



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل.

تحت إشراف الدكتور:

خالد خواني

إعداد الطالبتين:

سعيدة مصباحي

نجاة مصباحي

لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	رئيسا
خالد خواني	استاذ محاضر "أ"	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
		جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2020/2019



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل.

تحت إشراف الدكتور:

خالد خواني

إعداد الطالبتين:

سعيدة مصباحي

نجاة مصباحي

لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	رئيسا
خالد خواني	استاذ محاضر أ"	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
		جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2020/2019

شكر وعرفان

بجزيل الحمد والثناء نتوجه إلى خالقنا بالتقدير الذي تتمّ بقدرته الصالحات، وما كان لهذا الجهد العلمي، أن يتم إلا بتوفيقه ومن مبدأ من لا يشكر الناس لا يشكر الله؛ فالحمد لله والشكر له. نتوجه بالشكر الجزيل وخالص التقدير وعظيم الامتنان إلى كل من أعاننا على إخراج هذا العمل إلى النور.

وأخص بالشكر والامتنان أستاذنا الفاضل الدكتور "خالد خواني" وفاء لما قام به من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيهات كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة فله منا صادق الدعاء بموفور الصحة والعافية والتوفيق.

كما أتقدم بالشكر والتقدير أيضا إلى الأستاذة: "مصباحي حكيمة" وذلك لتعاونها اللامحدود في تذليل كافة الصعوبات لإنجاح هذا العمل، أسأل المولى أن يوفقها لما فيه الخير.

كما أخص بالشكر الجزيل أيضا لكل من قدّم لي المساعدات الميدانية والتسهيلات لجميع أفراد عينة البحث وتوفير الظروف الملائمة لذلك، وأخص بالذكر إداري الثانويات.

ونقدّم بكل الود والاحترام و العرفان إلى كل من ساعدنا بقطرة عرق وبسمة صادقة أو نصيحة ثمينة أو كلمة طيبة وشجعنا في هذا المشوار من أجل الوصول إلى المعلومة المفيدة والكلمة الهادفة.

ختاما أتوجه بفائق التقدير والاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

الإهداء

الحمد لله الذي بشكره تتم الصالحات أهدي نتاج عملي هذا إلى من غمرني ببحر
حنانه وعطفه إلى من له الفضل في وصولي إلى ما أنا عليه إلى قرّة عيني و تاج رأسي والدي
العزیز رحمہ اللہ و اسکنہ فسیح جنانہ .

إلى من سهرت لأجلي والتي كانت وراء نجاحي إلى الدرع الواقي والكنز الباقي أُمي
الغالية .

كما أهدي ثمرة عملي هذا إلى من ترعرعت معهم فكانوا نعم السند لي إلى إخوتي
وأخواتي .

إلى كافة أفراد عائلتي عماتي خالاتي أخوالي والأصدقاء كل واحدًا باسمه، وإلى من
ساعدني ولو بكلمة .

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر، وكل من أشرف على تعليمي منذ
الصغر إلى أساتذتي وأستاذاتي الكرام .

سعيدة مصباحي .

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كَلَّتْ أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة إلى من حصّد الأشواك عند ربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والذي العزيز
الحاج ميلود مصباحي.

إلى من أَرْضَعْتَنِي الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع
بالبياض والدتي الحبيبة زكية فرحاتي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي يسرا، إيناس،
علي يوسف وصغيرتي ليان.

إلى الروح التي سكنت روحي جدي وجدتي وعماتي وخالاتي.

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة فيعرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي
هذه الظلمة لا يضيئها إلا قنديلا لذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني
أصدقائي كل واحد باسمه.

نجاه مصباحي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار ولاية الوادي. وجاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

- هل للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار؟

وانطلقت بالتالي من الفرضيات البحثية التالية:

- للاتصال الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي في بلدية قمار.

- للاتصال غير الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي في بلدية قمار.

و قد استعملنا المنهج الوصفي لتحليل النتائج والمعطيات الميدانية التي كانت تخص عينة البحث المقدرة ب(68) أستاذًا موزعة على ثانويات بلدية قمار . وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

- للاتصال الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

- للاتصال غير الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

Study summary:

The study at hand aimed to find out the relationship of organizational communication with occupational adjustment among high school teachers in the city of Guemar, EL Oued.

The case of study revolves around the following main question:

- Is there a relation between organizational communication and achieving occupational adjustment for high school teachers in the city of Guemar?

The study case was based on the following research hypotheses:

- The formal communication has a relationship in achieving occupational adjustment between high school teachers of Guemar.
- Informal communication has a relationship in achieving occupational adjustment with high school teachers in the city of Guemar.

The descriptive was used method to analyze field data and the results that were related to the research sample which is estimated at (68) teachers distributed among high schools in the city of Guemar.

After conducting the analysis process of the study data and its hypotheses, the study came up with several results, the most important of which are:

- Organizational communication is related to achieving professional compatibility for secondary school teachers in the municipality of Gammar.
- It was found through the study that formal communication is related to achieving occupational adjustment among high school teachers in the city of Guemar.
- The study also showed that informal communication is related to achieving occupational adjustment among high school teachers in the city of Guemar.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	إهداء.
	ملخص الدراسة .
	الفهرس.
	فهرس الجداول.
	فهرس الأشكال .
ز	مقدمة.
3	الجانب النظري
4	الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة
5	تمهيد.
6	أولاً: تحديد إشكالية الدراسة.
8	ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة.
8	ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة.
9	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع.
10	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
13	سادساً: بعض الدراسات السابقة.
24	خلاصة الفصل .
25	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
26	تمهيد
27	أولاً: ماهية الاتصال.
30	ثانياً: تعريف الاتصال التنظيمي.
31	ثالثاً: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.
34	رابعاً: أنواع وخصائص الاتصال التنظيمي الفعّال.

43	خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي.
46	سادسا: أساليب الاتصال التنظيمي.
49	سابعا: شبكات الاتصال التنظيمي.
53	ثامنا: نظريات الاتصال التنظيمي.
58	تاسعا: معوقات الاتصال التنظيمي.
61	خلاصة الفصل.
62	الفصل الثالث: التوافق المهني
63	تمهيد
64	أولا: ماهية التوافق المهني.
69	ثانيا: مفهوم التوافق المهني.
70	ثالثا: أهمية التوافق المهني.
70	رابعا: محددات ومظاهر التوافق المهني.
75	خامسا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني.
76	سادسا: قياس التوافق المهني.
78	سابعا: سوء التوافق المهني.
79	ثامنا: نظريات التوافق المهني.
85	تاسعا: علاج مشكلات التوافق المهني.
87	خلاصة الفصل.
88	الجانب الميداني
89	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.
90	تمهيد.
91	أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
92	ثانيا: خطوات اجراء الدراسة.
94	ثالثا: عينة الدراسة.

96	رابعاً: الأساليب الإحصائية.
97	خامساً: الخصائص السيكمترية لأداة القياس.
100	سادساً: الأساليب الإحصائية.
102	خلاصة الفصل.
103	الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
104	تمهيد.
105	أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بوصف خصائص عينة الدراسة.
108	ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الأول: الاتصال التنظيمي.
113	ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الثاني: التوافق المهني.
116	رابعاً: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.
119	خامساً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة في سياق الأدبيات النظرية والمعالجة الميدانية والدراسات السابقة.
121	خلاصة الفصل.
122	الخاتمة.
123	قائمة المراجع والملاحق.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
98	معامل الثبات لفقرات الإستمارة (ألفا كرونباخ).	1
99	يبين درجات مقياس ليكارت.	2
100	مقياس ليكارت الثلاثي.	3
105	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الجنس.	4
105	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	5
106	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.	6
107	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة .	7
107	يبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية.	8
108	يمثل استجابات المبحوثين حول البعد الأول الاتصال الرسمي.	9
110	يمثل استجابات المبحوثين حول البعد الثاني الاتصال غير الرسمي.	10
112	يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات المبحوثين نحو الاتصال التنظيمي.	11
113	يمثل استجابات المبحوثين حول متغير التوافق المهني.	12
115	يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات المبحوثين نحو التوافق المهني.	13
116	يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني من وجهة نظر الأساتذة.	14
117	يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الاتصال غير الرسمي والتوافق المهني من وجهة نظر الأساتذة.	15
118	يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني من وجهة نظر الأساتذة.	16

فهرس الأشكال

رقم الاشكال	عنوان الاشكال	رقم الصفحة
1	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته.	35
2	يوضح الاتصال الرسمي الهابط.	36
3	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد .	38
4	يمثل الاتصال الرسمي الأفقي.	39
5	شبكة الدولااب.	50
6	شبكة السلسلة.	51
7	شكة النجمة .	52
8	يوضح هرم ماسلو للحاجات.	84

مقدمة:

يعدّ الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو لا يعيش بمعزل عن غيره، فقد عرف منذ الأزل أنه كان يبحث عن الوسيلة التي يتواصل بها مع الأفراد المحيطين به، ومع تطوّر المجتمعات وتعلّقها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية؛ حيث تشكّل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتمّ من خلالها التفاعل الإنساني.

وفي عصرنا الحالي يعدّ الاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطوّر معارفه وميزاته سواء من الناحية الاجتماعية، التعليمية، التربوية، الثقافية، التوجيهية أو السياسية، كما يحدّد مدى تقدّم المجتمعات حتى أصبح له دور كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي الاقتصادي على اعتبار أنّ المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فكانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة وكانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، وهذه الطرق البسيطة ما فتئت وتطوّرت وتعلّقت في المؤسسة الحديثة، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات للعملية الإدارية، لأنّه يوفّر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثمّ التحكّم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي باعتباره العملية التي يتمّ من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وعلى هذا الصدد تمّ اختيارنا لهذا الموضوع كميدان للدراسة باعتباره يتناول علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار كنموذج من أجل معرفة طرق الاتصال التنظيمي التي تحقّق التوافق المهني بالمؤسسة بصفة عامة وأخذنا المؤسسة التعليمية كنموذج للدراسة ممثلة في بعض الثانويات ببلدية قمار كحقل للدراسة الميدانية.

وحتى يتحقّق هذا المسعى ارتأينا أن نقسّم الدراسة إلى خمسة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول خاص بموضوع الدراسة حيث تناولنا فيه الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة والذي يتضمّن الإشكالية والفرضيات وأهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار

الموضوع والمفاهيم الأساسية للدراسة، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، كما قدّمنا بعض التعليقات على الدراسات السابقة.

فيما يخصّ الفصل الثاني الذي خصّصناه للاتصال التنظيمي، تطرّقنا فيه إلى ماهية الاتصال عامة ثم عرّفنا الاتصال التنظيمي، كما بيّنا أهدافه وأهميته، ثمّ فصلّنا في أنواعه وخصائصه الفعّالة، بعده تناولنا وظائف الاتصال التنظيمي، وأساليبه، وشبكاته، ثم عرّجنا على نظريات، ومعوّقات الاتصال التنظيمي.

خصّصنا الفصل الثالث للتوافق المهني، تطرّقنا فيه إلى ماهية التوافق عامة ثمّ عرّفنا التوافق المهني، كما بيّنا أهميته، ثمّ تناولنا محدّداته ومظاهره، ثمّ العوامل المؤثرة فيه، وطرق قياسه والحالات التي يحدث فيها سوء التوافق المهني، ثمّ عرّجنا على نظريات والطرق العلاجية لمشكلات التوافق المهني.

أمّا الفصل الرابع الذي تناولنا فيه الجانب المنهجي الذي عرضنا فيه الدراسة الاستطلاعية، ثمّ المنهج المتّبع في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

أخيرا الفصل الخامس الذي تطرّقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وفيها تفريغ البيانات وتحليل النتائج وفق الفرضيات الموضوعية سلفاً، ثم خاتمة وقائمة المصادر والمراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة وأخيرا الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

- تمهيد.
- أولا: تحديد إشكالية الدراسة.
- ثانيا: تحديد فرضيات الدراسة.
- ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة.
- رابعا: مبررات اختيار الموضوع.
- خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة.
- سادسا: بعض الدراسات السابقة.
- خلاصة.

تمهيد:

تعدّ الإشكالية اللبنة الأساسية التي يبنى عليها موضوع أي دراسة، فالبحث الذي يخلو من إشكالية هو بحث غير جدير بصفة العلمية؛ فنقطة الارتكاز الأساسية التي يدور حولها أي بحث علمي هي مشكلة محددة تتطلب حلا. لذلك فإنّ الهدف من تحديد الإطار الإشكالي والمفاهيمي لأي دراسة هو تحديد إطار البحث ومساره وأهدافه، كما وتعدّ عملية تحديد المفاهيم في أي دراسة أحد الخطوات الهامة في البحث العلمي، وذلك أنّ من خصائص البحث العلمي ومن مستلزمات الدقة العلمية ووضع مفاهيم واضحة ودقيقة، كما ولكل دراسة أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري فيها، ومعرفة مدى تطابق نتائجها مع نتائج هذه الدراسات، وهذا كلّه سوف نحاول استعراضه من خلال هذا الفصل.

أولاً: تحديد إشكالية الدراسة

يعدّ الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو لا يعيش بمعزل عن غيره، فقد عرف منذ الأزل أنّه كان يبحث عن الوسيلة التي يتواصل بها مع الأفراد المحيطين به، ومع تطوّر المجتمعات وتعلّقها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية حيث تشكّل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتمّ من خلالها التفاعل الإنساني.

وفي عصرنا الحالي يعد الاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وميزاته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التثقيفية أو التوجيهية أو السياسية، كما يحدّد مدى تقدّم المجتمعات، إذ يعدّ الشريان الرئيسي للاتصالات الإنسانية والكونية، حتى أصبح له دور كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي الاقتصادي على اعتبار أنّ المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع؛ فكانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، وكانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظّم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، وهذه الطرق البسيطة ما فتئت وتطوّرت وتعلّقت في المؤسسة الحديثة، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات للعملية الإدارية، لأنّه يوفّر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثمّ التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي؛ باعتباره العملية التي يتمّ من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمامات العلماء والباحثين في سوسيولوجيا المنظمات في حقول الإعلام والاتصال وتخصّص التنظيمات في العلوم الاجتماعية وغيرها، فقد أدركوا مدى أهمية وأثر العملية الاتصالية في حركية المنظمة وفعالية أداء العاملين.

ومن بين أهمّ الدراسات التي تطرّقت لموضوع الاتصال التنظيمي دراسة كاتز كوبي وموري (1950) بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية دراسة البدر (1984) بعنوان فاعلية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي.

والملاحظ أنّ الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلّق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني ممّا يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة يؤدي ذلك إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثمّ تحقيق نوع من الرضا والولاء والتوافق الوظيفي.

حيث يعدّ هذا الأخير أي التوافق الوظيفي عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التكيف والانسجام بينه وبين البيئة المهنية التي يعمل بها، فإذا كان هناك سوء توافق مهني الذي قد ينشأ من عوامل تتعلّق بالعاملين في مجال (اجتهادهم، استعدادهم، تدريبهم، عدم تناسب قدراتهم مع نوع أعمالهم، عيوب في البيئة المادية "الاقتصادية والاجتماعية"، فإنّ الفرد قد لا ينسجم مع المهنة مما يؤدي إلى عدم الانتفاع من قدراته في مجال عمله، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب منه وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته والعكس صحيح فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق التوافق المهني بوجه عام.

نتاجا لذلك كان لزاما على المنظمات إعطاء أهمية للجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية داخل التنظيم، وفهم شامل لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد ووحدة النفسية من جهة وخصائص المنظمة الوظيفية والتنظيمية والثقافية من جهة أخرى. من هذا المنطلق جاء اختيارنا لموضوع علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني والذي صيغ تساؤله العام كما يلي:

- هل للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار؟

والذي تتدرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل للاتصال الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار؟

- هل للاتصال غير الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار؟

ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة

الفرضية هي: " عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"¹.

"والفرض لا يزيد على كونه جملة لا هي صادقة ولا هي كاذبة، وهي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه، ولا بد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر"².

حيث تمثل الفروض إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث لذلك وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية العامة وهي:

- للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

وتتبع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية وهي:

- للاتصال الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

- للاتصال غير الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة

أ. أهمية الدراسة: تتوقف أهمية أي بحث علمي على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية، ومما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، إذ تتناول الدراسة التي بين أيدينا مفهومين مهمين هما الاتصال التنظيمي التوافق المهني اللذان هما الركيزة لبناء أي مؤسسة، لذا فإن إعطاء المورد البشري أولوية وأهمية واهتماماً من شأنه أن يزيد في رضا العامل ويحقق له توافقاً اتجاه عمله ويساعده في العمل على أكمل وجه وبذل أقصى جهد ممكن، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في مساعدة المؤسسات - الثانويات - بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بالاتصال التنظيمي وتحقيق توافق مهني.

1_ رشيد زواري: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 2008، ص 148.

2_ عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 47.

ب. **أهداف الدراسة:** يحدّد تحديد الهدف أو الأهداف شرط أساسي يلزم المهتم عند إقباله على دراسة أي موضوع وذلك من خلال ما يوفره هذا التحديد من مزايا تسهل للدارس مهمة الإلمام بالجوانب العلمية والعملية التي تخدم موضوعه وفق منهج مناسب، وقد تمّ تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

حيث تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثّل في:

الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق الوظيفي لدى أساتذة الثانوي في بلدية قمار وهذا في ضوء تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن العلاقة بين الاتصال الرسمي وتحقيق التوافق الوظيفي لدى أساتذة الثانوي ببلدية قمار.

2. الكشف عن العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وتحقيق التوافق الوظيفي لدى الثانوي ببلدية قمار.

3. تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين عملية الاتصال بين الأساتذة.

4. تقديم إثراء للبحوث المنجزة في مجال الاتصال التنظيمي والتوافق المهني.

5. التعرف على المعوقات والعراقيل التي تعاني منها عملية الاتصالات داخل المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء الأساتذة.

6. توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة، مستقصيا جميع جوانبها إلى أن يتوصّل إلى حلّها حيث أن هذا الاختيار للموضوع أو الظاهرة أو الإشكالية لا ينشأ من فراغ إنّما هناك دوافع و اعتبارات تسبق موضوع الدراسة، ولعل من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة نذكر:

ولقد تزاوجت أسباب اختيار الموضوع بين العوامل الموضوعية العلمية والعوامل الذاتية التالية:

- أهمية الموضوع المعرفية وغايته العملية والعلمية.
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع.

- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا والرغبة في معرفة مدى استخدام المؤسسة الجزائرية للاتصال التنظيمي.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تشكل المفاهيم أحد أهم الركائز الأساسية في البحث العلمي، والتي تحتاج إلى تعريف واضح حتى يتسنى للقارئ فهمه وقد قال في هذا الموضوع "عقيل حسين عقيل": "يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه من أجل إزالة أي لبس قد يعلّق بذهن المستمع أو المطلع، لأنّ الغموض الواحد قد يحمل أكثر من معنى، وبما أنّه أكثر من معنى، فإنّ الغموض يحفه من كل جانب مما يجعل ضرورة تحديده هامة"¹.

1-1 مفهوم الاتصال:

- لغة: يعرف قاموس " أوكسفورد " الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات"².
- اصطلاحا: الاتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها³.
- جاء تعريف الاتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية " لأحمد زكي بدوي " على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر⁴.

2-1 الاتصال التنظيمي:

يعرفه " فضيل دليو: "بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة صاعدة،

1- عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي- مكتبة مدبولي للنشر -القاهرة، ب ت، ص05 .

2- محمد فريد محمود عزت :قاموس المصطلحات الاعلامية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 1984، ص86.

3- أحمد محمد عليق وآخرون: رسائل الاتصال ومفاهيمه، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص16.

4- بشير العلاق :الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 17.

أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين¹.

أما محمد منير حجاب، يرى أن الاتصال التنظيمي 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 التنظيمي².

2- التوافق المهني:

يعتبر التوافق المهني جزء من التوافق العام للفرد في شتي مجالات حياته، ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية وما يطرأ علي هذه البيئة من تغيير بين وقت وآخر، وتتضمن البيئة المهنية الإداريين والمشرفين والمروؤسين وظروف العمل الفيزيقية وساعاته ونوعه، ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق خلال سنوات عمل الفرد أي خلال تاريخه المهني³.

- يعرفه Scott : بأنه توافق الفرد مع بيئة العمل، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية⁴.

- التعاريف الإجرائية:

1-الاتصال التنظيمي: هو عملية تواصل تكون بين المروؤسين والرؤساء والعملاء والاتصال بين الزملاء أنفسهم. أما أبعاده فهي:

▪ الاتصال التنظيمي الرسمي: الاتصالات الرسمية هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه

1- فضيل دليو :الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 16.

2- محمد منير حجاب :الموسوعة الاعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 200 ، ص35.

3- بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2001 ص74.

4- عبد الحميد محمد الشاذلي: الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2001 ص 23.

الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب، وإجراءات نقل المعلومات، والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة¹.

■ **الاتصال التنظيمي غير الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ولا يخضع لقواعد، وإجراءات رسمية مثبتة أو مكتوبة كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية حيث يتمثل الاتصال غير الرسمي في عمليات اتصال لا نهائية تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها أو توجيهها².

2- التوافق المهني: يقصد بالتوافق المهني في هذه الدراسة ما يقوم به اساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار، من جهد مبذول يتمثل في قدرتهم على التوافق مع ذواتهم، ومع متطلبات المهنة التي يشغلونها، وكذا الظروف المادية والاجتماعية في بيئة العمل، والتي يهدف الباحث الى تحديد مستوياتها من خلال اجابتهم على اسئلة اداة الدراسة (الاستبانة).
أما أبعاده فهي:

■ **البعد النفسي:** ينصب اهتمام هذا البعد على الجوانب السيكولوجية للفرد، حيث يرى أصحاب هذا الرأي أن التوافق يتحقق بإشباع حاجات الفرد ودوافعه وهذا يعني أن التوافق يعمل على تخفيف التوتر، ويأتي ذلك عن طريق الاعتدال في الإشباع العام لا دافع واحد أو حاجة واحدة على حساب حاجاته أو دوافع أخرى، ويجب أن يتميز هذا النوع من التوافق بالضبط الذاتي وتقدير المسؤولية.

وذلك أنّ الإشباع للحاجات المختلفة للإنسان شرط أساسي من شروط حصوله على التوافق الذي يحقق له الاستقرار النفسي.

1- محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006 ، ص171.

2- انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة .الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص60.

■ **البعد الاجتماعي:** ويتجلى في قدرته على عقد صلات اجتماعية ارضية ومرضية وعلاقات تنسم بالتعاون والتسامح والإيثار، فلا يشوبها العدوان، أو الارتياب أو الاتكال أو عدم الاكتراث لمشاعر الآخرين.

3- **الأساتذة:** هم كافة أساتذة ثانويات بلدية قمار (مرسمون - متريصون - مستخلفون).

سادسا: الدراسات السابقة

للدراسات السابقة دور حيوي في إمداد الباحث ببعض الفروض وتوضح له مجموعة من المفاهيم والمصطلحات بحيث تمكنه من اختيار المعلومات الأنسب ويستطيع الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة لإضافتها على النتائج التي توصل إليها وذلك عن طريق المقارنة والموازنة والكشف عن أوجه الشبه والاختلاف وربما التطرق إلى بعض النقاط أو الجزئيات التي أهملتها أو تناستها تلك الدراسات.

إضافة إلى كل هذا فالدراسات السابقة توفر الباحث المعلومات النظرية والشواهد التاريخية لتكون انطلاقة لبحته الجديد مستفيدا منها منهجيا ونظريا وتحديد مجال عملنا الحاضر¹.

أ- **الدراسات المتعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي:**

1- الدراسات الأجنبية:

■ **الدراسة الأولى:** دراسة " ويسن " بعنوان: أثر تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الاجتماعية على الاتصال (1958)² :

هدفت هذه الدراسة التحقق من تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الاجتماعية الذي يؤثر على انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من العاملين في المستشفى من أطباء وممرضين وتمّ جمع البيانات بواسطة الاستبيان والملاحظة المقننة. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- اعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تتطوي سوى على نصائح عامة.

1- بويكر بوخريسة وآخرون: دراسات في التنمية البشرية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص105.

2- محمد مزيان، مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصرة، منشورات لالة سكيّنة، الجزائر، 2002، ص 34.33 .

- حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة والمحافظة على تكامل شخصياتهم.
- تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا وعدم تطبيقها.

■ **الدراسة الثانية: دراسة HARRISON (2002) بعنوان: فاعلية استخدام وسائل الاتصال في اتخاذ القرارات .**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسلوب الفعال في استخدام وسائل الاتصال في اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، ولقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بتوزيع 264 استبيان على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا، وتوصل إلى:

- أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات.
- يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني بالإضافة إلى الوسائل الشفوية، وغير اللفظية، التي لا تزال تستخدم في المنظمات.
- أن جودة المعلومات، أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال¹.

1- الدراسات العربية:

■ **الدراسة الأولى: دراسة " محمد علي محمد 1978 " بعنوان : طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية :**

هدفت هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي، ولقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجميع البيانات وهي:

أ. الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

ب. المقابلة الحرة: وذلك لإفصاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج. الاستمارة: استخدم عينه مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال .

1- إسماعيل سلامة، واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، رسالة لنيل الماجستير في التنمية الريفية المستدامة بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2011 ، ص27 .

ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للاتصال وهي:

- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.

- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال

- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد

- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط.

وتوصل محمد علي محمد في دراسته إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة.

- لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمونه يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإيصال.

- كذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

▪ **الدراسة الثانية : دراسة عودة (1996) بعنوان: مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية بجامعة الكويت .**

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على نمط وطبيعة الاتصالات في جامعة الكويت التي تؤثر على فعالية الاتصال، وتحديد وتشخيص تلك المعوقات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد قائمة استقصاء لجمع البيانات وشملت الدراسة 2901 من العاملين داخل الجامعة.

توصل إلى النتائج التالية:

- المغالاة في استخدام أسلوب الاتصال الكتابي اعتباره الأداة الرئيسية للاتصال.

