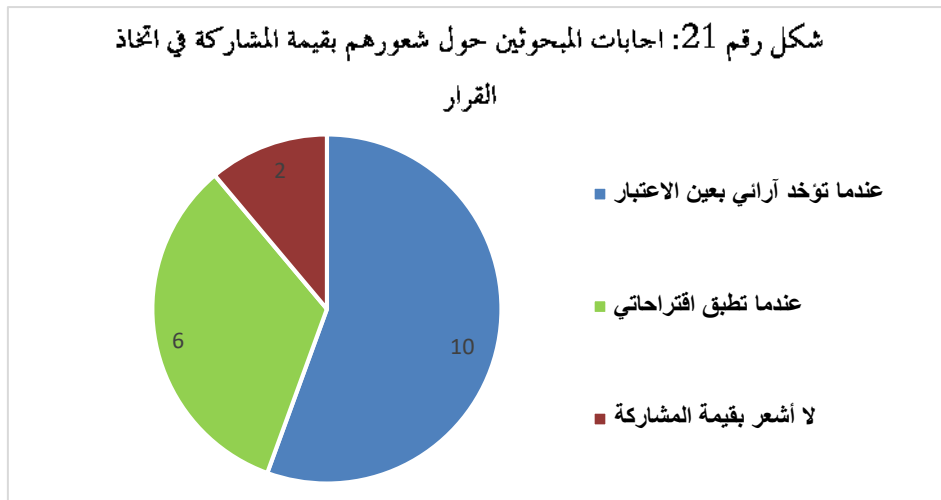


التعليق: تبرز النتائج أنه فقط 5.56% من المبحوثين يرون أن قيادة إذاعة تيسمسيلت تفعل المشاركة بصفة دائمة، و 61.11% يرون أنها تعتمد لها بوتيرة غير مستمرة (أحيانا)، بينما ترى فئة نسبتها 33.33% أنه نادرا ما تشرك إدارة إذاعة تيسمسيلت الموظفين في عملية إتخاذ القرار.

التحليل: تدل النتائج على وجود ضعف المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى إذاعة تيسمسيلت، وهو مؤشر خطير قد يضعف الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين في إذاعة تيسمسيلت ويؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي.

جدول رقم 23: توزيع إجابات المبحوثين حسب العوامل المؤثرة في شعورهم بقيمة المشاركة في اتخاذ القرار داخل إذاعة تيسمسيلت.

قيمة المشاركة	التكرار	النسبة
عندما تؤخذ آرائي بعين الاعتبار	10	55.56%
عندما تطبق اقتراحاتي	6	33.33%
لا أشعر بقيمة المشاركة	2	11.11%
المجموع	18	100 %



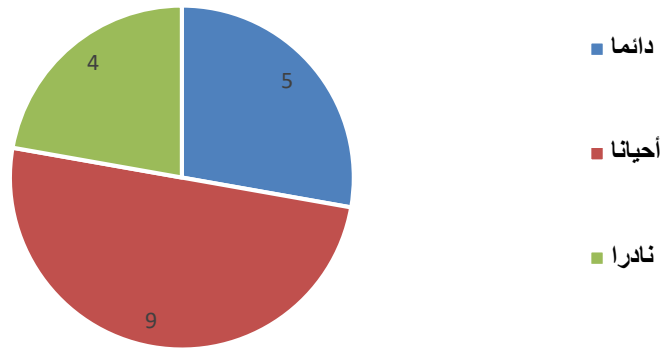
- **التعليق:** أظهرت نتائج السؤال أن نسبة 55.56% من العاملين في إذاعة تيسمسيلت يرون أن مشاركتهم تصبح ذات قيمة فعلية عندما تؤخذ آراؤهم بعين الاعتبار، في حين تربط نسبة 33.33% منهم هذه القيمة بتطبيق اقتراحاتهم عمليا، بينما عبرت نسبة 11.11% منهم أنها لا تشعر بقيمة المشاركة.

➤ **التحليل:** النتائج المبينة أعلاه تعكس إدراكا واضحا لدى العاملين بأن المشاركة الحقيقية لا تقتصر على الاستماع الشكلي، بل تتطلب تجاوزا فعلي من الإدارة، يترجم سواء عبر الأخذ بالرأي أو تجسيده في قرارات ملموسة، مما يتطلب تعزيز التغذية الراجعة للاتصال داخل المؤسسة لضمان الشعور بقيمة المشاركة. وعموما ردود المبحوثين تؤكد نتائج الجدول السابق الخاصة بضعف المشاركة في اتخاذ القرار داخل إذاعة تيسمسيلت، حيث صرحت فئة أنها لا تشعر بقيمة المشاركة، مما يستدعي وجوب تحسين مستوى المشاركة من خلال إدراج العمل بالمقاربة التشاركية (l'approche participative).

جدول رقم 24: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقديرهم لمدى إسهام اجتماعات العمل في حل المشاكل المهنية داخل إذاعة تيسمسيلت.

مدى مساهمة الاجتماعات في حل المشاكل	التكرار	النسبة
دائما	5	27.78%
أحيانا	9	50.00%
نادرا	4	22.22%
المجموع	18	100%

شكل رقم 22: اسهام الاجتماعات في حل المشاكل المهنية



- التعليق: يتضح أنه فقط نسبة 27.78% من المبحوثين يرون أن اجتماعات العمل فعالة دائما في حل المشاكل المهنية، بينما ترى نسبة 50% أنها أحيانا ما تساهم في حل المشاكل المهنية، في حين أشارت نسبة 22.22% أن ذلك نادرا ما يحدث.

➤ التحليل: النتائج تعكس ضعف فعالية الاجتماعات كآلية في حل المشاكل المهنية، وهذا يبرز الحاجة لإعادة تفعيل دور الاجتماعات لتكون مجدية أكثر في حل المشاكل مستقبلا.

✓ استنتاجات المحور الثاني:

بعد تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بفعالية الاتصال الداخلي في إذاعة تيسمسيلت، اتضح أن هناك محدودية ملحوظة في فعاليته من حيث وضوح الاتصال، وإتاحة المعلومات بانتظام، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار وهذا يشير إلى ميل الإدارة للانغلاق والمركزية في التسيير، لكن رغم هذا تبين أن هناك تعاون قوي على المستوى

الأفقي مع الزملاء أكثر منه على المستوى العمودي مع الإدارة، مما يعكس وجود ثقة وتنسيق بين الزملاء بصفة أفضل. وبالعودة لنتائج البحث الأول، نجد أن نتائج المحور تعكس إلى حد كبير الطبيعة العمودية والمركزية للاتصال داخل الإذاعة، وهو ما تؤكدته مواد النظام الداخلي التي أبانت سيادة الاتصال النازل كأداة تنظيمية وعدم الإشارة إلى التشاور والاجتماعات بشكل مستمر إلا ما خص القضايا الهامة من خلال عمل اللجان الخاصة، وفي المقابل نجد أن إيلاء الأهمية للتعاون وتنسيق العمل بين الفرق المناوبة المنصوص عليها في النظام الداخلي أثمرت نتائجها ميدانياً.

بناء على ما سبق ذكره، يمكن القول أن النتائج لا تدعم الفرضية رقم 2 القائلة: يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والمشاركة بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسميسيلت، حيث أظهرت النتائج أن مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق ذلك تبقى جزئية ومحدودة، مما يستدعي إعادة مراجعة آليات الاتصال العمودي وتحسينه.

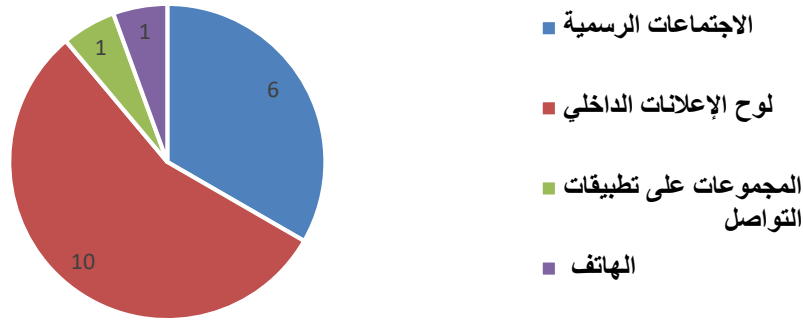
المطلب الرابع: محور مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء لدى القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسميسيلت.

الفرضية 3: يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء لدى القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسميسيلت.

جدول رقم 25: توزيع إجابات الباحثين حسب تقييمهم لأكثر الوسائل استخداماً في نقل قرارات وسياسات الإدارة في إذاعة تيسميسيلت.

وسيلة نقل المعلومات المتعلقة بالقرارات	التكرار	النسبة
الاجتماعات الرسمية	6	33.33%
لوح الإعلانات الداخلي	10	55.55%
المجموعات على تطبيقات التواصل	1	5.56%
أخرى (الهاتف)	1	5.56%
المجموع	18	100%

شكل رقم 23: أكثر الوسائل استخداماً في نقل قرارات وسياسات الإدارة



● **التعليق:** أظهرت النتائج أن الإدارة تعتمد بشكل كبير على لوح الإعلانات كوسيلة لنقل المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات وذلك حسب ما أفاد به (55.55%) من المبحوثين، وفي المقابل ترى فئة أقل نسبة (33.33%) أنها تعتمد على الاجتماعات الرسمية، في حين أشارت حالتان أنه يتم استخدام المجموعات عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي والهاتف لتبليغ القرارات والسياسات في إذاعة تيسمسيلت.

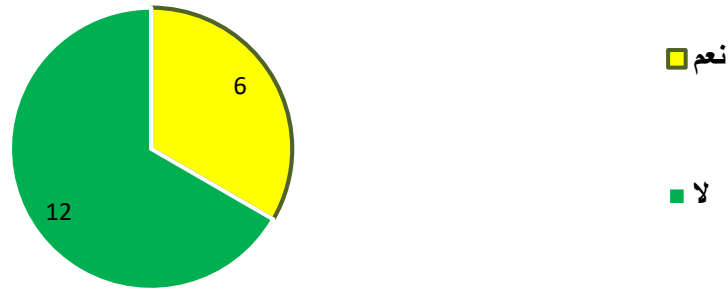
➤ **التحليل:** تبرز النتائج أن هناك تغليب لاستخدام الوسائل التقليدية وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال للإعلام بالقرارات والسياسات التنظيمية في إذاعة تيسمسيلت، ما قد يؤثر على سرعة التواصل، ويمكن تفسير هذه النتيجة من جانبين: قد تلجأ الإدارة إلى لوح الإعلانات كوسيلة عملية ومنظمة تتيح لجميع العاملين الاطلاع على المعلومات في أي وقت، خاصة في حال انعدام وسائل اتصال رسمية رقمية داخلية، ومن جهة أخرى قد يفهم على أنها محاولة من الإدارة لتجنب النقاش أو تبرير السياسات والقرارات وتوضيحها، وهذا ما يؤثر سلباً على الشفافية والثقة والمشاركة داخل المؤسسة.

وعليه، نقول أنه هناك حاجة لتنويع وسائل الاتصال الداخلي لتكون تفاعلية غير مقصورة على الإبلاغ وتعزز من شعور الرضا لدى العاملين.

جدول رقم 26: توزيع إجابات المبحوثين حسب وجود قلق لديهم اتجاه قرارات الإدارة المتعلقة بالشأن المهني في إذاعة تيسمسيلت.

وجود قلق بخصوص قرارات الشأن المهني	التكرار	النسبة
نعم	6	33.33%
لا	12	66.67%
المجموع	18	100%

شكل رقم 24: وجود قلق بخصوص قرارات الشأن المهني



الإجابات عن السؤال: كيف ذلك؟

1. الأساس الذي اعتمد نسبة إليه القرار وصاحب القرار.

2. اتخاذ قرارات فردية ودون حوار.

3. حسب طبيعة القرار خاصة إذا كان قرار عقابي.

4. القرارات الإدارية تعتبر تنظيمية.

5. أحيانا القرارات المتخذة تكون على حساب الشأن السوسيو مهني للعامل.

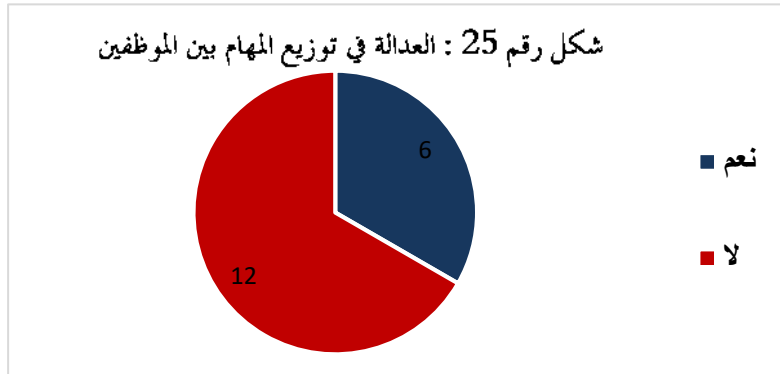
● **التعليق:** كشفت نتائج الاستبيان أن ثلث المستجوبين (33.33%) عبروا عن قلق وشكوك تجاه القرارات الإدارية المتعلقة بالشأن المهني، في مقابل فئة كبيرة (66.67%) لا تشعر بهذا القلق وليست لديها شكوك في ذلك.

➤ **التحليل:** على الرغم من أن غالبية العاملين يثقون في قرارات وسياسات إدارة إذاعة تيسمسيلت المتعلقة بالشأن المهني، وهو ما يعتبر مؤشر إيجابي عن وجود ثقة في شفافية الإدارة، إلا أن اهتزاز الثقة لدى فئة غير هينة (ثلث المبحوثين) يعتبر هو الآخر مؤشر سلبي عن ضعف الشفافية، مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لهاته الفئة، ومن خلال الإجابات المفتوحة المعللة نستنبط أن مصدر الشكوك يتمثل أساسا في انفراد الإدارة باتخاذ القرار، وغياب الحوار، واللجوء أحيانا إلى قرارات عقابية دون تبرير واضح، مما يثير تساؤلات حول عدالة وشفافية الإجراءات المتبعة. كما يرى بعض الموظفين أن بعض القرارات تتخذ على حساب الجانب الاجتماعي والمهني للعامل، وهو ما يعمق الشعور بعدم الأمان.

وتعد هذه المعطيات مؤشر على وجود ضعف نسبي في الشفافية والتواصل المؤسسي، ما قد يؤدي إلى اهتزاز الثقة بين الموظفين والإدارة. وعليه، فإن إشراك الموظفين في صنع القرار، وتوضيح خلفياته وتبرير أسبابه وغاياته، يعتبر أمرا ضروريا لتعزيز شرعية القرار والثقة في الإدارة.

جدول رقم 27: توزيع إجابات المبحوثين حسب آرائهم حول العدالة في توزيع المهام بين الموظفين

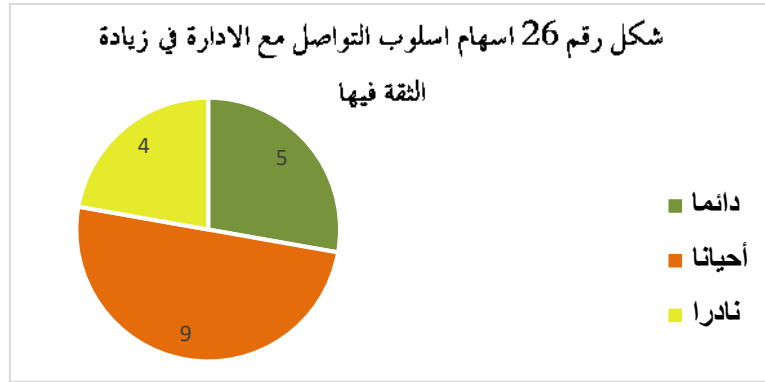
العدل في توزيع المهام	التكرار	النسبة
نعم	6	%33.33
لا	12	%66.67
المجموع	18	% 100



- **التعليق:** أظهرت نتائج الاستبيان أن 66.67 % من المستجوبين يرون أن توزيع المهام داخل المؤسسة غير عادل، مقابل ثلثهم فقط 33.33 % يرون العكس أن هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين داخل الإذاعة
- **التحليل:** جاءت أغلب تقديرات المبحوثين لتؤكد انعدام العدالة في توزيع المهام بين الموظفين، وهو مؤشر مقلق يعبر عن شعور واسع بعدم المساواة في تحميل الأعباء، هذا الشعور يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي وعلى نوع العلاقات داخل العمل، مما يؤدي إلى ضعف الدافعية والفتور والتهاون في العمل وتراجع الأداء الفردي والمؤسسي، وربما يؤدي مع الوقت إلى تشكل احتقان داخلي في بيئة العمل مما يستدعي المراجعة الفورية لطرق توزيع المهام وفق معايير واضحة وشفافة لضمان بيئة عمل أكثر توازناً.

جدول رقم 28: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى إسهام أسلوب التواصل في تعزيز الثقة بإدارة إذاعة تيسميسيلت.

الثقة في الإدارة	التكرار	النسبة
دائماً	5	%27.78
أحياناً	9	% 50.00
نادراً	4	%22.22
المجموع	18	% 100

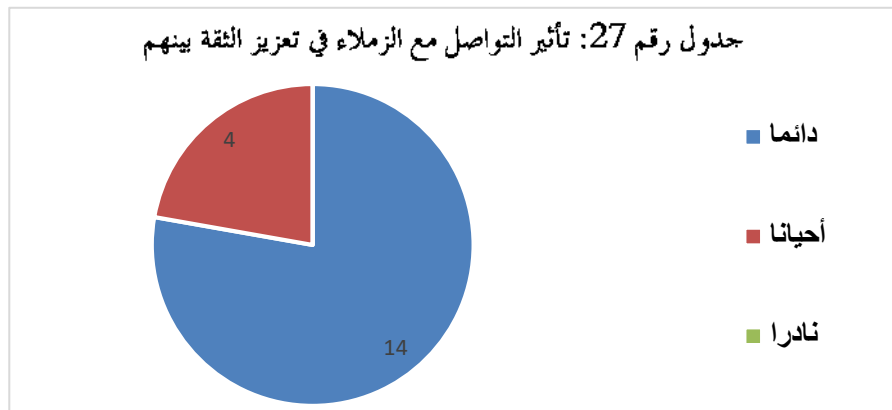


- التعليق: أظهرت النتائج أن فقط 27.78 % من الموظفين يشعرون بثقة دائمة في إدارة الإذاعة، بينما عبر 50 % منهم أنهم يثقون أحيانا فقط بها، وصرحت فئة أخرى تقدر بـ 22.22 % أنه نادرا ما يجعلهم أسلوب التواصل مع الإدارة يثقون بها.

➤ التحليل: تعكس النتائج أن هناك ضعف في الثقة الرأسية بين الإدارة والعاملين، وهو ما يشير إلى وجود خلل في أساليب التواصل بينهما، مما يستدعي أن تتبنى إدارة الإذاعة العمل بمبادئ الحوكمة الرشيدة ومقومات الاتصال الفعال (قيم الاحترام والتقدير، الإصغاء، المشاركة، الشفافية، التفويض، التحفيز....)، مما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع من مستوى الرضا والانتماء داخل المؤسسة.

جدول رقم 29: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لأثر التواصل مع الزملاء في تعزيز الثقة بينهم في إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار	مستوى الثقة في التواصل مع الزملاء
77.78%	14	دائما
22.22%	4	أحيانا
00.00%	0	نادرا
100 %	18	المجموع

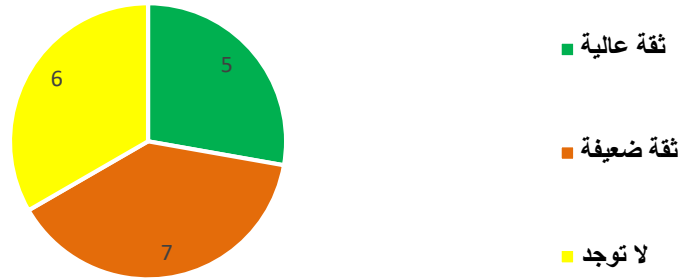


- التعليق: أظهرت نتائج الاستبيان أن 77.78% من المستجوبين في إذاعة تيسمسيلت يعتقدون أن التواصل المنتظم مع زملائهم يعزز دائما مستوى الثقة بينهم، في حين رأى البقية (22.22 %) أن ذلك يحدث أحيانا.
- التحليل: يمكن اعتبار النتيجة الظاهرة مؤشرا إيجابيا قويا على أهمية التواصل الأفقي داخل بيئة العمل، حيث يؤدي الانتظام في التواصل إلى تقوية العلاقات المهنية، وتعزيز روح التعاون والثقة، مما يساهم في بناء بيئة عمل صحية ينبغي المحافظة عليها.

جدول رقم 30: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى ثقة المسؤول في أداء الموظفين بإذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار	مستوى ثقة المسؤول في أداء الموظفين
27.78%	5	ثقة عالية
38.89%	7	ثقة ضعيفة
33.33%	6	لا توجد
100 %	18	المجموع

شكل رقم 28 : مستوى ثقة المسؤول في أداء الموظفين



- التعليق: كشفت إجابات المبحوثين أن أقل من ثلثهم (27.78 %) يرون أن هناك ثقة عالية من المسؤول في الموظفين، في حين عبر ثلث آخر (33.33 %) عن شعور بانعدام الثقة تماما، بينما عبر البقية (38.89 %) عن ضعف ثقة المسؤول في الموظفين.

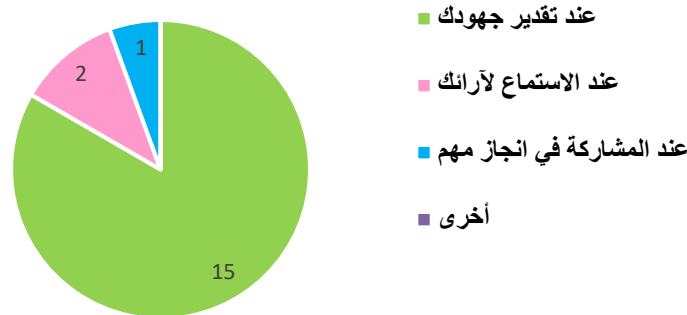
➤ التحليل: يتجلى من نتائج الجدول أعلاه وجود خلل في بناء الثقة التنظيمية بين الرئيس والمؤوسين، وهذا يمكن أن يكون مرده إلى تماطل البعض في أداء مهامهم مما يدفع المسؤول لفرض رقابة صارمة أو إلى غياب الفهم المتبادل لطريقة وأساليب إنجاز المهام، كما قد يرتبط ذلك بضعف التحفيز والدافعية لدى البعض، لذلك تستدعي

الحاجة الملحة ترسيخ الثقة المتبادلة، من خلال ضمان متسع من الاستقلالية والمسؤولية للموظفين، واستبدال الرقابة بآليات أكثر فعالية كتشجيع المبادرة والتقييم الجاد والمساءلة المهنية. لأن غياب الثقة لا يؤثر فقط على الرضا الوظيفي والانتماء، بل ينعكس سلباً على الأداء العام وعلى صورة المؤسسة.

جدول رقم 31: توزيع إجابات المبحوثين حسب العوامل المعززة لشعورهم بالانتماء لإذاعة تيسمسيلت.

عوامل الشعور بالانتماء	التكرار	النسبة
عند تقدير جهودك	15	83.33 %
عند الاستماع لآرائك	2	11.11 %
عند المشاركة في إنجاز مهم	1	5.56 %
أخرى	0	00.00 %
المجموع	18	100 %

شكل رقم 29: العوامل المعززة للشعور بالانتماء

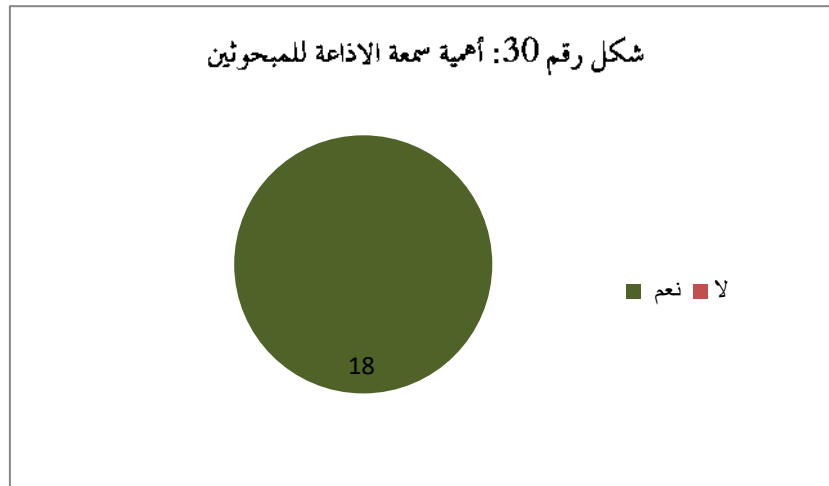


● **التعليق:** أوضحت نتائج السؤال أن 83.33 % من المبحوثين أكدوا على أهمية تقدير جهودهم كعنصر أساسي في تعزيز الانتماء الوظيفي، ثم تأتي نسبة 11.11 % التي أفادت أن الاستماع لآرائها يكفي للشعور بالانتماء ويعززه، في حين ترى حالة واحدة أن ذلك يحدث لديها عند مشاركتها في تحقيق إنجاز مهني مهم، ولم ترد أي إضافات لعوامل أخرى من قبل المبحوثين.

➡ **التحليل:** يحتل التقدير المرتبة الأولى كمحرك أول لشعور الانتماء، متقدماً على عناصر أخرى مثل الاستماع والمشاركة في إنجاز مهم، وهو ما يمكن للإدارة العمل به كآلية لتحفيز الموظفين وإرضائهم وضمان ولائهم للمؤسسة، من خلال تقدير جهود الموظفين سواء عبر كلمات الشكر أو بقية أشكال التحفيز، ضماناً للاستقرار المهني داخل الإذاعة.

جدول رقم 32: توزيع إجابات المبحوثين حسب مدى أهمية سمعة إذاعة تيسمسيلت لديهم.

أهمية سمعة المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	18	%100
لا	0	%00.00
المجموع	18	% 100



● **التعليق:** أشار كل المبحوثين 100 % أن سمعة إذاعة تيسمسيلت قمتهم.

➤ **التحليل:** رغم النقائص المذكورة في الأجوبة السابقة نلاحظ أن كل الإجابات عن السؤال أعلاه أكدت على أهمية سمعة المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي جدا يظهر وجود ولاء معنوي مرتفع للمؤسسة و يساعد على تحسين بيئة العمل مستقبلا.

✓ استنتاجات المحور الثالث:

يتضح أن الاتصال الداخلي يساهم جزئيا فقط في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء لدى القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت، وذلك بسبب غياب الشفافية والعدالة في تعاملات الإدارة وسلوكاتها التنظيمية، كما أبانت النتائج عن حاجة الإدارة لاستخدام وسائل اتصال تفاعلية، إضافة لتدني مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوسين مقابل ارتفاعه بين الزملاء. هذه النتائج تتوافق مع ما ورد في نصوص النظام الداخلي حيث تنظم العلاقة بين العمال والإدارة في شكل اتصال تسلسلي غير مفتوح يحد من التفاعل وكثرة الإجراءات التي قد تؤثر على شعور العاملين بالتقدير والثقة في المستويات الأعلى.

وعليه، نقول أن نتائج البحث لا تدعم الفرضية الثالثة بشكل كافٍ، مما يستدعي العمل على تحسين شفافية

الاتصال الداخلي لتعزيز الثقة المتبادلة، وكذا تعزيز روح الانتماء لدى الموظفين من خلال تقدير جهودهم.

المطلب الخامس: محور تأثير العلاقات الإنسانية بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية على رضاهم الوظيفي.

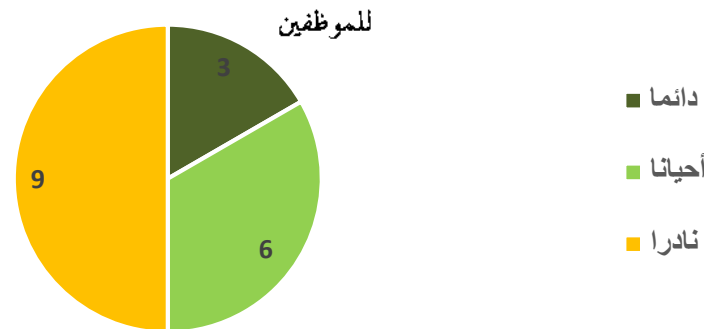
الفرضية 4: تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

جدول رقم 33: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمدى اهتمام إدارة إذاعة تيسمسيلت بالأحوال

الشخصية للموظفين.