- جاء في مقدمة معوقات الاتصال الافتقار إلى نظام اتصال كفاء، أي أن المعوقات

التنظيمية تأتي في مقدمة معوقات الاتصال، التي تؤثر على فاعلية الاتصالات الإدارية بالجامعة، تليها المعوقات النفسية، والإدراكية المتمثلة في عدم إدراك الأفراد للأشياء، أو

عدم فهم موضوع الاتصال، وسوء تفسيره، ثم المعوقات التي تتعلق بوسائل، ومهارات

الاتصال، وقلة الاتصال الشخصي، وعدم تشجيع المعلومات المرتدة.

- وأخيرا المعوقات البيئية، والمتمثلة في ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية والانتشار الجغرافي لمواقع العمل، وتنوع تشكيلة العاملين من حيث المصدر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية¹.

2- الدراسات المحلية :

- الدراسة الأولى: دراسة زروق جمال (2000) الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في إنجاح سيرورة التغيير، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة جمع البيانات، وقد قام بتوزيعها على عينة منظمة، قوامها 300 من العاملين بمؤسسة الحديد والصلب بعنابة.

ولقد توصل إلى النتائج التالية:

- وجود فئة كبيرة من الفاعلين ليست لديها القدرة على التكيف مع التغيير الحاصل، لأن جل العمال يعارضون التغيير.
- ظهور ردود فعل دفاعية لدى الفاعلين، كالصمت، اللامبالاة، عدم الاهتمام، حالات الشك والخوف، الانغلاق، تفشي الشائعات في المنشأة والتي أصبحت تعوض الاتصال الرسمي، وكل هذا يمكن إرجاعه إلى غياب دور الإدارة في الجانب الإعلامي ومساعدة الفاعلين على التكيف مع هذه الإصلاحات.

- الدراسة الثانية: دراسة طبيش ميلود (2010) بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي، والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة الإذاعية لولاية سطيف الجهوية، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وقد تم دراسة مجتمع البحث ككل، وقد قدرت عينة البحث ب 43 فرد واعتمد على استبانة المقابلة.

1- انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة و التعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة. الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 60 .

توصل إلى النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.
- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية داخل المؤسسة.

ب- الدراسات المتعلقة بمتغير التوافق المهني :

1- الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: دراسة أوراتا (Orata1999) بعنوان: التعرف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس في تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو وارتباطها بالتوافق المهني لديهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس في تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو وارتباطها بالتوافق المهني لديهم.

وتكونت عينة الدراسة من 150 من أعضاء هيئة التدريس. واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي.

وقد أسفرت الدراسة على النتائج الآتية: أن أكثر المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس وهي أن بعض المجموعات الطلابية تكون بأعداد كبيرة مما يرهق عضو هيئة التدريس ويقلل فرص التدريس الفعال للمقرر كما يواجه أيضا صعوبة تقويم الطلاب في بعض المقررات الدراسية كما يرى أعضاء هيئة التدريس أن هناك بعض المقررات الدراسية التي يفرض تدريسها على الطلاب بصرف النظر عن ميولهم واهتمامهم مما يشكل صعوبة في تقبل الطلاب لمحتوى المقرر وهو يحقق التفاعل اللازم له وأخيرا أوضحت الدراسة أن ضعف المستوى العلمي خلفية إعداد الطلاب في مرحلة التعليم قبل الجامعي لا تساعد أعضاء هيئة التدريس على تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب أو إكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة لينعكس ذلك على مستوى أدائهم التعليمي بعد التخرج.

■ **الدراسة الثانية: دراسة رفيرا (2007) Riviera أمريكا اللاتينية: بعنوان " عمليات التوافق المهني للمدراء المغتربين دراسة استطلاعية في أمريكا اللاتينية "**

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدي وجود التوافق المهني لدى المدراء المغتربين وغير المغتربين في أمريكا اللاتينية، وتكونت عينة الدراسة من 8 مدراء من فرنسا و 2 إناث و 6 ذكور و 7 من المتزوجات في خمسة فروع (فرعين في المجال التجاري، ثلاثة فروع صناعية في كل من الأرجنتين، البرازيل، الشيلي، كولومبيا، المكسيك) واستخدم استبيان من إعداد الباحث وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اعتماد المديرين المغتربين على الكفاءة التقنية ودورها الايجابي في عملية التوافق المهني أكثر من المديرين المحليين.
- المدراء المغتربين يعتمدون في توافقهم المهني علي العلاقات الشخصية الناجحة مع المرؤوسين، العملاء والزملاء، مع جميع الموظفين في الفروع الأخرى.
- علة تسامح المدراء المغتربين علي المدراء المحليين تجاه الاختلافات في أسلوب الحياة والاندماج مع ثقافة البلد المضيف باعتباره أحد العوامل الحاسمة للعمل علي عملية التوافق، مثل الدورة التقديرية كما أكدت الدراسة على أهمية العوامل البيئية في عمليات التوافق المهني، مثل انخفاض أسعار السوق والحالة الاجتماعية والاقتصادية غير المستقرة¹.

2- الدراسات العربية:

■ **الدراسة الأولى: دراسة سعيد محمد المهنا: (2002) بعنوان " العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للانجاز لدي موظفي جمارك مطار الملك الدولي بالرياض. "**

حيث هدفت الدراسة الي توفير بعض المعلومات العلمية عن التوافق المهني والدافعية للانجاز لدي وظيفي جمرک مطار الملك الدولي بالرياض، وهدفت من جهة أخرى الي التعرف عن العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للانجاز لدي أفراد عينة الدراسة وذلك تبعا لمتغيرات السن وسنوات الخبرة والراتب، وقد تكونت عينة الدراسة من (225) موظفا بمطار الملك خالد الدولي بالرياض.

1- بن غريال سعيدة: **النكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 31.

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- غالبية أفراد العينة يشعرون بالرضا عن انجاز المهام والأعمال التي تستند إليهم.
- وأن غالبيتهم يشعرون بأن عملهم يوفر لهم خبرة جيدة.

ويتّضح من هذه النتيجة شعور الموظفين بالرضا عن العمل يدل عن توافقهم الوظيفي وأنه ازدادت خبرتهم الوظيفية ازداد توافقهم في العمل، كما اتضح عدم الرضا أفراد عينة البحث عن وظائفهم فيما يتعلق بالحوافز المادية و المكافآت¹.

■ **الدراسة الثانية: دراسة لسحر عناوي زهيو الزبيدي (2018م) بعنوان: " القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء و مسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية "**².

اندرجت هذه الدراسة تحت تساؤلات فرعية أبرزها:

- كيف يمكن أن تساهم القوة التنظيمية في تعزيز التوافق المهني بين العاملين في المنظمة عينة البحث؟

- ما هو مستوى التوافق المهني في المنظمة عينة البحث؟

وجاء الهدف العام من هذه الدراسة التعرف على دور القوة التنظيمية في الإسهام إلى حد ما في عملية التوافق المهني لدى عينة مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في بعض كليات جامعة القادسية. وتحققا لهذا اعتمدت الباحثة في دراستها على أداة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وطبقت على (52) فرد بطريقة عشوائية.

ولقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

- اتضح من الدراسة أن مدراء الكليات الجامعية يستعملون خبراتهم في حل المشاكل التي تواجه الأفراد في مجال العمل وهذا دليل على أن المدراء ومسؤولي الوحدات والأقسام يعملون بروح الفريق مع الأفراد.

1- محمود فتحي عكاشة :علم النفس الصناعي، 1999، الإسكندرية، ص11.

2- سحر عناوي زهيو الزبيدي: القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 03، 2017م.

- سعي المدراء إلى استخدام خبراتهم في تشجيع الأفراد على بناء علاقات قوية فيما بينهم، مما يقود إلى تبادل خبراتهم والاستفادة منها.
- يتبادل المدراء والمسؤولين فيما بينهم الاحترام والتقدير اجتماعيا، إلا أنهم بعيدين تماما عن إبداء التعاون فيما بينهم في مجال العمل.

3- الدراسات المحلية:

■ **الدراسة الأولى: دراسة بوعطيط سفيان (2006): بعنوان "طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال سيتل عنابة".**

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها، وتكونت عينة البحث من (80) عاملا من العمال العاملين بمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ميتال سيتل عنابة، واستخدم مقياس لقياس التوافق المهني والإشراف من إعداد الباحث.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني.
- عدم وجود تأثير للمتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) على مستوى التوافق المهني .

■ **الدراسة الثانية : دراسة بن غربال سعيدة (2014) الجزائر : بعنوان " الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية علي عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة"**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة في ضوء متغيرات (الجنس، التخصص العلمي، الخبرة المهنية) وتكونت عينة الدراسة من (150) أستاذا من جامعة محمد خيضر بسكرة للموسم الجامعي 2013/2014 واستخدم مقياس الذكاء العاطفي من اعداد فاروق السيد عثمان ومحمد عبد السميع رزق 2001، ومقياس التوافق المهني من اعداد الباحثة.

وتوصلت الدراسة الي ما يلي:

- يتمتع الأساتذة الجامعيين بذكاء عاطفي مرتفع.
- يتمتع الأساتذة الجامعيين بتوافق مهني مرتفع.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزي لمتغير الجنس.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزي لمتغير التخصص العلمي.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزي لمتغير الخبرة المهنية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه التشابه، والاختلاف بينها، وبين الدراسة الحالية من حيث الهدف، المنهج، العينة، والأدوات.

أ. التعليق على الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

■ من حيث الموضوع:

تباينت الدراسات السابقة حول مضمون موضوعاتها التي تناولتها فمنها دراسات تناولت الاتصال التنظيمي وعلاقاته بعدة متغيرات كدراسة طبيش ميلود (2010) وأخرى عالجت من جانب التغيير في المؤسسة كدراسة زروق جمال (2000) وهناك مواضيع تطرقت له من جانب الظروف المحيطة بالعمل .

■ من حيث الأهمية:

لقد اتفقت جل الدراسات في الهدف الذي تصبو إليه كدراسة HARRISON (2002) التي هدفت إلى الكشف عن الأسلوب الفعال في استخدام وسائل الاتصال في اتخاذ القرارات تحسين الأداء و دراسة طبيش ميلود (2010) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي، والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة الإذاعية.

■ من حيث المنهج:

نلاحظ من خلال عرضنا للدراسات المشابهة لدراستنا اتفقت جل الدراسات على نوع المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي وهو مايتفق مع دراستنا الحالية.

■ من حيث العينة :

اتفقت كل من الدراسات العربية والأجنبية على استخدام العينة لكن كل حسب موضوع دراسته وما يتطلبه من أفراد العينة كدراسة عودة (1996) والتي كانت عينتها مكونة من 2901 من العاملين داخل الجامعة أما دراسة زروق جمال (2000) فكانت عينتها تشمل 300 عامل بمؤسسة الحديد والصلب.

■ من حيث الأدوات:

أما بالنسبة للأدوات فإن الأداة التي اتفقت عليها كل الدراسات هي الاستبيان .إضافة على هذا فقد استخدمت دراسة محمد علي محمد (1978). المقابلة الحرة والملاحظة المباشرة.

■ من حيث النتائج:

ركزت نتائج مختلف الدراسات على الاتصال التنظيمي الرسمي كنتائج دراسة HARRISON (2002)

- أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات.
 - يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني بالإضافة إلى الوسائل الشفوية، وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات.
 - وأن جودة المعلومات، أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.
- أما دراستنا الحالية فإننا سنتطرق للاتصال الرسمي وغير الرسمي.

ب. التعليق على الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني:

■ من حيث الموضوع:

لقد تباينت الدراسات حول موضوعاتها فدراسة سعيد محمد المهنا (2002) عالجت الموضوع من خلال "العلاقة التي تربط التوافق المهني والدافعية للإنجاز . أما دراسة بوعطيط سفيان (2006) عالجت الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني.

■ من حيث الأهمية:

اختلفت أهداف الدراسات السابقة كدراسة ريفيرا (2007) Riviera هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى وجود التوافق المهني لدى المدراء المغتربين وغير المغتربين ودراسة بن

غريال سعيدة (2014) أدت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني".

■ من حيث المنهج:

نلاحظ من خلال عرضنا للدراسات المشابهة لدراستنا اتفقت جل الدراسات على نوع المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية.

■ من حيث العينة:

اتفقت كل من الدراسات العربية والأجنبية على استخدام العينة لكن كل حسب موضوع دراسته وما يتطلبه من أفراد العينة كدراسة أورتا (1999) حيث كانت العينة تتكون من 150 فرد من أعضاء هيئة التدريس ودراسة سعيد محمد المهنا (2002) فكانت العينة مكونة من 225 موظفا بمطار الملك خالد الدولي .

■ من حيث الأدوات:

أمّا بالنسبة للأدوات فإن الأداة التي اتفقت عليها كل الدراسات هي الاستبانة لقياس مستوى التوافق المهني لأفراد العينة. وهو ما سنستعمله في دراستنا أيضا.

■ من حيث النتائج:

أوضحت نتائج مختلف الدراسات على وجود اختلاف في مستويات التوافق المهني من خلال: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الفروق الفردية كنتائج دراسة بوعطيط سفيان (2006) التي تؤكد وجود فروق معنوية في درجات التوافق لبعض من مقاييس التوافق المهني تعزى للعمر ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، لم تجد فروقات فيما يخص المستوى التعليمي أو جنس الموظفين في عينة الدراسة.

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل تحديد معالم دراستنا وذلك في جملة من الخطوات المنهجية المنظمة والمتسلسلة والمتتالية والتي على أي باحث التقيد بها والسير في إطارها وألا يحيد عنها، وذلك انطلاقاً من عرض إشكالية الدراسة والمعبر عنها في سؤال تتبعه مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي سوف نجيب عنها من خلال الفرضيات الفرعية والتي هي بمثابة إجابات مؤقتة سوف يتم التأكد من صحتها ميدانياً، وكما تناول هذا الفصل أسباب ومبررات اختيار إشكالية الدراسة، وما هي الفائدة المرجوة من معالجة الإشكالية المطروحة في شكل مجموعة من النقاط تحت عنوان أهمية الدراسة، وكما تم توضيح الأهداف المتبناة من هذه الدراسة لنختتم بأهم المصطلحات العلمية التي تحتاجها الدراسة، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي والتوافق المهني مع التعقيب عليها.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولا : ماهية الاتصال.

ثانيا: تعريف الاتصال التنظيمي.

ثالثا: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.

رابعا: أنواع وخصائص الاتصال التنظيمي الفعال.

خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي.

سادسا: أساليب الاتصال التنظيمي.

سابعا: شبكات الاتصال التنظيمي.

ثامنا: نظريات الاتصال التنظيمي.

تاسعا: معوقات الاتصال التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

يعد الاتصال من الأنساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية خاصة، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير المؤسسة حيث أنها تقوم بنقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعدّ جوهر أي تنظيم.

حيث تشكل المنظمة حقلاً جيداً لدراسة الاتصال، فكثيراً من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية. وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الاتصال التنظيمي وذلك من خلال العناصر التالية: وظائفه وخصائصه، أهم أساليبه، أهميته وأهدافه ومعوقاته.

أولاً: ماهية الاتصال:

1. تعريف الاتصال:

■ التعريف اللغوي:

- للبحث في كلمة اتصال في معاجم اللغة العربية نجد مختار الصحاح يذكر الاتصال في باب (وصل، وصلت الشيء من باب وعد وصله، ووصل أي بلغ بمعنى اتصل وتوصل إليه، ووصله توصيلاً أي أكثر من الوصل وأصله مواصلة بمعنى استمرار وفي المعجم الوجيز نجد كلمة وأصله مواصلة ووصالاً بمعنى اتصل به ولم يهجره ووصل الشيء إليه أي أبلغه إياه، واتصل الشيء) بالشيء أي التأم به، وصار موصولاً به، وتوصلاً لم يتقاطع¹.

- مصطلح الاتصال مأخوذ من كلمة اتصل والتي تعني الوصل أي وصل الشيء بالشيء، أو الربط ومعناه إيجاد علاقة من نوع معين بين شخصين، أو هو وصل الشيء إلى الشيء وصولاً و توصل إليه².

- إن كلمة اتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية communis، تعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة؛ أي أنّ الاتصال يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات. وتمّ تعريفه وفق قاموس أكسفورد بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات³.

- ويعني الاتصال كذلك تبادل المعلومات عن طريق مجموعة من الوسائل التقنية تيسر إيصالها، وهذه الوسائل قد تكون كتابية أو سمعية⁴.

1- جمال مجاهد و آخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2010، ص ص 23. 24.

2- محمود جودت شاكر، الاتصال في علم النفس، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص39.

3- غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال- مفاهيم و مهارات الاتصال الشفوي و الكتابي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص22.

4- Le Petit Larousse en couleurs، Sur Les Presses des Imprimeires، en France، 1ed، p 210.

■ التعريف الاصطلاحي:

- الاتصال ظاهرة مستمرة عبر الزمان، ليس له بداية كما ليس له نهاية وهو عملية ديناميكية متغيرة تحتوي على عناصر متعددة، لا يمكنهم العيش بمعزل عن بعضهم البعض فهم دائمي التفاعل¹.
- الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين، أو أكثر، بحيث يتفاعلون بمقتضاها، فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفاً، ويكون موضوع الاتصال قضية معينة، أو معنى مجرد أو واقعا معيناً².
- ويرى تشلرلز كولي C.H. cooley أنّ الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان³.

- ويعرف ستير ورينالز Stair and Reynolds الاتصالات:

- بأنها عملية بثّ إشارة من المرسل، للمستقبل من خلال وساطة الاتصال، وتتضمن إشارة الرسالة التي تتألف من بيانات، ومعلومات، وترسل من خلال وسيلة اتصال التي تعمل على نقلها من المرسل إلى المستقبل⁴.
- ومن خلال هذه التعريفات السابقة، يتضح لنا أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل للمعلومات والخبرات والأفكار والرموز، وإرسال للمعاني بين طرف وآخر أو أكثر حيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الردّ عليها برموز متفق عليها سلفاً.

2. عناصر الاتصال:

- ✓ 1 المرسل: هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي تقوم بإرسال الرسالة(مصدر المعلومات و المبادرة بالاتصال)
- ✓ 2 الرسالة: تتضمن الأفكار والآراء والمعلومات.

1- محمود جودت شاكر، مرجع سابق، ص39.

2- مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006، ص 25 .

3- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1997، ص 09.

4- وصفي كساسبية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 68.

- ✓ 3 **القناة:** هي وسائل الاتصال التي قد تكون شفوية، كما هو الحال في الاتصال الهاتفي، أو كتابية كما هو الحال في المذكرات والتقارير بمعنى آخر هي المسار الذي تتبعه الرسالة في المسار إلى المستقبل.
- ✓ 4 **المستقبل:** هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليه الرسالة أي المستقبل المفسرة للرسالة.
- ✓ 5 **التغذية الراجعة(العكسية):** هي الاستجابة و تمثل ردود الفعل الناتجة عن استقبال وتفسير وفهم الرسالة من جانب مستقبلها¹.
- ✓ 6 **الأسلوب:** وهو يتمثل في الطريقة التي تتطرق بها الرسالة وما يصاحبها من مكبرات صوتية مؤثرة، والطريقة التي تدبج بها الرسالة المكتوبة بحيث تحمل على الثقة فيما ورد فيها و تؤدي إلى إقناع المستقبل بمحتوياتها.
- ✓ 7 **الوقت:** وهو الزمن الذي يكون فيه المستقبل مستعدا ذهنيا و نفسيا لتلقي الرسالة واستقبالها والاستجابة لها، كما ينبغي أن توجه الرسالة في الوقت الملائم لموضوعها، حتى إذا نفذت أتت ثمارها المرجوة².

3. أنواع الاتصال:

يستحوذ الاتصال على اهتمام الدارسين في كتبهم، وهذا ما أدى إلى وجود عدة تصنيفات للاتصال حسب مجال التخصص، حيث ذهب محمد منير حجاب (1995) إلى تصنيفه تبعا لمؤشرات اللغة المستخدمة، الاتجاه، درجة التأثير، ومصدر الاتصال:

■ **فمن حيث اللغة المستخدمة:** ينقسم إلى نوعين شفهي أو كتابي، ويفضل عادة استعمالهما معا لزيادة فاعلية الاتصال. مثلا: الإعلانات المعلقة على الجدران المتواجدة في الإدارات الجامعية كإعلانات مواعيد الامتحانات، أو نتائج المقاييس الممتحنة من طرف الطلبة، فهذا اتصال كتابي، واتصال أحد الإداريين بالأساتذة لموضوع ما كإعلامهم بأيام امتحاناتهم، هذا اتصال شفهي.

1- زيد عبوي، فن الإدارة و الاتصال، عمان، دار دجلة للنشر والتوزيع، 2008، ص 23.

2- بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 304. 305.

■ **ومن حيث الاتجاه:** يصنف إلى نوعين: في اتجاه واحد: عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين أو خوف المرسل ألا تكتشف أخطاؤه أو لا يستمع لنقد الآخرين أو يرغب في حماية قوته وهيبته.

في اتجاهين: لزيادة ثقة الأفراد، وقدرتهم على فهم الرسالة أو الأثر الذي أحدثته فيهم، والسماح بإمكانية تعديل الرسالة بما يخدم الهدف، ومن أمثلة هذا النوع المقابلات والندوات، والاجتماعات، كاجتماعات الخاصة بالمجالس التأديبية عن موضوع الغش في الامتحانات لتحديد عقوبة شخص معين.

■ **أما من حيث درجة، ومدى التأثير فيقسمه إلى ثلاثة أنواع:**

- 1- شخصي: (مباشر، وجها لوجه، ودون قنوات وسيطة)
- 2- تنظيمي: وهو خاص بالمنظمات، ويأخذ أشكالا عديدة مثل (اجتماعات، صنع القرارات الندوات التوجيهية، برنامج التدريب المهني، حفلات التكريم)
- 3- جماهيري: وهو أوسعها، وأكثرها لمدى استعماله لوسائل الاتصال الجماهيرية.

■ **وفقا لطبيعة مصدره نوعان :**

- رسمي (يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، وهو إما صاعد أو هابط أو أفقي)
- غير رسمي (يتم خارج المسارات الرسمية، وهو إما مكمل للاتصال الرسمي أو معيق له)¹.

ثانيا: تعريف الاتصال التنظيمي.

تختلف وتتعدد التعاريف حول الاتصال التنظيمي نذكر منها:

- الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات، والمعاني والأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الاتصال المتعددة، ولا يمكننا أن نتصور منظمة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين أفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها².

1- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، مرجع سابق، ص 20.

2- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، د/م، 2011، ص 08.

- يعرف Redding و Sanborn الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة¹.

- ويعرف الاتصال التنظيمي بالنسبة لـ Thayer هو تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى وفي هذا يشير إلى وجود ثلاث أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال وكما يلي:

- نظام الاتصال التشغيلي: ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام أو بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال.

- نظام إيصال الأمر ويشمل الأوامر والتعليمات والقواعد.

- نظام التطوير ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب.

- وأما "لوهيش" فيرى بأنه هو أكثر من الإعلام وهو يضع الأفراد في علاقات فيما بينهم لتسهيل الفعل الجماعي، فهو إذا فعل مشترك أما المعلومة فهي أحادية الجانب إذ لا يمكن إصدار مجلة المؤسسة لنصرح بوجود اتصال².

- عرفه "العلاق" كما أوضحت المنجي بأنها "تدفق التعليمات، والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات، والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين³.

- ومن خلال استعراض كل هذه التعاريف يتضح لنا أنها عملية تبادلية للمعلومات التي تكون ذات علاقة بالعمل التنظيمي بين شخصين أو أكثر أو بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر، ويتضمن مجموعة من العمليات منها جمع وتحليل وبحث المعلومات.

ثالثاً: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.

■ الأهداف:

إنّ نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني أنّ الاتصال التنظيمي لا ينبغي النظر إليه على أنّه عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنّما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

1- محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000، ص18.

2- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 09.

3- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص 137.

ويعتبر الاتصال وسيلة المدراء في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي تحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصال يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعرفة المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل¹.

ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها والتي لخصها الدكتور صالح بن نوار فيما يلي:

أ. **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب. **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج موظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

ج. **المشاركة في المعلومة:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

د. **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

وأضاف هدف آخر والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العلمي².

ويمكن أن تضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

1- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص31.

2- فضيل دليو وآخرين: الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص87.

1. **أهداف ترويجية:** حين يكون الهدف من الاتصال هو إبلاغ التوجيهات والتعليمات فإن الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة والاسترخاء ومن الأساليب المعتمدة في هذا المجال سماع الموسيقى أثناء العمل، فتح أبواب المكتبة، خلق فترات راحة إجبارية للعاملين خلال ساعات العمل.

2. **أهداف تحفيزية:** إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في عمال التخطيط والتنظيم والوقاية مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة متعاونة متوجهة لكل طاقاتها وإمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشترك¹.

■ **الأهمية:**

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ودورا بارزا داخل المنظمة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأنّ الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة.

✓ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع والابتكار لدى العمال وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وأرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.

✓ يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل².

✓ البعد عن التأويل، والتقدير الشخصي عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال؛ حيث أنّ وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسئول على استخدامه في الوقت المناسب مع العاملين المحدّدين، باستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

✓ الرقابة على العمل من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين، والمديرين بالخطط

1- محمد سيد فهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأردن، 2006، ص33.

2- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 17.

الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ، والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

✓ التنفيذ الكفاء للعمل إن سير أمور العمل، وتنفيذها يحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث، والاستماع، والمناقشة، وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

✓ يساعد نظام الاتصالات التنظيمية من خلال توفير جميع المعلومات خاصة السليمة منها، على تحقيق الدقة وذلك لحسن التصرف فيها واتخاذ القرارات.

✓ تحقيق الديمقراطية في العمل يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، للأفراد في اتخاذ القرارات دون القيام باجتماع لتبادل الآراء، والوصول إلى نتائج مشتركة¹.

رابعاً: أنواع وخصائص الاتصال التنظيمي الفعال.