أهمية الأحوال الشخصية للموظفين	التكرار	النسبة
دائماً	3	16.67%
أحياناً	6	33.33%
نادراً	9	50.00%
المجموع	18	100%

شكل رقم 31: اهتمام إدارة إذاعة تيسمسيلت بالأحوال الشخصية



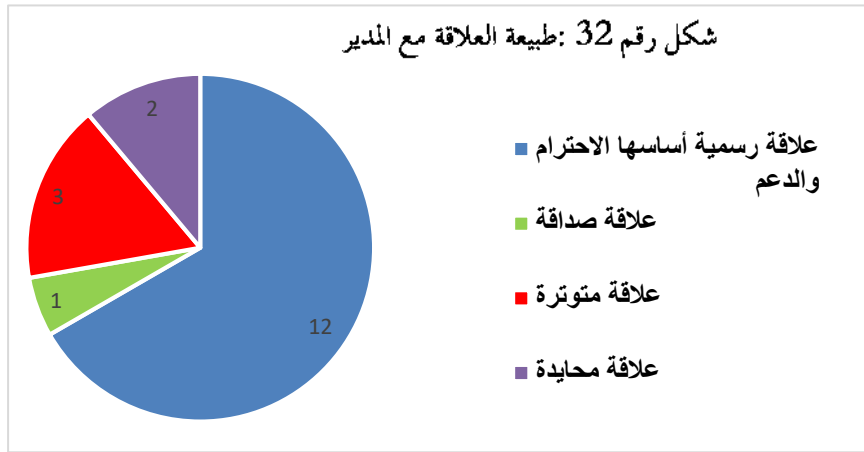
- التعليق: تشير النتائج إلى أن نصف المبحوثين (50%) يرون أن الإدارة نادراً ما تهتم بالأحوال الشخصية للموظفين أو تشاركهم مناسباتهم الاجتماعية، بينما يرى ثلث المبحوثين (33.33%) أن ذلك يحدث أحياناً، و فقط 16.67% من المبحوثين يرون أن الإدارة تهتم لأحوالهم دوماً.

➤ التحليل: يتبين أن هناك ضعف في التفاعل الإنساني والاجتماعي من طرف الإدارة مع الموظفين في إذاعة تيسمسيلت، وهذا ما قد يؤثر سلباً على مشاعر الرضا والانتماء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بقلّة الاهتمام على المستوى الشخصي والاجتماعي.

وعليه، يمكن القول أن هذه النتائج تدعم جزئياً الفرضية الرابعة، حيث توضح أن ضعف العلاقات الإنسانية قد يكون مرتبطاً بانخفاض الرضا الوظيفي.

جدول رقم 34: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم للعلاقة مع مدير إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار	طبيعة العلاقة بالمدير
66.66%	12	علاقة رسمية أساسها الاحترام والدعم
5.56%	1	علاقة صداقة
16.67%	3	علاقة متوترة
11.11%	2	علاقة محايدة
100%	18	المجموع



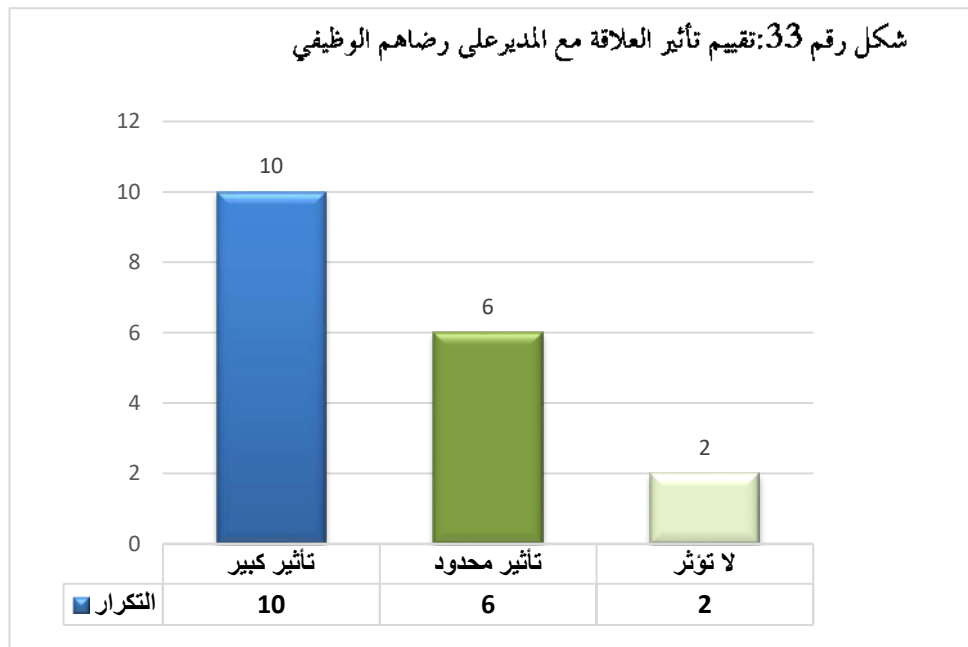
● **التعليق:** النسبة الأكبر من المبحوثين (66.66%) وصفوا علاقتهم بالمدير بأنها رسمية أساسها الاحترام والدعم، فقط مشارك واحد (5.56%) وصف العلاقة بأنها علاقة صداقة، وبالمقابل نجد أن (16.67%) وصفوا العلاقة بأنها متوترة وهو أمر مقلق، أما العلاقة المحايدة فهي تمثل (11.1%).

➤ **التحليل:** يمكن اعتبار النتيجة الغالبة كمؤشر على علاقة إيجابية عموماً حتى ولو لم تكن ودية، لكن بقية النتائج تعكس غياب تفاعل حقيقي في العلاقة مع المسؤول، كما أن وجود علاقات متوترة أمر مقلق، مما يستدعي من الإدارة العمل على تعزيز الروابط الشخصية مع المرؤوسين.

هذه النتائج تدعم الفرضية الرابعة جزئياً، لكن في الوقت نفسه، وجود علاقات متوترة عبرت عنها نسبة (16.67%) وأخرى محايدة 11.11%، قد يقلل من درجة الرضا لدى بعض الموظفين، ويعكس حاجة لتحسين البعد الإنساني في القيادة الإدارية.

جدول رقم 35: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييم تأثير العلاقة مع الرئيس المباشر على رضاهم الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار	تأثير العلاقة بالرئيس المباشر على الرضا الوظيفي
55.56 %	10	تأثير كبير
33.33 %	6	تأثير محدود
11.11 %	2	لا تؤثر
100 %	18	المجموع

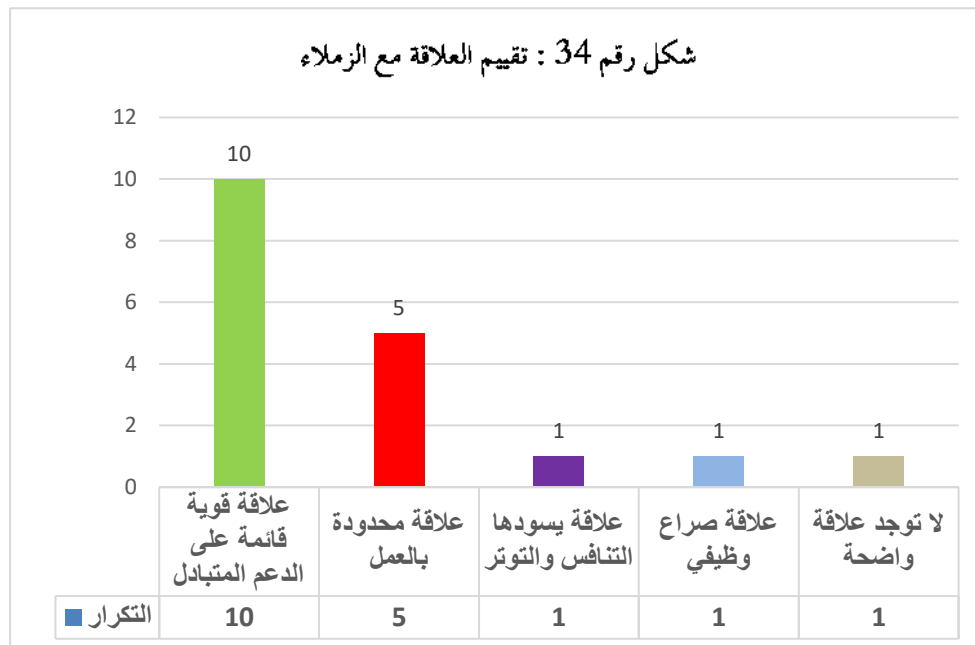


● **التعليق:** نسبة كبيرة من المبحوثين (55.56%) يرون أن علاقتهم برئيسهم تؤثر بشكل كبير على رضاهم الوظيفي، في حين يرى ثلثهم أن هذه العلاقة لها تأثير محدود لكن موجود، وترى نسبة ضئيلة (11.11%) أن العلاقة لا تؤثر إطلاقاً.

➤ **التحليل:** تعكس تقديرات أغلب المبحوثين أن العلاقة بالمسؤول المباشر تمثل عاملاً حاسماً لشعورهم بالرضا أو عدمه، باعتبار أن التأثير ليس دوماً إيجابياً، وعليه جاءت هذه النتائج لتدعم الفرضية بشكل واضح، حيث أن أغلب المبحوثين (16) يقرون بوجود تأثير (كبير أو محدود) للعلاقة مع المسؤول المباشر على الرضا الوظيفي، وهنا تبرز أهمية تقوية الجوانب الإنسانية في الاتصال الإداري داخل المؤسسة لتعزيز الرضا الوظيفي.

جدول رقم 36: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم للعلاقة مع زملائهم في إذاعة تيسمسيلت.

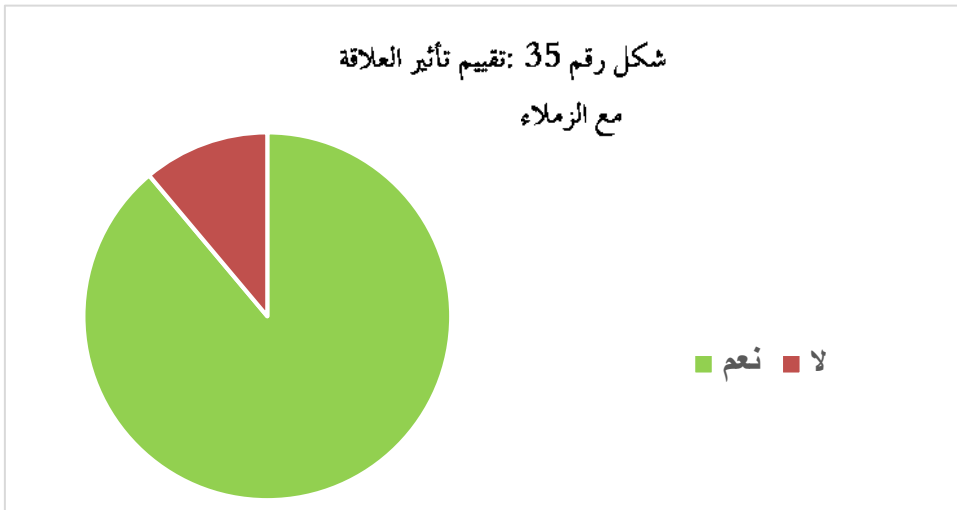
النسبة	التكرار	وصف العلاقة بالزملاء
55.55%	10	علاقة قوية قائمة على الدعم المتبادل
27.77%	5	علاقة محدودة بالعمل
5.56%	1	علاقة يسودها التنافس والتوتر
5.56%	1	علاقة صراع وظيفي
5.56%	1	لا توجد علاقة واضحة
100%	18	المجموع



- التعليق: أكثر من نصف المبحوثين (55.55%) وصفوا علاقتهم بزملائهم بأنها علاقة قوية وداعمة، في حين نسبة معتبرة منهم (27.77%) وصفوا العلاقة بأنها محدودة بالعمل فقط، أي أنها مهنية بحتة كما توجد حالات فردية لكل من التنافس، الصراع، انعدام العلاقة، وهي إشارات سلبية لكنها لا تشكل ظاهرة عامة.
- التحليل: ارتفاع تقييم المبحوثين لقوة العلاقة مع الزملاء، هو مؤشر إيجابي على وجود تعاون مهني ودعم إنساني متبادل بين الموظفين بإذاعة تيسمسيلت، ومع ذلك، وجود بعض العلاقات السطحية أو المتوترة يستدعي تعزيز ثقافة التعاون داخل الفريق من خلال برمجة دورات تكوين عن ديناميكية الفريق وكيفية بناءه.

جدول رقم 37: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييم تأثير العلاقة مع الزملاء على أدائهم في إذاعة تيسمسلت.

النسبة	التكرار	تأثير طبيعة العلاقة بالزملاء على الأداء
% 88.89	16	نعم
% 11.11	2	لا
% 100	18	المجموع



- **التعليق:** يتضح جليا أن غالبية المبحوثين (حوالي 89 %) يرون أن العلاقة بزملائهم تؤثر على أدائهم المهني، بينما قلة قليلة فقط ترى أن العلاقة لا تؤثر.

➤ **التحليل:** النتيجة أعلاه مؤشر قوي على أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق جودة الأداء وتعزيز بيئة عمل إذاعية إيجابية يسودها التعاون والتكامل. هذه النتيجة تدعم مباشرة الفرضية بأن للعلاقات الإيجابية أثر فعال على الرضا الوظيفي.

جدول رقم 38: توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع تأثير العلاقة مع الزملاء على أدائهم في إذاعة تيسمسلت (إيجابي، سلبي) بناء على تحليل الإجابات المفتوحة.

- **تبرير الإجابة (كيف ذلك؟):** أجاب نصف المبحوثين (9) فقط عن السؤال المتعلق بتعليل الإجابة كما هو مبين أدناه.

التحليل الكيفي للإجابات المفتوحة:

طبيعة التأثير	الإجابة	مستوى التأثير
تأثير إيجابي (6)	- العمل في اطار الاحترام المتبادل وتبادل الخبرة والمعرفة.	التعاون وتبادل الخبرة
	- باعتبار مسار العمل جماعي تكاملي مما يعني وجوب التواصل المستمر.	التعاون والتكامل
	- يكون هناك تنسيق وانسجام للحصول على الجودة في العمل من أجل المستمع الكريم.	التعاون والتنسيق جودة الأداء
	- خلق جو ملائم للعمل الإذاعي.	بيئة مهنية ملائمة
	- أكيد تؤثر فكلما كانت العلاقة حسنة تسهل عملية التواصل المهني وتسير المهام في العمل.	تيسير الأداء
	- الإذاعة طبيعة عملها تحتاج الى العمل الجماعي في اعداد المادة الاعلامية سواء نشرة اخبار، حصص، بلاطوهات.	العمل الجماعي والأداء العام
تأثير سلبي (2)	- تخلق التوتر داخل مكان العمل.	التوتر والصراع
	- اذا كانت البيئة غير مناسبة ومتوترة يكون المردود غير جيد.	بيئة عمل غير صحية ضعف الأداء والمردودية
محايد (1)	- مكان العمل مخصص للعمل فقط.	العلاقات عامل غير أساسي

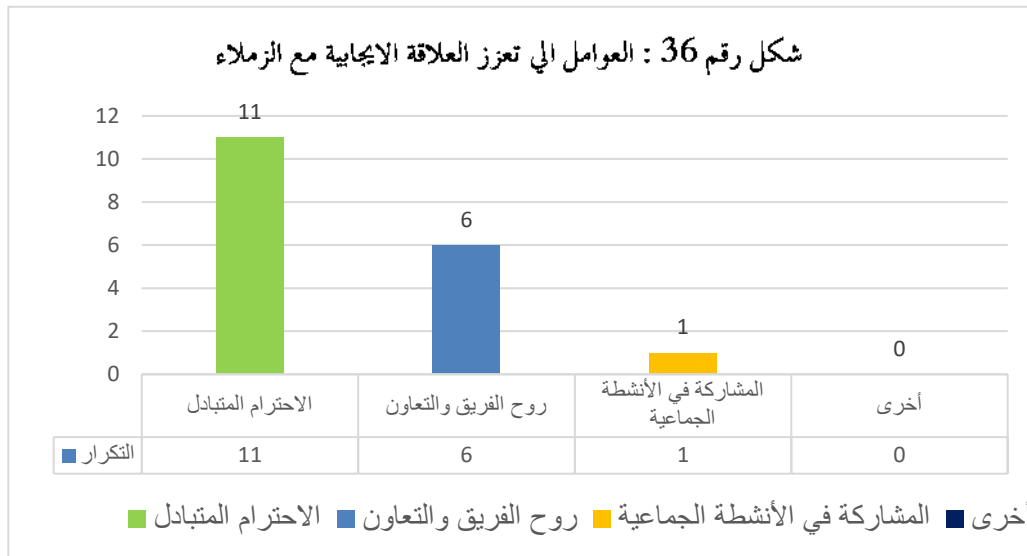
• التعليق العام:

بعد تصنيف الإجابات المقدمة من طرف فئة تمثل نصف الباحثين، تبين لنا أن العلاقات الإنسانية بين الزملاء في إذاعة تيسمسلت تؤثر بشكل واضح على الأداء، مما يجعلها عاملاً رئيسياً في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أفادت 6 إجابات بالتأثير الإيجابي للعلاقات الإنسانية على تعزيز بيئة عمل إيجابية يسودها التعاون وتبادل الخبرات لتحقيق أداء جيد، في حين عبرت حالتين فقط عن التأثير السلبي للعلاقات الإنسانية على بيئة العمل وإضعاف الأداء وربما تكون إجابات لأشخاص مروا بتجارب سيئة، بينما اعتبر أحد الباحثين أن العلاقات الإنسانية ليست مهمة في العمل .

وعليه، يمكن القول أن إجابات الباحثين دعمت الفرضية الرابعة بقوة (كما وكيفا) من خلال التوضيح أن غياب الانسجام أو التوتر يؤثر سلباً، بينما التعاون والدعم يحفزان الأداء ويعززان الرضا.

جدول رقم 39: توزيع إجابات الباحثين حسب العوامل التي تعزز العلاقة الإيجابية مع الزملاء في الإذاعة

العامل المعزز للعلاقة مع الزملاء	التكرار	النسبة
الاحترام المتبادل	11	61.11 %
روح الفريق والتعاون	6	33.33 %
المشاركة في الأنشطة الجماعية	1	5.56 %
أخرى	0	00.00 %
المجموع	18	100 %

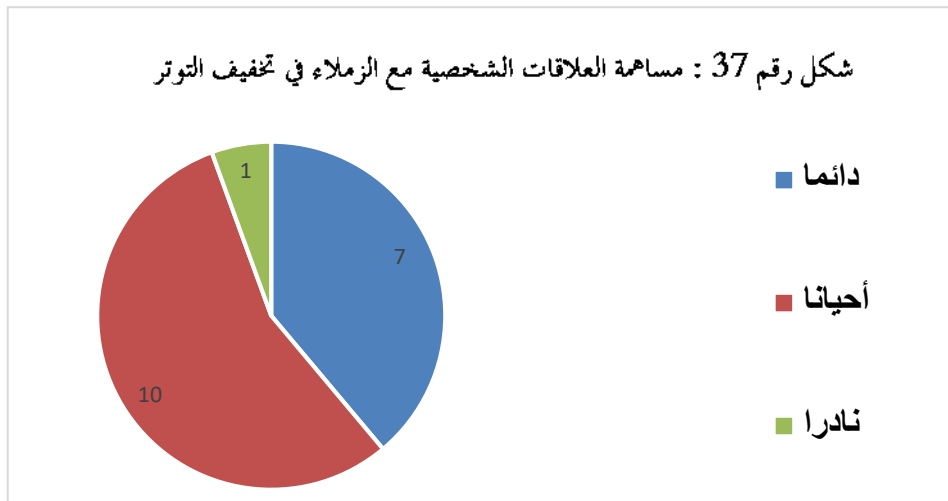


- **التعليق:** صنف أغلب الباحثون (61.11%) الاحترام المتبادل كأهم عامل لتعزيز العلاقة بالزملاء، في حين يرى ثلث الباحثين أن روح الفريق والتعاون هي أهم عامل لتعزيز العلاقة الإيجابية مع الزملاء داخل إذاعة تيسمسيلت، بينما قدر مبحث واحد المشاركة في الأنشطة الجماعية كأهم عامل لذلك.

➤ **التحليل:** يعتبر الاحترام المتبادل الركيزة الأساسية للعلاقات الإيجابية في بيئة العمل، وهو أساس قيمي تبني عليه روح الفريق والتعاون بين القائمين بالاتصال بما يتماشى مع طبيعة العمل الإعلامي الذي يتطلب التنسيق والتكامل، أما فيما يخص المشاركة في الأنشطة الجماعية لم تذكر إلا مرة واحدة، ما قد يشير إلى قلة هذه الأنشطة وضعفها، ويمكن تفسير عدم الإدلاء بخيار آخر في إجابات الباحثين أن الاحترام والتعاون كافيان لبناء علاقة إنسانية إيجابية حسب نظرهم، وهذان العاملان يعدان مفتاحين رئيسيين لتعزيز الرضا الوظيفي، مما يتوافق تماما مع الفرضية الرابعة.

جدول رقم 40: توزيع إجابات المبحوثين حسب تقييمهم لمساهمة العلاقات الشخصية مع الزملاء في تخفيف التوتر وحل الخلافات داخل إذاعة تيسمسيلت.

النسبة	التكرار	مساهمة العلاقات الشخصية في تخفيف التوتر
% 38.89	7	دائما
% 55.55	10	أحيانا
% 5.56	1	نادرا
% 100	18	المجموع



- **التعليق:** نلاحظ أن 38.89 % من المبحوثين يرون أن العلاقات الشخصية مع الزملاء تساهم في تخفيف التوتر وحل الخلافات المهنية بصفة دائمة داخل إذاعة تيسمسيلت، في حين ترى النسبة الأكثر 55.55 % أن هذا التأثير يحدث أحيانا فقط، بينما أفاد مبحوث واحد أن ذلك نادرا ما يحصل.

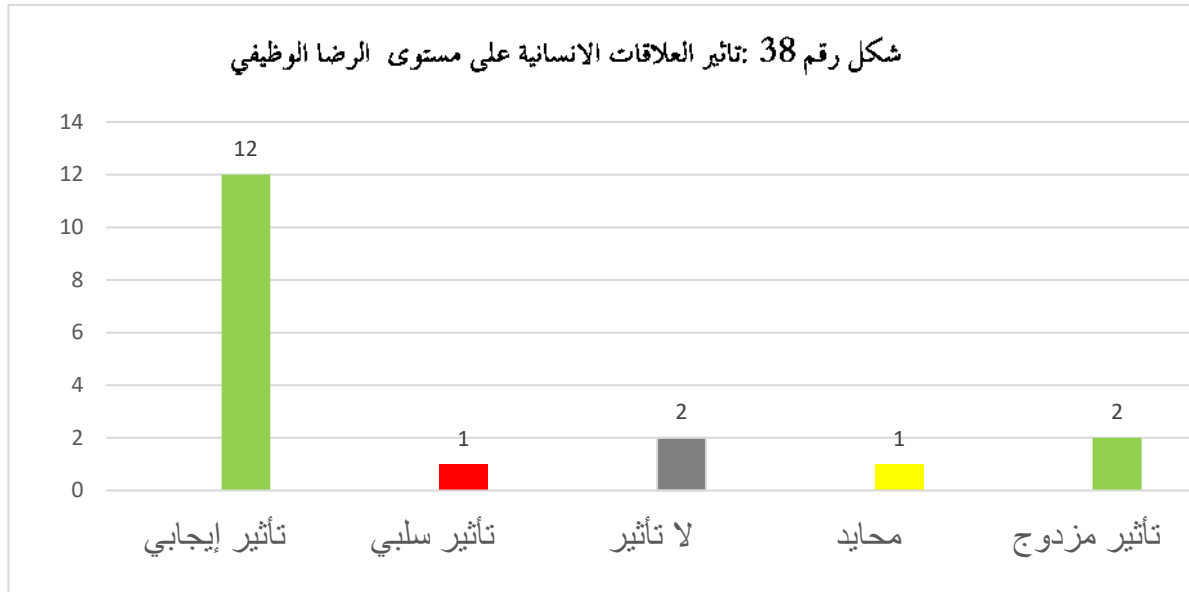
➤ **التحليل:** تبرز هذه النتائج الدور الإيجابي للعلاقات الشخصية في تخفيف التوتر وحل الخلافات وحتى وإن لم يكن ذلك بصفة دائمة حسب غالبية المبحوثين، مما يشير إلى قوة هذه العلاقات كأداة تنظيمية لحل الخلافات وتحقيق الاستقرار المهني داخل بيئة العمل، لذلك يستوجب على الإدارة تعزيزها من خلال خلق نشاطات جماعية لفرق العمل تقرب تصوراتهم وتدعم العمل الجماعي وروح الفريق وتوفير بيئة إيجابية لاحتواء المشكلات والتعاون لإيجاد حلول لها.

جدول رقم 41: توزيع إجابات المبحوثين حسب نوع تأثير العلاقات الإنسانية على مستوى الرضا الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت (إيجابي، سلبي)، بناء على تحليل الإجابات المفتوحة.

يمكن تصنيف الإجابات من حيث نوع التأثير ومستواه كالتالي:

نوع التأثير	مضمون الإجابة	مستوى التأثير
تأثير إيجابي التكرار 12 النسبة 66.66%	2. ينتج عن الاهتمام بالعنصر البشري الكشف عن أفضل الطاقات وزيادة الروح المعنوية العالية وبالتالي رفع مستوى العمل وإنتاج مناخ إنساني يتيح العمل في ايجابية دائمة والبعد عن التوتر الذي يؤثر على العمل سلبا .	دعم وتقدير إنساني
	3. العلاقات تؤثر على الجو العام للعمل فأبي بيئة عمل وجب حلوها من الخلافات والتوتر لتحقيق الثبات والوصول إلى الأهداف المرجوة.	البيئة الصحية والاستقرار المهني
	5. الشعور بالانتماء والتحفيز في جو العمل الإيجابي يقلل من التوتر مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.	انتماء وتحفيز وبيئة عمل إيجابي
	7. كلما كانت العلاقة بين الموظفين جيدة وتوفر جو للعمل كلما زاد رضاك الوظيفي.	بيئة عمل جيدة رضا وظيفي
	9. في رأيي العلاقات الإنسانية هي الأساس في جعل بيئة العمل ذات جودة وفائدة التأثير.	بيئة عمل صحية وداعمة
	11. تحسين التواصل.	الأثر الإيجابي على التواصل
	12. ايجابا.	تأثير إيجابي
	13. يجب احترام الجميع والجميع يحترمني، ،،، طريقة التعامل مع الفريق وتقبلي هي التي تحدد مامدى الرضا الوظيفي.	الإحترام المتبادل
	14. العلاقات الإنسانية في العمل مفتاح من أهم مفاتيح سير العمل ونجاح انهماء ولكن يجب ضبطها بالقانون والنظام الخاص بالمؤسسة.	الأداء الجيد للمهام النظام
	15. العلاقات الإنسانية أساس أي جو عمل ملائم وهذا مايجب مراعاته داخل مؤسستنا.	بيئة عمل صحية
	16. تسهم العلاقات الإنسانية الإيجابية في الشعور بالرضا والراحة في أداء المهام.	الرضا الوظيفي الأمان والاستقرار المهني حسن الأداء
	18. نجاح الفرد من نجاح الطاقم الإذاعي ونجاح الرسالة الإعلامية لذلك الفرد يتأثر بالمجموعة والعكس.	التكامل في العمل وجودة الأداء العام

ايجابيا تعزز الرضا الوظيفي وإذا كانت سلبية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي	6. العلاقات الإنسانية سلاح ذو حدين تعزز الرضا الوظيفي في حالة ما إن كانت ايجابية والعكس.	تأثير مزدوج التكرار 2 النسبة 11.11%
تأثير مزدوج على الرضا والأداء (ايجابي مع الزملاء وسلي مع المسؤول المباشر)	10. عندما تكون علاقة جيدة مع الزملاء أكيد سيكون العمل في المستوى ويكون الرضا من جميع الأطراف والعكس صحيح، وكذا مع المسؤول المباشر للعمل الذي علاقتي معه متوترة مما أثر سلبا على مردودي في العمل.	11.11%
توتر العلاقات تراجع الأداء	1. الخلافات الشخصية داخل العمل تؤثر على الأداء.	تأثير سلبي التكرار 1 النسبة 5.56%
فصل الجانب الانساني عن العمل	4. لا علاقة بالجانب الانساني خلال تأدية المهام المنوطة بنا.	لا تأثير التكرار 2
فصل الجانب الانساني عن العمل	17. لا تؤثر ولا تدخل في الجانب المهني.	النسبة 11.11%
لا يمكن تصنيفها	8. لا توجد اجابة.	محايد التكرار 1 النسبة 5.56%



التحليل الكمي والكيفي للإجابات عن السؤال الأخير:

كما هو مبين في الجدول أعلاه يتضح من خلال نتائج الاستبيان أن هناك اختلاف في نظرة الباحثين لطبيعة التأثير الذي تحدثه العلاقات الإنسانية على شعور الرضا الوظيفي في بيئة العمل، وهذا راجع إلى تجارب العلاقات الشخصية لكل منهم، لذلك يمكن تصنيف الإجابات في محاور تأثير كالتالي:

1. التأثير الإيجابي للعلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي: وهذا وفقا لما جاء في إجابات الباحثين رقم: (2، 3، 5، 7، 12، 13، 14، 15، 16، 18) بمجموع 12 ونسبة قدرت بـ 66.66% حيث تضمنت هذه الإجابات إشارات واضحة إلى أن العلاقات الجيدة ترفع المعنويات، تقلل التوتر، وتوفر بيئة عمل مريحة وصحية تسهم في تحسين الرضا الوظيفي الأداء الفردي والعام.