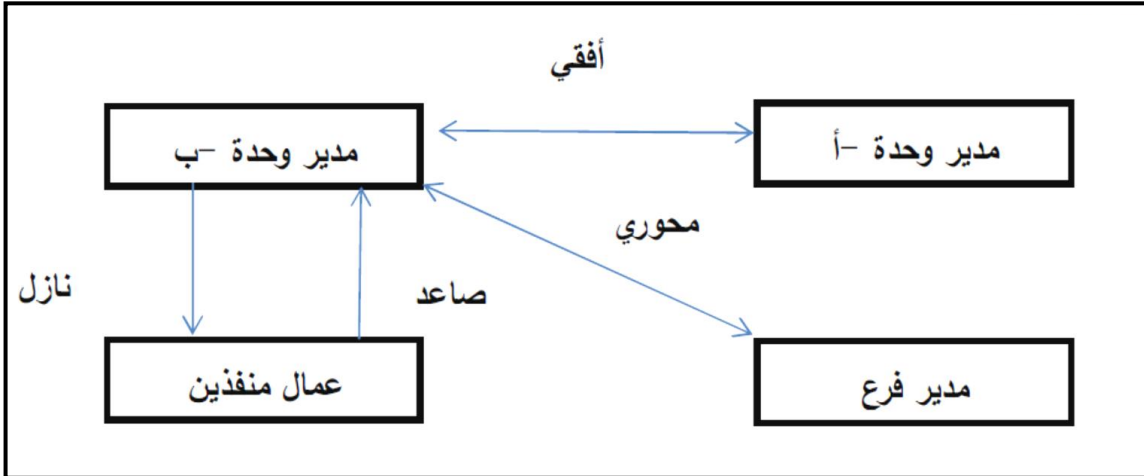
1 - أنواع الاتصال التنظيمي:

أ. **الاتصال التنظيمي الرسمي :** الاتصالات الرسمية هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب، وإجراءات نقل المعلومات والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة². وهو يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات، والأوامر، والقرارات، والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى، والدنيا مثل الشكاوى، والاقتراحات، وطلب الإجازات، وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا. ويتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي الرسمي أربع اتجاهات يمكن إبرازها في الشكل التالي:

1- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص 137. 138

2- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 174. 175.

شكل رقم (01): يوضح الاتصال الرسمي و اتجاهاته.



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق ، ص 175.

حيث يندرج تحت الاتصال الرسمي كل من الاتصال الهابط والصاعد والأفقي:

■ الاتصال الهابط : Down ward communication

يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر فهي تصدر غالبا من القادة أو الرؤساء لشرح وتوضيح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، أي من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، والاتصال الهابط يعد بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن المنظمة بدونها تتوقف عن أداء وظيفتها تماما¹.

مزايا الاتصال الهابط : للاتصال الهابط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها:

- إعلام الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد على القضاء على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة.
- يخلق شعور لدى الموظفين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا مما يخلق لدى الأفراد الاعتزاز بالنفس والعمل.

- تمكين الأفراد من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة².

1- الهاشمي لوكيا، ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر ،العدد 7 جانفي 2012، ص 5.

2- عبد المعطي محمد عساف :الاتصال الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص185.

- **معوقات الاتصال الهابط:** من بين أسباب فشل هذا النوع من الاتصال عدة معوقات نلخصها فيما يلي :

✓ أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل النازلة من الإدارة للعاملين.

✓ مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة له، كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

✓ نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات تقتصر عليهم أم يجب نقلها للآخرين في مستويات أخرى، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

✓ إن العديد من التنظيمات غالبا ما تعتمد على وسائل اتصال حديثة وتتحاشى الرسائل الشفاهية والمواجهة مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

شكل رقم (02): يوضح الاتصال الرسمي الهابط.



المصدر: عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر " دراسة الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان الرياض، ط2، 1997، ص43 .

■ الاتصال الصاعد: Upward communication

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- معلومات عن العامل نفسه، وأدائه، ومشاكله.
 - معلومات عن زملاءه، ومشاكلهم.
 - معلومات حول السياسات، والإجراءات التنظيمية.
 - معلومات حول ما ينبغي القيام به، وكيف يمكن أن يتم ذلك.
- ويتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين العامل (المرسل) والمدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى، حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الرئيس بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسئول أو المديرين في الموضوع
- والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات، وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.
- مزايا الاتصال الصاعد:

✓ يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

✓ تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء الحاجات اجتماعية وذاتية لهم.

✓ المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة والمتقاربة مع الرئيس، وعليه المرؤوس جزء مهم في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل حتى يمكن للإدارة تحسين وتطوير ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية¹.

- معوقات الاتصال الصاعد: هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد نذكرها فيما يأتي:

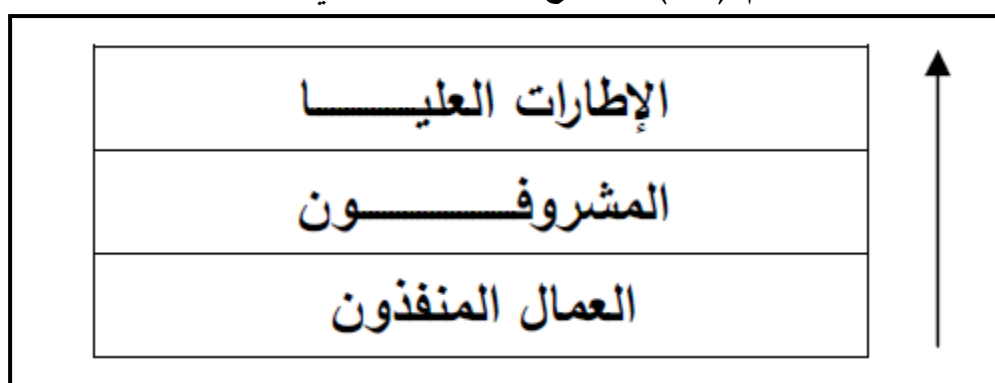
✓ البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

1- طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، دون سنة، ص 289 .

✓ التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس العكس ويعتبرون الاتصال الصاعد استثنائي بينما الاتصال النازل هو الأساس.

✓ تفضيل العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرآى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة¹.

شكل رقم (03): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد .



المصدر: محمد يسرى منصور: المرجع السابق، ص 188.

■ الاتصال الأفقي (HORIZONTAL) LATERAL COMMUNICATION

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين الرئيس، والمرؤوس وينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة. ويمكن اعتبار الاتصال الأفقي هاما ويزيد من فعالية المنشأة في المجالات التالية:

- القيام ببعض المهمات غير المحددة، والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد للقيام بها ولاسيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق، يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة، حيث أنها تلبي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم كما يعتبر نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم، كما يرتبط بظاهرة التنازع في التنظيمات فعندما يعزل أحد المشرفين نفسه مع أعضاء وحدته الإدارية ولا ينسق مجهوداته

1- محمد يسرى منصور: التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، ديوان النشر العربية، 1986، ص 187-188.

مع نظيره في وحدة أخرى سيكون هناك مجال للتنازع، وإذا أدى التنازع إلى انهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة¹. إذن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة والمشاركة في اتخاذ القرارات وأن يتعاونوا مع الإدارة في حل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريقه.

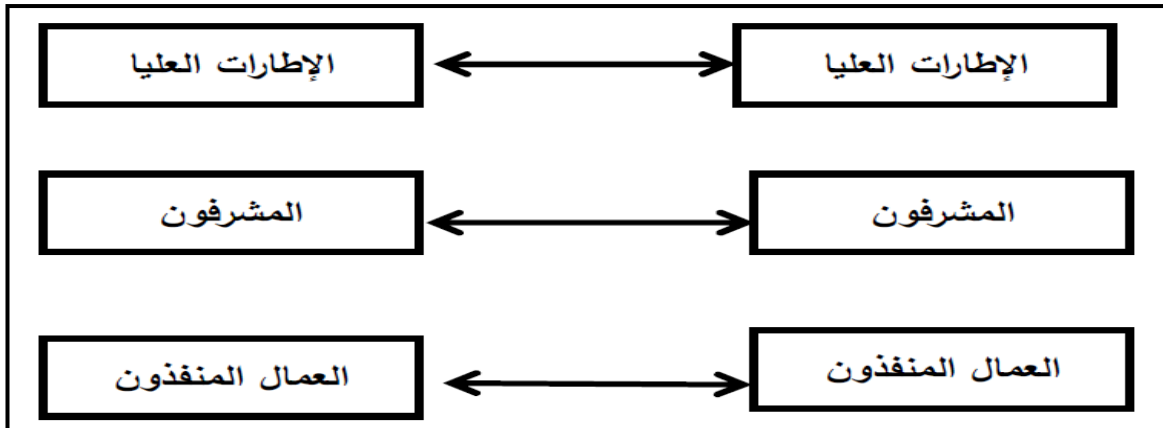
- مزايا الاتصال الأفقي:

- ✓ يسمح بوصول المعلومات والآراء والاقتراحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى المعلومات الكافية.
- ✓ يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين².

- معوقات الاتصال الأفقي:

- ✓ إن هذا الاتصال إذا تحقق لا يتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.
- ✓ إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها³.

شكل رقم (04) : يمثل الاتصال الرسمي الأفقي.



المصدر: عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق، ص 283 .

1- محمد يسرى منصور : المرجع السابق، ص 49.

2- عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق، ص 283.

3- محمد يسرى إبراهيم دعيس : مرجع سابق، ص 225.

■ الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ولا يخضع لقواعد وإجراءات رسمية مثبتة أو مكتوبة كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية؛ حيث يتمثل الاتصال غير الرسمي في عمليات اتصال لا نهائية تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها أو توجيهها. ويعتبر وجود مثل هذه الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم أمر طبيعي وحتمي نظرا لكونها ناتجة عن الحاجات الإنسانية الفطرية لتكوين العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية. وبالنظر في أدبيات الاتصال الإداري بشكل عام يمكن القول بوجود نوعين من الاتصال غير الرسمي:

○ **النوع الأول:** الاتصالات غير الرسمية الإيجابية، ذات التأثير الإيجابي على التنظيم وهي الاتصالات غير الرسمية التي تهتم بالعمل، وبأهداف التنظيم إلى جانب اهتمامها الأساسي بالحاجات الاجتماعية والإنسانية لأعضاء التنظيم ومثل هذه الاتصالات تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة إيجابية وفورية وبشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

○ **النوع الثاني:** الاتصالات غير الرسمية السلبية، ذات التأثير السلبي على التنظيم، وهي الاتصالات غير الرسمية التي تسعى إلى خدمة أهدافها ومصالحها على حساب أهداف، ومصالح الاتصال الرسمي بل و تسعى إلى اختراق النظام الرسمي¹.

- دوافع وجود الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

- ✓ وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- ✓ عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- ✓ عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمي ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين .
- ✓ إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة².

1- انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، مرجع سابق، ص 41 .

2- سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والآداء ، الدار الجامعية، القاهرة، 1976، ص ص 251-252.

- **سلبياته:** يمكن أن يكون الاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

✓ يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا.

✓ انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم¹.
وهناك من يقسم الاتصالات التنظيمية إلى :

أ / اتصالات داخلية Internal Communication:

هذا النوع يتمثل في الاتصالات المهيكلية أو الرسمية داخل المنظمة، والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة، والمقصود بها تلك الاتصالات التي يتم بناءها ضمن خطة عمل المنظمة، إن الاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة ففي المنظمات عادة الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن إدخالها في حاسبة المنظمة الرئيسية للمدير كي تصبح قاعدة بيانات، ومن هذه القاعدة يمكن إعداد التقارير المبرمجة، لكي يتم إعطاء المعلومات لكل قسم الأقسام تتبادل المعلومات، والعاملين أيضا، وتستخدم المذكرات المكتوبة، وتقام النقاشات، كل هذا يتم لتحقيق أهداف المنظمة.

ب / الاتصالات الخارجية External Communication:

هذا النوع مرتبط بتحقيق أهداف عمل المنظمة، يتم مع الأفراد والجماعات خارج المنظمة، هو الاتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة.

ج / الاتصالات الشخصية Personal Communication:

ليس كل الاتصالات التي تتم في المنظمة لها علاقة بالعمل، فإن الكثير منها ينجم عنها تبادل المعلومات بشكل عرضي أو غير متفق عليه مسبقا، و له تأثير كبير في نجاح المنظمة وهذا التأثير نابع من تأثير الاتصال الشخصي (وجهات نظر أو الأفكار أو

1- سليمان حنفي محمود: نفس المرجع، ص 252.

الاتجاهات، والمعتقدات) لأنّ وجهات نظر العاملين نحو المنظمة و زملائهم لها تأثير على رغبتهم لإنجاز المهام المحدد¹.

2- خصائص الاتصال التنظيمي الفعال:

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة وتتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في:

✓ **المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير:** فالاتصال

التنظيمي يبدأ بالفهم و الإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

✓ **الثقة في مصدر الرسالة:** حيث أنّه بدون هذه الثقة فان الرسالة لنا تحقق أهدافها².

✓ **الموضوع:** وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة المستقيل والتي لا تحمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

✓ **البساطة:** أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة او الموضوع الوصول إلى مستقبله في اقصر وقت ممكن.

✓ **سلامة الوسيلة:** أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها ان توصل مضمون إدراك المستقبل بدقة و في مستوى إدراك الرسالة .

✓ **الدقة:** وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات و البيانات اللازمة³.

✓ **الإقناع و التأثير:** إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع فعال وله رد ايجابي فانه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه و التأثير فيه حتى يتأقلم و يكون فكرة عامة عن الموضوع.

1- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن ، ط1 ، 2007، ص 23- 25.

2- بشير علاق، مرجع سبق ذكره . ص 310-311.

3- معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص176.

✓ **الشمولية:** قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة ، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة¹.

خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية و يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة فوظائف الاتصال ترتبط الاتصال أساسا بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1- وظيفة الإنتاج:

يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية حيث يرى "كين ديفيز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل. ومن هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج و اتخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل².

2- وظيفة الإبداع:

الإبداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام، الوسيلة، النظام، العملية السياسية، والبرامج أو الخدمة هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقها³، كما يقصد بالإبداع إنشاء

1- فتحي أحمد دياب عواد :إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012 ، ص ص 377- 378

2- أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986 ، ص ص 144- 145 .

3- روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة ورقلة، أيام 09/08 مارس 2005 ، ص 205.

ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير التنظيمي، فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة علي تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة لتغيير أكبر وأقوى وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، ولالإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية:

✓ يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

✓ يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول¹.

3- وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بما ومن ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة.

✓ معرفة المنتج (الرسالة) .

✓ معرفة العميل (المستقبل) .

✓ معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).

✓ تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).

✓ ترك انطباع حسن (رد الفعل)².

1- مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ، ص ص 143-144.

2- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص ص 145 - 146.

4- وظيفة التبليغ:

تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعبا دورا على محتويات المعلومات و يمكن تبليغ:

✓ تقارير.

✓ تنفيذ واجبات.

✓ شرح خطوات العمل في فترة معينة.

✓ تبليغ سياسات و قرارات الإدارة.

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لابد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

✓ تحديد وقت الاتصال.

✓ حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.

✓ وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.

✓ من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.

✓ مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات¹.

5- وظيفة التفهيم والتعليم:

■ **وظيفة التفهيم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخيرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافية إلى دقة النقل في عملية الإرسال، ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الاقتراض وهو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه.

■ **وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الإداري عند توجيه الرؤوس و تدريبهم و في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة².

1- شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص ص 144 145.

2- شعبان فرج . المرجع نفسه، ص 146

■ **وظيفة الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية وهي:

- ✓ حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
- ✓ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي
- ✓ ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة¹.

سادسا: أساليب الاتصال التنظيمي .

هناك أساليب عديدة ومختلفة للاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1. الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: (المنشورات والتقارير والمذكرات والخطابات والشكاوي والمقترحات). ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها بحرف C وهي أن تكون:

- كاملة: COUPLETE .
- مختصرة: COCISE .
- واضحة: CLEAR .
- صحيحة: CORRECT .
- لطيفة: COURTEOUS².

■ طرق الاتصال الكتابي :

أ- **النشرات والكتب الدورية:** وهي التي يصدرها المدير نتيجة الدراسة السابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية، كما هو الحال عند إعداد الميزانية أو خطة التدريب³.

1- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص ص144-145.

2- زكريا الدوري وآخرين، مبادئ ومداخل الإدارة و وظائفها، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 21 .

3- فتحي أحمد ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 388.

ب- التقارير: وهي تحتوي على معلومات ترتفع من أسفل إلى أعلى المستوى الإداري إلا على أن يتابع المرؤوس أو يتمّ بمجريات الأمور في العمل أو يحبط بتفسيرات أو إحصائيات أو ما إلى ذلك، وهذه التقارير قد تكون دورية أو قد ترفع وقت الحاجة إليها ويراعي عند إعداد التقرير الترتيب المنطقي، وألا يكون مسهباً بالدرجة التي يملها قارئه أو مختصراً لدرجة عدم قدرته على نقل الرسالة وكل هذا يسهم في أن تصبح التقارير وسيلة اتصال جيدة.

ج - الشكاوي: ترفع الشكاوي من المرؤوسين إلى الرئيس وعلى المسئول أن يهتم بها للتصرف على أسبابها وإيجاد الحلول، وأن يعطي الفرصة لكل فرد داخل التنظيم بتقديم شكواه لأنّ الاهتمام والعناية بالشكاوي ترفع من روح الموظف المعنوية وتشعره بأهميته فالمرؤوس الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه كما يجب إلى جانب هذا فإنّ الكثير من الشكاوي الجادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل¹.

د- المذكرات: وهي نوع من أنواع الكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو للزملاء لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح، وإلى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمهما لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو التذكير ببعض الواجبات².

■ مزايا الاتصال الكتابي :

- يتصف بالدقة اكبر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي .
- حماية المعلومات المراد نقلها.
- توثيق عملية الاتصال و إمكانية متابعتها .
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.
- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال و الجهد³.

1- Alax muchiellil: communication dans l 'organisation، connaissance de problème، les édition dans l 'entreprise modern d'édition et libraires paris، France ، 1983، p 56.

2- فتحي أحمد ذياب: المرجع سبق ذكره، ص389.

3- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 245.

2. الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية المكالمات الهاتفية الندوات، الاجتماعات والمؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة¹.

■ طرق الاتصال الشفوي:

- **المقابلات الشخصية:** وتعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة وتهدف إلى التعرف على حقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي في المنظمة، والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه، وبالتالي يلزم مراعاة الحديث وتعبيرات الوجه خوفا من تشويه المعنى المقصود².

- **الاجتماعات:** وهي من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي.

○ أهميتها :

- ✓ تنهي الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء.
- ✓ تعتبر موقف مناسب للتدريب على الحياة الديمقراطية.
- ✓ تساعد على تكوين علاقات اجتماعية قوية بين الأعضاء.
- ✓ تهيئ الفرصة للعمل الجماعي.
- ✓ تثير في الأعضاء محاولة التفكير في المشاكل وتقوية آرائهم³.

- **الندوة:** هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع، ويتناول المختصون الموضوع من جوانبه المتعددة بحيث يتناول كل منهم زاوية معينة، لذلك فهي تعدّ من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل و بين المستقبل حول موضوع معين.

○ مميزاتها:

-
- 1- زكريا الدوري وآخرين: مرجع سبق ذكره، ص 216.
 - 2- فتحي أحمد ذياب: مرجع سبق ذكره، ص 390.
 - 3- محمد سيد فهمي: مرجع سبق ذكره، ص ص 189-190.

- ✓ تتيح الفرصة للجمهور للاستماع لآراء الخبراء والمختصين في موضوع ما.
- ✓ تتيح الفرصة للمناقشة بين الخبراء والجمهور مما يجعل الاتصال يسير في اتجاهين بعكس المحاضرات التي تسير في اتجاه واحد¹.

○ مزايا الاتصال الشفوي:

- ✓ يحافظ على قدرة كبيرة من السرية، ويتمّ العمل به في الحالات التي يخشى أن تسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تمّ الأخذ بأسلوب الكتابة.
- ✓ يتميزّ بأنه أكثر سهولة وأكثر سيرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تغيرات الوجه وانفعالات المستدعى.
- ✓ يقوي الروابط و يهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة و أمانة².

○ عيوب الاتصال الشفوي:

- ✓ صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.
- ✓ قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة
- ✓ يعاب عن هذه المناقشات الشفهية، أنّها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف. كما أنّها لا تكفل فهما موحدا لجميع المسائل³.

سابعا: شبكات الاتصال التنظيمي

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أشكالا مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا وتنقسم شبكات الاتصال إلى شبكتين هما:

أ/ **شبكات عمودية:** تأخذ الشبكات العمودية شكلان أساسيين: شكل هرمي وشكل السلسلة.

1/ **شبكة الهرم:** وهي الشبكة التنظيمية التقليدية التي تتميزّ التنظيم البيروقراطي المستقر وفيه تكون المعلومات تبعا لخطوط السلطة (وحدة الأمر ونطاق الإشراف)، تتميزّ هذه الشبكة بالبطء في سريان الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرارات والتنفيذ، وقد تتحوّل

1- المرجع نفسه، ص196.

2- طارق محمد المجذوب: الإدارة العامة (العلمية الإدارية و الوظيفية العامة، والإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للنشر بيروت، 2000، ص ص 521-522.

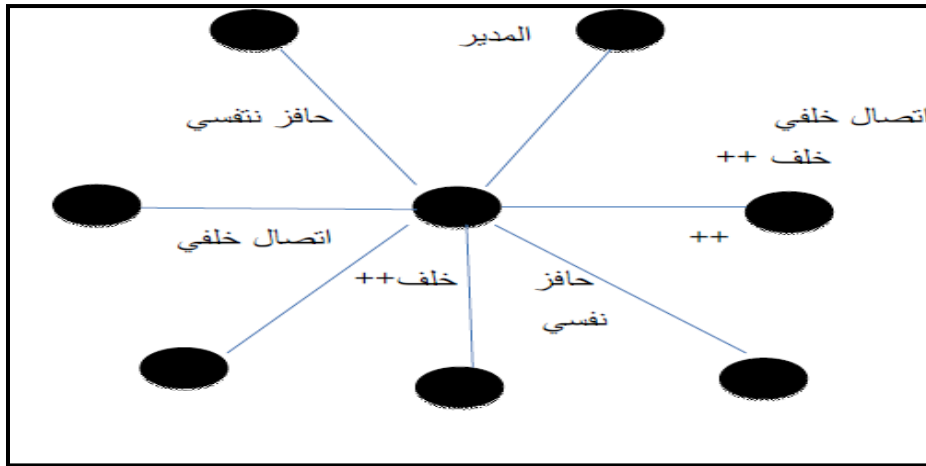
3- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، ط7، 1987، ص27.

الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد في التسلسل الإداري على حساب الفعالية الوظيفية.

ومن مميزات هذه الشبكة فعاليتها، واحترام المستويات الوظيفية ومنع التضارب والفوضى في الاتصال وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه ويعرف إلى أين يتجه¹.

2/ شبكة الدولاب: تميّز هذه الشبكة نمط الإدارة الإثتوقراطية، حيث المركزية تكاد كاملة فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة، تؤدي هذه الشبكة إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين، ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا فقد تنشأ ظاهريا علاقات عداء وصراع، وشك وحذر واهتمام متبادل بين العاملين، مع محاولة التقرب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على العضوية لديه، على حساب الأطراف الأخرى، وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقة سرية تكسر الحواجز التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلا أفقيا أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة².

شكل رقم (05) : شبكة الدولاب.



المصدر: مصطفى حجازي: المرجع نفسه. ص136.

ب / الشبكات الأفقية: أشهرها شيوعا في الإدارة شبكتان وهما السلسلة والنجمة.

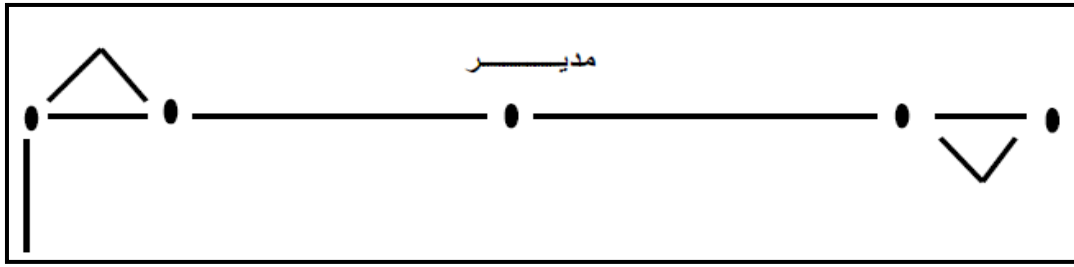
1- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982، ص134.

2- مصطفى حجازي: المرجع السابق، ص ص 135-136.

1- الشبكة السلسلة: ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات وسير المعلومات في هذه الشبكة، فهي تميز حالات الفوضوية التامة.

الاتصالات تتم تبعا لأهواء مختلف الأطراف، بعض العناصر تكتمل فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج وقد تقوم علاقات صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تضل بعض العناصر الهامشية معزولة، في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتتهار الإنتاجية، أما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع تماما كبقية المرؤوسين، وحيث أن الاتصالات اعتباطية فإنّ قدر كبير من الغموض والتضارب ينشأ عنها، كما أنّ القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز والمعلومات كذلك¹.

شكل رقم (06) شبكة السلسلة.