2. التأثير السلبي للعلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي: وهذا وفقا لما ورد في إجابة الباحثين رقم: (1) تشير هذه الإجابة إلى أن وجود الخلافات وتوتر العلاقات في العمل يؤثر سلبا على الأداء وعلى الرضا الوظيفي.

3. التأثير المزدوج (إيجابي وسلبي) للعلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي: وهذا وفقا لما ورد في إجابات 2 من الباحثين رقم: (6، 10)، فإن العلاقات الإنسانية لها تأثير مزدوج على الرضا الوظيفي والأداء (فوجد إيجابي مع الزملاء وسلبي مع المسؤول المباشر)، فإذا كانت إيجابية تعزز الرضا الوظيفي، وإذا كانت سلبية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى وجود تفاوت في نوعية العلاقات.

4. العلاقات الإنسانية لا تؤثر على الرضا الوظيفي: وفقا لما جاء في الإجابات رقم: (4، 17)، أشارت إلى أنه هناك فصل بين الجانب الإنساني والجانب المهني (العمل الإذاعي)، وقد يكون هؤلاء الموظفين يعتمدون أكثر على الجوانب المهنية والمادية في تقييم رضاهم.

5. الحياد: المبحوث رقم 8 لم يقدم إجابة عن السؤال وعلى الأرجح اتخذ موقف محايد.

الخلاصة: غالبية المبحوثين 3/2 منهم بنسبة قدرت 66.66% أقروا بأهمية العلاقات الإنسانية كعامل أساسي في تحسين بيئة العمل وبعث الاستقرار وتعزيز الشعور بالرضا وتحسين الأداء المهني، بينما العلاقات السلبية تضعف الأداء وتقلل من الرضا، وهي نتيجة تدعم صحة الفرضية الرابعة.

◆ إجراء مقارنة بين الرضا عن نوعي الاتصال (رسمي، غير رسمي) وتأثيرهم على نوع العلاقات:

- بعد الملاحظة المقارنة لنتائج الاستبيان لكل المبحوثين، تبين لنا وجود علاقة بين نوعي الاتصال (رسمي، غير رسمي) والعلاقات داخل بيئة العمل نوردها في الجدولين التاليين:

جدول رقم 42: العلاقة بين الرضا عن الاتصال الرسمي وتشكيل علاقات قوية بالمدير.

طبيعة العلاقة بالمدير	الرضا عن الاتصال الرسمي	النسبة
علاقة رسمية أساسها الاحترام والدعم + علاقة صداقة	12	66.66%

• **التعليق:** نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 66.66% من المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم عن الاتصال الرسمي أنفسهم من أشاروا أيضا أن علاقتهم بالمدير تتسم بالقوة، سواء بوصفها علاقة رسمية يسودها الاحترام والدعم، أو علاقة صداقة.

➤ **التحليل:** تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا عن الاتصال الرسمي وطبيعة العلاقة الإنسانية مع المدير، وهذا يبرز الدور الفعال للاتصال الرسمي في بناء علاقات مهنية قوية.

جدول رقم 43: العلاقة بين الرضا عن الاتصال غير الرسمي وتشكيل علاقات قوية بالزملاء.

وصف العلاقة بالزملاء	التأثير الإيجابي للاتصال غير الرسمي	النسبة
علاقة قوية قائمة على الدعم المتبادل	9	50.00%

- التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن 50 % من المبحوثين الذين عبروا عن وجود تأثير إيجابي للاتصال غير الرسمي في بيئة العمل، هم أنفسهم من وصفوا علاقاتهم بزملائهم في العمل أنها قوية وقائمة على الدعم المتبادل.
- التحليل: تشير النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الدور الإيجابي للاتصال غير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية مع الزملاء، وهنا تبرز فعالية الاتصال غير الرسمي في تقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء في العمل.

✓ استنتاجات المحور الرابع:

- نستنتج أن العلاقات بين الزملاء في إذاعة تيسمسيلت تنسم بالإيجابية والدعم المتبادل، وهذه النتيجة تتفق مع ما ورد في النظام الداخلي للمؤسسة الذي يقر بأهمية التنسيق والتعاون بين العاملين أثناء المناوبة لضمان استمرارية العمل، مما يساعد في توفير بيئة صحية للعمل الجماعي ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وتنعكس إيجاباً على الأداء.
 - أيضاً، نستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا عن الاتصال الرسمي والعلاقات الإنسانية القوية مع المدير.
 - كما نستنتج وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا عن الاتصال غير الرسمي وجودة العلاقات بين الزملاء.
- وعليه، تعد هذه النتائج دليل يدعم الفرضية الرابعة، بأن العلاقات الإنسانية تسهم إيجاباً في تعزيز الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: مناقشة ومقارنة نتائج البحث.

المطلب الأول: مقارنة نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى: أظهرت المقارنة بين النتائج التي خلص لها بحثنا حول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت، مع النتائج التي توصلت لها دراسة دراسة منماني نادية، دهوم عماد وبوغالية فايزة، بعنوان: الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي كأحد أوجه نجاح تسيير الأندية الرياضية الجزائرية، وجود نقاط تقارب ونقاط اختلاف بينهما كما يلي:

1. **محور الدراسة:** تناولت كلتا الدراستين دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي على عينة مقارنة عدديا لكن مختلفة من حيث الطبيعة.
2. **ضعف الوسائل التكنولوجية:** أبانت الدراستان عن ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية التفاعلية والاعتماد على الوسائل التقليدية أكثر.
3. **أهمية الاتصال المباشر:** أكدت الدراستان على أهمية الاتصال المباشر كوسيلة فعالة لإزالة الغموض وتجنب سوء الفهم والتأويل و تحقيق الرضا الوظيفي.
4. **الاتصال غير الرسمي:** انتقدت دراسة الأندية الرياضية ضعف الاهتمام بالاتصال غير الرسمي، بالرغم من كونه يخدم مختلف العمليات الاتصالية الداخلية بين الأفراد والإدارة، وهذا ما أشارت له نتائج دراستنا بأن الاتصال غير الرسمي له تأثير على العلاقات الأفقية والثقة بين الزملاء والانتماء.
5. **أشكال الاتصال وأثرها على المشاركة والتعاون:** توصلت دراسة الأندية الرياضية إلى أن هناك مركزية في اتخاذ القرار وأن الاتصال النازل هو السائد أكثر من الصاعد، في حين أن الاتصال الأفقي مستخدم بدرجة مقبولة داخل نوادي كرة القدم ما ينعكس سلبا على تحقيق الرضا الوظيفي، وهي نتيجة تتطابق مع دراستنا التي أظهرت ضعف إشراك العاملين في اتخاذ القرار وقلقهم بشأن ذلك مما ينعكس سلبا على رضاهم، أما بخصوص الاتصال الأفقي فقد أظهرت دراستنا مستوى مقبول يساهم في تعزيز الثقة والتعاون بين الزملاء وينعكس إيجابا على العلاقات بينهم.
6. **إتاحة المعلومة:** أكدت دراسة النوادي الرياضية على أن تمرير المعلومة في الوقت المناسب يعزز الثقة والانتماء والتحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي، في حين تشير نتائج بحثنا إلى نقص في الانتظام والوضوح في إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل داخل إذاعة تيسمسيلت.

7. عراقيل الاتصال: كشفت الدراسات عن وجود عراقيل تنظيمية تعيق فعالية الاتصال الداخلي: المركزية في اتخاذ القرار، ضعف الوسائل التكنولوجية.

الدراسة الثانية: أظهرت المقارنة بين النتائج التي خلص لها بحثنا حول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت، مع النتائج التي توصلت لها دراسة الباحثان محمد عبد الله سالم الاجم وعبد الله محمد عبد الله أطبيقة بعنوان: الرضا المهني للقائمين بالاتصال في الإذاعات الليبية المتخصصة بالطفل راديو سنابل (FM) بمدينة بنغازي أمودجا، وجود نقاط تقارب ونقاط اختلاف بينهما كما يلي:

1. طبيعة الباحثين ومجال عملهم: تناولت كلتا الدراستين القائمين بالاتصال في الإذاعة، لكن اختلفت البيئة حيث ركزت دراستنا على إذاعة محلية عامة في الجزائر، بينما ركزت الدراسة الليبية على إذاعة متخصصة للطفل في ليبيا.

2. الرضا المهني للقائمين بالاتصال: أظهرت الدراسة الليبية أن أكثر من ثلث القائمين بالاتصال غير راضين عن وظيفتهم، وهو ما يتوافق جزئياً مع نتائج دراستنا، حيث أبدى الباحثون استيائهم من نقص الشفافية في الاتصال الرسمي والتوزيع غير العادل للمهام وتدني الثقة بينهم وإدارة المؤسسة، وبالرغم من ذلك، أبانت دراستنا عن وجود رضا نسبي مرتبط بالجوانب الإنسانية والانتماء للمؤسسة.

3. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: بينت الدراسة الليبية أن نسبة 32.5% من القائمين بالاتصال يعتبرون العوامل الاجتماعية الأكثر تأثيراً على رضاهم المهني، كما أولت اهتماماً بالجوانب الاقتصادية والديمقراطية، بينما ركزت دراستنا التي على تحليل تأثير الاتصال الداخلي والعلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة: أظهرت المقارنة بين النتائج التي خلص لها بحثنا حول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت، مع النتائج التي توصلت لها دراسة الباحثان سعدي وحيدة وبلميز سارة بعنوان: دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، وجود توافق معتبر بينهما كما يلي:

1. الاتصال كمحور للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة: توافقت النتائج بين الدراستين في التأكيد على أهمية الاتصال لبناء بيئة عمل إيجابية يسودها التعاون وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

2. دور القيادة والاتصال العمودي: أشارت دراسة سعدي وبلميز إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة وفهم سلوكياتها الاتصالية، باعتبارهم ذوي التأثير الأكبر على العاملين، وهو ما تجلّى في نتائج بحثنا الذي كشف عن ضعف

السلوكيات التنظيمية (ضعف الشفافية والعدالة التنظيمية...) مما يحد من فعالية الاتصال العمودي في التأثير إيجاباً على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

3. دور الاتصال غير الرسمي: أكدت دراسة سعدي وبلميز ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال تشجيع الاتصال غير الرسمي والاتصال الشخصي، وقد أظهرت دراستنا وجود تقدير إيجابي نسبي للاتصال غير الرسمي، ووجود علاقة إيجابية بينه وبين قوة العلاقات الإنسانية بين الزملاء، مما يدعم دوره في تعزيز الرضا الوظيفي.

4. استخدام الوسائل الاتصالية: أكدت دراسة سعدي وبلميز على أهمية توظيف مختلف الوسائل والدعائم الاتصالية لشرح السياسات العامة للمؤسسة والحوافز، في حين لم يظهر بحثنا اهتمام بآليات الاتصال حيث هي بحاجة لوسائل أكثر حداثة وتفاعلية لتبليغ القرارات والسياسات المرتبطة بالشأن المهني للموظفين وضعف إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.

وما قدمه بحثنا كإثراء لمفهوم الثقافة الاتصالية هو أثر الاتصال الرسمي وغير الرسمي على نوعية العلاقات الإنسانية وإبراز التكامل بين هاتين الأبعاد في التأثير على الرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة: يمكن القول أن هناك توافق معتبر بين النتائج التي خلص لها بحثنا حول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت، مع النتائج التي توصلت لها دراسة بونوة علي (2016/2015) حول أثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى موظفي صندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، في النقاط التالية:

1. تأثير العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين: بينت دراسة بونوة أن العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر على الرضا الوظيفي، وهو ما أكدته بحثنا كذلك، حيث أبانت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا عن الاتصال الرسمي والعلاقات الإنسانية القوية مع الإدارة.

2. تأثير العلاقات بين الزملاء في العمل: كشفت دراسة بونوة أن العلاقات بين المرؤوسين لها تأثير موجب على الرضا الوظيفي ولكنه ضعيف، في حين أظهر بحثنا أن العلاقات القوية بين الزملاء لها تأثير على تعزيز الرضا الوظيفي والأداء حيث تساهم في تخفيف التوتر وحل الخلافات المهنية وتوفير بيئة عمل صحية ومستقرة تسهل

التعاون والعمل الجماعي. كما أبانت نتائج بحثنا عن قوة العلاقة بين العلاقات الإنسانية بين الزملاء وفعالية الاتصال غير الرسمي.

3. أهمية المشاركة في اتخاذ القرار: أظهرت دراسة بونوة أن المشاركة في اتخاذ القرار لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، بينما كشف بحثنا أن ضعف المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر سلبا على فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

4. فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي: أكدت دراسة بونوة مساهمة الاتصال التنظيمي في التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي وهو ما خلص إليه بحثنا، حيث أثبتت النتائج مساهمة كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحقيق التعاون والثقة والانتماء وتعزيز الرضا الوظيفي.

5. دور القيادة التنظيمية: بينت دراسة بونوة أن القيادة التنظيمية تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي، في حين كشف بحثنا عن ضعف الممارسات التنظيمية للقائد فيما يخص الشفافية والعدالة والمشاركة، وضعف الثقة مع المرؤوسين، وبالرغم من ذلك كشف البحث عن علاقة ارتباط بين الرضا عن الاتصال الرسمي وقوة العلاقة مع المسؤول.

6. أهمية الحوافز: أوضحت دراسة بونوة الدور الإيجابي للحوافز ببعديها المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما يتوافق مع نتيجة بحثنا التي أشارت لأهمية التقدير كعامل أساسي للشعور بالانتماء. وعليه، يمكن القول أن هناك توافق معتبر من حيث النتائج المتوصل لها، وكإضافة قدمها بحثنا هي إبراز أهمية التكامل بين نوعي الاتصال الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الإنسانية كعوامل تكمل بعضها لتحقيق الرضا الوظيفي.

الدراسة الخامسة: أظهرت المقارنة بين النتائج التي خلص لها بحثنا حول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت، مع النتائج التي توصلت لها دراسة الباحثة بوليدة نادية (2012/2011) الموسومة بـ: الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة-دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال-عناية، نقاط توافق ونقاط تباين نوجزها كما يلي:

1. فعالية الاتصال التنظيمي: أقرت دراسة بوليدة أن الاتصال التنظيمي لا يساهم في حركة المعلومات داخل المؤسسة ويتسم بغياب المشاركة، وبينت أنه كان ضعيفا ولا يحقق الهدف منه بسبب تأخر وصول المعلومات وعدم كفايتها، وهو ما يوافق جزئيا نتائج بحثنا، حيث كشف عن ضعف الاتصال العمودي، خاصة فيما يتعلق بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وضعف الشفافية والثقة وضعف العدالة التنظيمية.

2. تنمية العلاقات العامة الداخلية: النتيجة العامة المتحصل عليها من دراسة بوليدة هي عدم وجود تأثير إيجابي للاتصال التنظيمي السائد داخل المؤسسة في تنمية العلاقات العامة الداخلية نظراً لضعفه وارتباطه بالعديد من المشاكل، لكن على خلاف ذلك توصلت نتائج بحثنا إلى أنه وعلى الرغم من محدودية الاتصال الداخلي، إلا أن له تأثير مقبول في بعض الجوانب، لا سيما فيما يخص تعزيز التعاون والثقة الأفقية بين الموظفين، ودعم العلاقات الإنسانية بين الزملاء، إضافة لتسجيل وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الرسمي والعلاقات مع الإدارة.

3. معوقات الاتصال الداخلي: أشارت دراسة بوليدة لوجود معوقات تنظيمية وشخصية تعيق فعالية الاتصال الداخلي، وهو ما أظهرته نتائج بحثنا بتأثير عوامل وممارسات تنظيمية سلباً على الاتصال الداخلي تمثلت في ضعف الشفافية، الثقة العمودية والعدالة التنظيمية.

ويختلف بحثنا عن دراسة بوليدة في إثباته وجود تكامل نسبي بين الاتصال الداخلي بنوعيه وقوة العلاقات الإنسانية داخل إذاعة تيسمسيلت حيث رأت بوليدة أن الاتصال لم يحقق هذا التكامل ولم يسهم في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير التباين بين النتائج بالتباين بين طبيعة كل مؤسسة وثقافتها التنظيمية ومستوى الاتصال الداخلي بها. **المطلب الثاني: مناقشة نتائج البحث في ضوء النظريات.**

أولاً: مناقشة استنتاجات المبحث الأول:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز هذه النظرية على أهمية المشاركة والعلاقات الشخصية في بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي، في حين أظهرت الاستنتاجات تغليب الاتصال الرسمي والاتصال النازل في النظام الداخلي والتي تعكس ضعف تفعيل العلاقات الإنسانية، كما تبين لنا أهمية وجود العلاقات بين الزملاء لاستمرارية العمل وكذا وجود آليات تشاركية لتمثيل الموظفين، وهذا من شأنه تعزيز الرضا الوظيفي في حال أحسن تطبيقه داخل المؤسسة الإذاعية.

ب- نظرية العاملين (Herzberg)

يمكن اعتبار سيطرة الاتصال الرسمي من العوامل البيئية الوقائية التي تساهم في تخفيف اللامباليا أو حالة الاستياء لكنها لا تحفز الرضا، في حين يعتبر وجود آليات تشاركية وعلاقات بين الزملاء عوامل محفزة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، ولذلك فإن تفعيل وجود الاتصال غير الرسمي والعلاقات الإنسانية ضروري لرفع مستوى

الرضا الوظيفي بين القائمين بالاتصال في الإذاعة.

ج- نظرية حارس البوابة:

يتضح لنا من خلال النصوص التنظيمية سيطرة الإدارة على تدفق المعلومات عبر الاتصال الرسمي النازل في شكل هرمي عبر مستويات متدرجة، وهذا يعكس دور الإدارة كحارس بوابة يتحكم بتدفق المعلومات ويقيد مشاركة الموظفين، غير أنه يمكن اعتبار وجود اللجان التشاركية يتيح مجال تبادل المعلومات ويسهم في تحسين بيئة العمل الإذاعي وتعزيز الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال فيها.

ثانيا: مناقشة نتائج البحث الثاني:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية: أكدت هذه النظرية على أن العوامل النفسية والاجتماعية تؤثر بدرجة كبيرة في مستوى رضا العاملين، لذلك يمكن مناقشة أبرز نتائج بحثنا حول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت، في ضوء مرتكزاتها النظرية كما يلي:

1. تأثير الاتصال الداخلي: أظهرت نتائج بحثنا وجود تأثير واضح ومقبول للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، وهذا ما ذهب له نظرية العلاقات الإنسانية بأن الاتصال يمثل أداة لتعزيز العلاقات الاجتماعية وتحقيق الحاجات النفسية للعاملين مما ينعكس إيجابا على رضاهم الوظيفي.

2. اختلاف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي) حيث كشف البحث أن الاتصال الرسمي كان أكثر تأثيرا من الاتصال غير الرسمي ويمكن رد ذلك لطبيعة المؤسسة الإعلامية العمومية التي تمثل الجهات الرسمية وتقتضي فرض احترام الهيكل التنظيمي والسلم الإداري وكذا المصادقية المصادر الرسمية للمعلومة، لكن ما يهمنا في النتيجة هو ربطها بالنظرية التي تقضي بالزامية حضور الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي.

3. دور الاتصال الداخلي في تحقيق التعاون والمشاركة: بينت نتائج البحث أن الاتصال الداخلي يساهم جزئيا في تعزيز التعاون والمشاركة بين العاملين، غير أن ضعف الاتصال العمودي أثر على فعاليته بسبب غياب المشاركة في اتخاذ القرار، وبالرجوع لمبادئ نظرية العلاقات الإنسانية فإن ذلك مؤثر سلبا لأن المشاركة ضرورية لتعزيز الانتماء الوظيفي.

4. دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء: أباينت نتائج البحث أن الاتصال الداخلي يساهم جزئيا في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء، وأن ما يحد فعاليته هو نقص الشفافية وضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وارتفاعها على المستوى الأفقي بين العاملين، وبالنظر لما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية نجد أن هناك خلل في بناء الثقة التنظيمية الضرورية لتعزيز شعور الانتماء والرضا لدى العاملين.

5. العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي: أثبت البحث وجود علاقة إيجابية بين قوة العلاقات الإنسانية بين الزملاء والرضا الوظيفي لها ارتباط بالاتصال غير الرسمي، حيث تساعد هذه العلاقات في تخفيف التوتر وحل النزاعات وتهيئة بيئة عمل صحية للعمل الجماعي، كما أباينت عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عن الاتصال الرسمي وقوة العلاقات مع الإدارة، وهذا يحد ذاته الأساس الجوهرى لنظرية العلاقات الإنسانية.

6. التكامل بين نوعي الاتصال الداخلي والعلاقات الإنسانية: كشفت نتائج بحثنا عن وجود تكامل في الأدوار بين الاتصال الداخلي بنوعيه رسمي وغير رسمي، والعلاقات الإنسانية، في توفير بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي، وهو ما يتماشى مع الطرح النظري لنظرية العلاقات الإنسانية التي نادى بتعزيز البعد الاجتماعي والوجداني داخل التنظيم الرسمي.

وعليه، يمكن القول أن نتائج بحثنا تنسجم إلى حد كبير مع مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية.

ب- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ (Herzberg): فرق هيرزبرغ في نظريته بين نوعان من العوامل التي تؤثر على الرضا من عدمه كما يلي:

العوامل الدافعية: هي عوامل محفزة للعمل وتتمثل في (الإنجاز، التقدير، المسؤولية، طبيعة المهام، فرص التطور، العمل ذاته) وتزيد من رضا الموظف.

العوامل الوقائية: هي عوامل صحية لبيئة العمل وتتمثل في (السياسات الإدارية، الأجر، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، السياسات الإدارية، ظروف العمل واستقراره، الأمن الوظيفي...) ونقص هذه العوامل يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

وفي ضوء هذه النظرية، يمكننا تحليل نتائج البحث كما يلي:

1. تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي: أظهرت نتائج البحث وجود تأثير واضح ومقبول للاتصال الداخلي، والذي يعد من عوامل الوقاية (الصيانة) وعندما يكون فعالاً فإنه يقلل من حالة عدم الرضا حسب نظرية العاملين.
2. محدودية الاتصال الداخلي في تعزيز المشاركة والتعاون: أشارت نتائج البحث إلى أن ضعف الاتصال العمودي أثر على ضعف مشاركة القائمين بالاتصال في اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة وتفويض المسؤولية حسب نظرية هيرزبرغ من العوامل المحفزة التي ترفع من رضا الموظفين.
3. محدودية الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة والانتماء الوظيفي: أبانت نتائج البحث عن نقص الشفافية وضعف العدالة التنظيمية والثقة بين الإدارة والموظفين، وهي من عوامل الوقاية التي تؤدي بالضرورة إلى خلق الاستياء وحالة من عدم الرضا لدى الموظفين وفقاً لنظرية العاملين.
4. تأثير العلاقات الإنسانية الإيجابية على الرضا الوظيفي: أظهر البحث وجود علاقات إنسانية إيجابية داخل اذاعة تيسمسيلت وهذا يعتبر من مؤشرات بيئة إيجابية التي تعد من عوامل الصيانة التي تعزز من انتماء الموظف وتعزز رضاه ووجودها يقلل من احتمالية حدوث عدم الرضا.
5. تكامل الاتصال الداخلي بنوعيه والعلاقات الإنسانية: أبرز البحث وجود تكامل بين أنماط الاتصال الداخلي والعلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا التكامل يعني التكامل بين عوامل الدافعية (التقدير، المشاركة) وعوامل الوقاية (بيئة العمل والعلاقات) وهو ما تتبناه نظرية العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي.

جـ- نظرية حارس البوابة:

تركز نظرية حارس البوابة على دور القائمين بالاتصال كوسطاء يتحكمون في تدفق المعلومات داخل المؤسسة، ويحددون ماذا ينقل ومتى وكيف، فعندما يكون القائم بالاتصال فعالاً في دوره كحارس للبوابة، يساهم ذلك في رفع مستوى رضا العاملين من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يقلل الغموض ويعزز الثقة، وهذا يتقاطع مع نتائج البحث التي أشارت إلى ضرورة تحسين الاتصال الرسمي في شكله العمودي الذي يعاني من ضعف المشاركة في اتخاذ القرار وضعف العدالة التنظيمية وعدم إتاحة المعلومات في وقتها بالقدر الكافي ونقص الشفافية، ووفقاً لنظرية حارس البوابة فإن حجب المعلومات واحتكارها يؤدي لبيئة عمل مغلقة غير صحية تحد من المشاركة والشفافية وتؤثر سلباً على الانتماء والرضا الوظيفي.

تباين استخدامات نوعي الاتصال (رسمي غير رسمي): يمكن القول ان الاتصال الرسمي باعتباره يشمل قنوات الاتصال المؤسس لها تنظيميا، وتخضع لرقابة حارس البوابة (المدير، رؤساء الأقسام)، بينما يرتبط الاتصال غير الرسمي بعلاقة الزمالة بين الموظفين ويتصف بالمرونة وغياب الرقابة عليه.

تأثير العلاقات الإنسانية: كشفت الدراسة عن نوعين من العلاقات:

أ. **تأثير العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين:** كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الرضا عن الاتصال الرسمي والعلاقات الإنسانية القوية مع الإدارة، وتعتبر هذه العلاقة من بين العوامل التي تؤثر على عملية القائم بالاتصال وفقا لنظرية حارس البوابة.

ب. **تأثير العلاقات بين الزملاء في العمل:** أظهرت نتائج بحثنا أن العلاقات القوية بين الزملاء ل تساهم في تخفيف التوتر وحل الخلافات المهنية وتوفير بيئة عمل صحية، كما أبانت النتائج عن قوة العلاقة بين العلاقات الإنسانية بين الزملاء وفعالية الاتصال غير الرسمي، وهذا من شأنه أن يمنع احتكار المعلومات ويتيح تدفقها خارج الإطار الرسمي المنظم ويضمن التوازن في حركة المعلومات بالإذاعة.