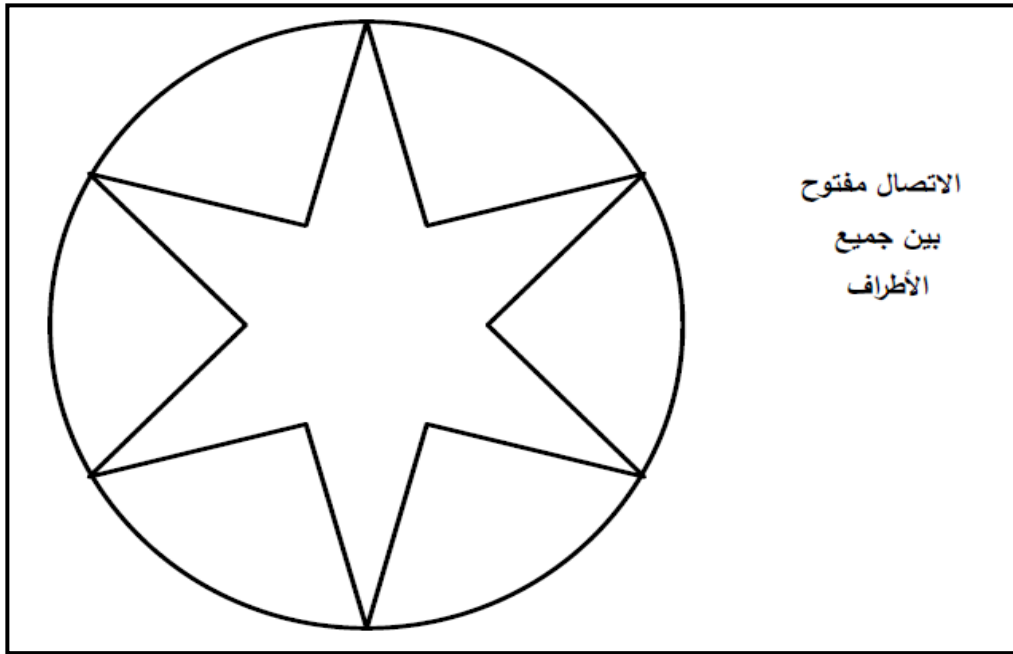
المصدر: هالة منصور: المرجع نفسه. ص137.

2- شبكة النجمة: تلك هي التي تميّز العلاقات الديمقراطية، قنوات الإرسال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى وفي هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأفراد كما أنّ الروح المعنوية ترتفع وكذلك تتماسك الجماعة، والمؤسسة، وقد ينتج عن هذه العضوية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما ينتج عنها بعض الضوضاء لكن النتيجة تكون دوما على شكل إنتاجية جديدة مع ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي إذا غاب الرئيس، والمدير في هذه الحالة يكون ديمقراطيا بالضرورة، كما أن هذه الشبكة بدو رها يصعب تطبيقها إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد فيصبح من العسير إذ لم يكن من المستحيل التمسك فيهم إذ أردنا الحفاظ على الإنتاجية.

1- هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص137.

على المستوى العملي نعتقد أن أفضل صيغة اتصال في مؤسسة كبيرة هي تلك التي تمزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة، فشبكة الهرم تصبح حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف والرقابة، حين تكون المؤسسة كبيرة، ما يمكن إقامة شبكة من نوع النجمة بين المستويات الرئاسية أفقياً¹.

شكل رقم (07) : شبكة النجمة .



المصدر: هالة منصور: الاتصال الفعال، المرجع السابق، ص 138.

ثامنا: نظريات (مدارس) الاتصال التنظيمي:

1. المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) 1965:

تعتبر مدرسة الأنظمة من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم ويعتبر LIF BERTALANFFY من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات سنة 1937، ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين أمثال (BLAN ET PARSON) لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية، وقد عرفت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها فانتشرت مفاهيمها بسرعة خاصة وأن البيئة الخاصة

1- هالة منصور: الاتصال الفعال، المرجع السابق، ص 138.

بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة¹.

وتتظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفراد وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة وترى بأن النظام الاجتماعي لا يستقيم دون وجود اتصالات وتؤكد النظرية على:

✓ الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة.

✓ الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل.

✓ يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف².

يعتبر التيار الماركسي أو اليساري الذي تمثله أعمال مدرسة فرانك فورت، والتي يرى باحثوها أن قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي (Manipulation) الاتصال مجرد عملية تلاعب بتسويق أفكاره ووجهة نظره على حساب أفكار ووجهة نظر الآخرين.

امتدت هذه المقاربة النقدية في دراسة الاتصال عموما إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، كون موجه التغيرات الاقتصادية في العالمية تهدف إلى الربح المادي قبل اهتمامات وأهداف المؤسسة الأخرى، مما أدى إلى توجيه اتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح والخسارة في مقابل الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية للاتصال داخل المؤسسة³.

كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في الإدارة والتسيير على أن التنظيمات خاصة منها الاقتصادية، صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة، في هيكلها وتنظيمها وخطط عملها، لأجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، وأن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات وتفاصيل التنظيم نفسه.

1- Liumichel -aprophe socio: techniaue du l'organisarion- edition l'onganisationParis- 1983- p 70.

2- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص33.

3- زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع -جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 63.

من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الاتصال، يوجد أيضا التغير الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها مع محيطها الذي تعمل فيه، خاصة ببعده الاجتماعي والتنموي، وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية وكذا عن امتناعها عن الأدوار الاجتماعية، وكيفية لعب دور الضبط ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الأحداث ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية اتجاه العمال والمجتمع¹.

2. المدرسة الكلاسيكية الحديثة

استفادت هذه المدرسة من أفكار مجال النظم، حيث جمعت بين الجانب الكمي والإنساني ونجحت في تطوير الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك العاملين والإداريين بربط أهداف كل منهما ببعض، والتقاءهما بأهداف المؤسسة ككل، وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، وقد لاقت أفكار هذه النظرية رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية وكذلك لأن من أبرز روادها كانوا من العاملين الإداريين والإطارات والمهندسين، أمثال "سيمون" وهي أكثر اتجاهها نحو عقلنة التسيير وبالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك، وقد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان، نظراً لنتائجها وهي آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية².

3. المدرسة العلمية الكلاسيكية 1900 :

أ - أعمال فريدريك تايلور: يعتبر "تايلور" من الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة وبالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه، إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية وقد قام "تايلور" بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها؛ حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية وقد ركز في دراسته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال الذين ينفذون الأعمال.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 37.

2- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 2، 1998، ص

وقد لخص "تايلور" المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

- ✓ تقسيم العمل على أساس التخصص .
 - ✓ اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرب نفسه لوحده¹.
 - ✓ وضع نظام صارم لمراقبة إجراءات توزيع المهام.
 - ✓ المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.
- وقد توصل إلى أن هناك "أحسن طريقة لأداء العمل" تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال².
- ب - أعمال هنري فايول:** في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب "تايلور" خارج الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن 20، كان رجل الأعمال الفرنسي "فايول" منشغلا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم، معتمدا في ذلك على خبراته وملاحظاته المباشرة، فقد حاول فايول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة، وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر كتاب "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916م .

لقد لاحظ هنري فايول أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية:

- 1- النشاط الإداري: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
- 2- النشاط المادي: يتضمن الاستثمارات، الموارد، المصارف.
- 3- نشاط المحاسبة: العمليات المحاسبية والإحصائية.
- 4- النشاط التجاري: عمليات بيع و شراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- 5- النشاط الفني: يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه.
- 6- نشاط الأمن: يتضمن حماية الأفراد والممتلكات الخاصة بالمؤسسة³.

1- قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم، والنظريات والمبادئ مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 86.

2- قيس محمد السعيد: نفس المرجع، ص ص 68، 69.

3- محمد جمال يحيوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 368.

وقد حدد "فايول" في كتابه عدد من المبادئ الإدارية تمثلت في:

1- مبدأ تقسيم العمل: يقصد به التخصص في أداء العمل وهو ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية: والسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر، والمسؤولية تتبع السلطة ويجب أن يكون هناك توازن بينهما، وهناك نوعين من السلطة، الأولى تكون رسمية مستمدة من مركز المدير الرسمي، والثانية تتبع من قابليته وقدراته وشخصيته وقيمه الخلقية.

3- مبدأ النظام والانضباط: ويركز هذا المبدأ على أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب، ومن أجل تطبيق النظام يرى فايول أنه من الضروري وجود مشرفين ورؤساء يتمتعون بقدرات كفئة للمحافظة عليه وفرض العقوبات العادلة.

4- مبدأ وحدة القيادة: يفرض هذا المبدأ ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.

5- مبدأ وحدة التوجيه: إنّ كل مجموعة من الأنشطة يجب أن يكون لديها هدف واحد مشترك وخطة واحدة تحدد إطار عملها و يكون لها رئيس واحد يكون مسئول عن توجيه تلك الأنشطة نحو الهدف المحدد لها.

6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يجب أن لا يفضل الأفراد مصالحهم الشخصية على مصلحة المشروع، وعندما يكون هناك تعارض بين المصلحتين فعلى الرؤساء والمشرفين أن يوفقوا بين الاثنين عن طريق العدالة والقدرة الحسنة والإشراف الكفء المستمر.

7- مبدأ المكافأة: تعتبر المنظمة المكافآت والتعويضات العادلة ضرورية للأفراد حيث توفر قدرا كبيرا من الرضا للعاملين و لصاحب العمل في نفس الوقت .

8- مبدأ المركزية: يرى فايول أن درجة المركزية في السلطة تتحدد في ضوء الظروف والمواقف المستجدة في المشروع .

9- مبدأ تدرج السلطة: ويقصد به تسلسل أو تدرج الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، والالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الاتصالات في داخل المشروع بصورة فعالة .

10- مبدأ الترتيب: أن يكون مكان معين لكل شيء ولكل شخص، والأول يشير إلى ضرورة الترتيب الاجتماعي.

11- مبدأ المساواة: على المدراء أن يوفروا العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تساهم في رفع معنوياتهم في العمل.

12- مبدأ استقرار العاملين: إنّ استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمشروع وعلى عكس ذلك فإنّ دوران العمل السريع يسبب خطورة للمشروع وكلفة عالية في التشغيل وعلى إدارة المشروع أن تسعى لتوفير الظروف الملائمة من أجل استقرار العمالة بدرجة مناسبة.

13- مبدأ المبادرة: من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادرة والابتكار في وضع الخطة وتنفيذها، ومن الواجب أن يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة والشعور بالرضا في أداء أعمالهم .

14- مبدأ التعاون أو روح الفريق: يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي و تنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بين العاملين، ويؤكد فايول على أن الإتحاد قوة وعلى الإدارة أن تبذل الجهود لتشجيع روح الجماعة لما لها من أثر فعال في تحقيق النتائج في المنظمة¹.

1- محمد جمال يحيياوي: مرجع سبق ذكره، ص 369 .

تاسعا: معوقات الاتصال التنظيمي.

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطّلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهاها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن "المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود¹، ومن بين هذه المعوقات:

أ - المعوقات الشخصية:

- وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية التي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- **تباين الإدراك:** وهي التباين في إدراكهم للمواقف والمختلفة والذي يعود ذلك للأسباب التي ذكرناها سابقا وهي الاختلافات الفردية وبيئتهم والتي تؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- **الإدراك الانتقالي:** فعادة يميل الفرد إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه واتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.
- **الانطواء:** وتتمثل في عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- **حبس المعلومات:** وذلك بإخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.

1- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل، النظريات العمليات الوسائط الكفايات، أريد الأردن 2009، ص 337.

- **المبالغة في الاتصال:** وهي عكس حبس المعلومات حيث يتمّ من خلال ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات و عقد الاجتماعات¹.
- **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل.**
- **ضيق الوقت.**

ب- **المعوقات التنظيمية:**

- وترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
- وقد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون المختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين.

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة².

ج - **معوقات اجتماعية ثقافية:**

- ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى النشأة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكّل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من حيث التنظيم.
- ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

1- ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 198. 199.

2- زيد عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2008 ، ص ص 45.46.

○ **التباعد الاجتماعي:** ونقصد به الاختلافات في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحوافز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير، إذ تتعقد الاتصالات فيه، وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم، ووضع برامج وقواعد اتصالية، وتعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

○ **الاختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا يجعل العملية تتسم بصعوبة فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

ومنه فالفاعل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم فمحاولة التقريب بين الفاعلين وفهم خلفياتهم وثقافتهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتقادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي¹.

د - المعوقات البيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحدّد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي نستخدمها، واستخراجها لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير المنظمات. ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم وتحدّد أسلوب الاتصال في مدى فاعليته².

1- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن، 2004، ط7 ص242.

2- زيد منير عبيو: مرجع سبق ذكره، ص 46.

خلاصة

من خلال كل ما تقدّم وكل ما أحيط بدراسة عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة تبرز أهمية وقيمة هذه العملية، إذ تعتبر الاتصالات العنصر الأساسي والمشارك لجميع العمليات الإدارية، وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل إلحاقها بركب المؤسسات والمنظمات الناجحة، وأن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الأفراد في المنظمة بما سيساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة.

الفصل الثالث:

التوافق المهني

تمهيد

- أولا : ماهية التوافق .
- ثانيا : مفهوم التوافق المهني .
- ثالثا : أهمية التوافق المهني .
- رابعا : محددات ومظاهر التوافق المهني.
- خامسا : العوامل المؤثرة في التوافق المهني .
- سادسا : قياس التوافق المهني .
- سابعا : سوء التوافق المهني.
- ثامنا : نظريات التوافق المهني .
- تاسعا : علاج مشكلات التوافق المهني .
- خلاصة :

تمهيد :

إن التوافق مفهوم إنساني " خاص بالإنسان " في سعيه لتنظيم حياته و حل مشكلاته وصراعاته وإحباطاته وصولاً إلى ما يسمى بالسواء أو الانسجام والتناغم مع نفسه والآخرين في الأسرة والعمل والمحيط الاجتماعي الذي يسكن فيه، ومما لاشك فيه أن التوافق المهني أصبح أمراً ضرورياً لنجاح الفرد في عمله وقدرته على التكيف مع ظروف العمل ومتطلباته، حيث إنه لا ينفصل عن الرضا عن العمل والرضا عن الحياة.

وانطلاقاً من ذلك سنتناول في هذا الفصل التوافق المهني من خلال التطورات التي عرفها هذا المصطلح ليصل إلينا على ما هو عليه اليوم، محددين مفهومه ونظرياته وعوامله، وكذا المراحل التي يمر بها الفرد لكي يكون متوافقاً مهنياً في عمله، كذا الإشارة إلى الآثار والنتائج المترتبة على سوء التوافق المهني واستراتيجيات إدارة سوء التوافق المهني .

أولاً: ماهية التوافق

أ - مفهوم التوافق :

1. مفهوم التوافق لغة :

التوافق مأخوذ من وفق الشيء أي ما لاءمه، وقد وافقه موافقة واتفق معه اتفاق¹.

- كما جاء تعريف المصباح المنير وفق وفقه الله توفيقاً تسدده وفق أمره، من التوفيق ووافقه موافقة ووفقاً وتوافق القوم اتفقوا اتفاقاً².

- وعرف مصطفى وآخرون التوافق: أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك³.

2. مفهوم التوافق اصطلاحاً:

عرف القاسم التوافق بأنه: قدرة الفرد على التكيف السليم والتواءم مع بيئته المادية والاجتماعية والمهنية، والتوافق مع نفسه والآخرين⁴.

- وعرفه هيجان: بأنه العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل التكيف والانسجام بينه وبين المهنة أو الوظيفة التي يؤديها بينه وبين بيئة العمل⁵.

- وعرفه عبد القادر بأنه: قدرة الفرد على أن يعقد صلات اجتماعية مرضية مع من يشرفون عليه أو يعملون معه كما يتضمن قدرة الفرد على التواءم مع بيئته الاجتماعية في مختلف نواحيها المهنية والاقتصادية والمنزلية⁶.

- تعريف (Young) يونغ : 1960

التوافق هو المرونة التي يشكل بها الكائن الحي اتجاهاته وسلوكه في مواجهة مواقف جديدة بحيث يكون هناك تكامل بين تغيير الكائن الحي عن طموحه وتوقعاته ومتطلبات المجتمع.

1- ابن منظور، جمال الدين: لسان العرب، دار المعارف، ج7، القاهرة، 1981، ص 262.

2- الفيومي أحمد: المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، مطبعة مصطفى الحلبي، مصر، ص 422.

3- المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، ط2، القاهرة، 2004، ص 1048.

4- القاسم بديع محمود: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001 ص 46.

5- حجازي جولتان: فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر الحكومية في الصفة الغربية، المجلة الأردنية، أريد، الأردن، 2013، ص 424.

6- عبد القادر زكي: التوافق المهني للأخصائي الاجتماعي في مجالات الممارسة المهنية، مجلة علم النفس، العدد الرابع والخمسون، السنة الرابعة عشر، الهيئة العامة للكتاب، 2000، ص 107.

- ويعرفه الداهري بأنه: حالة ديناميكية متغيرة من الاتساق والتطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى¹.

يتّضح من التعريفات السابقة أن التوافق يشير إلى العديد من العوامل، منها ما يعود إلى الفرد ذاته، رضاه عن عمله، والذي ينعكس على نجاحه المهني، ومنها ما يعود إلى أهمية التلاؤم بينه وبين مجتمع عمله، حيث وجد أن هناك تفاعلاً مستمراً بين النواحي الذاتية والمهنية الاجتماعية، والتي يصعب فصلها داخل نطاق العمل.

كذلك يتّضح لنا أنّ مفهوم التوافق يأخذ أشكالاً متعدّدة، وهو توافق الفرد مع نفسه، وتوافقه مع مجتمعه الذي يتمثّل في بيئة العمل.

ب - أبعاد التوافق:

تختلف أنواع التوافق التي يصل إليها الفرد في حياته اليومية فهناك التوافق مع نفسه مع المحيط الذي يعيش فيه، وتلك مرتبطة بتعدّد مجالات الحياة، فهناك من التوافق ما يهتم ويختص بوجوده وبقائه، وهناك ما يتّصل بنفسه، وهناك ما يتّصل بالعلاقات مع الآخرين كما في الدراسة وفي المهنة وغيرها ويمكن حصرها في ثلاث أبعاد أساسية هي:

1. البعد النفسي:

ينصب اهتمام هذا البعد على الجوانب السيكولوجية للفرد، حيث يرى أصحاب هذا الرأي أن التوافق يتحقق بإشباع حاجات الفرد ودوافعه وهذا يعني أن التوافق يعمل على تخفيف التوتر، ويأتي ذلك عن طريق الاعتدال في الإشباع العام لا دافع واحد أو حاجة واحدة على حساب حاجاته أو دوافع أخرى، ويجب أن يتميّز هذا النوع من التوافق بالضبط الذاتي وتقدير المسؤولية.

وترى Smith أن التوافق السليم والسوي هو اعتدال الشخص في إشباع متطلباته وليس إشباع واحد من المتطلبات على حساب متطلبات أخرى أو حاجات أخرى، فالشخص المتوافق توافق سيئاً أو ضعيفاً هو الشخص غير الواقعي والمحيط والتسرع في إشباع حاجاته

1- الشافعي ماهر عطوة، التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة مقدمة لقسم علم النفس بكلية التربية في الجامعة الإسلامية كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس، غزة ص19.

ودوافعه والذي يضحى باهتماماته واهتمامات الآخرين وذلك لإشباع حاجات لديه أنية شديدة وملحة.

إلا أن الأحداث النفسية تعمل على استبعاد حالات التوتر وإعادة الفرد إلى مستوى معين وهو المستوى المناسب لحياته في البيئة التي يعيش فيها، فالفرد يكون سلوكه مدفوعا بدافع معين نحو الهدف الذي يشبع ذلك الهدف أو الدافع وعندما تعترضه عقبة فإنه يقوم بأفعال واستجابات مختلفة حتى يجد أنه باستجابة معينة قد تغلب على هاته العقبة والوصول إلى هدفه وإشباع حاجاته ودوافعه.

وذلك أن الإشباع للحاجات المختلفة للإنسان شرط أساسي من شروط حصوله على التوافق الذي يحقق له الاستقرار النفسي¹.

2. البعد الاجتماعي:

ويتجلى في قدرته على عقد صلات اجتماعية أرضية ومرضية، وعلاقات تتسم بالتعاون والتسامح والإيثار، فلا يشوبها العدوان، أو الارتياب أو الاتكال أو عدم الاكتراث لمشاعر الآخرين، كما يظهر في قدرة الفرد على مجارات قوانين الجماعة ومعاييرها وكذلك عقد العلاقات الاجتماعية الجيدة مع المحيطين به من أفراد وجماعات من بين صوره تغيير الفرد لسلوكه، وهذا ما يناسب الظروف والمواقف الاجتماعية الجديدة، أو يقوم بالإقلاع عن سلوك كان قد ألف إتباعه أو اعتاده إلى سلوك آخر، حيث يتضح له أن السلوك الأول لا جدوى منه، أو الفرد في هذه الحالة يقوم بتغيير بيئته .

ومن جهة أخرى يرى " أحمد زكي:"

"أن التوافق عملية اجتماعية تتضمن نشاط الأفراد والجماعات وسلوكهم الذي يرمي إلى الملائمة والانسجام بين الفرد والفرد وبين مجموعة أفراد وبيئتهم أو بين الجماعات المختلفة ومن الضروري أن يتكيف الأفراد لما يسوء مجتمعهم من عادات وأذواق وآراء واتجاهات حتى تسير جوانب الحياة الاجتماعية في توافق تام.

مما سبق ذكره يمكن القول بأن البعد الاجتماعي يركز على تحقيق العلاقات الجيدة والانسجام الكلي بين الشخص والبيئة المحيطة به.

1- علالي دلال: الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مدراء الطور الابتدائي دراسة ميدانية بمدارس عين مليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة وتسيير في التربية، الجزائر، 2015، ص 75-76.

3. البعد التكاملي:

هذا البعد يقوم أساساً على التفاعل بين البعد النفسي والبعد الاجتماعي فالتوافق هو عملية ذات وجهين، فالفرد ينتمي إلى المجتمع بالدرجة الأولى وفي نفس الوقت يقدم المجتمع للفرد الوسائل الضرورية لتوظيفهم في تحقيق طموحات ورغباته وتفجير طاقاته الكامنة لينشط نشاطاً خلاقاً ليوكب التغيير الحاصل في المجتمع حيث أنّ الفرد والمجتمع يرتبطان معاً في علاقة تبادلية تأثيرية، ولهذا لا يمكن تصور منهما دون الآخر¹.

ج - مجالات التوافق:

هناك مجالات كثيرة للتوافق، ترجع لطبيعة العلاقة بين الفرد والبيئة، والتي تنشأ عن عملية التغيير المستمرة بين الفرد والبيئة للوصول إلى حالات توافق وانسجام، ومن هذه المجالات:

1. التوافق الشخصي:

ويتضمن السعادة مع النفس، والرضا عن النفس، وإشباع الدوافع والحاجات الداخلية الأولية الفطرية والعضوية والسيولوجية والثانوية والمكتسبة، ويتضمن كذلك التوافق لمطالب النمو المختلفة².

2. التوافق الاجتماعي:

ويتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي وتقبل التغيير الاجتماعي، والتفاعل الاجتماعي السليم، والعمل لخير الجماعة والسعادة الزوجية، مما يؤدي إلى تحقيق "الصحة الاجتماعية"³.

3. التوافق العقلي:

وعناصره هي الإدراك الحسي والتعليم والتذكر والتفكير والذكاء والاستعدادات ويتحقق التوافق العقلي بقيام كل بُعد من هذه الأبعاد بدوره كاملاً ومتعاوناً مع بقية العناصر⁴.

1- علالي دلال، مرجع سابق، ص ص 76-77.

2- حلبيوي ظلال محمود: دور المشكلات النفسية والاجتماعية والتوافق المهني، دراسة ميدانية في جامعة حلب، رسالة دكتوراه، جامعة حلب كلية الاقتصاد سوريا، 2014، ص 107.

3- زهران حامد: الصحة النفسية والعلاج النفسي، دار المعارف، ط 2، مصر، 1982، ص 33.

4- الزامل أيمن مصطفى، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المرشدين التربويين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 41.

4. التوافق الجنسي:

إنّ الجنس يلعب دوراً بالغ الأهمية في حياة الفرد، لما له من أثر في سلوكه وعلى صحته النفسية، ذلك أنّ النشاط الجنسي يشبع كلاً من الحاجات البيولوجية والسيكولوجية وهو من وجهة النظر البيولوجية هام في إشباع الكثير من الحاجات الشخصية والاجتماعية، وإحباطه إنّما هو مصدر للصراع والتوتر الشديدين، وتختلف الطريقة التي تشبع بها الحاجات الجنسية ودرجة الإشباع اختلافاً واسعاً باختلاف ظروف الحياة وباختلاف خبرات تعلّم الفرد التي تلعب دوراً هاماً في تحديدها، والمحك الوحيد للتوافق الجنسي هو ما يحققه شخص ما من إشباع معظم الوقت، كما ينبغي أن نكون على علم بأن العوامل التي تعوق التوافق الجنسي هي: النوم الفيزيقي المتأخر، والقيود الشديدة من جانب الوالدين، والشعور العام بالعجز¹.

5. التوافق العملي:

ويضمّ الاختيار المناسب للمهنة والاستعداد علماً وتدريباً لها والدخول فيها والإنجاز والكفاءة والإنتاج والشعور بالرضا والنجاح ويعبّر عنه العامل المناسب في المكان المناسب².

6. التوافق المهني:

وذلك يتمّ عن طريق الاختيار المناسب للمهنة، والاستعداد نظرياً، وتطبيقاً لها والدخول فيها والإنجاز والكفاءة والشعور بالرضا والنجاح أي بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بالنسبة للمجتمع³.

7. التوافق الاقتصادي:

إنّ التغيّر المفاجئ في الارتفاع أو الانخفاض في سلم القدرات يحدث اضطراباً في أساليب توافقه الشخصية مع المجتمع، ويلعب حد الإشباع دوراً بالغ الأهمية في تحديد شعور

1- الشافعي ماهر عطوة. مرجع سابق، ص 15.

2- المغاري عبد المحسن: الصمود النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الطالب المعلم بكلية التربية جامعة 6 أكتوبر مجلة الطالب المعلم بكلية التربية جامعة 6 أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب، مصر، عدد خاص، ص 943.

3- السكني منال حسن: ضغوط العمل و استراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الأزمات في محافظتي غزة والشمال، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013، ص 52.

الفرد بالرضا أو الإحباط، فيغلب على الفرد الشعور بالحرمان والإحباط إذا كان حد الإشباع عنده منخفضاً ويغلب عليه الشعور بالرضا إذا كان حد الإشباع عنده مرتفعاً¹.

ثانياً: مفهوم التوافق المهني

- يعرفه عاشور: أن التوافق المهني هو محصلة عناصر العمل مثل: الأجر، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والإشراف وجماعة العمل وساعات العمل وظروفه².

- يُعرفه إبراهيم شوقي عبد الحميد: التوافق المهني هو تلك العملية التي يسلك بها الفرد ويتفاعل وينسجم مع بيئة العمل وذلك من خلال مجموعة فريدة من قدراته وحاجاته³.

- و تُعرفه زروقي: التوافق المهني يتمثل في عملية التوافق بين قدرات الفرد الجسمية والعقلية وخصائصه الشخصية من جهة ومتطلبات العمل وظروفه من جهة أخرى وقدرة تلاؤمه المستمر فيما بينهم، وكذلك علاقاته بالعاملين معه وذلك للوصول إلى حالة التوازن والتوافق بالعمل⁴.

- ويعرفه عبد القادر طه على أنه: توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل علي مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع مخدمه، ومع المشرف عليه ومع زملائه وكذلك مع توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، وتوافقه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه يعتبر هذا جميعاً متضمناً للتوافق المهني⁵.

- وعرفه فتحي عكاشة: إذا ما دخل الفرد العمل وتقبل ورضي عنه واستقر فيه وكدح وأجاد وترقي وتوافق اجتماعياً مع زملائه ورضي بالدخل الذي يدره العمل، فإنّ هذا يشعر بالسعادة وإذا ما صادفته مشكلات عمل علي حلها غي حينها، وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل ويتحقق

1- شيخ رقية: الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق المهني لدى مربّي التربية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2018، ص 45.

2- حجازي جولتان، مرجع سابق، ص 419.

3- علالي دلال، مرجع سابق، ص 91.

4- زروقي صباح: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز، ورقة حضري رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 7.

5- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط6، مصر، 1988، ص 53.

التوافق المهني، كما يجب العمل على إتاحة جميع فرص التقدم والترقي الرأسي في العمل علي الدرجات وهذا من أهم عوامل التوافق المهني¹.

ثالثاً: أهمية التوافق المهني

يستهدف التوافق الرضا على النفس وراحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين ولا يحتاج ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، ومعرفة إمكانيات البيئة، وأهمية التوافق تظهر من خلال مساعدة الإنسان على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع مع مراعاة إمكانيات البيئة فالتوافق كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والارتياح لتخفيف التوتر الناشئ على الشعور بالحاجة ويكون الفرد متوافقاً إذا ما أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وأجاج تناول ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضى الغير أيضاً ويمكن حصر أهمية التوافق فيما يلي:

- 1- قدرة الفرد على مواجهة مشاكل بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها.
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- 3- تمكين الفرد من إزالة تأثيراته عن طريق الإشباع للحاجات المختلفة بالطريقة المشروعة والتي تساهم في سعادته وسعادة الآخرين.
- 4- إقامة علاقة اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.
- 5- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية وذلك عن طريق احتكامه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- 6- تمتع الفرد بالصحة والتوافق النفسي والاجتماعي مما يساهم في زيادة إنتاجيته².

رابعاً: محددات ومظاهر التوافق المهني

أ. محددات التوافق المهني:

من خلال التعاريف السابقة للتوافق المهني، نجد أن هذا الأخير يتحدد بوجود عدد من الصفات التي ترتبط بالعامل كشخص له خصائص، وترتبط بالمجال المحيط به كذلك، فتجعل منه عاملاً متوافقاً مع ذاته ومع مهنته، وهذا بدوره يساهم في إفادته لها واستفادته منها

1- محمود فتحي عكاش، مرجع سابق، ص 299.

2- علالي دلال، مرجع سابق، ص 81.

في نفس الوقت، هذا ويمكن إدراج هذه المحددات تحت محورين رئيسيين هما الرضا والإرضاء.

1- الرضا: ويشير الرضا إلى الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظريته وتقديره لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل وتتمثل في العناصر الآتية¹:

✓ **طبيعة العمل والمؤسسة:** إن الرضا عن المؤسسة من العوامل الهامة التي تساعد على خلق الرضا العام للعامل، وبدون ذلك لا يمكنه أن يرضى عن الجوانب النوعية كطبيعة العمل داخل المؤسسة، وظروفه وبعد ما تتمتع به المؤسسة من شهرة وتأثير واتساع نفوذ من العوامل التي تزيد من رضا العمال ورفع معنوياتهم، حيث يمكنهم ذلك من الحصول على التقدير والتسهيل في إشباع حاجاتهم، لذا يرغب الكثير من الأفراد في الانتماء إلى المؤسسات الشهيرة التي تتمتع بالسمعة الطيبة والتأثير القوي في الأوساط المختلفة وهذا بغرض الرفع من قيمتهم وحصولهم على أكبر قدر من الامتياز².

وما يدعم رضا العامل كذلك هو طبيعة العمل الذي يقوم به داخل المؤسسة فكلما كان هناك انسجام لخصائص العامل وقدراته واتجاهاته مع خصائص عمله ومتطلباته كلما ساعده ذلك في زيادة قدرته على مسايرة العمل وتغييراته، وأدائه له بمستوى عال من النجاح، مما يؤدي إلى تنمية قدراته ورفع روحه المعنوية ومن ثم زيادة رضاه على عمله.

- **الرضا عن المسؤول:** إن الرضا عن المسؤول يؤثر في اتجاه العامل نحو المسؤول وعلاقته به تأثيراً مباشراً على مشاعر العامل تجاه عمله ونواحيه المختلفة فكلما شعر العامل باحترام مسؤوله له وتقديره لما يقوم به زاد شعوره بالرضا نحو العمل وأخذ في بذل جهود مضاعفة لتأكيد ذلك أكثر.

- **الرضا عن الزملاء:** ويشمل الرضا عن العمل رضا العامل عن زملائه العاملين معه وعلاقاته بهم النفسية والاجتماعية والمهنية كذلك، حيث أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائماً وجود علاقة نفسية اجتماعية بين العامل وزملاؤه وبين المشرف وزملائه، فالمجال

1- شوقي طرف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992، ص 221.

2- فايزة رويم، علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني، رسالة ماجستير، ورقة، 2005، ص 47.

النفسي لكل فرد في جو المؤسسة الصناعية يتضمن غيره من الأفراد والتفاعل بينى على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء¹.

- **الرضا:** هو الشعور بالقناعة والارتياح لإشباع حاجات الفرد ورغباته وتوقعاته عن العمل، ومنهم من يرجعها إلى اجتماع هذه العوامل الثلاثة مع بعضها البعض، وقدرتها على التأثير على الفرد وجلب الضغوط لديه، إذ لم يحسن التعامل معها ومواجهتها والتوافق معها².

2- الإرضاء: يتّضح من إنتاجيته وكفائيته والطريقة التي يقدره بها رئيسه وزملاؤه في المؤسسة التي يعمل بها، وهذه المتغيرات يعبر عنها سلباً بغيابه وتأخره في الحضور إلى العمل والحوادث التي يرتكبها أثناء العمل، أو تقع له وبعدم قدرته على الاستمرار في عمله مدة مرضية من الزمن، يمكن التعبير عن هذه المتغيرات ايجابيا بتلاؤم قدرات الفرد ومهاراته مع متطلبات العمل، فالرضا يشمل إشباع حاجات الفرد وميوله والإرضاء يشمل زملاؤه ومشرفيه ومجتمعه، طالما هو متمسك بالمعايير فسيصل إلى الرضا والإرضاء.

والفرد هو الوحدة الأساسية في الدراسة المتعلقة بالتوافق المهني، والتغيرات التي تطرأ على نواحي الرضا والإرضاء من أهم صور التوافق المهني، ذلك أن الرضا والإرضاء قد يتفاوتان بالنسبة للفرد الواحد على مر الأيام، وكذا قد يكون هناك دورات من الإشباع وعدم الإشباع، ودورات من الإرضاء وعدم الإرضاء في التاريخ المهني للفرد، ذلك أن التاريخ المهني هو السياق الذي يحدث خلاله التوافق المهني للفرد وقد تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن، فالمعايير ذات الدلالة قد تختلف من مهنة لأخرى كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة في المحركات نفسها من مهنة لأخرى، ويتأثر التوافق المهني بالعوامل الديموغرافية السن، الجنس، مستوى التعليم..... إلخ والتدريب ونمط الشخصية والتوافق خارج نطاق العمل، لذا فإنه يبدو من المعقول أن درجة الرضا والإرضاء تعكس درجات مختلفة من التوافق المهني بالنسبة لاختلاف السن، والجنس ومستوى التعليم والتدريب

1- شموري كميليا: القلق وعلاقته بالتوافق المهني لدى المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، لجزائر، 2018، ص 79-80.

2- السماري عبد الله، التوافق المهني وعلاقته بصفوف العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الاجتماعية، الرياض، 2002، ص 42.

وغيرها، لذا يجب أن نضع في اعتباراتنا هذه الارتباطات حتى نفهم ناحية التوافق المهني عن حقيقتها¹.

ب - مظاهر التوافق المهني:

إنّ الحكم على العامل على أنّه متوافق مهنيًا أو غير متوافق يتطلب منا معرفة مؤشرات التوافق المهني التي يمكننا بواسطتها الحكم على توافق الفرد من عدمه، ويمكن حصرها من خلال المظاهر السلوكية العديدة التي يتخذها التوافق المهني فيما يلي:

1- القدرة على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وتنميتها.

2- القدرة على التعامل بذكاء مع المشكلات التي يواجهها العامل في مهنته.

3- القدرة على تقبل الذات والآخرين مع إدراك جوانب القوة والضعف فيهم.

4- القدرة على اتخاذ قرارات عملية.

5- القدرة على الالتزام بمواعيد العمل والاهتمام والاجتهاد في العمل.

6- القيام بالأداء الوظيفي على الشكل الجيد.

7- الاستقرار والتوازن الانفعالي.

ويمكن اعتبار الرضا الوظيفي أهم المظاهر حيث يرى "عوض" بأن التوافق مظاهر وأول مظاهره الرضا عن العمل حيث أن الرضا يعكس رضا العامل عن العمل وعن مكونات بيئة العمل ويصور حقيقة علاقات العامل بزملاء العمل، ووجهة نظره في رؤسائه أو المشرفين عليه وأجرته وحساسيته لمركزه في البناء الاجتماعي للعمل ووجهة نظره في الظروف المحيطة في عمله².

ومن هنا تظهر أهمية الرضا الوظيفي في حدود التوافق المهني وثم يعتبر الرضا المهني الظاهرة الأكثر أهمية لارتباطه بالعديد من التغيرات الموجودة بمحيط العمل لكونه المؤشر الأكثر صدقا عن السير الحسن للعمل، وغالبا ما تستعمل عبارة الرضا المهني للدلالة على حالة العامل بعدما يحقق إشباع حاجة من حاجاته كالزيادة في الأجر، الترقية، رضا المسؤول عنه.

1- الحلاق نائل جهاد: درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميها وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم، رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص75.

2- محمود هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص 12.

وترى "نادية شريف" بأن الرضا عن العمل هو قدرة الفرد على إشباع الحاجات الإنسانية لدى الإنسان والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما تتضمن التقدير والإنجاز والإبداع والاحترام الذاتي وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد من القيام بالعمل. وتذهب بعض سياسات التسيير إلى الاهتمام بكل جوانب حياة العامل وتعمل على تحسينها ويرى البعض مثل (فلور، ماكوبي، مورس، Floor، Maccoby، Morse) بأنه يمكن تحقيق الرضا إلا باجتماع كل الجوانب وكان للرضا محوراً مركزياً تتلاقى فيه كل الأشعة المتمثلة في الرضا عن كل الجوانب في الحياة، وقد عدد هؤلاء الباحثون الكثير من عوامل الرضا الفرعية كالرضا عن الأجر، عن محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف جماعة العمل، ظروف العمل، ساعات العمل، ويرون أن درجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل¹.

خامساً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني

أ- عوامل حضارية وتكنولوجية: التغيرات الحضارية والتكنولوجية أدت إلى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة إلى قلة العمل اليدوي وزيادة العمل الذهني كما أدت من ناحية أخرى على تحسين ظروف العمل الفيزيائية وارتفاع معدلات الإنتاج ونقص الاحتياجات من العمالة هذا ما أدى إلى تزعزع أمن العامل واستقراره النفسي، وبالتالي انعكس على توافقه المهني.

ب- عوامل داخل المصنع: رغم أن العامل هو ركيزة الصناعة اليوم فإنه يؤدي دور بالغ الصعوبة، فزيادة الإنتاج تتطلب منهم زيادة ساعات العمل، وتتم السرعة والدقة في الإنتاج على حساب أعصابه وراحته النفسية ورغم التوسع الملموس في رفع مستواه المادي فهو بحاجة إلى الشعور بالرضا والسعادة، وكذا فهو في أشد الحاجة لأن يشعر بالاطمئنان ناحية مستقبله، مع رؤساء وزملاء يحترمونه تربط بينهم علاقات ودودة حميمة. فالعامل يرغب بأن يطب منه ما هو في حدود قدراته واستعداداته، وما يلتقي مع رغباته وميول، وكذا يرغب في تحقيق توافق سليم مع بيئة العمل، إلا أن هذا لا يستطيع أن يحققه بسهولة. ويمكن تعدادها في العناصر التالية:

1- علالي دلال، مرجع سابق، ص 102.

- علاقة العامل بعمله.

- علاقة العامل بنظام المؤسسة.

- علاقة العامل بزملائه.

- علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية.

ج- عوامل خارج المصنع: ليس العامل عضواً في مؤسسة العمل فحسب بل هو عضو في جماعات كثيرة ومتعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافاً كبيراً، فهو عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده، وشخصيته في هذه الجماعة هي شخصية المسيطر المسؤول الذي يعتمد عليه باقي الأفراد، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والده ووالدته وباقي الأشقاء، ثم هو فرد في جماعة الشارع، أو النادي، أو المقهى أو الأصدقاء، وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كبيرة من التوافق النفسي حتى يكون مع كل فرد من هذا العدد الكبير من الأفراد الذين يتعامل معهم، علاقات صحيحة خالية من الشذوذ ويصادف العامل في سبيل لحصول علي هذا التوافق صعوبات شخصية متنوعة، فليس من شك أن العلاقات الأسرية غير السعيدة والتي تتسم بالصراع بين الزوجين وظروف انفعالية ثقيلة كمرض مزمن لأحد أفراد الأسرة، أو أبناء منحرفين أو أعباء عائلية غير محتملة كوجود الأهل بعيد عن مقر العمل.

د- عوامل شخصية: تتمثل في العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني فيما يلي:

✓ **الحالة الصحية:** والتي ترجع إلى أساس فيزيولوجي ذلك أن خلل في الكيمياء الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها وهذا الخلل بطبيعة الحال يؤثر في سلوك الفرد وفي استجابته للمواقف المختلفة، وليس من الشك أن الخلل كلما كان كبيراً كان تأثيره أعمق وأوسع مدى، إذ يمتد إلى الوظائف النفسية المختلفة، ذلك أن التكوين البيولوجي ليس بمنفصل عن التكوين النفسي بل أنهما معا يكونان وحدة متكاملة، ذلك أن الإنسان وحدة جسمية نفسية¹.

✓ **الحالة النفسية أو المزاجية:** الاضطرابات الانفعالية والنفسية، الصراع القلق، الإحباط... الخ. السمات الشخصية: استعداداته للعمل وميوله ورغباته، وطموحاته، ومستوي قدراته، ومتاعبه الشعورية واللاشعورية².

1- عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1987، ص 26.

2- عباس محمود عوض، المرجع نفسه، ص ص 27-28.

سادسا: قياس التوافق المهني.

إنّ قياس درجة التوافق المهني لدى الفرد العامل تستدعي استعمال عدة وسائل لكون عملية التوافق عملية مركبة تتداخل فيها عدة عوامل ولكونها أيضا عملية معقدة ومتغيرة وكونها أيضا عبارة عن العوامل المكونة لها فالوسائل المستخدمة في قياس التوافق المهني هي:

أ- **قياس الرضا الوظيفي:** والذي يعبر عنه بمدى رضا الفرد عن عمله من حيث الأجر، المكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله، بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة ونمط التسيير والعلاقات الاجتماعية السائدة وإحساسه بأنّ المؤسسة توفر له الأمن والعدالة وفرص الترقية ورضاه عن نظام الحوافز والظروف الفيزيائية.

ب- **قياس الروح المعنوية:** ويقصد بها اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية داخل المؤسسات التي يعملون بها.

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن هناك ربط بين احتياجات الفرد والروح المعنوية ومدى إشباع هذه الحاجات وعلى مدى قدرة على التكيف والتأقلم مع عمله، فهذه النظرة ترتبط أيضا بالروح المعنوية للفرد وبالرضا الذي يشعر به في عمله.

ويرى بعض المفكرين أن الروح المعنوية تخص الفرد بحيث الفرد يبحث تصف لنا شعوره وتقبله للعمل، وفي هذا السياق يرى **منصور فهمي** بأن الروح المعنوية تصف مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعوره بالرضا لهذا العمل.

وبمعنى آخر فإن الروح المعنوية تعتبر أحد المؤشرات التي يمكن اعتمادها للحكم على توافق العامل في بيئته أي بيئة عمله فارتفاعها يكون مرتبطا بمدى إشباعه لحاجاته وانخفاضها يكون سببه عدم الإشباع لهذه الحاجات.

ج- **قياس الطموح:** لقد تم تعريف الطموح في معجم السلوك 1973 على أن المستوى المتوقع للأداء المقبول.

أما السيد عبد العالي:

فيرى أنّ مستوى الطموح يضع الفرد في إطاره أهدافه المرحلية البعيدة في الحياة ويتوقع الوصول إليها عن طريق سعيه المتواصل في ضوء خبراته وقدراته الراهنة.

وبالتالي يمكن القول بأن مستوى الطموح يكون مرتفع في حالة إشباع حاجاته ومنخفضا في حالة عدم الإشباع، وما دام أن التوافق المهني متوقف على مدى تحقيق الفرد للإشباع فإنه يمكننا الحكم على توافق الفرد في عمله بمدى ارتفاع مستوى طموحه فكلما كان الفرد قادراً على تحقيق طموحاته، كلما كان قادراً على تحقيق التوافق أما إصابته بالإحباط نتيجة الفشل الذي اعترضه، أثناء عملية التوافق فإنها ستؤدي به إلى وضع أهداف أقل من إمكانياته وقدراته، وهذا يعتبر أيضاً نوع من سوء التوافق، فمستوى الطموح يعتبر معيار يقيس به الفرد نجاحه أو فشله، ففشل الفرد في تحقيق مجموعة من الإشباع قد يولد له شعور مستمر بالإخفاق بماله من آثار خبرة على التوافق المهني.

د- قياس الاستعدادات والقدرات: يقصد بالاستعدادات والقدرات تلك العوامل الاستعدادية فيها الجسمية والعقلية (كالصحة الجسمية، والذكاء، والتحصيل التي تساعد الفرد على تحقيق التوافق في بيئته المهنية، فقياس هذه القدرات ضروري لمعرفة فيما إذا كان الفرد يستطيع أن يحقق التوافق في محيطه إشباع كفيل بأن يؤكد لنا بأن عملية التوافق ممكنة التحقيق، بمعنى آخر فإن التطابق هذه القدرات مع متطلبات العمل يدل على وجود توافق مهني، وعدم تطابقها يدل على عدم وجود التوافق.

وبناء على ذلك فسوء التوافق الذاتي له الأثر الكبير على عملية التكيف المهني والتي تعبر عن رضا الفرد على نفسه وثقته بها، بحيث تصبح حياة هذا الفرد خالية من المؤثرات والصراعات النفسية التي تقترب بمشاعر الذنب ومشاعر القلق، والنقص، والضعف، وكره الذات، وذلك ما يحقق لها تكيف أفضل مع المجتمع، فتصبح لديه القدرة على عقد اتصالات اجتماعية مرضية مع من يعيشون معه ويعملون معه، فلا يحس بالاضطهاد أو العدوان على من يقترب منه.

✓ مقياس الرضا الإجمالي عن العمل.

✓ مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة .

✓ مقياس الرغبات.

✓ مقياس لقياس مستوى الطموح.

✓ بطارية القدرات.

✓ مقياس الكفاية الإنتاجية.

✓ مقاييس مقننة للغياب، الحوادث، التنقل، مخالفات النظام، الشكاوي.

- ✓ استبيان عن التاريخ المهني يشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد منذ بدء عمله مع وصف هذه الأعمال ومدة بقاءه في كل منها وسبب تركه لكل منها.
- ✓ صحيفة متابعة للفرد في العمل.
- ✓ محك الملائمة المهنية¹.

سابعاً: سوء التوافق المهني.

أ. تعريف سوء التوافق المهني ومظاهره:

يمثل سوء التوافق المهني الوجه السلبي لعملية التوافق المهني، حيث أنه يمثل نمطاً سلوكياً يوضح عجز العاملين عن التلاؤم والتكيف السليم لظروف العمل. التوافق المهني هو الحالة التي يشعر بها العامل بعد سعيه لخلق نوع من الانسجام بينه وبين بيئته المهنية، فالتوافق المهني هو عملية مستمرة وتتميز بالديناميكية نظراً لتعدد حاجات الأفراد وتغيرها المستمر وكذلك تغير المحيط المهني الذي يتواجد فيه الفرد.²

ب. مظاهر سوء التوافق المهني:

إنّ المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني عادة ما يرتبط بعضها ببعض الآخر وفي ذلك يري كاي أنّ سوء التوافق ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد، وهكذا فإنّ العامل سيئ التوافق قد لا يحدّد مظاهر سوء توافقه في الغياب أو الشكاوي فقط أو الإصابات أو غيرها فقط من السلوك غير المرغوب في العمل بل إنّه قد يمارس الكثير منه أو كله، وقد اتضح من الدراسات أنّ هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في العمل والتي تعتبر مظاهر لسوء التوافق، فالشخص سيء التوافق لا يغيب كثيراً فقط لكن يبدو أيضاً أنّه تكون له إصابات أكثر، ومشكلات أكثر تتعلّق بمخالفة النظام، وبصفة عامة فإنّه يخلق مشكلات تؤثر على انتظام العمل³.

وفيما يلي عرضٌ لمظاهر سوء التوافق المهني لدى الموظفين:

- 1- كثرة التغيب والتمارض عن العمل بعذر وبدون عذر، والتقلّب من عمل لآخر.
- 2- سوء الإنتاج من ناحية الكيف، وقلته من ناحية الكم.

1- الداهري صالح حسن، الشخصية والصحة النفسية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 1994، ص ص 79-80.

2- مكناسي محمد: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، جامعة منتوري، الجزائر، 2007، ص45.

3- فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 54.

3- الإكثار من الأخطاء الفنية والإدارية أثناء العمل.

4- اللامبالاة والتكاسل، والإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة واضطراب العلاقة مع زملاء العمل والرؤساء، وعدم الالتزام بالتعليمات المتعلقة بالعمل.

5- كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء¹.

وينشأ سوء التوافق المهني من عوامل شخصية ترجع إلى العامل نفسه، كنقص في اجتهاده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، أو من اعتلال صحته النفسية أو ينشأ أيضا من عيوب في البيئة المادية والبيئة الاجتماعية ... وغالبا ما ينشأ من تضافر كثير من العوامل الشخصية والخارجية².

ثامنا: نظريات التوافق المهني

تهتم نظريات التوافق المهني بعوامل التوافق المهني المتمثلة في العامل والعمل، فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل، وبعضها يركز على مدى إشباع حاجات العامل نتيجة قيامه بالعمل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل وفي ما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تطرقت لموضوع التوافق المهني.

أ. نظرية فرانك بارسونز:

فرانك بارسونز هو الأب الروحي لحركة التوجيه المهني في أمريكا والعالم، حيث بين في نظريته أهمية الإرشاد المهني بطريقة أو بأسلوب عامل السمات Trait Factor وأوضح بارسونز أن الاختيار الحكيم للمهنة يقوم على أسس ثلاث وهي:

1- فهم الشخص لنفسه وقدراته واتجاهاته وطموحاته.

2- معرفة متطلبات وظروف النجاح في المهنة أو العمل الذي يتجه إليه وفرص الترقى في هذا العمل.

1- بوعطيط سفيان: القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس العمل التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص 193.

2- سامي خليل فحجان: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدي معلمي التربية الخاصة قدمت الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في قسم علم النفس بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة 2010، ص 22.

3- إقامة جسر وعلاقة بين هذين الفرعين من العوامل¹.

ب. نظرية العاملين (نظرية العوامل الدافعة الصحية):

تعدّ هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان محفزات العمل، وهي مرتكزة على حقيقة أنّ الفرد لديه نوعين من الحاجات: تجنّب الألم، والنمو من الناحية النفسية. لقد قام هيرزبيرج Herzberg وجماعته 1966 بمقابلة 200 محاسب ومهندس من مدينة بتسبرج الصناعية، وقد تمّ توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبروها في العمل والتي أدّت إما إلى تحسين رضاهم عن العمل أو انخفاض ملحوظ في رضاهم عن العمل وظهر بأنّ هناك خمس عوامل يمكن أن تقرّر وبصورة قوية الرضا عن العمل وهي: الإنجاز التميّز، العمل نفسه، المسؤولية والتقدّم، والترقية في العمل، على أنّ العوامل الثلاثة الأخيرة كانت لها أهمية كبيرة في التغيّر الثابت في الاتجاه نحو العمل، وبما أنّ هذه العوامل فعالة في تحفيز الفرد للأداء الأفضل وبذل الجهد، لذلك سميت بالعوامل الدافعية أو بالعوامل الداخلية المتعلقة بالعمل، أمّا العوامل التي لها علاقة في العمل فهي: تعليمات المؤسسة والإدارة، الإشراف، الأجور، العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل المادية، وبما أنّ لهذه العوامل تأثيراً قليلاً على اتجاهات العمل الإيجابية، لذلك سمّيت بالعوامل الصحية موازاة للاستخدام الطبي والذي يعني المنع والتحوّط².

تقييم النظرية:

ما يمكن قوله عن هذه النظرية بأنها استطاعت أن تبيّن لنا طموحات مجموعة من المهندسين والمحاسبين في منظمات إنتاجية والمتمثلة حسب " فريدريك هرزبارج " في الاعتراف بالإنجاز والعلاقات المتبادلة ونمط الإشراف المناسب والمنصب الدائم. إلا أنّ ما قدّمه لم يجعله يسلم من النقد فحسب أدون Idon فإنّ هذه النظرية تحمل بعض النقائص لكون النتائج التي تعتمد عليها، كانت على فئة من (الإطارات المهندسين

1- الرجبى يوسف بن سيف: الصلابة النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطن، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ع 3، سلطنة عمان، ص 8.

2- خميس أسماء: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكلومان وعلاقتهما بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، ص 62.

المحاسبين) فهي عمليا قليلة مقارنة بمجموع المهن، وكذلك يعاب عليها أنّها أهملت تأثير الفروق الفردية على مستوى الطموح لدى الأفراد¹.

ج. النظرية المادية:

وقد ظهرت هذه النظرية في نهاية القرن 19 م وبداية القرن 20 م وعرفت باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة Taylor تايلور، وقد حاول تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن وزمن أقل. وتعتبر هذه النظرية بأنّ الإنسان العامل اقتصادي بطبعه، يسعى جاهدا لزيادة أمواله، وحسب هذه النظرية فإن الفرد يعمل ويطمح، أكبر قدر ممكن من المال، حيث يعمل على زيادة الإنتاج بغرض تحسين أجره، وبالتالي جمع أكبر قدر من الأموال ولكي تزيد المؤسسة من إنتاجها حسب تايلور لا بدّ من العمل على التفرقة بين العمال ذوي الطموح العال، الذين يسعون إلى ربح أكبر قدر من المكافآت المالية وبين ذوي الطموح المنخفض، فتعمل على تحقيق طموحات الأول بشكل سريع وتوفر له الوسائل المادية المناسبة والحديثة التي تمكنه من الإنتاج السريع، كما تعمل على تدريبه في استعمالها قصد زيادة الإنتاج. ومن هنا نستنتج أن تايلور قد حصر متطلبات وحاجات الأفراد في الأجر، فالفرد يكون متوافقا مهنيا إذا استطاع أن يحصل على الأجر المناسب.

تقييم النظرية:

إنّ نظرية "تايلور" التي تؤكد على ضرورة توفر الأجر المادي وأنّ الفرد يملك طموحا ماديا يسعى إلى تحقيقه، قصد تحقيق التوافق في البيئة المهنية وكانت بمثابة الثورة الفكرية الصناعية حيث استطاعت أن تبين لنا طبيعة إنسانية معينة، وهذه الطبيعة التي تعبر عن مادية الفرد، والتي تعتبر أهم جانب حسب هذه المدرسة يسعى إلى تحقيقه من خلال محيطه المهني.

د. نظرية التوقع:

طور فروم Vroom نظرية في الدافعية مفترضا أن دافع الفرد أن يسلك أو يتصرف بأسلوب محدّد وفي وقت معيّن يتوقف على ما حدّده من هدف أو أهداف (عائد) وإدراكه أن تصرفه سيؤدي لتحقيق ما استهدفه، وبعبارة أخرى إن الجهد الذي يقرّر الفرد بذله متوقف

1- مكناسي محمد، مرجع سابق، ص 41.

على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب وتوقعه بأنّ الجهد الذي سيبدله سيؤدي للحصول على هذا العائد أو الحافز.

وتؤلف نظرية التوقع بين أفكار هامة تضمها نظريات عامة أخرى للدافعية، وترى هذه النظرية أنّ أربعة شروط يجب تواجدها حتى ينشأ السلوك المدفوع أو تنشأ الدافعية هي:

1- اعتقاد الفرد أن جهده (ج) سيؤدي إلى أداء مرغوب (أ) أي أن (ج تؤدي إلى أ) و يشار ذلك بالتوقع .

2- اعتقاد الفرد أم الأداء (أ) سيؤدي لنتائج مرغوب (ن) أي أن (أ تؤدي إلى ن).

3- أن يشبع الناتج أو المكافأة حاجة هامة لدى الفرد (أي أن تكون القيمة المتوقعة لهذا الناتج كبيرة و مؤثرة).

4- أن يكون إشباع الحاجة قويًا وكافيًا لتبرير الجهد المبذول.

النتائج المستخلصة من النظرية:

✓ يجب أن تتاح للعاملين فرص التدريب المناسبة، والتشجيع الملائم، فهذا سيؤدي إلى الثقة بالنفس والتي بدورها تقود إلى الأداء الجيد.

✓ يجب أن تؤكد الإدارة للعاملين أن الأداء الجيد أو المقبول سيسجل وسيحقق تقديم المكافآت المتوقعة دون تأخير.

✓ يجب ربط المكافآت بالتصرفات أو السلوكيات التي تراها الإدارة جديرة بالمكافأة أي ربط المكافأة بالأداء¹.

هـ. نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ظهرت هذه المدرسة بقيادة التون مايو؛ حيث كان الهدف الأول من هذه الدراسات التي أجريت بشركة الكهرباء بمدينة هاوثورن هي دراسة العلاقة بين الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء، إلا أنّ نتائجها كانت مخالفة للتوقعات، فلقد أكدت هذه التجارب أنّ الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار والأمن الوظيفي، تحقيق الانتماء الإبداع في مجال مهنته، وقد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد والأساليب التي تساعد في تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم، مما يضمن لهم حسن التوافق وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة:

1- مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005، ص ص 151

- أ - تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- ب - إعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات للقدرات.
- ج - تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
- إن سعي الفرد لإحداث التوافق مع بيئته المهنية يمر عبر تحقيقه لمجموعة من الحاجات وتتمثل فيما يلي:

1- تحقيق الاستقرار.

2- تحقيق الأمن الوظيفي.

3- تحقيق الانتماء.

4- إبراز المواهب والكشف عن إبداعاته والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فتوافق الفرد يتوقف على تحقيق إشباع للحاجات السابقة.

تقييم النظرية:

لقد استطاعت هذه النظرية أن تبيّن لنا أهم الجوانب المؤثرة في سلوك الأفراد، وأهم الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، فهي تعبّر بقوة عن طموح الأفراد ويعاب عليها أنّها تهتم أكثر بالجانب الإنساني¹.

و. نظرية التدرج الهرمي لـ: ماسلو:

يرى "ماسلو" أنّ احتياجات الفرد تؤثر في سلوكه، ولهذه الاحتياجات ترتيب تصاعدي تبدأ من الحاجات الجسمية الفسيولوجية، تليها حاجات الأمن، ثم تليها حاجات الحب، ثمّ تليها حاجات التقدير والاحترام، ثمّ حاجات المعرفة فالحاجات الجمالية فتحقيق الذات وقد رتّبت هذه الحاجات حسب أهميتها فالحاجات الأكثر أساسية وضعت في أدنى السلم والأعلى منها مرتبة أقل أهمية من سابقتها، ولا ينتقل الفرد إلى الحاجة الأعلى إلا بعد أنّ يشبع الحاجة التي قبلها بالقدر الكافي، وإشباع الحاجات الفسيولوجية ضروري لتحقيق الصحة النفسية، كما أنّ إشباع الحاجة إلى الأمن أساساً هام، كما أنّ عدم إشباع حاجة الحب يعد أحد الأسباب الرئيسية لسوء التوافق، وإذا تمّ إشباع بعض الحاجات بغير الترتيب

1- بن عبد الله بثينة: مستوى الطموح وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، بسكرة، الجزائر، ص ص 47-48.

السابق سوى عن طريق القصر أو الرضا أو الإقناع فإنّ ذلك ستؤدى إلى الإحباط والعداوة واللامبالاة¹.

الشكل (08): يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: مصطفى أحمد سيد: مرجع سابق، ص 152.

ز. نظرية الثبات (الاتساق):

تمّ تطوير هذه النظرية من قبل "كورمان" (1986) وتهتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل والأداء الوظيفي، وبناءً على هذه النظرية هناك علاقة موجبة بين الاثنين إضافة إلى أنّ العمال ذوي التقدير العالي للذات يرغبون في أداء عملهم على مستويات عالية، بينما العمال ذوي التقدير المنخفض للذات يؤدون أعمالهم على مستويات منخفضة وهناك ثلاثة أنواع من تقدير الذات مهمة للأداء الوظيفي وهي:

- 1- تقدير الذات المزمّن: الذي يعني شعور الفرد العام حول نفسه.
- 2- تقدير الذات الموقفي: الذي يعني شعور الفرد حول نفسه في موقف معيّن كتنشغيل الآلة أو مخاطبة الآخرين.
- 3- تقدير الذات المتأثر اجتماعيًا: الذي يعني كيف يشعر الفرد بنفسه بناءً على توقعات الآخرين، وبالإمكان تحسين أداء العامل وذلك بزيادة مستوى تقديره الذاتي لكن زيادة مستوى تقدير الذات، خاصة تقدير الذات المزمّن يكون صعباً، بالرغم من أنّ هناك طريقتين لذلك:

1- مصطفى أحمد سيد: مرجع سابق، ص 152.

✓ **الأولى:** تعطي للعمال فكرة دقيقة حول قواهم خاصة في ورشات العمل أو في جماعات الحساسية، وهذه الأفكار يعتقد أنّها تزيد من مستوى تقدير الذات وذلك بإبلاغ العامل أو العمال عن قواهم العديدة وأنه شخص جيد.

✓ **الثانية:** تعطي للعامل مهمة سهلة جدًا يكون من المؤكد النجاح فيها، فهذا النجاح يعتقد أنّه يزيد من مستوى تقدير الذات، الذي قد يزيد بدوره من الأداء، والذي يؤكد بدوره إلى زيادة في مستوى تقدير الذات¹.

تاسعا: علاج مشكلات التوافق المهني

يمكن الحد من مشكلات الناتجة عن سوء توافق العمال بالوسائل الآتية:

أ. إتباع الطرق العلمية في الاختيار والتوجيه والتدريب:

إنّ عملية اختيار العمال وتوجيههم وتدريبهم قد تحسّنت كثيرا عن ذي قبل، ويرجع ذلك إلى تقدّم علم النفس الصناعي وانتهاجه الأسلوب العلمي لتحليل الأفراد وتحليل الأعمال، وما من شك أنّه إذا اتبعنا الطرق العلمية لاختيار العمال لأداء الأعمال التي تتناسب وقدراتهم سوف نحني الكثير من ثمار توافق هؤلاء العمال في أداء أعمالهم، كما أنّ التوجيه التدريب قد أصبح له طرقه ونظرياته ووسائله والتي تتواءم مع التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة في العمل، ولاشك أنّه باتباع الطرق العلمية في التعامل في مثل هذه الأمور يسهم بقدر كبير في توافق العامل في عمله.

ب. الإرشاد النفسي والاجتماعي:

يساعد الإرشاد النفسي العامل عن طريق تشجيعه للتعبير عن انفعالاته لاستخراج المشاعر السلبية (كالعداء والغضب) والمؤثرات والدوافع والعدوانية، إذ أنّ العامل يتردّد في التعبير عن مشاعره لزملائه أو مشرفه، وينتج عن ذلك قمع هذه المشاعر وتراكمها وخطورتها بعد ذلك في الظهور بصورة سيئة تضر العمل والعامل، وينتج عن تعبير العامل عن هذه المشاعر والانفعالات بعض الراحة والخلص من القلق، ويستطيع مواجهة المشكلات بهدوء واتزان أكثر.

1- البشيتي فاطمة عمر: الإيجابية وعلاقتها بتحقيق الذات والتوافق المهني لدى المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 70.

ج. الخدمات الاستشارية:

قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة، فإذا لم يستطع الحصول عليها فإنّها تكون سببا في شعوره بالقلق وسوء التكيف مع بيئته، وهذه الخدمات تحتاج إلى خبرة أشخاص يتخصّصون في النواحي الطبية والتربوية وغيرها.

د. توفير بيئة مناسبة للعمل:

بالإضافة إلى ما تقدّم فإنّه على إدارة المصنع أن توفّر بيئة العمل المناسبة للعامل لتأدية عمله في أحسن وجه، مثل تزويده بالأدوات والمواد المناسبة التي تساعد على الإنتاج بكفاية وبتحد أدنى من المجهود، والتي تساعد على إشباع حاجاته المختلفة بالإضافة إلى توفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل من حيث الإضاءة والتهوية والضوضاء... الخ. وفي رأينا أنّ الاهتمام بالأنشطة والخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وبرامج الرحلات والحفلات، والمصايف وخدمات الإسكان وتكريم العاملين الممتازين والاحتفال بهم وكذا إنشاء النوادي الخاصة للعمال بهذه المصانع لمزاولة كافة الأنشطة في أوقات فراغهم وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومجاملة العمال في المناسبات والاهتمام بهم، وطرق الإدارة الديمقراطية وغيرها يضفي مناخ عمل مناسب ويسهم أيضا في حل مشكلات سوء التوافق المهني¹.

1- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 1996، ص 170.

خلاصة

إنّ موضوع التوافق المهني من أحد المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي كونه يدرس سلوكيات العاملين ويحاول تحقيق توافقهم على المستوى المهني والاجتماعي، فالموارد البشرية في المؤسسات تعتبر القلب النابض لها، فلا يمكن لأي مؤسسة تحقيق نجاحها إلا إذا حققت توافق أفرادها وتفاعلهم وتحقيق أداء جيّد، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونشاطها واستمرارها، إضافة إلى تأقلمها مع المتغيّرات الخارجية، فاستقرار الفرد وتوافقه يؤدي بالمؤسسة إلى الحفاظ على مكانتها وتحقيق أهدافها.

لذا حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول التوافق المهني من خلال إعطاء لمحة تاريخية للتوافق ومظاهره وأيضاً خصائصه، أهميته، مؤشرات وعوائقه، كما تطرّقنا للتوافق المهني من حيث مظاهره وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه، مع آلية تحقيقه ومفهوم سوء التوافق المهني أسبابه ومظاهره وأخيراً نظرياته.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً : المنهج المعتمد في الدراسة.

ثانياً: خطوات اجراء الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية.

خلاصة

تمهيد:

يعد البحث الميداني جد مهم في الدراسة العلمية بحيث يمكن الباحث من الحصول على المعلومات والمعطيات عن طريق دراسة الواقع الاجتماعي، فهو بذلك يمثل ترجمة للجانب النظري والدعامة الأساسية له، ويرى "إحسان محمد الحسن": "أن البحوث الميدانية والتطبيقية هي البحوث التي تعتمد على دراسة الواقع الاجتماعي والظروف الموضوعية المحيطة به بدراسة متجردة مشتقة من طبيعة الظروف والملابسات والمشكلات قيد الدراسة والبحث وغير متأثرة بالأهواء والنزاع والمواقف... واتجاهات الباحث أو العالم الذي ينوي القيام بدراسة أن يراعي كل المراحل العلمية النظامية للدراسة الميدانية"¹.

أي أن تحديد الإجراءات المنهجية تعتبر من الخطوات المهمة في البحث العلمي إذ يرتبط الجانب النظري المتعلق بالإشكال والفروض بالجانب الميداني المتعلق بالظاهرة المدروسة وذلك من أجل الوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة معتمدين على مجموعة من الطرق المنهجية التي تسهل للباحث جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

جاء هذا الفصل بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم التطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والعينة وخصائصها مع ذكر الخصائص السيكمترية للأداة والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

1- الأسود فطيمة: تعدد مجالات التفاعل لدى الفرد وأثرها على الهوية والفعل - دراسة ميدانية -، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وديناميكيات الاجتماعية والمجتمع غير منشورة، مدرسة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2014م، ص92.

أولاً: المنهج المعتمد في الدراسة

معلوم أن مناهج البحث الاجتماعي هي عبارة عن الطرق التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم، ويشير المنهج إلى تلك العملية الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تباينها والتأكد منها¹.

كذلك إن الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج، إنما طبيعة المشكلة بحثها وخصائصها المميزة، وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون الآخر.

حيث يعدّ المنهج بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث.

- يعرف المنهج بأنه: "مجموعة من القواعد التي يتمّ وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم"².

- ويعرف حسب: "إيزك" و"مايك" يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة³.

لذا فإنّه عند دراسة أي ظاهرة يجب أن تتبع منهج معيّن وفي دراستنا هذه وقع اختيارنا للمنهج الوصفي فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف والكشف على علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني لدى أساتذة الطور الثانوي بمقاطعة قمار إلاّ من خلال وصف الواقع؛ لذا فالمنهج الوصفي هو: "منهج يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معيّن بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة، أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره"⁴.

1- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية، ب/ط، ص 205.

2- عمار بوحوش، محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، دار النشر للجامعات، مصر، 2007 ص 99.

3- صالح بن محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص261.

4- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. ط1، دار صفاء عمان، 2000م، ص 43.

ثانيا: خطوات اجراء الدراسة

1. تقنيات جمع المعلومات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه من خلالها وعليه ونظرا لطبيعة موضوعنا وإشكاليتنا حددت حجم ونوعية وطبيعة الأدوات التي سنستخدمها في إنجاز بحثنا حيث اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية:

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي في جمع البيانات، فهي تعرف على أنها: "عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"¹.

لذا اعتمدنا على الملاحظة البسيطة فهذه الأخيرة يركّز فيها على ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية؛ فقد استخدمنا هذه التقنية منذ البداية وخلال المقابلات حيث حدّدنا من خلالها مدى ملائمة الثانويات للدراسة ثم بعدها هل تتوفّر على الشروط التي يعالجها البحث، ومن خلال الملاحظة أيضا تمّ تحديد البنية التنظيمية للثانويات أي مجال الدراسة، وذلك من خلال التعرف على جميع مصالحهم وإطلاعنا على مختلف الهياكل، وكما ساعدتنا تقنية الملاحظة (الملاحظة البسيطة) على ملاحظة الأساتذة أثناء قيامهم بالعمل وملاحظة سلوك وتفاعل وتواصل وكذا طريقة الاتصال والتواصل الأساتذة فيما بينهم وعلاقاتهم مع قادتهم، كما أنّ المنهج الوصفي يعتمد اعتمادا كبيرا على هذه الأداة إذ لا يمكن وصف ما لا يشاهد.

1- عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط02، دار وائل للطباعة والنشر، عمان -

الأردن، 1999م، ص83.

ب- المقابلة:

تفاعل لفظي يتمّ عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه شخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية¹.

فالمقابلة هي: "أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه وهي بمثابة عملية حوارية بين الباحث والشخص المبحوث وهو غالبا ما يكون عنصرا مهما في موضوع البحث ويمتلك معلومات مهمة تعدّ بمثابة وثائق للباحث، ... وعلى ذلك تتركز المقابلة على طرح مجموعة من الأسئلة من قبل الباحث ليجيب عليها الشخص المستهدف، ويقوم الباحث بتحويل الإجابات إلى معلومات وبيانات قد تكون في غاية الأهمية ... فهي توفر للمبحوث فرصة استيضاح الأسئلة الغامضة وهو ما لا يتاح له في حالة الاستبانة"².

وقد استخدمنا هذه الأداة أثناء القيام بالزيارة الميدانية بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تمّت وفق:

مقابلات حرة: وكان استخدامها منذ بداية المرحلة الاستطلاعية للدراسة (ميدان الدراسة) وذلك من خلال استثارة نقاط في موضوع بحث الدراسة مع المدراء ومع بعض العمال الإداريين والأساتذة.

ولقد استعملنا المقابلة الحرة في الحصول على المعلومات حول المؤسسات أي مجال الدراسة (هيكلها، والاطلاع على سير العمل بها).

ج. الاستبيان:

إذا يعتبر من الأدوات الهامة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية بحيث يعرف على أنه: "أداة أو وسيلة لجمع البيانات تتكون من قائمة من الأسئلة توجه للأفراد ليقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين"³.

1- فوزي غرابية، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، 1977م، ص 43.

2- طه حميد حسن العنكبي، نرجس حسين زابر العقابي: أصول البحث العلمي في العلوم السياسية. ط01، دار الأمان لبنان، 2015م، ص ص 38 - 39.

3- مجدي عبد العزيز ابراهيم، مناهج البحث العلمي للعلوم التربوية والنفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989

لذا يمكننا القول عن الاستبانة بأنها: "قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث"¹. وقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة أساسية موجهة للعمال لجمع بيانات الدراسة كما أنّ الاستبيان يتيح لعينة الدراسة لتعبير عن نفسها بحرية ووضوح. وفيما يلي تفصيل لكيفية إعداد استمارة الاستبانة:

- خطوات بناء استمارة الاستبانة

لقد تمّ تصميم استمارة الاستبانة من خلال:

- ضوء دراسة أدبيات الإطار النظري لهذه الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة.
- من الواقع الامبريقي للثانويات مجال الدراسة، وكذلك من المقابلات الحرة التي أجريناها في المرحلة الاستطلاعية.
- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى وملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- التأكد من صدق أداة الاستبانة.

ويقصد به: "شمول الاستبانة لكل العناصر (المحاور متغيرات عبارات) والتي يجب أن تدخل في تحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"².

ثالثاً: مجالات الدراسة

لكل بحث اجتماعي ثلاث مجالات أساسية وهي:

أ. مجال المكاني:

يقصد به المكان الذي سيجرى به البحث الميداني للدراسة للتحقق من فرضياتها والإجابة على الإشكال المطروح. والمقصود هنا ثانويات مقاطعة قمار.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000م، ص165.

² - مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية - الرياض، 2010م، ص72.

ثانوية الشهيد محمد عليه: تقع ثانوية الشهيد محمد عليه بغمرة بحي سيدي التهامي على مساحة تقدر 25500م. حيث أنشئت في 12 جويلية 2009. بنظام نصف داخلي وخارجي وبتعداد 513 تلميذ أي 17 فوج و39 أستاذ متخصص. (الملحق 2،3،4)

متقن عبد القادر الياجوري بقمار: تقع متقن عبد القادر الياجوري بمدخل مدينة قمار بمحاذاة الطريق الوطني رقم 48 وعلى يمين مركز الشرطة بقمار حيث تتربع على مساحة تقدر 34998م. وكان تاريخ افتتاحها في 10/09/1991 بنظام نصف داخلي وخارجي وبتعداد 868 تلميذ و62 أستاذ متخصص. (الملحق 5،6)

ثانوية هالي عبد الكريم بقمار:

مؤسسة تربوية أصلها ابتدائية النجاح سابقاً والتي تأسست سنة 1973م تقع بالجهة الشمالية لمدينة قمار، تبعد عن مقر ولاية الوادي بـ : 15 كلم وتحولت إلى ثانوية هالي عبد الكريم منذ 1981 وتبلغ مساحتها 10.000 متر مربع. كانت تسميتها السابقة "الثانوية المختلطة قمار" وأعيد تسميتها بقرار وزاري سنة 1984 باسم: "الشهيد عبد الكريم هالي" كذلك بها تعداد تلميذ قدر بـ : 580 موزعين على 22 فوج تربوي 9 نهائي و7 ثانية و6 أولى ويقدر عدد الأساتذة 46 من بينهم 22 نساء، و يعتبر نظام الدراسة الخارجي .

ب. المجال الزماني:

أجريت الدراسة على فترتين هما:

•الفترة الأولى:

من خلال هذه الفترة قمنا بقراءة مستفيضة حول موضوع مجال الدراسة وجمع المعلومات والمصادر حوله .

•الفترة الثانية:

-الدراسة الاستطلاعية:

أجريت يومي الأربعاء والخميس الموافق لـ 19 و20/02/2020 م حيث تمت فيها زيارة المؤسسات كزيارة أولية للتعرف على مجال الدراسة المكاني، وملاحظة كل ما يتعلق بالبحث.

ج. المجال البشري:

يتمثل مجتمع الدارسة في كافة أساتذة الثانويات التالية:

- ثانوية الشهيد محمد عليه بغمرة.
- ثانوية هالي عبد الكريم بقمار.
- متقن عبد القادر الياجوري بقمار.

رابعاً: عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، حيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع¹. بعد أن نختار بدقة وحذر مجتمع البحث ننقل إلى مرحلة انتقاء العينة التي سيجري عليها البحث والتي "هي جميع العناصر والمفردات التي سيدرسها الباحث وهي أمر ضروري جداً لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع"². وعينة البحث لهذه الدراسة تتمثل في جميع أساتذة القطاع الثانوي ببلدية قمار، وهو ما يعرف بالمسح الشامل ويعرف هذا الأسلوب بأنه: "هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع أو مشكلة البحث"³.

وهوما كان مقرر العمل به لولا الظروف الحالية التي تعيشها بلادنا والعالم أجمع (جائحة كورونا كوفيد19) مما اضطرنا للاستعانة بالاستبيان الالكتروني. لذلك التجأنا إلى العينة العشوائية البسيطة.

والتي يعرفها الدكتور محمد بوعلاق: بأنها الأسلوب الأمثل لاختيار العينة إذا كان المجتمع المدروس متجانس أي متشابه، معظم أفراده في معظم الصفات التي تكون المجتمع وذلك لتمييزها بسهولة للحصول عليها وقلة تكلفتها، وتعتمد العينة العشوائية البسيطة على إعطاء نفس فرصة الاختيار لجميع مفردات المجتمع دون تدخل الباحث⁴.

1- عباس محمد خليل وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار ميسرة، عمان، 2007 ص217.

2- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء - عمان 2000، ص137.

3- نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع قسنطينة - الجزائر، 2017م، ص227.

4- محمد بو علاق: الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية، دار الأمل. الجزائر 2009، ص 18.

خامسا: الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

1. صدق الاستبانة:

ويعرف صدق الاختبار بأنه مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه فهو شرط ضروري ينبغي توفره في الاختبار¹.

▪ الصدق الظاهري:

لقد عرضنا أداة الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجالات البحث العلمي، والبالغ عددهم (04) محكمين، الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، ولقد طلبنا منهم ملاحظاتهم فيما يتعلق بمدى صلاحية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تم تصنيفها فيه كما تضمن التحكيم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، وكما طلبنا من المحكمين اقتراح تعديلها إما بالحذف أو إعادة صياغة العبارات أو إضافة عبارات جديدة.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين قمنا على ضوء الاقتراحات المقدمة بالاستجابة لها وإلى كل الملاحظات وآراء المحكمين، حيث قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة المعترض عنها.

وعليه فقد بلغ عدد عبارات الاستبانة بعد التعديل لمتغير الدراسة الاتصال التنظيمي (22) عبارة والتوافق المهني (20) عبارة بالإضافة إلى أسئلة تقيس البيانات العامة (الجنس السن المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوضعية المهنية) لأفراد الدراسة.

انطلاقا من مشكلة بحثنا تم تصميم الاستبانة المقدمة وتقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية وهي كما يلي:

▪ **المحور الأول:** تضمن البيانات العامة لأفراد الدراسة ويضم (05) أسئلة تمثلت في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوضعية المهنية) والتي دونت في شكل بيانات أولية.

▪ **المحور الثاني:** تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل الاتصال التنظيمي والتي تمثلت في (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) إذ تم وضع (22) سؤال.

1- مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2003) ص46.

فيما يخص متغيرات الاتصال التنظيمي:

- من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10) تخص بعد الاتصال الرسمي.

- من السؤال رقم (11) إلى السؤال رقم (22) تخص بعد الاتصال غير الرسمي.

■ **المحور الثالث:** تضمّن هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع التوافق

المهني إذ تم وضع (20) سؤالاً وفيما يخص :

- البعد النفسي وذلك انطلاقاً من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10).

- البعد الاجتماعي فقد حددت له من السؤال رقم (11) إلى السؤال رقم (20).

2. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وللتحقق من ثبات استبيان الدراسة استعملنا معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

الجدول رقم (01): معامل الثبات لفقرات الإستمارة (ألفا كرونباخ).

محور الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات
متغير الاتصال التنظيمي	22	0.624
متغير التوافق المهني	20	0.577
كل فقرات الاستمارة	42	0.725

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال هذا الجدول رقم (01)، الذي يوضح لنا معامل ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ) نلاحظ أعلى معامل ثبات حققه هو المحور الأول، وذلك بمعامل ثبات قدره 0.624 يليه المحور الثاني بمعامل ثبات 0.577، فيما بلغ مجموع محاور الاستبانة

0.725 وهي قيمة جيدة تزيد عن القيمة المقبولة 0.6 مما يدل على توفر درجة عليا من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدر الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.
مقياس ليكارت:

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي المكون من ثلاث درجات، وهو مناسب لمعرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يبين درجات مقياس ليكارت

الإستجابة	نعم	أحيانا	لا
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بما أن قيمة المتوسط المعياري هي متوسط أوزان الدرجات الثلاث المشار إليها في الجدول أعلاه فإن:

$2 = 3 / (3+2+1)$ وهي قيمة المتوسط الحسابي المعياري، والتي على أساسها سيتم اختبار فرضيات الدراسة في مراحل لاحقة.

ومن أجل تحديد بداية منطقة كل إجابة في مقياس ليكارت الثلاثي تم إتباع الخطوات التالية:

- 1- حساب المدى وذلك بطرح أعلى قيمة من أصغر قيمة في المقياس ($2 = 1 - 3$) .
- 2- قسمة 2 على أكبر قيمة في المقياس (3) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية وهي ($0.66 = 3/2$).
- 3- وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي:

الجدول رقم (03) : مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الثلاثي.

سادسا: الأساليب الإحصائية

تستدعي الضرورة في بعض الأبحاث العلمية استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتسهيل الحصول على معلومات ومن أجل ذلك تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS22، وهو: "برنامج حاسوب باللغة الإنجليزية spss اختصار لكلمة staitiscal package for de social science ومعناها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث يمتاز هذا البرنامج بقدرته الكبيرة على تنفيذ عمليات إحصائية كبيرة من خلال التصنيف والتحكم بالبيانات الكمية والوصفية وعموما تم الاعتماد على الأساليب الإحصاء". وعلى نظام Excel لمعالجتها في شكل جداول بسيطة ومن ثم تحليلها وصفا، باستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين، كما تم استخدام المتوسط الحسابي من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين، والانحراف المعياري لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابة المبحوثين، ومعامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين.

1- المتوسط الحسابي المرجح: يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما"¹.

2- الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالا، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: "الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"².

1- حامد الشمرتي: الأساليب الإحصائية في إتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص96.

2- هدى برهان سيف الدين: محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014، ص13.

3- المدى: " وهو البعد بين أكبر وأقل قيمة وهو يتأثر بالقيم الشاذة"¹.

4- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات متصلة أو مستمرة، ويشترط تساوي عدد حالات كلا من المتغيرين².

1- وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي 2008، ص16.

2- رائد إدريس محمود الخفاجي، عبد مجيد حميد العتابي، الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية، دار دجلة الأردن، 2015، ص104.

خلاصة:

تخضع الإجراءات المنهجية إلى ما تفرضه طبيعة الموضوع خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية، لتحديد مجالات الدراسة وطبيعة المنهج. وللوصول إلى ذلك لابد من تحديد الأداة أو الوسيلة ليحصل من خلالها على كل ما يريد من حقائق وبيانات حول موضوع الدراسة ومن تقنيات البحث التي اعتمدت في هذا الفصل وفق متطلبات الدراسة الإجراءات المنهجية اللازمة وبالترتيب بداية من المنهج المتبع، إلى خطوات بحث الدراسة ومن ثمة عينة الدراسة إلى غاية الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بوصف خصائص عينة الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الأول: الاتصال التنظيمي.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الثاني: التوافق المهني.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة .

خامساً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة في سياق الأدبيات النظرية والمعالجة الميدانية

والدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى التقنيات المعتمدة في البحث، وترتيبها وفقا لمتطلبات الدراسة ومن الإجراءات المنهجية اللازمة، وبعد جمع البيانات، وتصنيفها وترتيبها سوف نحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل النتائج لمناقشتها، وعلى هذا الأساس اقتضى الأمر عرض وتحليل النتائج التي توصلنا إليها، والتي أسفرت عنها هذه الدراسة بحيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS22) في تفرغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وإعطاء الصورة العامة للنتائج، التي على أساسها نتعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة الثانوي ببلدية قمار .

وعليه سنقوم بتحليل وشرح هذه الخطوات محاولين استعراض هذه النتائج من خلال

هذا الفصل:

- ✓ عرض وتحليل النتائج بوصف خصائص عينة الدراسة.
- ✓ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الأول الاتصال التنظيمي.
- ✓ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الثاني التوافق المهني.
- ✓ عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.
- ✓ تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة في سياق الأدبيات النظرية والمعالجة الميدانية والدراسات السابقة.

أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بوصف خصائص عينة الدراسة:

إن تحديد خصائص عينة الدراسة يعد أمر ذو أهمية بالغة في تحديد خلفيات، وأبعاد إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحديد ملامحهم والخصائص ذات الأهمية والصلة بالموضوع هي:

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	26.5
أنثى	50	73.5
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ نسبة الذكور هي %26.5 من أفراد العينة من جنس الذكور، ونسبة %73.5 من نسبة الإناث، ويدلّ ذلك على أن نسبة الإناث بالثانويات أكبر من عدد الذكور. وهذا يعود إلى أن التعليم القطاع الأكثر استقطاباً للإناث وبحكم طبيعة المنطقة أيضاً التي ترى بان العمل المناسب للمرأة هو قطاع التعليم.

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن :

15	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	14.7
من 30 إلى 35 سنة	26	38.23
من 36 إلى 40 سنة	24	35.29
أكثر من 40 سنة	8	11.76
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تبين الدلالات الإحصائية الكمية المبينة في الجدول رقم (05) والخاص بمتغير السن أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة العمرية (30 سنة إلى أقل من 35 سنة)، لتليها فئة (36 سنة إلى أقل من 40 سنة)، ثم فئة الأقل من (30 سنة)، وفئة (أكثر من 40 سنة) .

وما يلاحظ من البيانات، أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب إذ نجد مجموع نسب ثلاث فئات عمرية (87%) تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة وأقل من 40 سنة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في المؤسسة مجال الدراسة، فهي الفئة الأكثر قدرة على العطاء، والعمل، وهذه الطاقة والقوة الفعالة تمثل ظاهرة إيجابية بالنسبة لمؤسسات مجال الدراسة.

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
المعهد التكنولوجي	02	2.94
ليسانس	21	30.88
ماستر /ماجستير	32	47.05
مهندس دولة	13	19.11
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم (06) والخاص بمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة أن نسبة ما يقارب النصف (47.05%) من الأساتذة الموجودين في العينة هم أصحاب المؤهل (الماستر/الماجستير) أي ما مجموعه (32) أستاذ، وهذا يعود إلى شروط التوظيف المعدلة مؤخرًا والتي تشترط أصحاب الماستر للتوظيف في التعليم الثانوي مقابل نسبة (30.88%) لأصحاب الليسانس بمجموع بلغ (21) أستاذ، في حين يحظى مهندسي الدولة نسبة (19.11%) وتحتل فئة المعهد التكنولوجي المرتبة الأخيرة بنسبة (2.94%).

يعتبر المؤهل العلمي من أهم المحكمات الكفيلة بتقديم الدور الكافي لبلوغ نتائج إيجابية تضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة.

الجدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 01 إلى 05 سنوات	19	27.9
من 06 إلى 10 سنوات	34	50
من 11 إلى 16 سنة	8	11.8
من 17 إلى 22 سنة	4	5.9
أكثر من 23 سنة	3	4.4
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة، نلاحظ أن ما نسبته (50%) من العينة لديهم خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات، تليها نسبة (27.9%) للفئة أقل من 5 سنوات، أما الفئة التالية فنسبتها (11.8%) وهم الذين لديهم خبرة من 11 إلى 16 سنة، تليها فئة من 17 إلى 22 سنة بنسبة (5.9%)، أما الفئة الأخيرة ذات النسبة (4.4%) فئة ذات خبرة مهنية أكثر من 23 سنة.

وما يلاحظ من هذه البيانات، أن أغلبية المبحوثين ليس لديهم خبرة طويلة نسبياً في العمل، مقارنة ببقية المبحوثين الذين لديهم خبرة طويلة نظراً لتعودهم على هذا العمل، بحيث أصبحوا مندمجون أكثر بالإضافة إلى أمر آخر ومهم جداً وهو أن العامل ذو الخبرة الطويلة يصبح متمكناً من عمله بدرجة كبيرة، ويصبح قادراً على اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف الحرجة، وعليه فإن إجابات العينة المبحوثة يمكن الاعتماد عليها في نتائج البحث.

الجدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
مستخلف	5	7.4
مرسم	56	82.4
متربص	7	10.3
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوزع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية، أنّ أكبر نسبة للأستاذ هي للأساتذة المرسمين (82.4%)، تليها المتربصين (10.3%)، وفي الأخير الأساتذة المستخلفين (7.4%). هذا يعني أن معظم الأساتذة داخل مؤسساتهم مستقرين مما يجعلهم أكثر ارتباطاً بمؤسسات عملهم واشد حرصاً على تحقيق أهدافهم وأهدافها.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الأول: الاتصال التنظيمي

الجدول رقم(09): يمثل استجابات المبحوثين حول البعد الأول الاتصال الرسمي

الترتيب	الاتجاه	المتوسط المعياري	الحسابي المتوسط	أحياناً		لا		نعم		
				النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	
10	ضعيف	0.649	1.24	%11.8	48	-	-	88.2	60	A01
06	متوسط	0.954	1.99	%44.1	30	10.3	7	45.6	31	A02
09	متوسط	0.944	1.72	%33.8	23	%4.4	3	61.8	42	A03
02	متوسط	0.935	2.19	%54.4	37	10.3 %	7	35.3	24	A04
03	متوسط	0.874	2.16	%47.1	32	22.1 %	15	30.9	21	A05
07	متوسط	0.886	1.93	%35.3	24	22.1 %	15	22.1	29	A06
01	مرتفع	0.842	2.35	%58.8	40	17.6 %	12	42.6	16	A07
04	متوسط	0.485	2.06	%14.7	10	76.5 %	52	23.5	6	A08
08	متوسط	0.976	1.87	%41.2	28	%4.4	3	54.4	37	A09
05	متوسط	0.937	2.04	%45.6	31	13.2 %	9	41.2	28	A10
/	متوسط	0.765	1.95	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتّضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول الاتصال الرسمي جاءت متوسطة، وتستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدرة بـ (1.95) وبانحراف معياري (0.765) ولقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (1.24 - 2.35) وبانحراف معياري (0.649 - 0.842).

1- نسجل أول مرتبة للعبارة (7) " تتصل الإدارة بي أحيانا عن طريق الهاتف " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (2.35) وبانحراف معياري (0.842) باتجاه مرتفع .

2- نسجل ثاني مرتبة للعبارة (04) " تتصل بي الإدارة لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (2.19) وبانحراف معياري (0.935) باتجاه متوسط.

3- نسجل ثالث مرتبة للعبارة (05) " أرى أن الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية مناسبة لتبليغ انشغالاتي لمختلف المستويات الإدارية " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (2.16) وبانحراف معياري (0.874) باتجاه متوسط .

4- نسجل رابع مرتبة للعبارة (8) " تتصل الإدارة بي أحيانا عن طريق الإيميل " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (2.06) وبانحراف معياري (0.485) باتجاه متوسط .

5- نسجل خامس مرتبة للعبارة (10) " يؤدي عدم الاتصال إلى الصراع بين العاملين " بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (2.16) وبانحراف معياري (0.874) باتجاه متوسط .

6- نسجل سادس مرتبة للعبارة (02) " أقدم اقتراحات للإدارة العليا لتحسين مستوى الأداء " بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (1.99) وبانحراف معياري (0.954) باتجاه متوسط .

7- نسجل سابع مرتبة للعبارة (06) " تكفي الإدارة بالملصقات الإعلانية لإيصال المعلومات " بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (1.93) وبانحراف معياري (0.886) باتجاه متوسط .

8- نسجل ثامن مرتبة للعبارة (09) " هناك تواصل دائم مع زملائي في العمل " بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (2.06) وبانحراف معياري (0.485) باتجاه متوسط .

9- نسجل تاسع مرتبة للعبارة (03) " أفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح المشكلات والصعوبات التي أتعرض لها أثناء قيامي بعملتي. " بقيمة متوسط حسابي مقدّر بـ (1.72) وبانحراف معياري (0.944) باتجاه متوسط .

10- نسجل عاشر مرتبة للعبارة (01) "أهتم بتعليمات الإدارة و أحرص على تطبيقها" بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.24) وبانحراف معياري (0.649) باتجاه ضعيف.

الجدول رقم (10): يمثل استجابات المبحوثين حول البعد الثاني الاتصال غير الرسمي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا		لا		نعم		
				النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	
10	ضعيف	0.545	1.18	%7.4	5	%2.9	2	89.7	61	A11
02	متوسط	0.944	2.22	%57.4	39	%7.4	5	35.3	24	A12
05	متوسط	1.74	1.74	%32.4	22	%8.8	6	58.8	40	A13
08	ضعيف	0.768	1.35	%17.6	12	-	-	82.4	56	A14
07	ضعيف	0.888	1.54	%26.5	18	%1.5	1	72.1	49	A15
01	مرتفع	0.664	2.35	%45.6	21	%44.1	30	10.3	7	A16
03	متوسط	0.949	1.90	%39.7	27	%10.3	7	50	34	A17
04	متوسط	0.970	1.88	%41.2	28	%5.9	4	52.9	36	A18
11	ضعيف	0.526	1.15	%7.4	5	-	-	92.6	63	A19
07	ضعيف	0.871	1.54	%25	17	%4.4	3	70.6	48	A20
09	ضعيف	0.697	1.31	%13.2	9	%4.4	3	82.4	56	A21
06	ضعيف	0.927	1.65	%30.9	21	%2.9	2	66.2	45	A22
/	ضعيف	0.800	1.65	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول الاتصال غير الرسمي جاءت ضعيفة. وتستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدرة بـ (1.65) وبانحراف معياري (0.800) ولقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (1.19 - 2.35) وبانحراف معياري (0.526 - 0.664).

1- نسجل أول مرتبة للعبارة (16) " أجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة التي أعمل بها " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (2.35) وبانحراف معياري (0.664) باتجاه مرتفع.

2- نسجل ثاني مرتبة للعبارة (12) " أتصل بزملائي خارج أوقات العمل الرسمية " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (2.22) وبانحراف معياري (0.944) باتجاه متوسط.

3- نسجل ثالث مرتبة للعبارة (17) " تسعى المؤسسة لتحقيق فعالية اتصالية بين الأساتذة والإدارة " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.90) وبانحراف معياري (0.949) باتجاه متوسط.

4- نسجل رابع مرتبة للعبارة (18) " تهتم الإدارة العليا بإيصال المعلومات لي في وقتها المناسب " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.88) وبانحراف معياري (0.970) باتجاه متوسط .

5- نسجل خامس مرتبة للعبارة (13) " يكون اتصالي بالمستويات الإدارية العليا بطريقة رسمية " بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.74) وبانحراف معياري (1.74) باتجاه متوسط .

6- نسجل سادس مرتبة للعبارة (22) " المعلومات المقدمة لي من طرف الإدارة تُفهم بسهولة " بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.65) وبانحراف معياري (0.927) باتجاه ضعيف.

7- نسجل سابع مرتبة للعبارتين (15و20) " يساعد الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة " ، " يساعدني الاتصال على تقييم ذاتي بطريقة مستمرة مقارنة بزملائي " بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.54) وبانحراف معياري (0.871 - 0.888) على الترتيب باتجاه ضعيف.

8- نسجل ثامن مرتبة للعبارة (14) " للاتصال التنظيمي دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمروؤوس " بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.35) وبانحراف معياري (0.768) ضعيف.

9- نسجل تاسع مرتبة للعبارة (21) " الاتصال يجعلني أشعر بالمسؤولية اتجاه وظيفتي. " بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.31) وبانحراف معياري (0.697) باتجاه ضعيف.

10- نسجل عاشر مرتبة للعبارة (11) " أعتقد بان الاتصال التنظيمي يساعد على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال "بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.18) وبانحراف معياري (0.545) باتجاه ضعيف.

11- نسجل حادي عشر مرتبة للعبارة (19) " الاتصال يجعل الموظف أكثر انخراطا في جماعة العمل "بقيمة متوسط حسابي مقدرة بـ (1.15) وبانحراف معياري (0.526) باتجاه ضعيف.

الجدول رقم(11): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات المبحوثين نحو الاتصال التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
الاتصال الرسمي	1.95	0.765	متوسط	01
الاتصال غير الرسمي	1.65	0.800	ضعيف	02
الاتصال التنظيمي	1.80	0.782	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الاتصال التنظيمي، من اتصال رسمي واتصال غير رسمي جاءت بدرجة اتفاق متوسطة، وتستدل على هذا المتوسط الحسابي العام المقدّر بـ(1.80) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.782)، بالمقابل نلاحظ احتلال الاتصال الرسمي الترتيب الأول مقارنة بالاتصال غير الرسمي في مؤسسات محل الدراسة، وهو ما جعل الكثير من المؤسسات على اختلاف أنواعها تهتم بتحسين بيئات عملها وذلك من ناحية توفير الجو الملائم بخلق علاقات إدارية جيدة بين المدير ومروؤسيه والتطلع إلى إدماج العاملين في جميع قراراتهم.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الثاني: التوافق المهني.

الجدول رقم(12): يمثل استجابات المبحوثين حول متغير التوافق المهني

الترتيب	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الدرجة	أحياناً		لا		نعم		الترتيب
				النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	
08	متوسط	0.935	1.93	%39.7	27	%13.2	09	47.1	32	B1
12	متوسط	0.905	1.68	%29.4	20	%8.8	06	61.8	42	B2
09	متوسط	0.929	1.82	%35.3	24	%11.8	08	52.9	36	B3
13	ضعيف	0.872	1.53	%25	17	%2.9	02	72.1	49	B4
19	ضعيف	0.376	1.09	%2.9	02	%2.9	02	94.1	64	B5
17	ضعيف	0.649	1.24	%11.8	08	-	-	88.2	60	B6
01	مرتفع	0.583	2.44	%48.5	33	%47.1	32	04.4	03	B7
06	متوسط	0.962	2.03	%47.1	32	%8.8	06	44.1	30	B8
16	ضعيف	0.683	1.34	%11.8	08	%10.3	07	77.9	53	B9
15	ضعيف	0.780	1.44	%17.6	12	%8.8	06	73.5	50	B10
05	متوسط	0.903	2.07	%44.1	30	%19.1	13	36.8	25	B11
03	متوسط	0.561	2.12	%22.1	15	%67.6	46	10.3	07	B12
14	ضعيف	0.855	1.51	%23.5	16	%4.4	03	72.1	49	B13
18	ضعيف	0.612	1.21	%10.3	07	-	-	89.7	61	B14
02	متوسط	0.701	2.32	%45.6	31	%41.2	28	13.2	09	B15
04	متوسط	0.903	2.07	%44.1	30	%19.1	13	36.8	25	B16
11	متوسط	0.928	1.78	%33.8	23	%10.3	07	55.9	38	B17
10	متوسط	0.918	1.81	%33.8	23	%13.2	09	52.9	36	B18
11	متوسط	0.912	1.78	%32.4	22	%13.2	09	54.4	37	B19
07	متوسط	0.991	1.94	%45.6	31	%2.9	02	51.5	35	B20
/	متوسط	0.725	1.75	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول التوافق المهني جاءت متوسطة. وتستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدرة بـ

- (1.75) وانحراف معياري (0.725) ولقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (1.09 - 2.44) وانحراف معياري (0.376 - 0.583).
- 1- نسجل أول مرتبة للعبارة (7) " يمر علي الوقت في العمل بطيئاً " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدار ب (2.44) وانحراف معياري (0.583). باتجاه مرتفع.
- 2- نسجل ثاني مرتبة للعبارة (15) " تتأبني حالات من الاكتئاب في العمل " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدار ب (2.32) وانحراف معياري (0.701) باتجاه متوسط .
- 3- نسجل ثالث مرتبة للعبارة (12) " ألتقى مكافئة مقابلا لأداء الجيد " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدار ب (2.12) وانحراف معياري (0.561) باتجاه متوسط .
- 4- نسجل رابع مرتبة للعبارتين (16 و 11) " أترقب الإجازات في العمل بفارغ الصبر " و"أتحاشى المناقشات مع زملائي أثناء العمل " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (2.07) وانحراف معياري (0.903) باتجاه متوسط
- 5- نسجل خامس مرتبة للعبارة (08) " يتاح لي الوقت الكافي لإتمام عملي بكفاءة " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (2.03) وانحراف معياري (0.962) باتجاه متوسط .
- 6- نسجل سادس مرتبة للعبارة (20) " أبذل جهدا أكبر من طاقاتي في العمل " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.94) وانحراف معياري (0.991) باتجاه متوسط .
- 7- نسجل سابع مرتبة للعبارة (01) " تتاح لي الفرصة لمعرفة نتائج عملي أول بأول " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.93) وانحراف معياري (0.935) باتجاه متوسط .
- 8- نسجل ثامن مرتبة للعبارة (03) يتيح لي العمل فرص التجديد والابتكار بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.82) وانحراف معياري (0.929) باتجاه متوسط .
- 9- نسجل تاسع مرتبة للعبارة (18) " يستطيع عملي أن ينسيني مشاكلتي الخاصة " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.81) وانحراف معياري (0.918) باتجاه متوسط .
- 10- نسجل عاشر مرتبة للعبارتين (17 و 19) " لا يضايقتني أن أقضي وقتا في العمل أطول من فترة الدوام العادية إذا ما استلزم العمل ذلك " و " يأتي عملي في مقدمة اهتماماتي في الحياة " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.78) وانحراف معياري (0.912/0.918) على الترتيب باتجاه متوسط .

- 11 - نسجل حادي عشر مرتبة للعبارة (02) " أشعر بالثقة في الإدارة التي أعمل بها " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدار ب (1.68) وبانحراف معياري (0.905) باتجاه متوسط .
- 12- نسجل ثاني عشر مرتبة للعبارة (04) " هناك تفاهم بيني وبين المدير " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدار ب (1.53) وبانحراف معياري (0.872) باتجاه ضعيف .
- 13- نسجل ثالث عشر مرتبة للعبارة (13) " لا توجد بيني وبين زملائي في العمل أية ضغائن أو خلافات " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدار ب (1.51) وبانحراف معياري (0.855) باتجاه ضعيف .
- 14- نسجل رابع عشر مرتبة للعبارتين (10) " فرص اكتساب الخبرة متاحة لي في عملي " وذلك بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.44) وبانحراف معياري (0.780) باتجاه ضعيف .
- 15- نسجل خامس عشر مرتبة للعبارة (09) " أتوقع أن أصل مكانة عالية في مجال عملي " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.34) وبانحراف معياري (0.683) باتجاه ضعيف .
- 16- نسجل سادس عشر مرتبة للعبارة (06) " لدي رضا تام عن مجهودي خلال ساعات العمل " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.24) وبانحراف معياري (0.649) باتجاه ضعيف .
- 17- نسجل سابع عشر مرتبة للعبارة (14) " منضبط الحضور في مواعيد العمل الرسمية " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.21) وبانحراف معياري (0.612) باتجاه ضعيف .
- 18- نسجل ثامن عشر مرتبة للعبارة (05) " أسعي إلى أن أكون موضع ثقة زملائي في العمل " بقيمة متوسط حسابي مقدرة ب (1.09) وبانحراف معياري (0.376) باتجاه ضعيف .
- الجدول رقم (13): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات المبحوثين نحو التوافق المهني.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
التوافق المهني	1.75	0.725	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن استجابات المبحوثين حول التوافق المهني جاءت بدرجة اتفاق متوسطة، وتستدل على هذا المتوسط الحسابي العام المقدّر ب (1.75) وبانحراف معياري (0.725).

إنّ أي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، وعلى هذا الأساس تحاول أن تحسن من موردها البشري من خلال توفير له الجو الملائم، وتسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالانتماء وإعطاء الأولوية والأهمية له لكي يتكيف مع عمله وأيضاً تحسين المورد المالي والظروف المحيطة به لكي يتمتع بروح العمل ويستقر ويرضى عن عمله ويحقق توافقاً مهنياً.

وعليه يكتسب موضوع التوافق المهني أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشراً يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظراً لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميّزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الأولى: للاتصال الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

الجدول رقم (14): يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني من وجهة نظر الأساتذة.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الرسمي	0.381	0.001
التوافق المهني		

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني، حيث اتضح أنّ معامل الارتباط (ر) يساوي (0.381)، وهو دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001)، ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني، إذن يمكننا القول بأن العلاقة ارتباطية موجبة ضعيفة.

حيث يعدّ الاتصال الرسمي بناءً تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب، وإجراءات نقل المعلومات والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة¹. إضافة إلى نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المؤسسة فهي أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة وقائدهم في العمل، وللاتصال الرسمي أهمية كبرى لتحقيق رضا العامل واستقراره ومن ثم تحقيق التوافق في مكان عمله.

2- الفرضية الثانية: للاتصال غير الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

الجدول رقم (15): يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الاتصال غير الرسمي والتوافق المهني من وجهة نظر الأساتذة.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال غير الرسمي	0.396	0.001
التوافق المهني		

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين الاتصال غير الرسمي والتوافق المهني، حيث اتضح أن معامل الارتباط (ر) يساوي (0.396)، وهو دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001)، ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال غير الرسمي والتوافق المهني، إذن يمكننا القول بأن العلاقة ارتباطية موجبة ضعيفة.

وكما هو معروف الاتصال غير الرسمي هو الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ولا يخضع لقواعد وإجراءات رسمية مثبتة أو مكتوبة كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية؛ حيث يتمثل الاتصال غير الرسمي في عمليات اتصال لا نهائية تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 171 .

تخطيطها أو توجيهها¹. لذلك تسعى بعض المؤسسات أحياناً تشجيعه من خلال توفير فضاءات استراحة من أجل زيادة رضا الأستاذ واستقراره وتكيفه في عمله مما يخلق لديه توافقاً مهنيًا.

3- الفرضية العامة: للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار.

الجدول رقم (16): يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني من وجهة نظر الأساتذة.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	0.388	0.001
التوافق المهني		

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين الاتصال غير الرسمي والتوافق المهني، حيث اتضح أن معامل الارتباط (ر) يساوي (0.388)، وهو دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001)، ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني، إذن يمكننا القول بأن العلاقة ارتباطية موجبة ضعيفة .

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ودورا بارزا داخل المنظمة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، كما يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الرقابة و المتابعة على رفع مستوى الأداء ، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين و دوافعهم للعمل إضافة الى تحقيق الديمقراطية في العمل ، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم.

1- انتصار بنت عبد الكريم القرشي: معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية والتعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص60.

خامسا/ تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة في سياق الأدبيات النظرية والمعالجة الميدانية والدراسات السابقة.

1. مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: " للاتصال الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار " .

فمن خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية يتضح أن الاتصال الرسمي له علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي في بلدية قمار، لوجود نمط اتصال قائم على التعامل بليونة، وعلى الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتصرف بكل حرية، مما يساهم في زيادة بناء الثقة لديهم، ويزيد من رضاهم وتحمسهم لأداء أعمالهم بكل انضباط وحب وتقاني في العمل مما ينعكس عليهم ويحقق لهم توافقا وتكيفاً في عملهم.

وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج الدراسات التالية: دراسة HARRISON (2002) ودراسة عودة (1996). واختلفت مع دراسة رفير (2007).

2. مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية إلى أنه " للاتصال غير الرسمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار " .

فمن خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية يتضح أن الاتصال غير الرسمي له علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي في بلدية قمار. فالاتصالات غير الرسمية المقصودة هنا هي التي تهتم بالعمل، وبأهداف التنظيم إلى جانب اهتمامها الأساسي بالحاجات الاجتماعية والإنسانية لأعضاء التنظيم، ومثل هذه الاتصالات تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة إيجابية وفورية وبشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج الدراسات التالية: ويسن (1958) ودراسة زروق جمال (2000) .

*مناقشة نتيجة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة إلى أنه " للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار " .

فمن خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية يتّضح أنّ الاتصال التنظيمي له علاقة في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي في بلدية قمار، إذ يعتبر الاتصال التنظيمي العنصر الأساسي والمشارك لجميع العمليات الإدارية، وتهدف المؤسسة من خلاله تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل إلحاقها بركب المؤسسات والمنظمات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الأفراد في المنظمة بما سيساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج الدراسات التالية: دراسة " محمد علي محمد " 1978 ودراسة طبيش ميلود (2010) ودراسة سعيد محمد المهنا (2002).

خلاصة

تتناول هذا الفصل من الدراسة عرض تفصيلي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة والمكونة من (68) أستاذًا تعليم ثانوي في بلدية قمار، وقد تضمن العرض التفصيلي للخصائص: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، كما وتتناول هذا الفصل عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها في سياق الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والمعالجة الميدانية.

الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار، وقد اثبتت الدراسة الميدانية وجود هذه العلاقة أي كلما توفّر اتصال تنظيمي ملائم ومكيف داخل بيئة العمل تحقق معه التوافق المهني، وهذا لأنّه بتحقيق الرضا عن العمل يشعر العامل بالتكيف والاستقرار والارتياح اتجاه العمل، مما يؤدي بالأستاذ إلى بذل المزيد من الجهد اتجاه عمله والحرص على القيام بكل الواجبات المتعلقة به بهدف تحقيق غايات العمل، وزيادة تمسكه وولائه للمؤسسة التي ينتمي إليها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. زيد عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2008 .
2. سليمان حنفي محمود :السلوك التنظيمي والآداء، الدار الجامعية، القاهرة، 1976.
3. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، ط7، 1987.
4. طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة دون سنة.
5. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن ط7، 2004 .
6. محمد جمال يحيوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر 2003.
7. محمد منير حجاب :الموسوعة الاعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003 .
8. محمود جودت شاكر، الاتصال في علم النفس، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، 2012.
9. مصطفى حجازي :الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة، بيروت، ط1 1982.
10. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، دار المحمدية العامة الجزائر، ط 2، 1998.
11. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل، النظريات العمليات الوسائط الكفايات أريد الأردن، 2009.
12. أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية مصر، 1986 .
13. أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية، 2004.

14. أحمد محمد عليق وآخرون: رسائل الاتصال ومفاهيمه، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2004.
15. الداهري صالح حسن، الشخصية والصحة النفسية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1 1994.
16. الفيومي أحمد: المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، مطبعة مصطفى الحلبي، مصر.
17. القاسم بديع محمود: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2001.
18. بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ط1، 2001.
19. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 17.
20. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع 2008.
21. بوبكر بوخريسة وآخرون: دراسات في التنمية البشرية، دار قرطبة للنشر والتوزيع الجزائر.
22. جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2010.
23. ختام عبد الرحيم السحيمات : مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن 2009 .
24. رائد إدريس محمود الخفاجي، عبد مجيد حميد العتابي، الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية دار دجلة الأردن، 2015.
25. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء، عمان، 2000م.
26. زكريا الدوري وآخرين، مبادئ ومداخل الإدارة و وظائفها، دار اليازوري لنشر والتوزيع عمان، 2010 .
27. زهران حامد: الصحة النفسية والعلاج النفسي، دار المعارف، ط 2، مصر، 1982.

28. زيد عبوي، فن الإدارة والاتصال، عمان، دار دجلة للنشر والتوزيع، 2008.
29. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2009.
30. شوقي طرف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992.
31. صالح بن محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض 1995.
32. طارق محمد المجذوب: الإدارة العامة (العلمية الإدارية و الوظيفية العامة، والإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
33. طه حميد حسن العنكبي، نرجس حسين زايد العقابي: أصول البحث العلمي في العلوم السياسية. ط1 دار الأمان، لبنان، 2015م..
34. عباس محمد خليل وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1 دار ميسرة، عمان 2007.
35. عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1987.
36. عبد الحميد محمد الشاذلي: الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2001.
37. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية الاسكندرية، 1990.
38. عبد القادر زكي: التوافق المهني للأخصائي الاجتماعي في مجالات الممارسة المهنية، مجلة علم النفس، العدد الرابع والخمسون، السنة الرابعة عشر، الهيئة العامة للكتاب، 2000.
39. عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
40. عبد المعطي محمد عساف: الاتصال الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 1999.
41. عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط02، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 1999م.

42. عقيل حسين عقيل: **فلسفة مناهج البحث العلمي**. مكتبة مدبولي للنشر - القاهرة ب ت.
43. غازي فرحان أبو زيتون، **اتصالات الأعمال - مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي**، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
44. فايزة روبم، **علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني**، رسالة ماجستير ورقة، 2005.
45. فتحي أحمد دياب عواد: **إدارة الأعمال**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2012.
46. فرج عبد القادر طه: **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار المعارف، ط6، مصر 1988.
47. فريدريك معتوق: **معجم العلوم الاجتماعية**، أكاديمية، ب/ط.
48. فضيل دليو: **الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2003.
49. فوزي غرابية، وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية** الجامعة الأردنية، 1977م.
50. قيس محمد السعيد: **التنظيم، المفهوم، والنظريات والمبادئ**، مطابع روايال الإسكندرية، مصر 1997 .
51. كامل محمد محمد عويضة: **علم النفس الصناعي**، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت لبنان، 1996.
52. مجدي عبد العزيز ابراهيم، **مناهج البحث العلمي للعلوم التربوية والنفسية**، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، 1989.
53. محمد بو علاق: **الموجه في الاحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية**، دار الامل. الجزائر، 2009.
54. محمد سيد فهمي: **فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأردن 2006.
55. محمد فريد محمود عزت: **قاموس المصطلحات الاعلامية**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة 1984، ص86.

56. محمد مزيان، مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصرة، منشورات لالة سكيينة، الجزائر 2002.
57. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000.
58. محمد يسرى منصور: التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، ديوان النشر العربية 1986.
59. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع عمان، 2002.
60. محمود فتحي عكاش: علم النفس الصناعي، الإسكندرية، 1999، ص 299
61. محمود هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978 ص 12.
62. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط01 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000م.
63. مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل القاهرة، 2005.
64. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2006.
65. مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006.
66. نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع قسنطينة - الجزائر، 2017م.
67. هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
68. وصفي كساسية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
69. حامد الشمرتي: الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
70. خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 1997.

71. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال دار حامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007.

72. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2007.

73. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992

الرسائل الجامعية والمطبوعات:

74. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، د/م 2011.

75. أسماء خميس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكلومان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر.

76. إسماعيل سلامة، واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين رسالة لنيل الماجستير في التنمية الريفية المستدامة بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية جامعة القدس، فلسطين، 2011 .

77. الأسود فطيمة: تعدد مجالات التفاعل لدى الفرد وأثرها على الهوية والفعل - دراسة ميدانية -، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وديناميكيات الاجتماعية والمجتمع غير منشورة، مدرسة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2014م.

78. البشيتي فاطمة عمر: الإيجابية وعلاقتها بتحقيق الذات والتوافق المهني لدى المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى فلسطين.

79. الحلاق نائل جهاد: درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميه وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم، رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.

80. الشافعي ماهر عطوة، التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة مقدمة لقسم علم النفس بكلية التربية في الجامعة الإسلامية كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس، غزة.
81. انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006.
82. أيمن مصطفى الزاملي، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المرشدين التربويين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
83. بثينة بن عبد الله: مستوى الطموح وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، بسكرة، الجزائر.
84. دلال علالي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مدراء الطور الابتدائي دراسة ميدانية بمدارس عين مليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة وتسيير في التربية، الجزائر، 2015.
85. رشيد زواري: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر، 2008.
86. رقية شيخ: الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق المهني لدى مربّي التربية الخاصة رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2018.
87. زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع -جامعة سطيف، الجزائر، 2010 .
88. سامي خليل فحجان: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدي معلمي التربية الخاصة، قدمت الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في قسم علم النفس بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
89. سعيدة بن غربال: الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 .

90. سفيان بوعطيط: القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس العمل التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسنطينة، جامعة منتوري، الجزائر، 2012.
91. صباح زروقي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2015.
92. عبد الله السماري، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الاجتماعية، الرياض، 2002.
93. عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
94. كميليا شموري: القلق وعلاقته بالتوافق المهني لدى المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2018.
95. محمد مكناسي: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، جامعة منتوري، الجزائر، 2007.
96. مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية - الرياض، 2010م.
97. مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (2003).
98. منال حسن السكني: ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الأزمات في محافظتي غزة والشمال، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013.
99. حليوي ظلال محمود: دور المشكلات النفسية والاجتماعية والتوافق المهني، دراسة ميدانية في جامعة حلب، رسالة دكتوراه، جامعة حلب كلية الاقتصاد سوريا، 2014.

المؤتمرات والندوات والمحاضرات:

100. هدى برهان سيف الدين: محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس السعودية، 2014.

101. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي 2008.

102. روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام 09/08 مارس 2005.

المجلات:

104. سحر عناوي زهيو الزبيدي: القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 03، 2017م.

105. الرجبي يوسف بن سيف: الصلابة النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطن، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ع 3، سلطنة عمان.

106. المغاري عبد المحسن: الصمود النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الطالب المعلم بكلية التربية جامعة 6 أكتوبر مجلة الطالب المعلم بكلية التربية جامعة 6 أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب، مصر، عدد خاص.

107. الهاشمي لوكيا، ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، العدد 7 جانفي 2012، ص 5.

108. حجازي جولتان: فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر الحكومية في الضفة الغربية، المجلة الأردنية، أريد، الأردن، 2013.

المعاجم:

109. ابن منظور، جمال الدين: لسان العرب، دار المعارف، ج7، القاهرة، 1981.

المراجع الأجنبية:

110. Le Petit Larousse en couleurs, Sur Les Presses des Imprimeires, en France 1ed.
111. Alax muchiellil: communication dans l'organisation, connaissance de problème, les édition dans l 'entreprise modern d'édition et libraires paris France, 1983.
112. Liumichel –aproche socio: techniaue du l'organisarion- edition l'onganisationParis- 1983.

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

الدكتور: خالد خواني

شعبة: علم الاجتماع

من اعداد الطالبتين:

– مصباحي سعيدة

– مصباحي نجاة

أستاذي (تي) الفاضل (ة) بعد التحية والسلام :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، الموسومة بـ:

" علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار".

نتقدم إليكم بهذه الاستمارة العلمية، ونرجو من سيادتكم الفاضلة الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة؛ مع العلم أن مساهمتك في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية سيكون لها الأثر الكبير في الحصول على نتائج تستخدم لغرض البحث العلمي فقط لا غير.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونك.

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: من 22 إلى 32 سنة ☐ من 33 إلى 43 سنة ☐ من 44 سنة فما فوق ☐

المؤهل العلمي : المعهد التكنولوجي ☐ ليسانس ☐ ماستر/ ماجستير ☐ مهندس دولة ☐

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

- من 11 إلى 16 سنة ☐ من 17 إلى 22 سنة ☐ من 23 سنة ☐

الوضعية المهنية:

مرسم ☐ متربص ☐ مستخلف ☐

المحور الأول : متغير الاتصال التنظيمي .

الرقم	العبارة	نعم	أحيانا	لا
01	أهتم بتعليمات الإدارة و أحرص على تطبيقها.			
02	أقدم اقتراحات للإدارة العليا لتحسين مستوى الأداء.			
03	أفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح المشكلات والصعوبات التي أتعرض لها أثناء قيامي بعمل.			
04	تتصل بي الإدارة لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي .			
05	أرى أن الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية مناسبة لتبليغ انشغالاتي لمختلف المستويات الإدارية .			
06	تكتفي الإدارة بالملصقات الإعلانية لإيصال المعلومات.			
07	تتصل الإدارة بي أحيانا عن طريق الهاتف.			
08	تتصل الإدارة بي أحيانا عن طريق الإيميل.			
09	هناك تواصل دائم مع زملائي في العمل.			
10	يؤدي عدم الاتصال إلى الصراع بين العاملين .			
11	أعتقد بان الاتصال التنظيمي يساعد على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال.			
12	أصل بزملائي خارج أوقات العمل الرسمية.			
13	يكون اتصالي بالمستويات الإدارية العليا بطريقة رسمية.			
14	للاتصال التنظيمي دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.			
15	يساعد الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.			
16	أجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة التي أعمل بها.			
17	تسعى المؤسسة لتحقيق فعالية اتصالية بين الأساتذة والإدارة.			
18	تهتم الإدارة العليا بإيصال المعلومات لي في وقتها المناسب .			
19	الاتصال يجعل الموظف أكثر انخراطا في جماعة العمل .			
20	يساعدني الاتصال على تقييم ذاتي بطريقة مستمرة مقارنة بزملائي.			
21	الاتصال يجعلني أشعر بالمسؤولية اتجاه وظيفتي.			
22	المعلومات المقدمة لي من طرف الإدارة تُفهم بسهولة .			

المحور الثاني : متغير التوافق المهني

الرقم	العبارة	نعم	أحيانا	لا
01	تتاح لي الفرصة لمعرفة نتائج عملي أول بأول.			
02	أشعر بالثقة في الإدارة التي أعمل بها .			
03	يتيح لي العمل فرص التجديد والابتكار .			
04	هناك تفاهم بيني وبين المدير.			
05	أسعي إلى أن أكون موضع ثقة زملائي في العمل .			
06	لدي رضا تام عن مجهودي خلال ساعات العمل.			
07	يمر علي الوقت في العمل بطيئاً.			
08	يتاح لي الوقت الكافي لإتمام عملي بكفاءة.			
09	أتوقع أن أصل مكانة عالية في مجال عملي.			
10	فرص اكتساب الخبرة متاحة لي في عملي.			
11	أتحاشى المناقشات مع زملائي أثناء العمل.			
12	أتلقي مكافئة مقابل الأداء الجيد.			
13	لا توجد بيني وبين زملائي في العمل أية ضغائن أو خلافات.			
14	منضبط الحضور في مواعيد العمل الرسمية.			
15	تنتابني حالات من الاكتئاب في العمل.			
16	أترقب الإجازات في العمل بفارغ الصبر.			
17	لا يضايقتني أن أقضي وقتاً في العمل أطول من فترة الدوام العادية إذا ما استلزم العمل ذلك .			
18	يستطيع عملي أن ينسيني مشاكلتي الخاصة .			
19	يأتي عملي في مقدمة اهتماماتي في الحياة.			
20	أبذل جهداً أكبر من طاقاتي في العمل.			

*البريد الالكتروني: Lp.senghama@gmail.com

الملحق رقم (3): الخريطة الإدارية لثانوية عليه محمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

السنة الدراسية: 2020/2019

مديرية التربية لولاية الوادي

الخريطة الإدارية

التعداد	داخلي	داخلي/خارجي	المجموع	منهم اناث
التلاميذ				
الافواج				

المؤسسة:	ثا/ عليّة محمد
البلدية:	قمار
الدائرة:	قمار

تعديلات المناصب

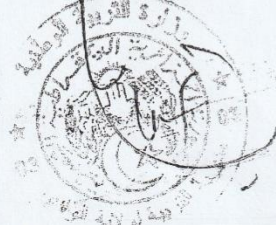
العدد	مناصب مالية محذوفة

العدد	مناصب مالية مستحدثة

التشكيلة الجديدة

مناصب مفتوحة	موظفو باب 31/31-02	مناصب مفتوحة	موظفو باب 31/31-02	مناصب مفتوحة	موظفو باب 31/31-02
	سائق سيارة من الصنف 1		ملحق بالمخبر	1	مدير ثانوية
	سائق سيارة من الصنف 2		تقني في المخبر والصيانة	1	ناظر ثانوية
مناصب مفتوحة	موظفو باب 31/31-02		معاون تقني في المخبر		مستشار رئيسي للتوجيه والإرشاد م.م
	عقود غير محددة المدة		مساعد وثائقي أمين محفوظات	1	مستشار التوجيه والإرشاد م.م
	عون الوقاية من المستوى 2		ملحق الإدارة		مستشار رئيسي للتربية
	عون الوقاية من المستوى 1		عون إدارة رئيسي	1	مستشار التربية
2	عامل مهني من المستوى 3	1	عون إدارة		مشرف رئيسي للتربية
	مخزني		كاتب	4	مشرف التربية
1	طباخ من المستوى 3	1	عون حفظ البيانات	3	مساعد رئيسي للتربية
	مسؤول غسيل				مساعد التربية
1	بواب مؤسسة		مسؤول مخزن	1	مقتصد رئيسي
	عامل مهني من المستوى 2		مسؤول خدمات داخلية		مقتصد
1	طباخ من المستوى 2		مسؤول مطبخ		
	بياضة مرقعة		عامل مهني صنف 1	1	نائب مقتصد
12	عامل مهني من المستوى 1		مخزني		مساعد المصالح الاقتصادية
	سائق سيارة من المستوى 2		طباخ صنف 1		ممرض متخصص للصحة العمومية
	سائق سيارة من المستوى 1		مسؤول غسيل		ممرض للصحة العمومية
35	مجموع المناصب المالية المفتوحة	2	بواب مؤسسة		ممرض حاصل على شهادة دولة
			عامل مهني صنف 2		ممرض مؤهل
			طباخ صنف 2		م.م تريض رئيسي للصحة العمومية
			بياضة مرقعة		مساعد تريض للصحة العمومية
			عامل مهني صنف 3	1	ملحق رئيسي بالمخبر

مدير التربية



الرقم: 41 / 2020/2019	التاريخ: 2019-08-01
تحت رقم:	بتاريخ:
	هذه الخريطة تلغي سابقتها

الملحق رقم (4): الخريطة التربوية لثانوية عليه محمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

2020/2019

السنة الدراسية :

مديرية التربية لولاية الوادي

الخريطة التربوية

المؤسسة :	ثانوية عليّة محمد	البلدية :	قمار	الدائرة :	قمار
المناصب المالية المفتوحة					
الجدعان المشتركان	اداب		ع وتكنولوجيا		المجموع
	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ
	54	2	113	3	167
					5
المستويات	السنة الثانية		السنة الثالثة		المجموع
	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ
الشعب					
اداب / فلسفة	55	2	65	2	120
لغات اجنبية					0
علوم تجريبية	50	2	79	2	129
رياضيات					0
تسيير واقتصاد	22	1	27	1	49
هـميكانيكية					0
هـمكهربائية					0
هـمدنية	9		14		23
هـالطرائق	11	1	14	1	25
المجموع	147	6	199	6	346
					12
مجموع المناصب المالية المفتوحة					
39					

فوج تقني رياضي موحد بالسنة : الثانية ثانوي والثالثة ثانوي

المستوى	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	المجموع العام
التلاميذ	167	147	199	513
الأفواج	5	6	6	17

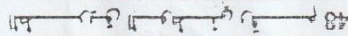
مدير التربية

الرقم :	2020/2019 / 35	التاريخ :	2019-08-01
هذه الخريطة تلغي وتعوض سابقتها			
بتاريخ :		تحت رقم :	

ملاحظة : اساتذة العلوم ط يتمون اعلام الي .

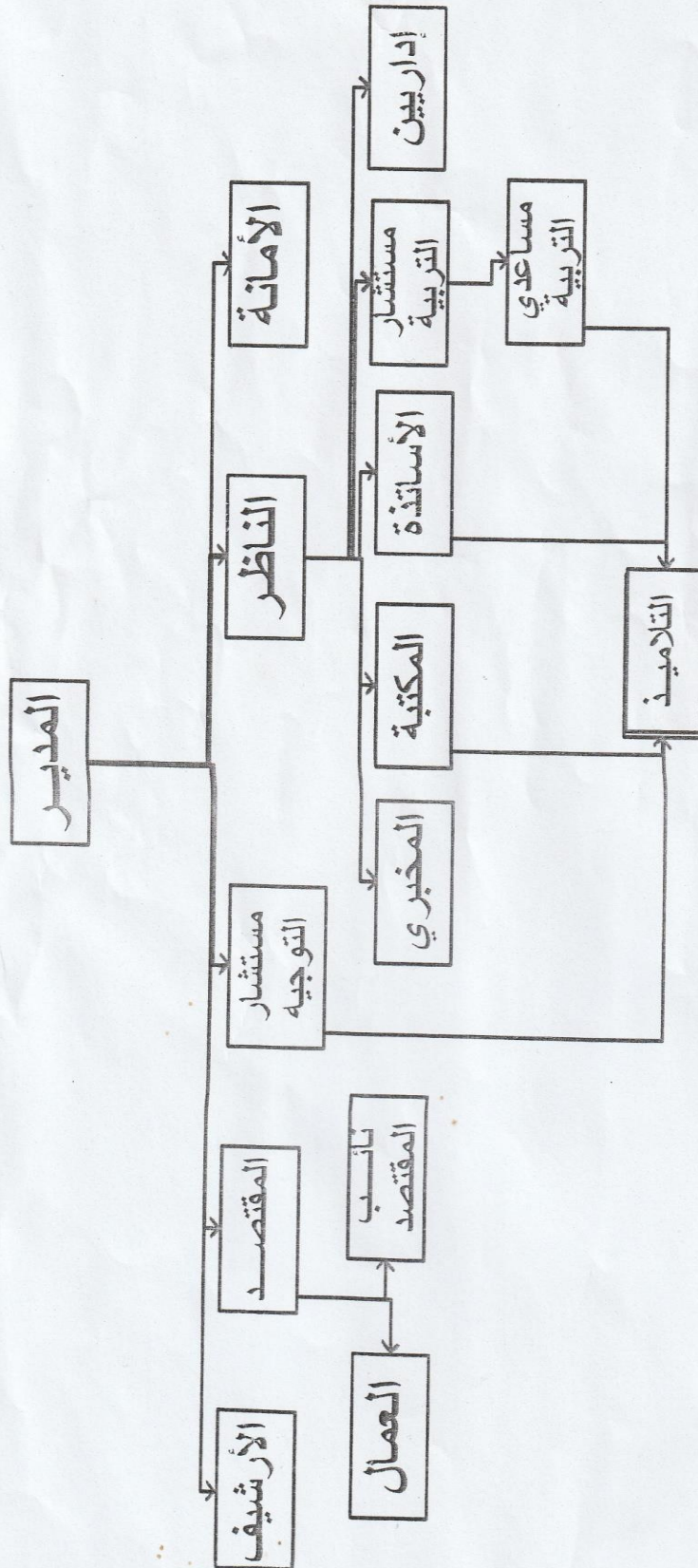


حروب قمار في : 2013/10/10

[illegible]

الملحق رقم (7): الهيكل التنظيمي للإدارة

الهيكل التنظيمي للإدارة



المصدر: مكتب الأمانة