◆ النتائج العامة للبحث:

أظهرت نتائج الدراسة التي أجريناها عن تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية بتيسمسيلت ما يلي:

- ✓ وجود تأثير واضح ومقبول للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت.
- ✓ اختلاف في مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال باختلاف نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي) في إذاعة تيسمسيلت حيث كشفت النتائج عن:
 - وجود تباين نسبي في مستويات الرضا لدى القائمين بالاتصال باختلاف نوع الاتصال (رسمي 66.66%، غير رسمي 50%) وهذا التباين يدعم الفرضية الأولى.
 - نسبة الرضا عن الاتصال غير الرسمي أقل نسبيا لدى الجنسين مقارنة بالاتصال الرسمي في إذاعة تيسمسيلت.
- ✓ يساهم الاتصال الداخلي جزئيا في تعزيز التعاون والمشاركة بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت، وهذا بسبب ضعف آليات الاتصال على المستوى العمودي نورها كما يلي:
 - ضعف المشاركة في اتخاذ القرار بإذاعة تيسمسيلت.
 - ضعف آليات الاتصال الداخلي المتمثلة في الاعتماد على الوسائل التقليدية، والحاجة لتدعيمها بوسائل أكثر حداثة وتفاعلية في إذاعة تيسمسيلت.
 - وجود تنسيق وتعاون قوي بين الزملاء على المستوى الأفقي في إذاعة تيسمسيلت.
- ✓ يساهم الاتصال الداخلي بصفة محدودة في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء لدى القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت، حيث كشفت النتائج عن:
 - نقص الشفافية والعدالة في الممارسات التنظيمية بين الموظفين في إذاعة تيسمسيلت.
 - ضعف الثقة بين الإدارة والموظفين في إذاعة تيسمسيلت.
 - ارتفاع الثقة بين الموظفين على المستوى الأفقي بإذاعة تيسمسيلت.
- ✓ تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت إيجابا على رضاهم الوظيفي، حيث كشفت النتائج عن:

- وجود علاقة إيجابية بين قوة العلاقات الإنسانية بين الزملاء والرضا الوظيفي، حيث تساهم هذه العلاقات في تخفيف التوتر وحل الخلافات المهنية داخل إذاعة تيسمسيلت.
- ✓ وجود تكامل في الأدوار بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي والعلاقات الإنسانية في تعزيز مشاعر الانتماء الوظيفي وتحسين بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت.
- ✓ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا عن الاتصال الرسمي، وقوة العلاقات الإنسانية مع الإدارة في إذاعة تيسمسيلت.
- ✓ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تقدير فعالية الاتصال غير الرسمي، وقوة العلاقات الإنسانية بين الزملاء في إذاعة تيسمسيلت.

◆ توصيات البحث

استناداً إلى نتائج البحث وتحليلها في ضوء المرجعيات النظرية، وبناءً على الاقتراحات المقدمة من طرف المبحوثين، نقترح التوصيات التالية لتحسين الاتصال الداخلي وتعزيز الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت:

➤ تحديث قنوات الاتصال الداخلية في إذاعة تيسمسيلت، بإدراج العمل بوسائل تفاعلية وحديثة (مثل المنصات الرقمية التشاركية، الاجتماعات الدورية الرقمية)، لضمان فعالية أكبر في نقل المعلومات وتعزيز التواصل خاصة على المستوى العمودي.

➤ العمل بمبادئ الحوكمة من خلال ترسيخ مبدأ الشفافية في التعاملات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالتوزيع العادل للمهام بما يساهم في تعزيز الثقة والشعور بالعدالة وروح الانتماء للمؤسسة.

➤ تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، لتحفيزهم ورفع مستوى رضاهم من خلال التفويض وتقوية شعورهم بالمسؤولية.

➤ تنظيم دورات تدريبية للقادة والقائمين بالاتصال تهدف إلى تطوير مهاراتهم الاتصالية والتنظيمية (المهارات الناعمة).

➤ تشجيع الأنشطة الاجتماعية المشتركة التي تعزز العلاقات الإيجابية بين الزملاء وتعزيز روح الفريق (ورش عمل، حفلات، مسابقات).

➤ تعزيز شعور الانتماء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم.

➤ تنمية الثقة بين الإدارة والموظفين بما يضمن الارتقاء بالأداء المهني ورفع مستويات الرضا لدى الموظفين.

➤ التقييم الدوري للرضا الوظيفي والاتصال الداخلي (استبيانات وجلسات استماع) لرصد الخلل والتدخل في الوقت المناسب.

إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات إعلامية محلية في ولايات مختلفة، لقياس الفروق في فعالية الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مع توسيع المتغيرات لتشمل عوامل أخرى مثل: التحفيز، القيادة، ضغوط العمل والبيئة الفيزيائية للعمل

الختمة

الخلاصة:

في ختام هذا البحث يمكن القول أن دراسة العلاقة الجوهرية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في إذاعة تيسمسيلت، تعتبر خطوة هامة لفهم ديناميكية العمل داخل المؤسسات الإعلامية المحلية، خاصة أن القائمين بالاتصال-بمفهومهم الواسع في مجال الإعلام-يشكلون ركيزة أساسية لأي محتوى إذاعي ناجح.

لقد بينت نتائج البحث وجود علاقة طردية بين جودة الاتصال الداخلي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، ومستوى الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال، كما أكدت النتائج على الأثر الإيجابي للعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل الإذاعي، ودورها في تخفيف التوتر والتراعات المهنية وخلق بيئة صحية داعمة، تنعكس على الأداء المهني وما تقدمه المؤسسة من برامج إعلامية.

إن ما توصلت إليه نتائج البحث يتقاطع مع ما أورده الأدبيات النظرية، لا سيما نظريات الرضا الوظيفي، التي تؤكد على أهمية البعد الإنساني في الحياة المهنية، وتربط بين فعالية الاتصال الداخلي وشعور الموظف بالرضا والانتماء الوظيفي، وتقدم أداء راقى ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.

علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن تكامل الأدوار بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الإنسانية في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي، مما يعني أنه يجب على المؤسسات الموازنة بين هذه العوامل، فلا يمكن الاعتماد على قنوات الاتصال الرسمية فقط لتبادل المعلومات أو إسداء التعليمات، بل يتوجب إدراك القيمة المضافة للاتصال غير الرسمي والتفاعلات الشخصية التي تسهم في تعزيز الثقة والدعم المتبادل، فالاتصال الرسمي يحقق التنظيم والوضوح، في حين يوفر الاتصال غير الرسمي فرص للتقارب والتفاهم وحل المشكلات اليومية، خاصة في بيئة إعلامية تتطلب التفاعل المستمر والمرونة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الإعلام الجوّاري، كأداة للتنمية المحلية، ولكي يؤدي دوره بفعالية لا بد من تقوية دعائمه التنظيمية، وعلى رأسها الاتصال الداخلي كعامل تنظيمي محوري لتأسيس بنية تحتية للتفاعل المؤسسي الناجح.

لقد أكدت نتائج البحث أن الاتصال الداخلي ليس مجرد عنصر من عناصر الرفاه الوظيفي في الإذاعة المحلية، بل ضرورة استراتيجية تمس صميم استقرار المؤسسات وفعاليتها، فإذا ما تم الاعتناء بجودته وتكريسه كأداة للإنصات

والتقدير المتبادل، تحول لدعامة حقيقية للرضا الوظيفي، ترسم صورة مميزة عن البنية الداخلية للمؤسسة، تنعكس بوضوح في مرآة محيطها الخارجي فتلفت انتباه جمهورها وتضمن لها مكانة مشرفة بين نظيراتها في المجتمع. وأخيراً، يمكننا القول أن هذا البحث يعد خطوة أولى يمكن البناء عليها، بتوسيعها لتشمل مؤسسات إذاعية محلية أخرى، بإجراء دراسات مقارنة من شأنها أن تسهم في إثراء الموضوع.

قائمة المراجع

I. الكتب

1. أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2010.
2. أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المركز الجامعي، القاهرة، د.س.ن.
3. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2010.
4. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. إبراهيم إمام، الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، 1986.
6. اعتماد محمد علام، إجلال اسماعيلي حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
7. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ط1، 2014.
8. بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، ط1، 2016.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2013.
11. خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 1999.
12. رنجي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، 2001.
13. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010.

14. زيجمونت هنبر، (تر) هناء عبد الفتاح، جماليات فن الإخراج، القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، 1993.
15. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. سامر جعلوط وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2000.
17. صالح محمد حميد، دور الإذاعات المحلية في ترسيخ الوحدة الوطنية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
18. عبد الباسط احمد الخطامي، مقدمة في الإذاعة والتلفزيون، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
19. عبد العالي رزاق، عبد الرحمان رشاد، دور الإذاعات المحلية والاقليمية في التوعية بقضايا ومشاكل المجتمع المحلي، الجزائر والسودان وتونس مثال -سلسلة بحوث ودراسات إذاعية، تونس، دط، 2012.
20. عبد الله الطويرفي، علم الاتصال المعاصر، مكتبة الهيكمل، الرياض، 1997.
21. عبد المجيد شكري، الإذاعات المحلية لغة العصر، القاهرة، دار الفكر العربي، د.ط، 2006.
22. عطاء الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، الأردن، عمان، 2011.
23. عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، ط2، دمشق، 2004.
25. عصام سليمان موسى، التدخل في الاتصال الجماهيري، مؤسسة الوطن للإعلام والنشر والتوزيع، الخليل، 1994.
26. د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1، 2015.
27. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001.
28. غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2006.

29. فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2011.
30. فضيل دليو، اتصال المنظمة، منشورات مخبر الإستخدام والتلقي في الجزائر، الجزائر، 2025.
31. فضيل دليو، اتصال المؤسسة: اشهار — علاقات عامة — علاقات مع الصحافة، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
32. فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته ووسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
33. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
34. فريد كورتل، بوغليطة الهام، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010.
35. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.
36. محمد بن عبد الرحمن الحضيف، كيف تؤثر وسائل الإعلام؟ دراسة في النظرية والأساليب، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1998.
37. محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2010.
38. محمد صقر عاشور، السلوك الإنساني للمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005.
39. محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1993.
40. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتاب، القاهرة، ط1، 1997.
41. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، نابلس فلسطين، ط4، 2003.
42. محمد قراط، قضايا إعلامية معاصرة، عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
43. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999.
44. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
45. محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
46. محمد مصطفى، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
47. محمد سرحان علي محمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، ط3، 2019.

48. محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
49. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، 1999.
50. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
51. ماجد الحلواني، نبيل طلب، البرامج التعليمية والثقافية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، ط2، 2001.
52. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015.
53. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
54. منال هلال المزاهرة، الإعلام والمجتمع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1 2012.
55. منى سعيد الحديدي، أ.د. سلوى إمام علي، العالم المجتمع، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2004.
56. موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: الكتاب الأول: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
57. موريس آنجرس، (تر) بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2006.
58. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
59. ناصر محمد العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، 1995.
60. نجوى فوال، القائمون بالاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1992.
61. نور الدين تواتي، الصحافة المكتوبة والهيئة البصرية في الجزائر، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009.
62. هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
63. وليد الميري، الاخبار مصادرها ونشرها، الانجلو المصرية 1968، القاهرة.
64. زهير أحدادن، الصحافة المكتوبة في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

65. علي غربي، اسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

II. المجلات

1. أحمد الحمزة، البار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 3، الجزائر، 2023.
2. أحمد بودراع، منهج دراسة الحالة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة الإحياء، العدد 4، باتنة، 2001.
3. أسماء حسين حافظ، القائم بالاتصال في الصحافة الإقليمية دراسة ميدانية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة، كلية الإعلام العدد العاشر، 2001.
4. الأمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، جانفي 2014.
5. الغالي وسام، مهارات التربية الإعلامية والرقمية في عصر الاتصال، ابصار ناشرون وموزعون، الأردن، 2022.
6. أيت طالب نورة، الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 29، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
7. سعدي وحيدة، بلخير سارة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة نظرية بمخبر دراسات وأبحاث في الاتصال جامعة باجي مختار عنابة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، 2021.
8. عبد الله بن محمد الرفاعي، علاقة البيئة الإعلامية للقائم بالاتصال العربي باتجاهاته نحو حقوق الإنسان دراسة ميدانية على عينة من ثلاث بيئات إعلامية مختلفة، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الحولية 30، 2009.
9. عبد الله محمد سالم الأحم وعبد الله محمد عبد الله أطيق، الرضا المهني للقائمين بالاتصال في الإذاعات الليبية المتخصصة بالطفل راديو سنابل (FM) بمدينة بنغازي أنموذجا، مجلة كلية الفنون والإعلام - السنة - 5 - العدد - 10 ديسمبر 2020، مجلة علمية محكمة تصدر جامعة مصراته (Online ISSN 2523-272) ليبيا.
10. فوزية عكاك، دور القائم بالاتصال في بناء الرسالة الاعلامية، حوليات جامعة الجزائر، المجلد 20، العدد 1، 2011.

11. محمد سعد إبراهيم، الاتجاهات الحديثة في دراسات القائم بالاتصال، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الاعلام، العدد (4)، جامعة القاهرة، 2000.
12. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي، العدد (42)، ديسمبر 2014.
13. منماني نادية، دجوم عماد وبوغالية فايزة، الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي كأحد أوجه نجاح تسيير الأندية الرياضية الجزائرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي -برلين -ألمانيا، العدد 5.
14. نورة محمد البليهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10، 2014.
15. وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة) ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (19) ، 2009.
16. شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، المجلد 08، 2020.
17. حياة طهراوي وسليمان بوفاسة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال-وحدة المدينة-، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، 2016.
18. سامية فلوري ونورة قناش، العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، 2022.

-Touati Lila, Bencheikh Houari, la communication interne facteur stratégique de bien être au travail, cas de la compagnie internationale d'assurance et de réassurance, revue des sciences administratives et financières, Université Oran2 volume05, n°0 1, 2021،(Algérie)

III. رسائل الدكتوراه

1. بنونة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الموسم الجامعي 2015/2016.
2. ناصر محمود عبد الفتاح أمين، دور الإذاعة والصحافة المحلية في التنشئة السياسية للمراهقين: دراسة تطبيقية على إقليم شمال الصعيد، رسالة دكتوراه في الإعلام، القاهرة، 2002.
3. يعقوب بن الصغير، سوسيو مهنية القائم بالاتصال في الإذاعات الموضوعاتية الوطنية: دراسة ميدانية بإذاعة القرآن الكريم والثقافية 2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال تخصص الإذاعة والتلفزيون، جامعة الجزائر3، كلية علوم الاعلام والاتصال، 2016.

IV. رسائل الماجستير

1. بولبدة نادية، الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال - عنابة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص علاقات عامة للمؤسسات، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة، 2011-2012.
2. رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية مركب المحارف والرافعات CPG، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
3. ضيف ليندة، دور الإذاعات الوطنية في التنمية الثقافية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2008.
4. حورية بولعويديات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التسيير شبكة نقل الغاز بالشرق، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
5. منماني نادية، واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - اتصال في التنظيمات - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997.

6. نادية بن ورقلة، دور إذاعة بشار الجهوية في التنمية المحلية: دراسة وصفية تحليلية، شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007.
7. نوال بومشقة، ترتيب الأولويات في أخبار الإذاعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.
8. نبيلة جعفري، الإعلام الجهوي وتحقيق إشباعات الجمهور، دراسة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص صحافة، جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010.
9. نحلة عساف عيسى، العوامل المؤثرة على أداء القائم بالاتصال في الفيلم التسجيلي، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة - كلية الإعلام، 1996.
10. هشام عكوياش، الإعلام المحلي، الاستخدامات والإشباعات، جمهور إذاعة سطيف المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة الجزائر، 2009.
11. الطاهري لخضر، واقع الإذاعة المحلية ومعالجتها للمشكلات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر محمد، بسكرة، 2012.
12. رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية: دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2013-2014.
13. رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية مركب المحارف والرافعات CPG ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
14. مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2010.
15. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى مكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2007.
16. غيداء أحمد الفكي الريح، الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني (دراسة حالة: مدارس الجودة أساس، الخرطوم) ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة والإمياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

V. القوانين والوثائق الرسمية

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 91-103 مؤرخ في 20 أبريل 1991، يتضمن منح امتياز عن الأملاك الوطنية العقارية والمنقولة والصلاحيات والاعمال المرتبطة بالثبث الإذاعي السمعي الى المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، العدد 19، الملحق دفتر الشروط، المواد 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 13، 14.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-07 المؤرخ في 03 أبريل 1990 المتعلق بالإعلام.
- الإذاعة الجزائرية، المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، النظام الداخلي.

VI. المواقع الالكترونية:

- قاموس المعاني، الموقع النت-<http://www.almaany.com/ar/dict/ar>
- نجم العيساوي، العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال، الاعلام والعلاقات العامة، مقال منشور في المدونة، الثلاثاء 14 مارس 2019، https://najmaleessawi.blogspot.com/2019/03/blog-post_14.html

VII. المقابلات

- مقابلة مع السيد بن شهرة منيعه، محلل مسير الموارد البشرية بإذاعة تيسمسيلت، إذاعة تيسمسيلت الجهوية.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

ماستر 2 اتصال وعلاقات عامة

إستمارة دراسة ميدانية حول موضوع: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية-دراسة حالة إذاعة تيسمسيلت

السلام عليكم

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية، وهو ما يدخل ضمن إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة.

ولعلمك فإن كل ما تدلي به يعد مساهمة منك في إثراء البحث العلمي، لذا نرجو منك الإجابة بكل صدق، كما أن ما تجيب عليه يبقى سرى فلا يذكر فيه اسمك أو أي معلومة عنك.

الرجاء منك الإجابة بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تراها تناسب اختيارك، دون كتابة اسمك في استمارة الأسئلة، والالتزام بالإجابة على ما هو مدون عليها من أسئلة فقط.

في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير.

تحت إشراف:

د. مختار شعلال

إعداد الطلبة:

➤ حورية بكري

➤ الهادي حدان

➤ لامية بن فضة

الموسم الجامعي: 2024-2025

البيانات الشخصية:

■ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

■ السن:

من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

■ المستوى العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ مهني ☐

■ التخصص العلمي:

إعلام واتصال ☐ تخصص آخر ☐

■ الأقدمية في العمل:

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

■ طبيعة العمل:

صحفي (ة) ☐ منشط (ة) ☐ مخرج (ة) ☐ تقني (ة) ☐

المحور الأول: اختلاف مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال باختلاف نوع الاتصال (رسمي، غير رسمي).

01. ما هي أنواع الاتصال المستخدمة في إذاعة تيسمسيلت؟

- الاتصال الشفهي ☐
- الاتصال الكتابي ☐
- الاتصال الرقمي ☐
- كل ماسبق ☐

02. ما هي أشكال الاتصال بين عمال إذاعة تيسمسيلت؟

- الاتصال الأفقي ☐
- الاتصال الصاعد ☐
- الاتصال النازل ☐
- متنوع ☐

03. من أين تتلقى أغلب المعلومات المتعلقة بالعمل في إذاعة تيسمسيلت؟

- الاتصال الرسمي: اجتماعات، مذكرات مصالحة، بريد إلكتروني ☐
- الاتصال غير الرسمي: محادثات جانبية، لقاءات غير رسمية ☐

04. هل تتواصل مع زملائك في الإذاعة خارج أوقات العمل الرسمية؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐

05. في حال واجهت مشكلة مهنية في إذاعة تيسمسيلت لمن تلجأ أولا؟

- للإدارة المسؤولة ☐
- لأحد زملائي ☐
- لنقابة المؤسسة ☐
- حسب طبيعة المشكلة ☐

06. كيف تصف دور الاتصال غير الرسمي (المحادثات غير الرسمية..) في إذاعة تيسمسيلت ؟

- يؤثر إيجابيا (تقوية العلاقات، شعور بالأريحية) ☐
- يؤثر سلبا (عرقلة الأداء، إشاعات) ☐
- ليس له تأثير ☐

07. ما مدى رضاك عن طريقة الاتصال الرسمي المتبع في إذاعة تيسمسيلت؟

- راض ☐
- غير راض ☐

08. ماهو نوع الاتصال الذي تفضله في بيئة العمل بإذاعة تيسمسيلت؟

- الاتصال الرسمي ☐
- الاتصال غير الرسمي ☐
- كلاهما حسب الموقف ☐

09. كيف تقيم الاتصال الداخلي في إذاعة تيسمسيلت؟ وما الذي تقترحه

لتحسينه؟.....

.....

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والمشاركة بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت.

10. هل ترى أن المعلومات المتعلقة بعملك في الإذاعة متاحة لكل الموظفين بصفة واضحة ومنظمة؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐

11. هل تشعر أن إدارة إذاعة تيسمسيلت منفتحة على الاستماع لملاحظات وآراء الموظفين أثناء المناقشات المهنية؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐

12. ما مدى تقبل الزملاء للملاحظات والآراء المختلفة أثناء النقاشات المهنية في إذاعة تيسمسيلت؟

- يتقبلونها بشكل جيد ☐
- يتقبلونها بشكل متوسط ☐
- نادرا ☐

13. عندما يتعسر عليك إنجاز عمل في الإذاعة، هل تطلب الدعم والمساعدة؟

- من مسؤولك ☐
- من الزملاء ☐
- لا تطلب الدعم ☐

14. هل تعتمد إذاعة تيسمسيلت سياسة إشراك العاملين في اتخاذ القرار؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐

15. متى تشعر أن مشاركتك في القرار تكون ذات قيمة فعلية بإذاعة تيسمسيلت؟

- عندما تؤخذ آرائي بعين الاعتبار ☐
- عندما تطبق اقتراحاتي ☐
- لا أشعر بقيمة المشاركة ☐

16. هل ترى أن اجتماعات العمل تساهم في حل المشاكل المهنية في إذاعة تيسمسيلت؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐

المحور الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء لدى القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية تيسمسيلت.

17. ما هي أكثر وسيلة تستخدمها الإدارة لنقل المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات في إذاعة تيسمسيلت؟

- الاجتماعات الرسمية ☐
- لوح الإعلانات الداخلي ☐
- المجموعات على تطبيقات التواصل ☐
- أخرى:..... ☐

18. هل لديك قلق وشكوك بخصوص القرارات الإدارية المتعلقة بالشأن المهني في إذاعة تيسمسيلت؟

- نعم ☐
- لا ☐

كيف ذلك؟.....

19. هل ترى أن هناك توزيع عادل للمهام بين الموظفين في إذاعة تيسمسيلت؟

- نعم ☐
- لا ☐

20. هل تشعر أن أسلوب التواصل مع إدارة الإذاعة المحلية يعزز ثقتك فيها؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐

21. هل تعتقد أن التواصل المنتظم مع زملائك يزيد من مستوى الثقة بينكم في إذاعة تيسمسيلت؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐

22. حسب رأيك، هل يثق المسؤول في الموظفين لأداء مهامهم مهنية أم أنه يراقبهم؟

- ثقة عالية ☐
- ثقة ضعيفة ☐
- لا توجد ☐

23. متى يتعزز شعورك بالانتماء لإذاعة تيسمسيلت؟

- عند تقدير جهودك ☐
- عند الاستماع لآرائك ☐
- عند المشاركة في إنجاز مهم ☐
- أخرى

24. هل تمك سمعة إذاعة تيسمسيلت؟

- نعم ☐
- لا (لماذا)..... ☐

المحور الرابع: تأثير العلاقات الإنسانية بين القائمين بالاتصال في الإذاعة المحلية على رضاهم الوظيفي.

25. هل ترى أن إدارة إذاعة تيسمسيلت تعمل على تفقد الأحوال الشخصية للموظفين ومشاركتهم في المناسبات

الاجتماعية؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐

26. كيف تصف علاقتك مع رئيسك في العمل (المدير) في إذاعة تيسمسيلت؟

- علاقة رسمية أساسها الاحترام والدعم ☐
- علاقة صداقة ☐
- علاقة متوترة ☐
- علاقة محايدة ☐

27. ما مدى تأثير علاقتك برئيسك المباشر على رضاك الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت؟

- تأثير كبير ☐
- تأثير محدود ☐
- لا تؤثر ☐

28. كيف تصف علاقتك بزملائك في العمل داخل إذاعة تيسمسيلت؟

- ☐ علاقة قوية قائمة على الدعم المتبادل
- ☐ علاقة محدودة بالعمل
- ☐ علاقة يسودها التنافس والتوتر
- ☐ علاقة صراع وضيقي
- ☐ لا توجد علاقة واضحة

29. هل تؤثر طبيعة علاقتك بزملائك على أدائك لعملك في إذاعة تيسمسيلت؟

• ☐ نعم

• ☐ لا

• كيف ذلك؟.....

.....

30. ما الذي يعزز العلاقة الإيجابية بينك وبين زملائك في إذاعة تيسمسيلت؟

• ☐ الاحترام المتبادل

• ☐ روح الفريق والتعاون

• ☐ المشاركة في الأنشطة الجماعية

• أخرى:.....

31. هل تساهم العلاقات الشخصية مع الزملاء في تخفيف التوتر وحل الخلافات المهنية داخل إذاعة تيسمسيلت؟

• ☐ دائما

• ☐ أحيانا

• ☐ نادرا

32. كيف تؤثر العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على مستوى رضاك الوظيفي في إذاعة تيسمسيلت؟

.....

.....

شكرا على تعاونكم

الهيكل التنظيمي لإذاعة تيسمسيلت





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الاعلام والاتصال وعلم المكتبات



نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد التصريح العلمية لإنجاز بحث
(ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في ديسمبر 2020)

نحن الموقعون ادناه كل من:

الطالب (ة): **حدايا العادري** الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 2030 89248

الصادرة في **تيسية** بتاريخ **2018**

الطالب (ة): **بن فضة لامية** الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 403382 784

الصادرة في **الرئيس صبيح** بتاريخ **2012**

الطالب (ة): **بكري جورية** الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 202 365673

الصادرة في **تيسية** بتاريخ **2018**

المسجلين بقسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات تخصص: **الانتماء وعلاقات عامة**

والمكلفين بإنجاز مذكرة ماستر موسومة ب: **تأثير الانتماء الى الوطن على الرضا الوظيفي**

للقائمين بالانتماء في الاذاعات المحلية الجزائرية

دراسة حالة ذاتية تيسية

نصرح بشرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية، المنهجية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

توقيع الطالب الثالث

Bek

رئيس القسم

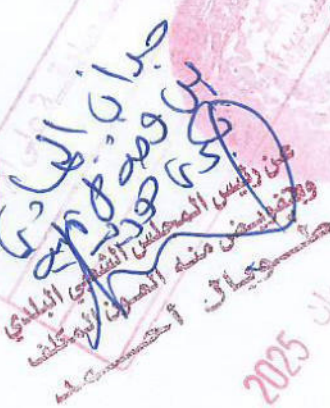
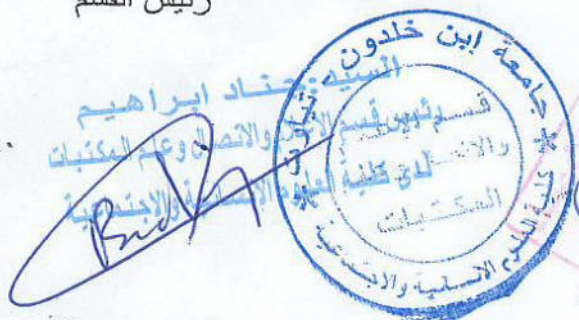
توقيع الطالب الثاني

Bek

توقيع الطالب الأول

Bek

رئيس المصلحة



02 جوان 2025



الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون. تيارت



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم الاعلام و الاتصال و علم المكتبات

استمارة الاذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): شعلاّل مختار

أرخص للطلبة الآتية اسماؤهم بإيداع المذكرة.

الاسم و اللقب: يكرمي حورية

الاسم و اللقب: حداد الهادي

الاسم و اللقب: بن فضة لامية

التخصص: إتصال وعلاقات عامة

عنوان المذكرة: تأثير الإتصال الداخلي على الرضا

الوظيفي للمقائمين بالإتصال في الإذاعات المحلية الجزائرية

دراسة حالة إذاعة تيسيت

تيارت: 2021/06/03

امضاء الاستاذ(ة) المشرف: