

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم النفس



الإتصال التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني  
-دراسة ميدانية في وحدة التهوية بالمؤسسة الوطنية للصناعات  
الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف

د. عجموط مليكة

من إعداد الطالبتين:

حاند نيزيري

حديد كاهنة

السنة الجامعية: 2025/2024

## كلمة الشكر

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على إشراف المرسلين  
نتقدم بشكر الله عز و جل على نعم الصحة و الإيمان و التعليم ، و الذي  
أعاننا على إتمام هذا العمل ووفقنا فيه ، و منح جزيل الشكر لكل من  
وقف بجانبنا و ساعدنا في هذا البحث خاصة الأستاذة "عجموط مليكة"  
لدعمها لنا و توجيهاتها و نصائحها القيمة و لكل الأساتذة الكرام الذين  
دعمونا و لو بالدعاء حفظهم الله ، و في الأخير نشكر من ساهم في هذا  
العمل سواء من قريب أو بعيد و أتمنى أن ينال هذا العمل المتواضع  
إعجابكم.

ثيزيري و كاهنة

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم اهدي ثمرة عملي إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الوفاء  
والعطاء إلى بسمه الحياة و سر الوجود أُمي الحبيبة،و إلى أبي الغالي الذي كان سندا لي  
إلى خطيبي سفيان ربي يحفضه من أي مكروه ،إلى من جمعتني بهم لحظات صدق رائعة  
أضافت إلى نفسي كل معاني الانشراح زميلاتي و زملائي ،إلى أخي و أخواتي خاصة اختي  
الصغيرة وقفت بجانبني ماديا و معنوي أدامها الله تاج فوق رئسي ،إلى عائلتي الكريمة كل  
واحد بإسمه،إلى أجدادي و جداتي رحمهم الله ، إلى الأستاذة المشرفة "عجموط مليكة" إلى  
كل غالي على قلبي و لمن وقف معي و ساندني ، و لا أنسى خالي العزيز رحمه الله بفضلته  
وصلت و حققت ما أريد ربي يرحمه و يجعله من أهل الجنة

ثيزيري

## إهداء

الحمد لله نعمه و نستعينه حمدا طيبا و الصلاة و السلام على الصادق الأمين  
عليه أفضل

الصلاة و السلام.

اهدي ثمرة جهدي إلى من كانت سندا لي طيلة حياتي و سهرت من اجلي الليلي  
و التي كان

فرحي فرحها و حزني حزنها "أمي الغالية حفظها الله و رعاها".

و الى الرجل العظيم السند الكبير إلى من كرس حياته من أجلي تعليمي و تلبية  
حاجياتي "أبي

الغالي " أدامه الله سندا لي.

إلي من شاركوني الحزن الدافئ و كانوا لي ابتسامة أخوتي حفظهم الله " سيليا،  
حنان صبرينة"

الى أخواني اللذان تحلى بالا خاء و تميز بالوفاء " ياسين و حكيم"

و الى الأستاذة المشرفة " عجموط مليكة" التي أرشدتنا للأفضل بنصائحها و  
توجيهاتها فائق التقدير

و الاحترام حفظها الله و رعاها.

و تحية تقدير لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد إلى  
كل هؤلاء

فائق التقدير الاحترام.

و نسأل الله الكريم العون و حسن التوفيق في العمل العلمي المتواضع.

كاهنة

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر و التقدير
ب	الاهداء
ت	فهرس المحتويات
خ	فهرس الاشكال
د	فهرس الجداول
ذ	ملخص الدراسة
ر	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية
1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
6	1 إشكالية الدراسة
9	3- فرضيات الدراسة
10	4- أسباب إختيار الموضوع
10	5- أهمية الدراسة
11	6- أهداف الدراسة
11	7- تحديد المفاهيم
12	8- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي</b>	
24	تمهيد
25	1تعريف الاتصال
26	2- عناصر عملية الاتصال
29	3- مفهوم الاتصال التنظيمي
30	4- أهمية الاتصال التنظيمي
31	5- أهداف الاتصال التنظيمي
32	6- خصائص الاتصال التنظيمي
33	7- أنواع الاتصال التنظيمي

39	8- أساليب الاتصال التنظيمي
41	9- أغراض الاتصال التنظيمي
42	10- وظائف الاتصال التنظيمي
45	11- شبكات الاتصال التنظيمي
48	12- معوقات الاتصال التنظيمي
58	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: التوافق المهني</b>	
56	تمهيد
57	1- تعريف التوافق
57	2- تعريف التوافق المهني
58	3- أهمية التوافق المهني
58	4- مظاهر التوافق المهني
59	5- نظريات التوافق المهني
62	6- عناصر التوافق المهني
63	7- العوامل المؤثرة في التوافق المهني
64	8- أساليب سوء التوافق المهني
65	9- علاج مشكلات التوافق المهني
67	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية</b>	
71	تمهيد..
72	1- التذكير بالفرضيات
72	2- الدراسة الإستطلاعية
73	3- منهج الدراسة
74	4- ميدان الدراسة
75	5- عينة الدراسة وخصائصها
80	6- أدوات جمع البيانات
82	7- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
84	8- الأساليب الإحصائية المستعملة

86	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها</b>
88	تمهيد
89	1- نتائج فرضيات الدراسة
89	1-1 عرض نتائج الفرضية العامة
90	1-2 عرض نتائج الفرضية الأولى
90	1-3 عرض نتائج الفرضية الثانية
91	1-4 عرض نتائج الفرضية الثالثة
92	1-5 عرض نتائج الفرضية الرابعة
93	2- مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
93	1-2 مناقشة نتائج الفرضية العامة
94	2-2 مناقشة الفرضية الأولى
95	2-3 مناقشة الفرضية الثانية
96	2-4 مناقشة الفرضية الثالثة
96	2-5 مناقشة الفرضية الرابعة
98	الإستنتاج العام
99	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

### فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	76
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب	78
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	79
6	يوضح سلم الترتيبي لقياس الاجابة وفق لسلم ليكرت الثلاثي	81

83	قيمة معامل الثبات العام لمقياس الاتصال التنظيمي	7
83	قيمة معامل الثبات العام لمقياس التوافق المهني	8
89	يوضح معامل الارتباط الاتصال التنظيمي _ التوافق المهني	9
90	يوضح معامل الارتباط الاتصال الرسمي _ التوافق المهني	10
91	يوضح معامل الارتباط الاتصال الغير الرسمي _ التوافق المهني	11
92	يوضح معامل التباين الأحادي لمغير المنصب	12
93	يوضح معامل التباين الاحادي لمتغير الاقدمية	13

## فهرس الاشكال

الرقم	العنوان
1	يوضح عملية عناصر عملية الاتصال
2	اشكال الاتصال التنظيمي
3	يوضح الاتصال الرسمي و اتجاهاته
4	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد
5	يوضح الاتصال الرسمي النازل
6	يوضح الاتصال الرسمي الافقي
7	يوضح شبكة الاتصال السلسلة
8	يوضح شبكة الاتصال العجلة
9	يوضح شبكة الاتصال العنقود
10	يوضح شبكة الاتصال النجمة
11	يوضح شبكة الاتصال الدائرة
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب
16	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEN بواد عيسي تيزي وزو و بعد الإحاطة النظرية بمتغيرات الدراسة، جاء الجانب التطبيقي، الذي استخدمنا فيه المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الدراسة وذلك بالاعتماد على استبيان الاتصال التنظيمي والتوافق المهني، الذي عرضه على خمسة أساتذة محكمين من قسم علم النفس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، وبعد حساب الخصائص السيكومترية وتغطية جميع المتغيرات، للتأكد من العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي و التوافق المهني) بالإضافة إلى التعرف على الفروق بين متغير التوافق المهني حسب متغيرات المنصب و الإقدمية، وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملا و عاملة من وحدة التهوية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتمت المعالجة باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية كعامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، والتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. ENIEM

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. ENIEM

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. ENIEM

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يعزى لمتغير المنصب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يعزى لمتغير الإقدمية.

## Summary

The fictional study aimed to identify the relationship between organizational communication and Professional compatibility among employees of the National Company of Household Appliance Industries ENIEM in Oulad Aissa Tizi Ouzou, We followed a methodology appropriate to the nature of the study (Descriptive approach) relying on questionnaires measuring organizational communication and Professional compatibility, and we have distributed a questionnaire to the professors of the University of Mouloud Mammeri Tizi Ouzou to correct its items.

After calculating the psychometric properties and covering all variables. The data was processed using statistical methods and tools such as Cronbach's Alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, one-way ANOVA, frequency distributions, and percentages, all analyzed using the SPSS statistical software.

The study concluded that:

- There is a correlational relationship between organizational communication and Professional compatibility among employees of the national household appliance industry company ENIEM.
- There is a correlational relationship between formal communication and Professional compatibility among employees of the national household appliance industry company ENIEM.
- There is a correlational relationship between informal communication and Professional compatibility among employees of the national household appliance industry company.

- There are statistically significant differences in Professional compatibility among employees of the national household appliance industry company based on job position.
- There are no statistically significant differences in Professional compatibility among employees of the national household appliance industry company based on seniority.

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، لم تعد المؤسسات تكفي بالسعي لتحقيق أهدافها الاقتصادية فقط، بل أصبحت تدرك أهمية العامل الإنساني كعنصر محوري في إستمراريتها و تطوراتها، فإن قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء الفعال و الإنتاجية العالية ترتبط ارتباطا وثيقا بجودة العلاقات الداخلية و مستوى التفاعل بين أفرادها، و هي عناصر لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إتصال تنظيمي فعّال و متكامل.

يعتبر الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي تستند إليها الإدارة، كونه يمثل عملية ديناميكية يتم من خلالها تبادل الأفكار و المشاعر بين مختلف مستويات و هيئات المؤسسة بهدف تحقيق التفاهم والتنسيق الفعال بين العاملين، كما يعد وسيلة استراتيجية يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، و توحيد الجهود، و تعزيز الانسجام و التفاهم داخل بيئة العمل، كما يمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم و مشكلاتهم و إقتراحاتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء و يزيد من رضاهم الوظيفي، و بهذا يشكل الإتصال التنظيمي عنصرا محوريا في تحقيق التوافق المهني و رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

من جهة أخرى يعد التوافق المهني المؤشر الفعال للحكم على أي مهنة بالنجاح أو الفشل، فعن طريقه يقاس رضا الفرد عن مهنته، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه.

إن التوافق المهني يتحقق من خلال حصول الشخص على عمل يناسب قدراته و إمكاناته، يرضى ميوله و طموحه، و يشعره بالنجاح و التفوق، كما يدرك من خلاله القبول و التقدير، و رضا رؤسائه و زملائه، و كل ذلك ينعكس على علاقته الاجتماعية مع أفراد البيئة المهنية من زملاء و مشرفين و رؤساء، و يؤدي إلى الرضا النفسي عن مكونات بيئته المهنية، الأمر الذي يجعله قادرا على الاستمرار في العطاء و الحرص على إتقان عمله، و السعي الدائم إلى إكتساب الخبرات و المهارات التي تحسن من أدائه، و ترفع من كفاءته و إنتاجه.

يشكل الإتصال التنظيمي ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يساهم تطويره في تحسين إدارة الموارد البشرية و الحد من المشكلات المهنية، كما يعزز التعاون بين الافراد و يقوي روح الفريق. هذا ما يجعله عاملا مهما في تحقيق التوافق المهني و الاستقرار داخل بيئة العمل، و على أساس هذا سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن علاقة الإتصال التنظيمي بالتوافق المهني لدى عمال المؤسسة

الوطنية للصناعات الكهرومنزلية Eniem و لهذا الغرض قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين ،جانب نظري و جانب تطبيقي.

**الجانب النظري :** ينقسم إلى ثلاثة (03) فصول حيث خصصنا **الفصل الأول :** لتحديد إشكالية الدراسة حيث تمت صياغة الإشكالية و تساؤلات و فرضيات الدراسة ، و أهمية و أسباب الموضوع و الأهداف المرجوة ، مع تحديد المفاهيم الإجرائية و عرض دراسات سابقة حول موضوع الدراسة.

**أما الفصل الثاني :** خصصناه للاتصال التنظيمي اين تطرقنا إلى مراحل نشأته تعريفه، عناصره، أهميته، أهدافه، خصائصه و كذا أنواع، أساليب، وظائف، شبكات و معوقات الاتصال التنظيمي.

و لقد ختمنا الجانب النظري **بالفصل الثالث:** الذي خصصناه للتوافق المهني اين تطرقنا إلى مفهوم التوافق المهني ،أهميته، مظاهره، نظرياته، عناصره ، عوامله ،علاج سوء التوافق المهني .

**أما الجانب التطبيقي :** يتضمن فصلين :

**الفصل الرابع :** الذي اخص بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ، بداية تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية ،منهج الدراسة ، مجتمع و عينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، ثم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة .

**أما الفصل الخامس :**فقد خصصناه لعرض ، تحليل و مناقشة النتائج التي تم التطرق فيها إلى عرض و تحليل نتائج الخاصة بالفرضيات ، ومن ثم مناقشتها إستناداً على الدراسات السابقة و بعد ذلك أشرنا إلى الاستنتاج العام و كذا الاقتراحات ، ثم في الأخير تم عرض الخاتمة النهائية للدراسة ، و من ثم قائمة المراجع و الملاحق.

# الجانب النظري

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة

## 1 - إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي الفعال في جميع المؤسسات، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تستمر و تتطور دون وجود مورد بشري يساهم في تطويرها، و ضمان استمراريتها، فالمنظمة هي اتفاق بين فردين أو أكثر يسعون لتحقيق هدف مشترك ضمن إطار منظم، حيث يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا وفقا لهيكل إداري محدد يعتمد على توزيع المسؤوليات و تسلسل السلطة وكذا تنظيم عمليات الاتصال داخلها، حيث يعد هذا الأخير من الضروريات الأساسية التي لا يمكن التفريط فيها، فالاتصال عبارة عن عملية نقل الأفكار و المعلومات بين الأفراد و الجماعات بمختلف الوسائل سواء كانت لفظية أو كتابية ، أو على شكل إشارات، فالاتصال حسب "أرسطو" عبارة عن نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، و أن يحقق هدفه مع المستمع، عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها (ربحي مصطفى عليان ، 2005، ص34)، و عليه فهو بمثابة الروح و الجسد لا يمكن لأي منظمة أن تتحقق أهدافها و تحافظ على بقاءها و توازنها بدونها. (ماهر ، 2002، ص23).

إن الاتصال التنظيمي من أهم الأعمدة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية حيث يلعب دورًا محوريًا في تحسين تدفق المعلومات، و تعزيز التعاون و التنسيق بين الأفراد و ضمان اتخاذ القرارات الفعالة، حيث أنه يتم من خلاله تبادل المعارف و الأفكار بين عناصر المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية قوية، فنجاح المؤسسة لا تعتمد فقط على مهارات و كفاءة أفرادها، بل يرتبط أيضا بفعالية التواصل بينهم، مما يساهم في تحقيق أهدافها في مختلف الظروف.

وعليه تسعى المؤسسة إلى توظيف الاتصال بشكل مناسب بمختلف أنواعه الرسمي، الذي يجري بين مختلف المستويات الإدارية، و الغير الرسمي الذي يسعى إلى تحقيق و تعزيز العلاقات مع خلق روح التعاون و التماسك، مما يجعل العمل أكثر فعالية ، وذلك بتطبيق إستراتيجية اتصالية تتماشى مع الإمكانيات و الموارد البشرية المتاحة ، و إستخدام مختلف الوسائل الاتصالية و توظيفها ، إلى جانب شرح مختلف المهام و القرارات وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار و التوجيه نحو أداء مثالي (علي سليمي ، بدون سنة، ص02).

من خلال كل ما سبق يمكن التأكيد على أن الاتصال التنظيمي يعد من الثوابت التي تؤثر بشكل كبير على العنصر البشري داخل أي مؤسسة ، باعتباره جزءا لا يمكن إغفاله في العملية التنظيمية

و الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، و هو من أبرز الميادين التي لفتت انتباه العلماء و الباحثين في علم النفس و الموارد البشرية على حد سواء، حيث أدركوا دوره الحيوي في ديناميكية المنظمة و تأثيره الكبير على كفاءة أداء العاملين.

ففي دراسة كاتوز كوبي و موريس (1950) بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية في المؤسسة الإنتاجية تم فيها البحث و الكشف عن أهمية الاتصال من خلال إقناع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم و مشروباتهم إلى مكان عملهم، و قضاء فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا و تضييع الوقت، و كان مسؤولي الشركة واضحين و صريحين بحيث بينوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15د السابقة و اللاحقة لفترة تناول المشروبات و الوجبات، حيث بينت الخرائط الإحصائية هذا التذبذب في الإنتاج مما أدى إلى ان يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب الى الكافتيريا عن طيب خاطر و إقناع (كيث ديفيز، 1974، ص50) .

إن الاتصال يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة و طموحات موظفيها ، من خلال ضمان التواصل الفعال الذي يسمح توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة و يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية التنظيمية و أن مساهمتهم مهمة ،حيث أن فهم تطلعات المؤسسة و توافقها مع تطلعاتهم الشخصية يزداد من مستوى التفاعل الإيجابي لديهم ، مما ينعكس بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي، كما يساهم الاتصال الجيد في خلق بيئة عمل أكثر توازنا من خلال تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم و مخاوفهم بحرية ، مما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي و التوافق المهني بين مختلف عناصر المنظمة ، هذا التفاعل و الانسجام بين أهداف و الطموحات يساهم في زيادة الإنتاجية و يخلق بيئة عمل منسجمة تتسم بالثقة و الاحترام المتبادل (عشوي مصطفى، 2002، ص23).

يعد التوافق المهني جزءا أساسيا من التوافق العام للفرد، و يعني قدرة الشخص على التكيف مع بيئته المهنية و الاجتماعية، فعندما يشعر العامل بالانسجام مع عمله يكون لديه دافع قوي للأداء الجيد، مما يجعله يشعر بالرضا الوظيفي، و يكسب رضا المسؤولين عنه، حيث يعتبر التوافق المهني عاملا مهما في أي منظمة لأنه يساعد على تحقيق الانسجام بين توقعات الفرد و متطلبات العمل، ويزيد من اهتمامه بنجاح المنظمة و تطورها، و كلما زادت درجة التوافق المهني بين الموظفين دلّ ذلك على السير الجيد للعمل ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إذا فالتوافق المهني من أكثر المفاهيم شيوعاً أهمية في علم النفس، وقد أكد سعيد رياض على أنه حالة ما تربط بين الفرد و عمله، مما يؤدي إلى حالة من الرضا عن الدور الذي يقوم به الفرد، و من خلاله يشعر بالأمان و الاستقرار في عمله (سمية بن عمارة، 2009، ص357).

و التوافق المهني حسب عبد الحاميد الشاذلي يتضمن الرضا عن العمل، وإرضاء الآخرين فيه و يتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن فترة إقناع شفهي و الاستعداد لها و الشعور بالنجاح و العلاقات الحسنة مع الرؤساء و الزملاء و كذا التغلب على المشاكل و لا ينبغي أن نتصور أنّ التوافق المهني هو توافق الفرد لبيئة العمل فقط. (شاذلي عبد الحميد محمد، 2001، ص55).

و من الدراسات التي تناولت أهمية التوافق المهني نجد دراسة سعيد محمد المهنا (2002) بعنوان العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للإنجاز لدى موظفي جمرک مطار الملك خالد الدولي بالرياض، حيث هدفت إلى توفير بعض المعلومات العلمية عن التوافق المهني والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة ذلك تبعاً لمتغيرات السن وسنوات الخبرة و الراتب، و قد تكونت عينة الدراسة من (225) موظفاً بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، و قد توصلت الدراسة إلى أنغالبية أفراد العينة يشعرون بالرضا عن إنجاز المهام و الأعمال التي تستند إليهم، كما أنّ غالبيتهم يشعرون بأن عملهم يوفر لهم خبرة جيّدة . و يتضح من هذه النتيجة شعور الموظفين بالرضا عن العمل يدل عن توافقهم الوظيفي وأنه ازدادت خبرتهم الوظيفية ازداد توافقهم في العمل ، كما اتضح عدم رضا افراد عينة البحث عن وظائفهم فيما يتعلق بالحوافز المادية و المكافآت. (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص11).

بناءً على ما سبق يمكن القول أن الاتصال التنظيمي بكل أشكاله يعد عملية أساسية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسات، حيث يسمح بتحقيق التوازن الذي يضمن تدفق المعلومات بشكل دقيق و موثوق، يسمح أيضاً في بناء علاقات عمل إيجابية تحسن بيئة العمل و تعزز أيضاً التوافق المهني، و ترفع معدلات الإنتاجية، لذلك من الضروري أن تعمل المؤسسات على تطوير إستراتيجيات اتصال متكاملة تضمن التفاعل الإيجابي بين الموظفين و الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق توافق مهني أفضل و استقرار وظيفي أكبر.

و عليه فإن المنظمات مطالبة بإعطاء أهمية للجوانب الاتصالية و المهنية داخلها، و العمل على فهم شامل للعلاقات و التأثير المتبادل بين خصائص الفرد و احتياجاته من جهة و خصائص المنظمة من جهة أخرى.

و في ضوء ما سبق يتضح لنا مدى أهمية تناولنا لدراسة الاتصال التنظيمي و دوره الحيوي في تعزيز التفاعل الداخلي بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة ، و أهمية تفعيل آليات التواصل الفعال في تسيير الموارد البشرية ، فالاهتمام بتحسين الاتصال التنظيمي يعدّ من الركائز الأساسية في كل المؤسسات ، لما لها من أثر مباشر في الحد من التوترات المهنية ، و تعزيز روح العمل الجماعي ، الامر الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق التوافق المهني و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، و هذا ما دفعنا بالقيام بدراستنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM"، و عليه يمكن طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM "؟

و من هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية . " ENIEM "؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية. " ENIEM "؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية يعزى لمتغير المنصب. " ENIEM "؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. " ENIEM " يعزى لمتغير الأقدمية؟

## 2-فرضيات الدراسة:

في إطار هذه الدراسة تناولنا العلاقة بين الاتصال التنظيمي و مستوى التوافق المهني من وجهة نظر العمال ، وقد تمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة ،حيث سعينا إلى فهم طبيعة العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي الرسمي المعتمدة داخل المؤسسة، و مدى انعكاسها على توافقهم المهني، كما تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير بعض أبعاد الاتصال التنظيمي كالاتصال الرسمي و الاتصال الغير الرسمي، و عليه كانت فرضياتنا التي نرغب التأكد منها كالتالي:

**الفرضية العامة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .

**الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الاتصال الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جيدة بين الاتصال الغير الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يعزى لمتغير المنصب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .يعزى لمتغير الاقدمية .

**3-أسباب إختيار موضوع الدراسة:**

- رغبتنا في التعمق في هذا الجانب الأكاديمي الذي يفتح لنا مجال للتخصص في علم النفس بصفة عامة و العمل و التنظيم بصفة خاصة.

- الرغبة في معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و التوافق المهني داخل المؤسسة.

- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

- محاولة معرفة و توضيح نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة و ما علاقته بالاتصال التنظيمي.

- محاولة مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية و تطبيق المعلومات و توظيفها واقعيا.

- قابلية الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا.

**4-أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من حيث تناولها لمتغيرين أساسيين داخل المؤسسة ، و هما الاتصال التنظيمي و التوافق المهني حيث يعتبر كل منهما عنصرا محوريا في تحسين الأداء، و ضمان بيئة عمل متوازنة .فالاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة ينعكس بشكل مباشر على جودة العلاقات بين الموظفين و يساهم في خلق مناخ مهني يسوده التفاهم و الانسجام ،كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في

سعيها إلى إبراز العلاقة بين الاتصال التنظيمي و التوافق المهني، من خلال دراسة ميدانية تهدف الى فهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة في البيئة المهنية و من شأن نتائج هذه الدراسة أن تقدم إضافات علمية قد تساعد المؤسسات على تحسين ممارستها الاتصالية بما يعزز من توافق العاملين و رفع مستوى أدائهم و إنتاجيتهم.

### 5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التحقق من وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM " .
- تحديد مستوى الاتصال التنظيمي السائد داخل المؤسسة.
- التحقق من وجود علاقة بين الاتصال الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- التحقق من وجود علاقة بين الاتصال الغير الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .
- التحقق من وجود فروق في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM " .حسب المنصب.
- التحقق من وجود فروق في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM " .حسب الاقدمية.
- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني في المؤسسة الإنتاجية.

### 6 - تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

إن تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ، فهي ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عشوائية لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة ، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد أن يصل إليه الباحث. (فضيل دليو، 2003، ص30).

و أهم المفاهيم التي إعتدنا في دراستنا هي:

6-1 - مفهوم الاتصال التنظيمي:

6-1-1 مفهوم الاتصال:

- التعريف الاجرائي: هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز بين رؤساء العمل والمرؤوسين، والعاملين فيما بينهم داخل المؤسسة من أجل وصول إلى الهدف المشترك.

6-1-2 مفهوم الاتصال التنظيمي:

-الاتصال الرسمي: هي عملية تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين.(صبرينة رماش، 2008-2009، ص15).

-الاتصال الغير الرسمي: و هو الاتصال الذي يحدث بطرق غير مضبوطة و غير مقننة و تكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة. (محمد ناجي جوهر، 2000، ص18).

التعريف الإجرائي:

هو عملية نقل و تبادل المعلومات و الآراء و الاقتراحات بين المستويات و وحدات التنظيم، باستخدام أساليب ووسائل لتحقيق أهداف المؤسسة،و هو يتضمن الاتصال الرسمي و الغير الرسمي.

6-2 - التوافق المهني:

التعريف الاجرائي: التوافق المهني هو قدرة العامل التوفيق بين حاجاته و رغبته الذاتية مع المتطلبات التي يفرضها المركز الذي يشغله من مهام و مسؤوليات .

6-3- مفهوم المؤسسة: هي وحدة اجتماعية أو اقتصادية تنشأ لتحقيق أهداف محددة و تمتلك هيكلًا تنظيميًا ، و تضم مجموعة من الافراد الذين يتعاونون فيما بينهم باستخدام موارد مادية و بشرية لتحقيق غايات مشتركة.

7- الدراسات السابقة:

7-1-الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

7-1-1الدراسات باللغة العربية:

- دراسة عوض القطحاني (1997): بعنوان دور المعلومات و الاتصالات في عملية اتخاذ القرار حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المعلومات و الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات بغرض تحسين الخطوات المتبعة لتوظيف دور المعلومات و الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات .

و من أهم ما وصلت إليه الدراسة : أن القرارات تنقسم تبعاً لأهيتها إلى (3) أنواع رئيسية :

- القرارات الاستراتيجية: و تتخذ من قبل المستويات العليا في التنظيم.
- القرارات التكتيكية: و تتخذ من قبل المستويات الإدارية الوسطى.
- القرارات التنفيذية: و تتخذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا ، لأنها تتعلق بالعمل الروتيني اليومي.
- النمط الشائع للمشاركة في اتخاذ القرار هو طرح المشكلة قيد البحث و دراستها ، ووضع البدائل ، ثم اختيار البديل المناسب و مناقشته مع المرؤوسين.
- تعتبر المصادر الرسمية أقوى مصدر للحصول على المعلومات. (الشهري، 1997، ص87).
- دراسة بوعطيط جلال الدين (2009):  
 بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي الباحث في هذه الدراسة حاول إبراز علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ، ولاية عنابة ، باعتبار أن للعامل دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة و اختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها باتباع طريقة التطبيق و إعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط بيرسون.  
 و قد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:
- تم الكشف عن وجود نمط للاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز و أهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومة بين الإدارة و العمال.
- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- و هذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين. (بوعطيط جلال الدين، 2009، ص146).
- دراسة سيد إحسان و رولاند (2004):  
 بعنوان إدارة المعرفة في المنظمة العامة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة لإظهار أهمية الاستغلال الأمثل لتكنولوجيات الاتصال حيث تلعب دورا حساسا في تنمية و مشاركة المعرفة داخل المؤسسات ،

فالإتصال يمثل تسقا منسجما خاصة في نقل بين المستويات المختلفة ،كما يحسس العمال بدورهم في نجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها (سعدون سمية،2014،ص81).

- دراسة هبهبوب (2002):

تحت عنوان أساليب الاتصال وأنماطه في الإدارة المحلية ،أجريت الدراسة في بلدية سكيكدة هدفت الدراسة لتوضيح القواعد ، الاختصاصات،الأدوار في سياق العمليات الاتصالية و كذا وضوح متغيرات و مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء و المرؤوسين و مدى تأثير الاتصال في المؤسسة . خلصت الدراسة إلى أنه كلما كانت الإجراءات و القواعد المعمول بها في البلدية واضحة،محددة،و دقيقة كانت العملية الاتصالية سهلة ،كما تبين أن سوء استعمال السلطة و المسؤولية و التقسيم الدقيق للعمل و تداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور أساليب غير رسمية .(بن داود ،2008،ص41-49).

7-1-2-الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة أريسون Harisson(2002):

قام بإجراء الدراسة بعنوان مدى فعالية استخدام وسائل الاتصال المختلفة ، واتخاذ القرارات في المنظمة الحكومية ،هدفت دراسته إلى معرفة مدى فعالية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات و تحسين الأداء ، لقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع (264) إستبيان على الموظفين أصحاب المناصب العليا ، و توصل إلى أن الاتصال كتابي هو من أفضل الوسائل لإتخاذ القرارات ،و أنه يوجد إهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني و المنظمة الإلكترونية بالاضافة إلى وسائل الشفوية و غير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات ،و أن وجود المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال .

و أوصى أريسون بتحسين مهارات الاتصال لجميع العمال في المنظمات التي تبني مفهوم المنظمة الإلكترونية و تعزيز العلاقات بين العمال داخل المنظمات ، و العمل على عقد اجتماعات بين القادة المرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات ،التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة ، و العمل على إيجاد حلول لها.(مصعب، 2008،ص11).

- دراسة ويسن " بعنوان أثر تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الاجتماعية على الاتصال (1958):هدفت هذه الدراسة الى التحقق من تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الاجتماعية الذي يؤثر على إنتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة .
- استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من العاملين في المستشفى ،من أطباء و ممرضين و تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان و الملاحظة المقننة ، و كانت نتائج الدراسة كما يلي:
- إعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تتطوي سوى على نصائح عامة .
- حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة و المحافظة على تكامل شخصياتهم .
- تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا و عدم تطبيقها.(محمد مزيان،2002،ص33-34).
- دراسة البدر (1989) بعنوان فاعلية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي:
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام الاتصالات ، و تقديم بعض المقترحات لمعالجة نواحي الضعف في هذا النظام، وقد إتبع في دراسته المنهج الوصفي ، و إعتد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعها على عينة عددها 121، توصل إلى النتائج التالية:
- إن شكل الاتصال في بيت التمويل الكويتي يغلب عليه الشكل الكتابي.
- إن معظم الاتصالات تتم من خلال قنوات الاتصال الرسمي و بذلك يكون دور الاتصال الغير الرسمي محدودا في هذا المجال.
- إن نسبة مرتفعة من الرسائل المتداولة في بيت التمويل الكويتي تعتبر غامضة ، و غير واضحة نتيجة لعدم وضوح الصياغة .
- لا توجد مشاركة في إتخاذ القرار بدرجة مرتفعة في بيت التمويل الكويتي.
- وجود نسبة كبيرة من العاملين ترى أن رؤسائهم المباشرين يخفون عنهم بعض أو معظم الحقائق اللازمة للعمل.
- هناك نسبة كبيرة من العاملين لا تصدق المعلومات الواردة إليها من الإدارة المتعلقة بشؤون الافراد.
- و قدمت هذه الدراسة عدة توصيات لتحسين فاعلية نظام الاتصال في بيت التمويل الكويتي منها :
- أن يعمل رجال الإدارة العليا الوسطى على تفويض جزء من سلطاتهم لتخفيف من مركزية اتخاذ القرار .
- أن تعمل الإدارة على زيادة ثقة العاملين في قراراتها المتعلقة بشؤون الافراد و ذلك بالتنفيذ الفعلي لوعودها.

أن تعمل الإدارة على تحسين ثقة رجال الإدارة في رؤوسهم ، من خلال تقديم بعض البرامج التدريبية الموجهة لهذا الغرض. (انتصار بنت عبد الكريم القرشي، 2006، ص54).

#### 7-2-الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني:

##### 7-2-1-الدراسات باللغة العربية:

- دراسة سعيد محمد المهنا: (2002) بعنوان العلاقة بين التوافق المهني و الدافعية لإنجاز لدى موظفي جمارك مطار الملك الدولي بالرياض."

حيث هدفت الدراسة إلى توفير بعض المعلومات العلمية عن التوافق المهني و الدافعية لإنجاز لدى موظفي جمارك مطار الملك الدولي بالرياض ، و هدفت من جهة أخرى إلى التعرف عن العلاقة بين التوافق المهني و الدافعية لإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة و ذلك تبعا لمتغيرات السن ، و سنوات الخبرة ، و الراتب ، و قد تكونت عينة الدراسة من (225) موظفا بمطار الملك خالد الدولي بالرياض. و قد توصلت الدراسة إلى أن :

غالبية أفراد العينة يشعرون بالرضا عن إنجاز المهام و الأعمال التي تستند إليهم .  
أن غالبيتهم يشعرون بأن عملهم يوفر لهم خبرة جيدة.

و يتضح من هذه النتيجة شعور الموظفين بالرضا عن العمل يدل عن توافقتهم الوظيفي و أنه كلما إزدادت خبرتهم الوظيفية إزداد توافقتهم في العمل ، كما إتضح عدم رضا أفراد عينة البحث عن وظائفهم يتعلق بالحوافز المادية و المكافئات (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص11).

ب - دراسة بن غربال سعيدة 2014 بعنوان الذكاء العاطفي و علاقته بالتوافق المهني.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي و التوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر ببسكرة في ضوء متغيرات (الجنس، التخصص العلمي، الخبرة المهنية) و تكونت عينة الدراسة من (150)أستاذًا من جامعة محمد خيضر ببسكرة للموسم الجامعي(2013/2014) و إستخدام مقياس الذكاء

- العاطفي من إعداد فاروق السيد عثمان و محمد عبد السميع رزق (2001)، و مقياس التوافق المهني من إعداد الباحثة ، وقد توصلت الدراسة الى ما يلي :
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي و التوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.
  - يتمتع الأساتذة الجامعيين بذكاء عاطفي مرتفع.
  - يتمتع الأساتذة الجامعيين بتوافق مهني مرتفع.
  - توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي و التوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.
  - - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي و التوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير الجنس.
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي و التوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير التخصص العلمي.
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي و التوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.(بن غربال سعيدة ،2014،ص31).
  - دراسة عطاء الله (2001): بعنوان مقياس التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة ،جامعة الملك سعود.
- هدفت الدراسة إلى بناء مقياس التوافق المهني يتناسب مع معلمي التربية الخاصة و التحقق من خصائصه السيكو مترية ، و تكونت عينة الدراسة من (34) معلما و معلمة تربية خاصة و استخدم الباحث في الدراسة ، مقياس التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة و هو من إعداد الباحث .
- و قد فسرت الدراسة النتائج الآتية :عن صلاحية (102) عبارة منه لقياس الظاهرة و هي تلك البنود التي ارتبطت بمقدار (0،33) أو أكثر ببعدها ،بينما تم التحقق من صدق المحتوى باستشارة المحكمين و بإجراء الارتباط بين المقياس و الاستبانة ، الإرضاء حيث بلغ الارتباط بينهما (0،77) ووفقا لهذه الخصائص السيكو مترية الجيدة التي أظهرها المقياس فقد أوصت الدراسة لاستخدام المستقبلي للمقياس.(سامي خليل فحجان ،2010،ص99).
- دراسة مكناسي محمد (2007): بعنوان التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية.

حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة ، و التعرف على مستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية النفسية و السلوكية الناتجة عنها لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة و كذلك العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني و مستوى الضغوط العمل و العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني و بعض المتغيرات الوسيطة من حيث السن ، الخبرة.

حيث يتألف مجتمع الدراسة من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة و عددهم (176) عون ، و طبق الباحث دراسته الميدانية على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة المقدر عدده (176) عون مستبعدا الإناث لقلة عددهم حيث يمثلون نسبة 1,13%.

حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، و من بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة جاءت كما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التوافق المهني و متغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية و النفسية و السلوكية.

- للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة إحصائيا مع كل من العمر و سنوات الخبرة مما يعاني أن درجة التوافق المهني تتأثر بمتغيري العمر و سنوات الخبرة. (هشام زروقة، 2017، ص140).

دراسة خالد المسعري (1995) بعنوان الاتجاه نحو العمل في مجال التحقيق و علاقته بالتوافق المهني . هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التوافق المهني للضباط و العاملين في مجال التحقيق و المجالات الإدارية و مدة خبرتهم فيه ، و قد تكونت عينة الدراسة من (121) ضابطا يعملون في مجتمعين ، و قد توصل الباحث في دراسته إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين ضابط التحقيق و الضباط الإداريين في مستوى التوافق المهني مع طبيعة العمل و نظامه ، و كانت هذه الفروق لصالح الضباط الإداريين كما أن هناك علاقة ارتباطية بين اتجاههم نحو عملهم ، و توافقتهم مع نظام العمل و طبيعته و ظروفه ، و شعورهم بمكانته الاجتماعية و شعورهم بعبئ المسؤولية فيه ، بما في ذلك الدرجة الكلية للتوافق المهني . (إبراهيم شوقي ، 1999، ص46).

7-2-2- الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة أوراتا 1999: بعنوان التعرف على مشكلات أعضاء هيئة في التدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو و ارتباطها بالتوافق المهني لديهم ،هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات أعضاء هيئة تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو و و ارتباطها بالتوافق المهني لديهم و تكونت عينة الدراسة من 150 فردا من أعضاء هيئة التدريس، و استخدم الباحث في بحثه على المنهج الوصفي الارتباطي ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:
- أن أكثر المشكلات التي تواجه الأستاذ كبر المجموعات الطلابية مما يؤدي الى إرهاقه.
- يقلل فرص التدريس الفعال.
- صعوبة تقويم الطلاب في بعض القرارات الدراسية التي يفترض تدريسها على الطلاب بتصريف النظر عن ميولهم واهتماماتهم مما يشكل صعوبة في تقبل الطلاب محتوى المقرر.
- ضعف المستوى التعليمي وخلفية إعداد الطلاب في مرحلة التعليم قبل الجامعة لا تساعد الأستاذ على تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب واكتسابهم مهارات استخدام التقنيات الحديثة لينعكس ذلك على مستوى آداهم التعليمي بعد التخرج. (أحمد محمد ،1999، ص36).
- دراسة جودوين: (2003) goodwin: بعنوان علاقة التوافق مع الغضب والشعور بالاكتئاب لدى الشباب الأمريكي ،هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوافق مع الغضب و الشعور بالاكتئاب لدى الشباب ،كانت عينة الدراسة مكونة من (937) شابا في الولايات المتحدة الامريكية ،و أسفرت النتائج عن ما يلي:
- يوجد أربعة عوامل هي :استخدام المخدرات ، ممارسة الرياضة ، أو النشاط البدني السلوك التوافقي الانفعالي ،السلوك العدواني.
- يوجد ارتفاع بين ممارسة الرياضة و انخفاض الاكتئاب .
- توجد فروق بين الذكور و الاناث في ممارسة الرياضة و الاكتئاب في صالح ارتفاع ممارسة الرياضة لدى الذكور و ارتفاع الاكتئاب لدى الاناث .
- يوجد ارتفاع بين السلوك التوافقي الانفعالي مع الغضب و الاكتئاب .(goodwin,2003,p22).
- دراسة رافيرا (2007): riviera: "بعنوان عمليات التوافق المهني للمدراء المغتربين و غير المغتربين في أمريكا الالتيانية،تكونت 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 (الارجنتين

،البرازيل،الشيلي،كولومبيا،المكسيك) و استخدام استبيان من إعداد الباحث ،و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-اعتماد المديرين المغتربين على الكفاءة التقنية و دورها الإيجابي في عملية التوافق المهني أكثر من المديرين المحليين.

المدراء المغتربين يعتمدون في توافقهـم المهني على العلاقات الشخصية الناجحة مع المرؤوسين ،العملاء و الزملاء ،مع جميع الموظفين في الفروع الأخرى .

- علّة تسامح المدراء المغتربين على المدراء المحليين اتجاه الاختلافات في أسلوب الحياة و الاندماج مع ثقافة البلد المضيف باعتباره أحد العوامل الحاسمة للعمل على عملية التوافق ،مثل الدورة التقديرية ، كما أكدت الدراسة على أهمية العوامل البيئية في عمليات التوافق المهني ، مثل انخفاض أسعار السوق و الحالة الاجتماعية و الاقتصادية غير المستقرة.(بن غريال سعيدة ،2014،ص31).

- دراسة **Jesse see culier (1983)**:طبق استبيان على أعضاء هيئة التدريب في كلية **estien** **utah unversity** لمعرفة مدى التوافق المهني لديهم و أسفرت على نتائج عديدة منها :  
- التدريب الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريب ليس مناسب و لا يكفي باحتياجاتهم الوطنية.  
- الكلية لا توفر الفرصة الكافية لحضور مؤتمرات و الندوات التعليمية.

- الكلية تواجه مشكلة فقدان الاتصال و التعاون بين الأقسام العلمية ، و ضعف الجهاز الإداري الجامعي و تخلفه عن القيام بالكثير من الاعمال و المسؤوليات ، ضف إلى ذلك انخفاض رواتب التدريب و عدم ملائمتها مع متطلبات الحياة و مكانة الأستاذ الجامعي ، كل ذلك يؤثر على التوافق المهني لدى هيئة التدريب .(أشروف سيهام و عمارة أمل ،2017،ص17).



## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الاتصال

2- عناصر عملية الاتصال

3- مفهوم الاتصال التنظيمي

4- أهمية الاتصال التنظيمي

5- أهداف الاتصال التنظيمي

6- خصائص الاتصال التنظيمي

7- أنواع الاتصال التنظيمي

8- أساليب الاتصال التنظيمي

9- أغراض الاتصال التنظيمي

10- وظائف الاتصال التنظيمي

11- شبكات الاتصال التنظيمي

12- معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان سير العمل بطريقة فعالة و منسقة. فهو يمثل الأداة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و الأفكار بين مختلف مستويات و هيئات المنظمة , مما يعزز من روح التعاون و يساهم في توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة كما يلعب دورا محوريا في تقوية العلاقات المهنية ,و اتخاذ القرارات المناسبة و التكيف مع التغيرات داخل بيئة العمل.

في هذا الفصل سنقوم بتناول موضوع الاتصال التنظيمي بشكل مفصل ، بدءا من تعريف الاتصال ,مرورا بعناصر عمليته وبعد ذلك سيتم توضيح مفهوم الاتصال التنظيمي، أهميته، أهدافه، خصائصه ,انواعه المختلفة, ووسائل التواصل التي يمكن استخدامها في مختلف الظروف ,إضافة الى بعض النظريات التي تفسر كيفية تأثير داخل المنظمات و سنختم الفصل بمناقشة الأساليب الحديثة في التواصل داخل المنظمات، مع التركيز على المعوقات التي قد تعرقل فاعلية الاتصال التنظيمي وكيفية التغلب عليها .

## 1 - مفهوم الاتصال:

### 1-1 التعريف اللغوي:

- الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية ( ابن منظور , 2003 , ص 868 ).

- عرفه قاموس " أكسفورد " بأنه نقل و توصيل او تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام او الكتابة او بالإشارات (غازي فرحان أبو زيتون , 2015 , ص 22).

(-الاتصال مشتقة من اصلها اللاتيني COMMUNIS) و معناها مشترك , فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة ، أي أننا نحاول أن نشترك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة (بوازدية ، 2018 ، ص 223).

### 2-1 التعريف الاصطلاحي:

الاتصال هي عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات و ترسيخ المعاني بين فردين أو أكثر. (الهادي, 2000, ص 92).

يعرفه ناصر محمد العديلي: بأنه تبادل المعلومات من شخص او أكثر , وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه (ناصر محمد العديلي , 1995 , ص 164)

الاتصال حسب " القيروتي " هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات دخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية (القيروتي, 2004 , ص 311).

اما حسب (c .bussennait) لاتصال هي سيرورة بين شخصين او عدة أشخاص مستعملين رمزا مكون من حركات ، تعابير ، كلمات تجعل المعلومة المنقولة مفهومة من المرسل الى المستقبل.

عرفه كونتز و زملاؤه على انه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل الى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (محمد الصيرفي, 2007, ص 15).

بعض قواميس علم الاجتماع و علم النفس للاتصال:

الاتصال هو علاقة بين الافراد و بدون اتصال الحياة الاجتماعية مستحيلة فالاتصال في الأصل يتضمن تحويل المعلومات المقصودة او غير المقصودة للتأثير في الفرد و الجماعة.

( Nbertsillany ، 1982 , p68 )

الاتصال هو انتقال المعلومات و الأفكار و الاتجاهات او العواطف من فرد او جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى من خلال الرموز .

و يوصف الاتصال أنه فعّال بينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي فعلا يصل الى المستقبل.

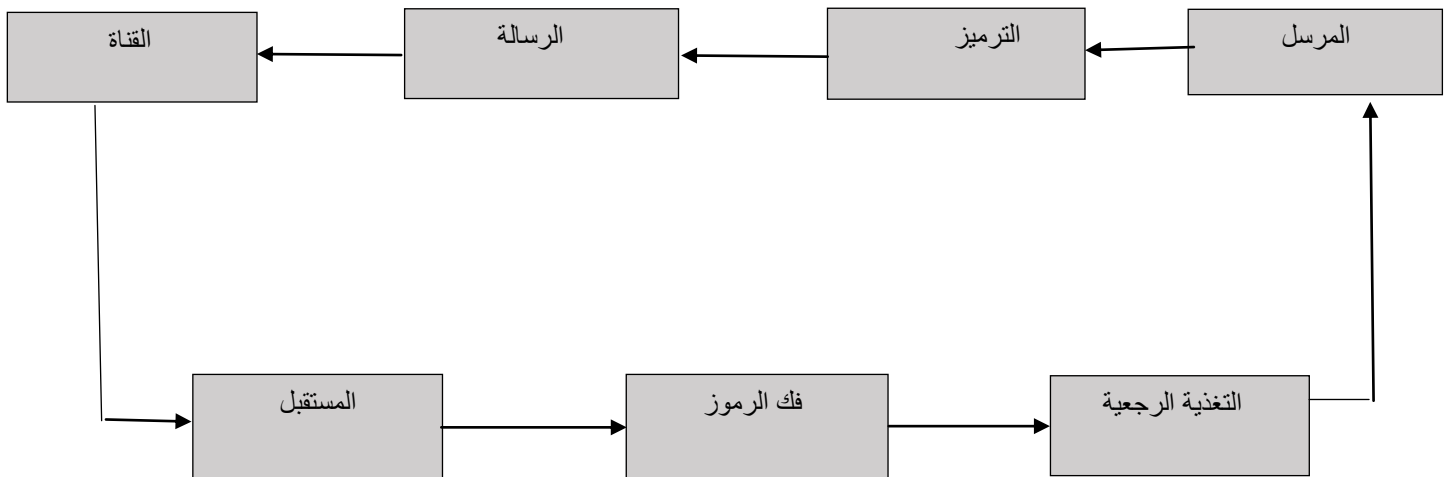
(H/blodetall ,p232)

إذن من خلال التعريفات السابقة ، نستنتج ان الاتصال يعد عملية ديناميكية ومستمرة تهدف الى نقل المعلومات و الأفكار و المشاعر بين الافراد أو الجماعات ، بغرض تحقيق الفهم المشترك و التأثير المتبادل. كما يتضح أن الاتصال لا يقتصر على مجرد تبادل الرسائل ، بل يتضمن أيضا عناصر مهمة كالنفاعل و التأثير و الاستجابة ، مما يجعله أداة رئيسية لتنظيم العلاقات الإنسانية و تسهيل العمل الجماعي و تحقيق الأهداف المشتركة.

## 2- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته او عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها و زيادة فعاليتها ، و تتألف عملية الاتصال من من أربعة عناصر أساسية كحد أدنى و هي: المرسل ، الرسالة ، الوسيلة و مستقبل الرسالة هذا بشكل بسيط، إلا انه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً و صعوبة حيث تتضمن العناصر التالية:

الشكل رقم.(01): يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:



المصدر(خوابة ،2005،ص.180)

## 1-2 المرسل/المصدر: (Source)

هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة الى شخص آخر لهدف معين ، و تبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز ، أي تحويل الفكرة الى رسالة (كلمات، صور، أرقام)، فالمرسل هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يوّد ان ينقلها الى الطرف الاخر ، و يتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور و الرغبة في مشاركة الاخرين لمشاعره او أفكاره ، و قد دلت الدراسات على ان مصدر الاتصال الموثوق به له قدرة اكبر على التأثير اكثر من المصادر الأخرى و ان محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بناءً على من هو مرسلها

(شعبان سمير فرج، 2009، ص154)

## 2-2 الترميز: (Encoding)

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كإستعمال اللغة و الرموز و أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الاتصال.

## 2-3 الرسالة: (Message)

الرسالة أساس عملية الاتصالات ، و هي ذات دلالة تحتوي على الموضوع المراد إبلاغه موجه الى طرف معين (المستقبل) ، قد تحتوي الرسالة على شكل كلمة مطبوعة او مكتوبة ، كما يمكن ان تكون إشارة اليد او إبتسامة في الوجه (محمود عياصرة و مروان محمد، 2008، ص168).

و هي مجموعة من الرموز يتم فكها للحصول على معنى .

(Daniel Gacoin, 2004, p57)

## 2-4 القناة /الوسيلة (Medium)

و تسمى أيضا الوسيلة و هي القناة او الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة او المعلومة ، وقد تكون هذه الوسيلة إما "لفظية" مثل النشرات او الخطابات و إما "كتابية" كالكتب و المذكرات و التقارير و حتى تصويرية كالصور او الرسوم التوضيحية ، هذا بالإضافة الى جملة من الرسائل كالتلفون ، الفاكس، المقابلات الشخصية ، كما يمكن ان تكون الوسيلة رسمية او غير رسمية ، فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقرير و الخطابات مثلا ، اما الوسائل الغير الرسمية كالأحاديث الودية و المناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا و عليه فكلهما ضروري بالنسبة للمؤسسة و يتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

مدى أهمية الرسالة

درجة سرية الرسالة

السرعة اللازمة لإجراء الاتصال

تكلفة استخدام الرسالة

عدد الافراد المطلوب إليهم(العربي بن داود، 2007-2008، ص144).

## 2-5 المستقبل : Recevier

هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم إستهدافه من قبل المرسل ،و حتى يتم ذلك لابد ان يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة و تفسيرها تفسيراً مناسباً حسب خبراته السابقة أما التأكد من ان المستقبل قد إستقبل الرسالة إيجابياً او سلبياً فغالبا ما يكون من خلال التغذية الرجعية العكسية الواردة منه للمرسل و بأية وسائل اتصالية أخرى

اما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين يمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل:حركات الجسم ،إشعار بالقبول ،إبتسامة عريضة او غضب او من خلال توجيه كلام جارح او نقد شخصي.....الخ(محمد إبراهيم عبيدات، 2004، ص،255).

## 2-6 فك الرموز : (Decoding)

من أجل إستكمال عملية الاتصال ،فإن الرسالة يجب ترجمتها او فك رموزها من منظور المستقبل و ينطوي ذلك على التفسير او محاولة الفهم ،و الذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة و منفعته المتوقعة من الاتصال ، و إدراكاته نحو المرسل.

## 2-7 التغذية الرجعية : (Feed bach)

تتم التغذية الرجعية حينما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة و ستجيب لها ، و في هذه الخطوة يتحول المستقبل الى مرسل،حيث يقوم ببلورة رده،و إرساله إلى المصدر الأصلي ،و الذي يقوم بدوره بترجمة و تغيير الرد.

فالتغذية الرجعية هي عملية تبين جدوى التعليمات ، و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ، ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي يفترض ان يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها اتجاه ما

يجري داخل المنظمة سلبا او إجابا ، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية، و يتم البحث عن طريق تصويبها و التعرف على الجوانب الإيجابية و تعزيزها .(محمد قاسم القريوتي ،2000،ص204 ) .  
و عليه يمكن القول ان التغذية الرجعية الأداة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل فقبولها او رفضها ،أي ان التغذية الرجعية تجسد التفاعل و التجاوب بين المرسل و المستقبل و يقصد بها جميع ردود الأفعال و الاستجابات التي يقوم بها المستقبل ، وهذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل التنظيم .  
وبعد عرضنا لاهم عناصر الاتصال التنظيمي نلاحظ انه اذا غابت بعض العناصر او لم تعمل بشكل جيد فان الاتصال يتعطل و يفقد التأثير المطلوب باعتبار كل عنصر منها يؤثر في الاخر ويتاثر به فعملية الاتصال عملية ديناميكية مستمرة.

### 3-الاتصال التنظيمي:

#### 3-1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات،و المعاني و الأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر للوصول الى تحقيق أهدافها ، فهم يتفاعلون بإستخدامهم وسائل الاتصال المتعددة ،و لا يمكننا أن نتصور منظمة أيًا كان نشاطها دون ان نتصور في نفس الوقت عملية عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين افرادها و تجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها.(ناصر قاسمي،2011،ص08)

يعرف كذلك بانه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الافراد بمعنى على التأثير في دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة و تستعمل في هذه الاتصالات العديد منالوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات ( alex muchielli,2001 ,p67 )  
عرفه sanborn و redding بأنه إرسال المعلومات و إستقبالها في نطاق منظمة اعمال كبيرة و معقدة. (محمد ناجي الجوهر،2000،ص18)

كما يشير بارناد ان الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة و الذي يتطلب التنسيق بين الاطار الرسمي و تقبل الجانب الغير الرسمي مع إختيار الأشخاص.(Taieb hafsi,1990 ,p221)

#### 4- أهمية الاتصال التنظيمي

يجدر بنا القول بشكل عام ان الاتصالات بكل أنواعها رسمية كانت أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة فقد أشارت الدراسات و الأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقرب 85% من نشاط المنظمة ،فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل و تبادل المعلومات و الأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة و الفعالية .لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم ،حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه الروح المعنوية و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالإنتماء الى المنظمة (نواف كنعان ،1982،ص،395،399).

لذلك تظهر أهمية الاتصال كعملية حيوية و أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

أ- تحقيق الفعالية الإدارية: و يظهر ذلك في العلاقة المباشرة بين التصال و وظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و إتخاذ القرارات و الرقابة ،فمن خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى إلتزام العاملين و المديرين بالخطط الموضوعة و توافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ و الخطط و التي تسعى الاتصالات التنظيمية و الإدارية الى تصحيحها.

#### ب- تحقيق التنسيق في العمل:

تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع و تصنيف و عرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين التصرف الملائم و إتخاذ القرارات السليمة و ذلك من خلال تشجيع تقارب وجهات النظر للعاملين مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العمل و يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات التي تطرأ في العمل (عبود زيد منير 2008،ص،73،74).

#### ج- إدراك العامل لطبيعة آدائه:

فالاتصال الجيد يسهم في نقل المعلومات و الأوامر المتعلقة بطبيعة اداءالعامل لذا يتم اطلاعهم واحاطتهم بكل تفاصيل أعمالهم مما يساعدهم على فهمها وفهم الأهداف التنظيمية التي يسعون الى تحقيقها وهذا يحتاج الى افراد يتمتعون بقدرات عالية من الاستماع والحديث والمناقشة وكتابة التقارير حتى يتم التنفيذ الكفاء للاداء داخل المنظمة .

د- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي :

ان وجود نظام الاتصال يجبر المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والاشكال المناسبة للمنظمة .

هـ - تنمية الروح المعنوية :

يساهم الاتصال التنظيمي في خلق جو من الوحدة والتفاهم بين اعضاء التنظيم مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية بينهم وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء.

مما سبق ذكره يمكن القول أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر اليها على انها عملية مستقلة قائمة بذاتها وانما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة وبفضل الاتصالات التنظيمية يمكن كل الافراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات ,فالالاتصال ذو أهمية أساسية في نقل وتوجيه الأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الافراد والجماعات داخل المنظمة .

5- اهداف الاتصال التنظيمي:

- توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم ، و ذلك من خلال إكسابهم إتجاهات جديدة أو تعديل إتجاهات قديمة أو تثبيت إتجاهات قديمة مرغوب فيها.

-تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن اهداف وسياسات الإدارة الخاصة تلك التي تتصل بهم إضافة الى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة .

-التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي .

-تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

-اصدار الأوامر والتعليمات .

-تقييم الأداء ونتاجية العمل.

-تعريف المشكلات وسبل علاجها.

-تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

-تكوين العاملين وتنمية قدراتهم ,وذلك باكتسابهم خبرات جديدة او مهارات او مفاهيم جديدة ,مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال .

-تحفيز العاملين وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية (رماش,2008,ص139-140).

نلاحظ من خلال مما سبق ان الاتصال التنظيمي له أهمية قصوى في المنظمة ذلك انه يسعى لتحقيق اهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين وتطوير أداء العمال وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة ان تتوخى الحذر اثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الاخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المنظمة واعطائه الأهمية الكبرى من اجل تحقيق التفاهم والتوافق بين الجماعات ,فالالاتصال يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الافراد ببعضهم داخل المنظمة فهو همزة وصل في عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الافراد والجماعات.

### 6- خصائص الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي خصائص أساسية ينبغي توفرها والا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة وتشمل فيما يلي :

-المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد ايصالها للغير :فالالاتصال التنظيمي يبدا بالفهم والادراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ماهو مطلوب ايصاله.

-الثقة في مصدر الرسالة:حيث انه بدون هذه الثقة فان الرسالة لن تحقق أهدافها (بشير علاق 2008ص310-311)

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

-البساطة:ان يتم الاتصال بالشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة او الموضوع الوصول الى مستقبله في اقصر وقت ممكن .

-سلامة الوسيلة:ان تكون وسيلة للاتصال خالية من العيوب يمكن لها ان نوصل مضمون ادراك المستقبل بدقة وفي مستوى ادراك الرسالة .

-الدقة:وتعي نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات الازمة (محمود عباصرة ,مروان محمد بني احمد 2006ص176).

-الاقناع والتاثير:اذا كان هناك اتصال تنظيمي ذو طابع فعال وله رد إيجابي فانه يقوم بلا شك على اقناع المرسل اليه والتاثير فيه حتى يتاقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.

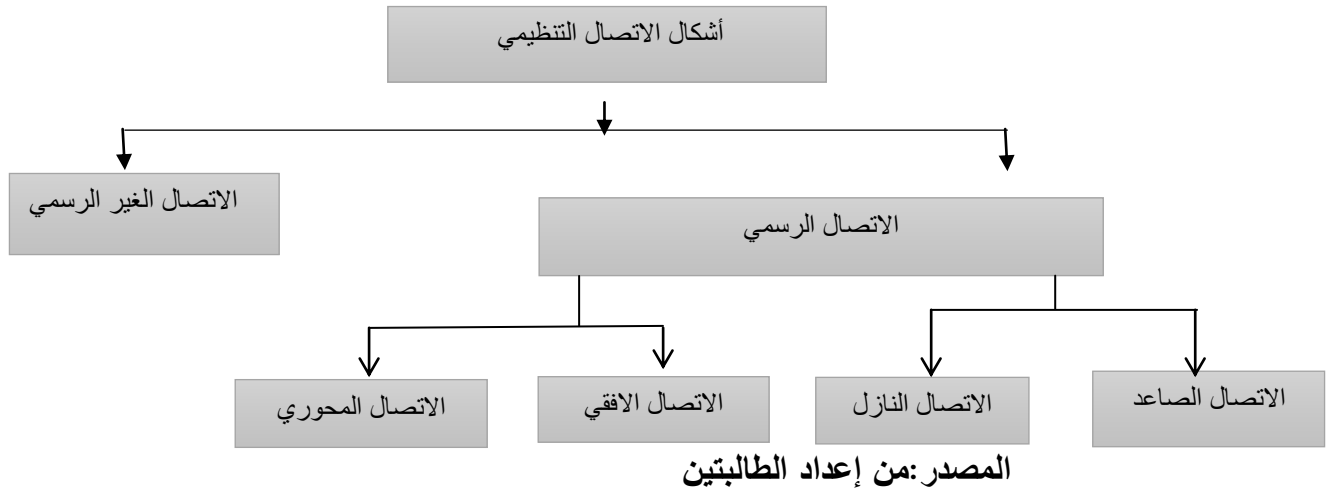
-الشمولية: قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات واقسام المنظمة والعاملين فيها شبكة منظمة من الاتصالات الجيدة , فنظام الاتصالات الفعال يستطيع ان يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها والاقسام المختلفة . (فتحي احمد دياب عواد, 2012ص377-378).

## 7-أنواع الاتصال التنظيمي

ينقسم الاتصال التنظيمي في المؤسسات بمختلف أشكالها إلى نوعين أساسيين و هما :

الاتصال الرسمي و الغير الرسمي و فيما يلي عرض لهذين النوعين:

الشكل رقم 02 : اشكال الاتصال التنظيمي



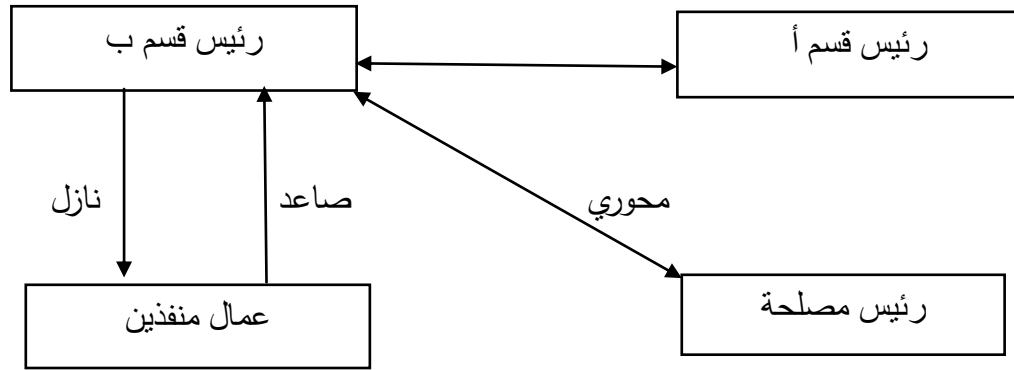
## 7-1 الاتصال الرسمي:

**تعريف:** يعرف بأنه ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، و يكون خاضعا في مسارته و قنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة. (عبد المعطي محمد، 1999،ص221).

هي عملية الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة ، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب و إجراءات نقل المعلومات و البيانات و القرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها و بالعكس او بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة . (محمود عياصرة، 2008،ص174،175).

أشكال الاتصال الرسمي: يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي اربع إتجاهات و أشكال يمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: يوضح الاتصال الرسمي و إتجاهاته



المصدر (محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد 2008، ص175)

7-1-1 الاتصال الصاعد: و يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى مستويات العليا و يعد هذا الاتصال حاسما و مهما لنمو و تطوير التنظيم (محمد الصيرفي, 2007, ص117, 118) يمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء كل من ليسلي وليود في اربع نقاط والمتمثلة في :

- 1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية .
  - 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل .
  - 3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم او في أداء عملها .
  - 4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة (طريق شوقي فرج واخرون , ص289)
- مزايا الاتصال الصاعد:

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها او وصولها لمرحل الخطر ومعالجتها .

- تمكين الافراد من التغيير عن احساسهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء الحاجات الاجتماعية وذاتية لهم .

- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة والمتقاربة مع الرئيس وعليه المرؤوس جزء مهم في المنظمة يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل حتى يمكن للإدارة تحسين وتطوير ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية (عبد المعطي محمد عساف 1999ص 224)

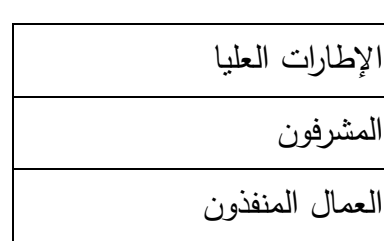
- معوقات الاتصال الصاعد:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس فيه .

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .

- حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق (خليل محمد الشماع ,1999,ص283)

شكل رقم :04 يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



المصدر :من اعداد الطالبتين

7-1-2 : الاتصال النازل: وهوالاتصال من اعلى الى اسفل ,ويكون من الرؤساء الى المرؤوسين او من مستوى اداري اعلى الى مستوى اداري ادنى ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعا ويتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات وبلغات وقرارات عبر تسلسل مرمى من القيادة الى القاعدة (ربحي مصطفى عليان ,محمد عبد الدبس ,1999,ص100)

- مزايا الاتصال النازل :

-اعلام الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم والتالي يساعد على القضاء على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة .

- يخلق شعور لدى الموظفين بانهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا مما يخلق لدى الافراد الاعتراز بالنفس والعمل .

-تمكين الافراد من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة ومواقف الإدارة منها ، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة (عبد المعطي محمد عساف 1999ص185)

- معوقات الاتصال النازل:

-كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة .

-البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا .

- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس)والمستقبل (المرؤوس)

(ربحي مصطفى عليان ,محمد عبد الدبس , 1999ص101)

شكل رقم 05: يوضح الاتصال الرسمي النازل



المصدر: من اعداد الطالبتين

7-1-3 الاتصال الافقي : و يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد و ذلك بهدف التنسيق بين جهودهم (هناك حافظ بدوي، 2002،ص205).

- مزايا الاتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب و في كل وقت تقريبا ، الامر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بلاستناد الى معلومات كافية

- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين و يبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم

(عبد المعطي محمد عساف ، 1999،ص255).

- معوقات الاتصال الأفقي:

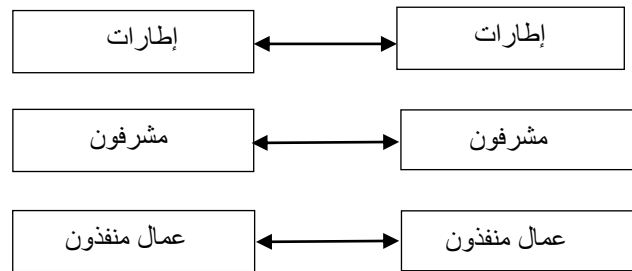
يتعرض الاتصال الأفقي لعدة معوقات من شأنها ان تحد من فاعلية هذا الاتصال ، و هذا يؤدي في الغالب الى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال ، خاصة و أنّ الاتصال الأفقي من اهم الاتصال الرسمي داخل المؤسسة و من بين المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي ما يلي:

- اللغة المختلفة التي يتحدث بها كل قسم او إدارة مع الأقسام الأخرى و هذا ما يؤدي الى عدم فاعلية هذا الاتصال ، فالاقسام التسويقية تتحدث لغة مختلفة عن لغة الأقسام الفنية و هكذا مما يفضي الى صعوبة في التفاهم المرغوب فيما بينها(محمد الصيرفي،2007ص118).

- إن تطبيق مبدأ التخصص و تقسيم العمل داخل المؤسسة خلق أنواع متعددة من الرؤساء داخلها الى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

إن هذه الاتصالات اذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة و ذلك لشدة التمسك بالشكليات و المبالغة في إطار الإجراءات و التعقيدات.

الشكل رقم 06: يمثل الاتصال الرسمي الافقي



المصدر: من إعداد الطالبتين

7-1-4 الاتصال المحوري: يطلق عليه تسمية الاتصال القطري او المائل و كلها تصب في معنى واحد و الذي يتمثل في أنه يتناسب بين الافراد في المستويات الإدارية المختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة كإتصال مدير بأحد اقسام إدارة التسويق(محمود سليمان العميان، 2005،ص244).

من خلال ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن ان يتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة ، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي يؤدي الى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين و يساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي و بصورة واضحة و منتظمة ، و يفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من

خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها و هذا ما يساعد على تنمية و زيادة الدوافع الداخلية للفاعلين و تعمل على زيادة تماسكهم و تعاونهم، وبالتالي تحقيق الرضا في العمل.

### 7-2 الاتصال التنظيمي الغير الرسمي:

تري "غنية الطاهر" أنّ الاتصال الغير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتم وفقا لخطوط السّلطة او يكون خاضعا للوائح أو قوانين ، و قواعد المؤسسة ، و إنما يكون بين أعضاء المجموعات الغير رسمية بالمؤسسة ، و لذلك ليس لها سيطرة عليه و لا تعرف قنواته .(الطاهر،2006،ص236).

#### 7-2-1 مزايا الاتصال الغير الرسمي: للاتصال الغير الرسمي عدّة مزايا من بينها:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي و يزيد من سرعة انتقال المعلومات و يخفف من عبئ التعطيل على الرئيس العام للمشروع.

- يدعو إلى إستكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي إستكمالها.

- يمهد الطريق الى تذليل الصعوبات او العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير.

- يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل.  
(سليمان محمد الطماوي،1987،ص271) .

#### 7-2-2 سلبيات الاتصال الغير الرسمي:

يمكن ان يكون للاتصال غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

- إنتشار الشائعات و المعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء و على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية و إضطراب العلاقات الناجمة عن أفعال إنتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الاشاعات مثلا (بوعظيظ جلال الدين،2009،ص49).

و أخيرا يمكن القول أنه يجب على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال الغير الرسمي المرتبط بالتنظيم الارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال التنظيمي الغير الرسمي و تفادي الصراعات و النزاعات القائمة داخل التنظيم ،و بالتالي

الوصول بإستعمال الاتصال التنظيمي بنوعية إلى المساهمة في بلوغ و إنجاز أهداف التنظيم و المنظمة ككل.

### 8- أساليب الاتصال التنظيمي:

#### 1-8 أسلوب الاتصال الكتابي:

و يعتمد هذا الأسلوب بأساس على الكلمة المكتوبة و التي يصدرها المرسل الى المستقبل و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم ، و لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب ان تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة (إبراهيم عبد العزيزشيجا،1993،ص398).

فالاتصال الكتابي هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات و بالضبط الى عدد كبير من الافراد هذا مع إمكان الرجوع إليها مستقبلا ، و يمكن شرح هذه المعلومات و البيانات بعدة طرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل ان استدعى الامر ذلكة (علاء محمد القاضي،2001،ص34) و يمكننا إيجاز هذا النوع من الأساليب في التقارير و التعليمات و المذكرات المكتوبة ، و المنشورات المطبوعة .....الخ و التي من شأنها ان تعمل على زيادة الحيوية للقيام بالعمل الإداري .

#### • مزايا الاتصال الكتابي :

- يتصف بالدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي .
- حماية المعلومات المراد نقلها.
- توثيق عملية الاتصال و إمكانية متابعتها.
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع اليها كما اقتض الأمر ذلك.
- تعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال و الجهد.

(محمود سلمان العميان،2002،ص245)

#### • عيوب الاتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها و صياغتها تأخذ جهدا كبيرا ،و كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي الى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج الى نفقات كبيرة في التخزين و الحماية .

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة ابلاغ المعلومات الى العاملين أو رئيس الإدارة.

لا يمنع هذا الأسلوب إحتتمالات التحريف ،اذ قد يكون للكلمة الواحدة اكثر من معنى فلا يتدخل في ذهن المرسل اليه الا المعنى الذي يتفق و طبيعة ثقافته و دراسته و خبرته في العمل.(شبحا،مرجع سابق ذكره،ص399)

- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه الملتي (المستقبل) و بالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها(محمد يسرى إبراهيم :1999،ص197)

8-2 : أسلوب الاتصال الشفوي:

و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل :المقابلات الشخصية ،المكالمات الهاتفية ،الندوات،المحاضرات و الاجتماعات.....إلخ

ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار ،و أكثرها سهولة و صراحة(زكريا الدوري و آخريين،2010،ص16).

• مزايا الاتصال الشفوي:

للإتصالات الشفوية مزايا كثيرة منها:

- يحافظ على قدر كبير من السرية ، و يتم العملية في الحالات التي يخشى ان تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الاخذ بأسلوب الكتابة.(طارق المجذوب ،2000،ص521-522).

- تسمح الإتصالات الشفوية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري و بسرعة مقارنة بأنواع الإتصالات الأخرى.

- سهولة و سرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتلائم مع الموقف بعد المناقشة.

- سهولة الإستخدام ، حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له ،كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو مستلزمات أخرى مشابهة(بشير العلق،2009،ص90-91).

• عيوب الاتصال الشفوي:

صعوبة إستخدامه مع الاعداد الكبيرة.

قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة .

- الضوضاء ،حيث أن غالبا ما ترافق الاتصال الشفهي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف بالرسالة الشفهية فمن الصعب أحيانا منع أو تقليص شدة الضوضاء ، خصوصا أثناء اللقاءات أو المناقشات الحادة أو غيرها(سليمان محمد الطماوي،1987،ص27).

### 8-3 - أسلوب الاتصال الإلكتروني:

يعتمد هذا النوع على إستخدام الحاسبات الالكترونية في إيصال المعلومة و يمتاز بالسرعة و الكفاءة  
 ➤ -الأنترنيت:هو عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم.

➤ -البريد الإلكتروني : يعتبر البريد الإلكتروني أكثر شيوعا في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع العمال و الرؤساء التواصل فيما بينهم.

و من مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على المعلومة في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة و من بين مساوئها تأثيرها بالدرجة الأولى على صحة من يستخدمها بكثرة.  
 و تجدر الإشارة الى أن هناك عدّة وسائل إلكترونية تسمح بالتواصل بين الرؤساء و المرؤوسين داخل التنظيم كشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة ،الفايسبوك ،اليوتوب،السكايب .....إلخ.

### 8-4 -أسلوب الاتصال الحركي:

يتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطتها الحركات ،و تعبيرات الوجه و حركات اليدين و العيون و غيرها ،لكن حتى تتجح هذه الاتصالات لابد أن تكون الحركات ذات معان متداولة و مألوفة.

(محمد رسلان الجيوسي:2000،ص165)

### 9- أغراض الاتصال:

للاتصال أغراض متعددة يسعى الى تحقيقها ،وهي تظهر من خلال مختلف الاتجاهات المحددة له ،والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (01): أغراض الاتصال حسب اتجاهاته

أغراض الاتصال	اتجاه مسار الاتصال
توضيح وشرح رسالة المنظمة , وأهدافها وسياستها. اطلاع العاملين على نشأة المنظمة , وتطورها ومستقبلها. توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة . اصدار التوجيهات والارشادات والتدريب , والتحفيز , وتقييم المرؤوسين . حل مشكلات المرؤوسين .	1-نازل من الرئيس للمرؤوسين
التعبير عن اراء المرؤوسين , وشكاواهم , ومشكلاتهم. تأكيد قبول اهداف المنظمة , وسياستها , وخططها. اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين , وتطلعاتهم , ورغباتهم. المشاركة في صنع القرارات . طلب التوجيه , والنصح , والإرشاد . توجيه الأسئلة , والاستفسارات حول العمل .	2-صاعد من المرؤوسين للرئيس
توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة . تحسين نوعية , وفاعلية القرارات . تنسيق الاعمال , والنشاطات المختلفة . حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة .	3-افقي بين الافراد من نفس المستوى

(حسين حريم، 2010، ص32)

10- وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي مدى داخل المنظمة دورا هاما و أساسيا، لذا لابد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها و يقصد بوظيفة الاتصال مدى إستعماله في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة و تأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة ، و بناء على ذلك يمكن عرض أهم وظائف الاتصال في المنظمة من حيث أنها شكل التنظيم و الإدارة.

و قد حدد " سكوت و ميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

(علي عياصرة، محمد محمود، 2006، ص28)

**1-10 الانفعالات (العواطف و المشاعر):** إنّ عملية الاتصال بين الناس لها مضمون عاطفي أو إنفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة و لبعظهم البعض ، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم و الصراع القائم بين الإدارة و الجماعات.

**2-10 وظيفة المعلومات:** إلى جانب الوظائف العاطفية و التحفيزية ، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية للإتخاذ القرارات فتسهل عملية إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات .و على خلاف المشاعر و التأثير فلإتصال في هذه الحالة توجيه تقني ، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات و النشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات و طرق تحسين تدقيق قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعة و القرارات التنظيمية.

و تتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري ، والتي تشكل محور عملية الاتصال ، و منها:  
(محمد قاسم القريوتي،

• معلومات عن البيئة الخارجية التي تعمل فيها التنظيم.

• معلومات عن التنظيمات المشابهة و المتعاونة و المنافسة.

• معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم و ظروف العمل فيه.

و لا بد عند عند إهتمام تصميم أي نظام تكامل للمعلومات يحدد خطوط الاتصال بين كافة الوحدات في المؤسسة ،و تعتمد عملية التنظيم في خطواتها المختلفة ، و بشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل و توزيعه أو في تحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة ،أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة ،كذلك في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات ، وفي تحديد نطاق الإشراف.

**3-10 وظيفة الإقناع:** تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة ،إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل بإستلام الرسالة و الإقناع بها و من ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع ، فالمدبر يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد و الموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبة أفضل و هناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة.

- معرفة المنتج (الرسالة).

- معرفة العميل (المستقبل).

- معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).

- تخطيط الأسلوب التسويقي.

- ترك إنطباع أحسن (رد الفعل). (شعبان فرج، 2009، ص 145-146)

**10-4 وظيفة التبليغ:** بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، يمكن تبليغ تقارير تنفيذ-شرح خطوات عمل و قرارات الإدارة.

**10-5 وظيفة الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية و هي :  
حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر.

تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي أو عمودي  
ضمان إستمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة.  
(مصطفى عشوي، 1992، ص 144-145).

**10-6 وظيفة الإنتاج:** يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات و بالأخص 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 للإنجاز العمل و التعاون الفعال و المهارو و الرغبة في العمل.و من هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته و نوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ كتوجيه الإنذارات ،إبداء الرأي و الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الإجتماعات لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاج و اتخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل.

(أبو النجا محمد العمري، 1986، ص 144-145).

**10-7 وظيفة الإبداع:** عرف الإبداع على أنه إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير التنظيم ،و تعتبر هذه الوثيقة اقل ممارسة داخل جميع الأطراف للتغيير لأن السلوكات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن (كالروتين ،النمطية)ستقف أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة خاصة إذا كانت بذل مجهود إضافي و كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية

الجديدة بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر و أقوى ، و ترتبط وظيفية الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين:

✓ تقديم الأفكار و الإقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة.

✓ عملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع و المخططات .

في هذه العملية يرى جاندر : أن المنشآت تتواجد في الطليعة تشجع هذه الحركات ، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة و المبدعة الحرية يخلق القيمة المضافة للمؤسسة و الأشخاص.

(Octave GELENEIR ,1984,p294)

**8-10 وظيفة المساعدة على إتخاذ القرارات:** عملية إتخاذ تعتمد على توفر عدّة بدائل ، إثنين أو أكثر على أن يتم إختيار أحدهما بناءا على معايير و قواعد معينة و هي المفاضلة بين البدائل المتوفرة و من ثم إختيار البديل المناسب .

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من السهل فسلامة القرار الإداري و جودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات و بيانات متوفرة و ممكن الحصول عليها ، و هذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة. فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء و الأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة و القرار الجيد يحتاج إلى معلومات و بيانات لتنفيذه جيّدا.

(شعبان فرج، 2009، ص144-147).

### 11- شبكات الاتصال التنظيمي:

إنالاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات ، وإنما تتخذ أشكال أكثر تعقيدا تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد و هذا ما يسمى بشبكة الاتصال:

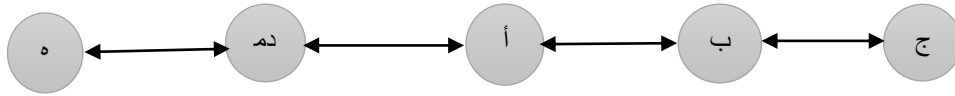
**1-11 شبكة السلسلة:** هذا النمط من الاتصال يمثل إمكانية الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين ، حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، و يصلح هذا النوع من الاتصال في المؤسسات صغيرة الحجم حيث يستطيع المدير من الاتصال بمرؤوسيه بصورة مباشرة و سريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة ، أي أنه داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري.

(خضير كاظم حمود، 2010، ص46) .

و المستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى بعده أو قربه من منتصف السلسلة ،حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير ( أ ) ثم يليه المستوى الإداري لكل من (ب)و(د) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين ،بينما يعكس موقع كل من (ج)و(هـ) مستوى الأداء التنفيذي. و لا يمكن لكل من (ج)و(هـ)باعتبارهما الرؤساء المباشرين الاتصال المباشر بالمدير (أ) إلا من خلال الرئيسين المباشرين (ب) و (د).

و يكون الأفراد في هذا النمط من الاتصال على خط واحد حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبيه في المستوى الإداري الأعلى و الأدنى ، لكنه لا يمكنه الاتصال بالآخرين ، وما يلاحظ على هذا النوع أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يمتلك النفوذ و التأثير الأكثر في منصبه الوسطى.

الشكل رقم 07 : يوضح شبكة اتصال السلسلة

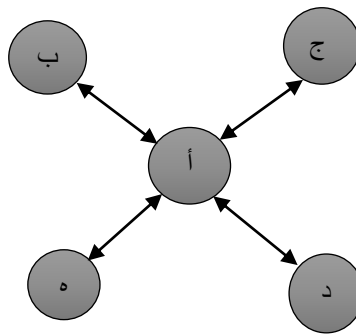


المصدر(زيارة ،2006،ص296)

11-2 شبكة العجلة (المروحة):

يظهر نموذج العملية شخص وسيط بين عدة أشخاص (مساعدين ،مرؤوسين) بحيث لا يكون هناك أي تفاعل بين هؤلاء المساعدين إلا عن طريق هذا الوسيط ،إذ أن الاتصالات يجب أن يتم جمعها بواسطة المشرف ،أي يكون الاتصال فيما بينهم عن طريقه فقط ،و إستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف .(بوحنية قوي،2012،ص52).

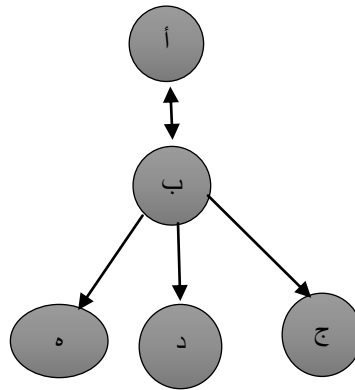
الشكل رقم 08: يوضح شبكة إتصال العجلة



المصدر(حريم 2009 ، ص272)

**11-3 شبكة العنقود:** يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس، المدير الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أ، المدير - الرئيس يتصل بمساعده، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال (داود، 2007ص166).  
و يتجسد من خلال وجود الرئيس (أ) في أعلى الشبكة و ينسق مع نائبه (ب) ثم النائب (ج) هذا الأخير بدوره يتصل و يتواصل مع المرؤوسين (د) و (هـ). (قاسيمي، 2011،ص10).

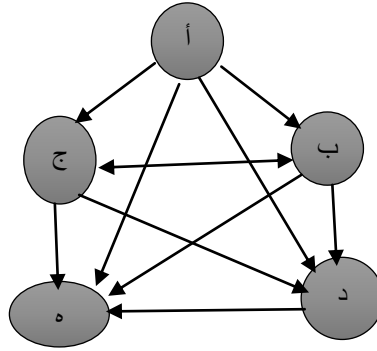
الشكل رقم 09: يوضح شبكة إتصال العنقود



المصدر: (عامر سعيد ياسين: 1986، ص 214)

**11-4 شبكة النجمة:** في هذا الشكل من الاتصال تكون قنواته مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية و الافقية فكل المراكز لها إمكانية الاطلاع على البيانات و المعلومات اللازمة لعملها فهي تقوم بإرسال المعلومات و البيانات إلى المراكز الأخرى، وفق هذه الحالة يشعر الجميع بالإنتماء الى المؤسسة و تقوم علاقة وثيقة بين مختلف الأطراف مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم .  
(محمد محمد عمرالطنوبي: 2001،ص479).

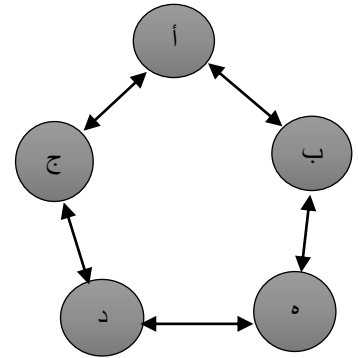
الشكل رقم 10: يوضح شبكة اتصال النجمة



المصدر (صالح خليل أبو أصبح: 2004، ص 60)

11-5 شبكة الدائرة: و هذا النمط يكون فيه كلعضوين ،أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الافراد الذي يتصل بهم إتصالا مباشرا. (بلال خلق السكارنة: 2009، ص 403).

الشكل رقم 11: يوضح شبكة اتصال الدائرة



المصدر (صالح خليل أبو أصبح، 2004، ص 59)

## 12- معوقات الاتصال التنظيمي:

12-1 معوقات شخصية: و يقصد بها مجموعة المؤثرات التي تتعلق بالفرد ذاته سواء كان مرسلا أو مستقبلا حيث أن الفروقات الفردية تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال و أهم هذه المعوقات ما يلي:  
\* التباين في الإدراك: إنّ هذا التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة إختلافاتهم الفردية تجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني بصوررة مختلفة ،و من ثم إن الأحكام التي يصدرونها للأشياء مختلفة.

\*الاختلافات الثقافية: إنّ التمايز و التباين بين الثقافات و الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة و يكون الترميز فيما بينهم مختلف ، و هذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة و التعقيد ، فاللغة ليست الكلمات نفسها و إنما مدلولات تلك الكلمات ، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليده المتواجدة في المجتمع و البيئة الثقافية التي يعيش فيها.(كامل محمد المغربي ،2004،ص242).

\*الانطواء و عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها للزملاء لكي يظهر بمظهر المتميز .

المبالغة في الاتصال: و هي عكس حبس المعلومات أي الإفراط في نقل المعلومات.

سوء العلاقات الفردية بين العاملين يعمل على عدم التعاون و التفاهمة الثقة المتبادلة و هذا بدوره يؤدي إلى صعوبة الاتصال.

تشويه المعلومات سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد فإن ذلك يؤدي بدوره إلى انحراف عملية الاتصال عن مسارها ، ومن ثم عدم تحقيق الهدف من ورائها.

## 12-2 معوقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند إرغامه بالاتصال بالآخرين ، و هذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالمعلومات الفردية أو النفسية التي تعمل بداخلها ،و التي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى المستقبل ومن العوامل: الخبرة،التعلم،الفهم،الإدراك الشخصية،العمليات الوجدانية و العقلية.

و من أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة و حجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا و لا تكون لمصلحة العمل .
- سوء إدراك المرسل و فهمه للمعلومات التي يرسلها ، و إختلاف إدراك و فهم الآخرين لها.
- الحالة الإنفعالية للمرسل و ميوله و إتجاهاته النفسية ، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- عمليات الحكم الشخصي و التقدير ، الإضافة ،الحذف و التغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات
- الإعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليه.
- التحيز لطبيعة الأمور و الأحداث.(شعبان فرج ،2009،ص176- 175)

### 12-3 معوقات في الرسالة:

- يحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات و أرقام و أشكال و حركات و جمل و غيرها ،و تتعرض لبعض المؤثرات من طبيعتها:
- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
  - عدم القدرة على إنتقاء كلمات سهلة معبرة.
  - افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.
- (شعبان فرج، 2009، ص177).

### 12-4 معوقات في وسيلة الاتصال:

- تتمثل أساسا في إختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال و التي ينجم عنها فشل العملية في أغلب الأحوال، ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:
- إختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع موضوع محل الاتصال .
  - عدم ملائمة وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الافراد القائمين بالاتصال.
  - عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في إستخدام وسيلة الاتصال .
  - سوء أو ضعف وسيلة الاتصال بحيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا و وظيفيا قد تؤدي الى تشويه عملية الاتصال و إضعافها .(طيش ميلود ، 2011، ص44).

### 12-5 معوقات في المستقبل :

- هناك مجموعة من المعوقات التي تخص المستقبل و التي من شأنها تقلل من كفاءة الاتصال التنظيمي و تحد من فعاليته و من بين هذه المعوقات:
- عدم تمكين المستقبل من تحليل و تفسير الرسالة و التوصل إلى المعنى أي الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل.
  - ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام (تقييم الأمور) على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.
  - غزارة المعلومات التي يستقبلها الفرد التي تحول دون إستطاعة الفرد لدراستها بتمعن و دقة و معرفة جميع الحقائق.(محمد الصيرفي، 2007، ص34-35).

### 12-6 معوقات تنظيمية :

يعمل الهيكل التنظيمي لأي منشأة على توضيح العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و السلطة و المسؤولية ، ففي حالة وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده يؤدي إلى ظهور عوائق كبيرة في عملية الاتصال و أهم هذه العوائق ما يلي :

قصور سياسة نظام الاتصال و ذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة ، مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات ،عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات ، يؤدي إلى الكثير من التشويه من معلومات و بالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال.(شريط،2008،ص65).

عدم معرفة غالبية العاملين لحقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة.

(خنيفر وفاء،2014،ص26).

### 12-7 معوقات بيئية:

و نقصد بها المشكلات التي تحدد من فاعلية الاتصال و التي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، و من بين هذه العوامل ،اللغة التي نستخدمها، و إستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه و عاداته و تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية و كفاءة أدوات الاتصال، و عدم وجود نشاط إجتماعي على نطاق كبير في كثير المنظمات.و من الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم و التعاون القائم بين العاملين ، فدرجة التفاهم و الإنسجام التي تتوفر بينهم و تحدّد أسلوب الاتصال في مدى فاعليته.

(زيد منيرعوي ،2008،ص46) .

### 12-8 معوقات إجتماعية ثقافية :

تتمثل في بعض العادات و التقاليد أو السلوكيات و الإتجاهات ،التخلف الثقافي عند بعض الأطراف التحيز الاجتماعي ،بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات هذا بالإضافة إلى غزارة المعلومات التي يستقبلها الفرد باستمرار و في هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق .

(حفصي و العمراوي،2021،ص493).

و منه يمكن القول انّ فعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوّه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال.

### خلاصة الفصل:

يتضح من خلال ما سبق أن الاهتمام و التركيز على سيرورة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يمثل عنصرا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه في تسيير شؤون المؤسسة و تحقيق أهدافها فالعملية الاتصالية تعدّ الوسيلة التي تمكّن من تبادل المعلومات و التوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية وتسهم في تقوية العلاقات المهنية بين العمال ، و بذلك يجب على المؤسسات أن تعطي أهمية بالغة للاتصال بإعتباره مفتاح النجاح و ضمان السير الاحسن للأعمال المؤسسة و تحقيق أهداف الافراد العاملين فيها .



## الفصل الثالث التوافق المهني

### تمهيد

- 1- مفهوم التوافق
  - 2- تعريف التوافق المهني
  - 3- أهمية التوافق المهني
  - 4- مظاهر التوافق المهني
  - 5- نظريات التوافق المهني
  - 6- عناصر التوافق المهني
  - 7- العوامل المؤثرة في التوافق المهني
  - 8- أساليب سوء التوافق المهني
  - 9- علاج مشكلات التوافق المهني
- خلاصة الفصل

### تمهيد

شغل موضوع التوافق المهني و الاجتماعي حيزا كبيرا في الدراسات و البحوث لأهمية في حياة الفرد فالتوافق ليس مرادفا لصحة النفسية فحسب بل يرجعه الأكثر بأنه الصحة النفسية بعينها فهو الهدف الرئيسي لجميع فروع علم النفس بصورة عامة و من أهم الأهداف العلمية الإرشادية و العلاج النفسي و يترتب في أوائل أهداف الإرشاد النفسي و لهذا يعد جزءا هاما من التوافق المهني العام و قد يعكس رضي الفرد عن عمله علي أكمل وجه وذلك التوافق يرتبط بالنجاح في العمل و تكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا و مهنيا و نفسيا و اجتماعيا لتحقيق أكبر قدر من التوازن و حسب ما هو مطلوب منه و عن طريقه يقاس مدي رضا الفرد عن مهنته.

يعد التوافق المهني جزءا من التوافق العام حيث يعكس رضا الفرد عن عمله و من مكوناته البيئة علاقته بزملائه و هو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه و ذلك لأن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل ، و تكيف الفرد مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا مهنيا نفسيا اجتماعيا لتحقيق أكبر قدر من التوازن.

## 1- تعريف التوافق :

### 1-1 لغة:

التوافق مأخوذة من وفق الشيء، أي ملائمة، وقد وافقه موافقة واتفق معه اتفاقاً.

(ابن منظور، 262ص1993)

- في المعجم الوسيط أن التوافق هو أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده في الخلق والسلوك.

(أنيسو آخرون، 1972ص1047)

### 1-2 اصطلاحاً:

هوتلك العملية الديناميكية التي يعبر بها الشخص عن سلوكه ليحدث بينه و بين بيئته.

(فهيمى، 1997، ص23)

### حسب بديع محمود القاسم

هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل، بما يبعث الرضا الوظيفي، يتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته و تحقيق طموحاته و توقعاته مما ينعكس على إنتاجية و كفايته و علاقته بزملائه و رؤسائه، و هو بيئة العمل إذا لم يتحقق للعامل الرضا فانه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثر تذمره و رغباته و تأخره عن العمل. (بديع محمود القاسم، 2001، ص46)

## 2- تعريف التوافق المهني:

يعتبر التوافق المهني جزءا من التوافق العام وأحد مظاهره، وهو يعكس رضا الفرد عن عمله وعن مكوناته البيئية وعلاقته بزملائه وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه وذلك لأن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وتكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا ومهنيا واجتماعيا لتحقيق أكبر قدر من التوازن.

حيث عرفه اركوف على انه: نضج مهني يتمثل في المحافظة على النظام من قبل الفرد ورضاه على مهنته وتنمية دوافعه نحو المهنة ولنجاح فيها لكي يشعر بالسعادة والاطمئنان.

(درياش السعيد، 2017، ص12)

كما يعتبر عملية التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق التكيف و الشعور بالرضا و الانسجام مع البيئة الاجتماعية و المهنية. (بوعطيط سفيان، 2007، ص09)

### 3- أهمية التوافق المهني:

- إن تحقيق التوافق المهني يعتبر من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها لما يمكن أن يحققه من مزايا ، و من وجهة نظرنا تكمن أهمية التوافق المهني فيما يلي:
- مساهمة التوافق المهني في زيادة مستوى تفاعليه الفرد العامل.
  - التقليل من الصراعات التنظيمية و تناقل الإشاعات كما يحافظ على التوازن و الاستقرار داخل المنظمة و ذلك على كافة المستويات التنظيمية.
  - شعور الفرد بالانتماء للمنظمة ، مما يساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي .
  - ارتفاع مستوى الرضا لدى العامل، مما يؤدي ذلك الى قبول الأهداف التنظيمية و العمل على تحقيقها.
  - زيادة فعالية الاتصال وديناميكية الجماعة مما يسهل سير مختلف العمليات كما يحفز الفرد العامل على تحسين مستوى أدائه، حيث ينعكس ذلك على الإنتاج كما و نوعاً.
  - تحقيقاً لفعالية التنظيمية و الجودة الشاملة من خلال شعور العمال بالهوية التنظيمية و لتبنيهم قيم و اتجاهات المنظمة مما يجعلهم مرئيين باتجاه أي تغيير أو تطوير على مستوى المنظمة.
  - شعور الفرد العامل بالراحة و التوازن النفسي، مما ينعكس ذلك على صحة الجسمية النفسية و العقلية ، كما يسهم ذلك في بناء علاقات سوية تسودها المحبة، التعاون و التفاهم بين مختلف مستويات المنظمة.
  - مساهمة التوافق المهني في زيادة مستوى الالتزام باتجاه المهام و المسؤوليات ، كما يقلل من نسبة الغياب و حوادث العمل و يضع حدًا لمختلف المعوقات الشخصية و الاجتماعية و المهنية المرتبطة بسوء التوافق النفسي الاجتماعي و المهني .

### 4- مظاهر التوافق المهني:

- للتوافق المهني مظاهر ، وأول مظاهره الرضا عن العمل و هناك الرضا الإجمالي عن العمل و الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل ، و كل مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل، و ليس من الضروري أن تتعادل مع رضا عن العمل ككل ، و مقياس الرضا الإجمالي عن العمل ليسمح للعامل أن يقيم كل جانب فيها يتصل بأهمية نسبية له و مهما كان فإن مقياس الرضا الإجمالي عن العمل ستحدد كالمهني منها زيادة الأجر و التطور الذاتي للشركة و ثبات و انفكاك العمالة و الاستفادة من قدرات الفرد (عوض، 1996، ص38-39)

و يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال عاملين هما :

#### 4-1- الرضا عن العمل:

يشمل الرضا الإجمالي عن العمل، و الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل (المشرف، الزملاء الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها ظروف عمله ساعات العمل ، الأجر ، نوع العمل الذي يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته ، و تحقيق أوجه طموحه و توقعاته و يشمل إتفاق ميوله المهنية و ميول معظم الناس.

#### 4-2- الإرضاء:

فالإرضاء يتضح من الإنتاجية و كفايته، و من الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفة ، و زملاءه، و الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها كما يتضح سلبيا من غيابه و تأخره ، و من الإصابات التي تكون له، و من عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن و يمكن التعبير عن المتغيرات إيجابيا بتلاؤم قدرات الفرد و مهاراته مع متطلبات العمل (عوض ، 2006، ص16)

#### 5- نظريات التوافق المهني:

لقد سبق و أن تم التطرق إلى مفهوم التوافق المهني على أنه تلك العمليات السلوكية التي يقوم بها الفرد أثناء بحثه من إشباع حاجات معينة ، و يتوقف نجاحه في ذلك على مدى تحقيقه لمجموعة من التي يطمح إليها ، و لقد قامت دراسات عديدة لتحديد هذه الحاجات، ولعل ابرز ما توصلت إليه هذه الدراسات هي تلك النتائج التي تقدمها لنا مجموعة من النظريات والتي سيتم التطرق إليها بالتفاصيل فيما يلي:

#### 5-1 النظرية المادية:

ظهرت هذه النظرية نهاية القرن 19 و بداية القرن 20 م باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة (تايلور) و قد حاول تحديد الأسس العلمية و القيم المادية التي يساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن و زمن اقل.

وتعتبر هذه النظرية بأن الإنسان عامل اقتصادي بطبعه ، يسعى جاهدا بزيادة أمواله، فحسب هذه النظرية بأن الفرد يعمل و يطمح إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأموال، حيث يعمل علي زيادة الإنتاج بغرض تحسين أجره و بالتالي جمع أكبر قدر ممكن من الأموال ، و لكي تزيد المؤسسة من إنتاجها حسب "تايلور" لابد من العمل على التفرقة بين العمال ذوي الطموح العالي الذي يسعون إلي ربح أكبر قدر من المكافآت المالية و بين ذوي الطموح المنخفض.

فتعمل على تحقيق طموحاته الأول بشكل سريع و توفر له الوسائل المادية المناسبة و الحديثة التي تمكنه من الإنتاج السريع ،وكما تعمل على تدريبه في استعمالها قصد زيادة الإنتاج.و من هنا نستنتج "تايلور" قد حصر متطلبات و حاجات الأفراد في الأجر ، فالفرد يكون متوافقا مهنيا إذا استطاع أن يحصل علي الأجر المناسب ، حيث إن نظرية تايلور تؤكد علي ضرورة توفير الأجر المادي و أن الفرد يملك طموحا ماديا يسعى غلي تحققة ، قصد تحقيق التوافق في البيئة المهنية و كانت بمثابة الثورة الفكرية الصناعية حيث استطاعت أن تبين لنا طبيعة إنسانية معينة التي تعبر عن مادية الفرد و التي تعتبر أهم جانب حسب هذه المدرسة ، يسعى الى تحقيقه من خلال محيطه المهني

(مكناسي محمد، 2007ص41-43)

### 5-2 نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد ظهرت هذه المدرسة بقيادة "التون مايو" حيث كانالهدف الأول من الدراسات التي أجريت بشركة الكهربائية لمدينة "هاوثورن" هي دراسة العلاقات بين الإضاءة و فعالية العمال في الأداء ،إلا نتائجها كانت مخالفة للتوقعات فقد أكدت هذه التجارب أن الأفراد يسعون من خلال عملهم الى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار و الأمن الوظيفي، و تحقيق الانتماء و الإبداع في مجال مهنييه. و قد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد و الأساليب التي تساعد في تحفيز العاملين و مساعدتهم على تحقيق رغباتهم ، مما يضمن لهم حسب التوافق و تركز هذه الأساليب على ثلاث أنشطة:

تشجيع العاملين على مشاركة في القرارات الإدارية .

-إعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات للقدرات.

-تحسين و تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوس.

إن سعي الفرد لإحداث التوافق مع بيئته المهنية يمر عبر تحقيقه لمجموعة من الحاجات و هي تحقيق

الاستقرار، الأمن، الانتماء (مصطفى عشوي، 2003 ،ص77)

### 5-3 النظرية السلوكية:

### 5-3-1 نظرية إبرهم ماسلوا(1954):

حسب هذه النظرية،الفرد يعمل تحقيق طموحاته، و قد سماها بنظرية الحاجات، فالفرد يسلك طريقه الى مهنة ما قصد إشباع حاجات معينة فهو يعمل على تحقيق التوافق بتحقيق طموحاته، و تفترض نظرية

الحاجات إنالأفراد في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إنشاء مجموعة من الحاجات الذاتية و يستند "ماسلوا"إلى ثلاث افتراضات أساسية:

-البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها و الحاجات الغير المشبعة فقط هي التي تؤثر على السلوك ، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.  
-ترتيب الحاجات حسب أهميتها.

-يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم،عندما يتم إشباع حاجات الدنيا و قد قسم "ماسلوا" الحاجات الى 5 أنواع هي:

-حاجات تحقيق الذات .

-حاجات احترام الذات.

-حاجات اجتماعية.

- حاجات الأمن فيزيولوجيةو حسب هذه النظرية لا يمكن للإنسان إن تحقق التوافق حتى يتمكن كل الحاجات بداية بالدنيا في قاعدة الهرم الى المركبة في قيمة الهرم.

5-3-2-فريدريك هيرزبرج:

لقد جاءت نظريته المعروفة بنظرية العاملين كتطور للنظرية السابقة (نظرية الحاجات)و قد اعتمد في ذلك على دراسة شملت مائتي مهندس و محاسبين ،واستخدم طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات وقد استخدم في المقابلات أسئلة مثل "هل يمكنك أن تصف حالتك عندما تحس بالرضا التام لوظيفتك و لقد جاءت عموما نتائج الدراسة كالآتي:

إن العمال يرغبون في وجود مجموعات عوامل فيمحيط العمل مما يساعدهم على التوافق و لقد كانت استجابات افرد العينة الدراسة منقسمة الى مجموعتين:

**المجموعة 01:** يرغب أفرادها فيما يلي :

- العمل في المنظمة تعريف بإنجازاتهم .

- العمل في مناصب تتوفر فيها فرص الترقية.

- العمل في وظيفة تمكنهم من استعمال جميع قدراتهم قصد تقديم جهد اكبر .

**المجموعة 02:** يرغب أفرادها فيما يلي:

- العمل في منظمة ذاتإشراف فني مناسب .

- العمل في جو تسوده علاقات إنسانية تتسم بالتعاون و روح الجماعة و الاتصال السليم.
- العمل في منظمة توفر له وظيفة مستقرة . .
- العمل ضمن رفاهية و رقي.

و بالتالي يمكن القول بان التوافق المهني عملية تتم عن طريق تحقيق الأفراد لمجموعة الرغبات ،بينتها نتائج هذه الدراسة تتمحور في اغلبها في الأمن و البحث عن الاستقرار الوظيفي و العلاقات الاجتماعية بالإضافة الى الحالة الاجتماعية و المكانة الراقية ،نمط الإشراف المناسب و المسؤولية و الترقية.

(مكناسي محمد ،2007،ص 41،42،43)

## 6-عناصر التوافق المهني:

### 6-1-التوافق الشخصي:

يتضمن السعادة مع النفس و الرضا عن النفس و إشباع الدوافع و الحاجات الداخلية الأولية الفطرية و العضوية و البيولوجية و الثانوية و المكتسبة و يتضمن كذلك التوافق لمطالب النمو المختلفة التي تدل على تمتع الفرد و شعوره بالأمن الشخصي، أن يكون الشخص راضيا على نفسه غير كاره لها،أو نافر منها أو ساخطا عليها ،أو عدم الثقة بها ، كما تتسم حياته النفسية بالخلو من الصراعات ، التوترات النفسية التي تقترب من مشاعر القلق و النقص و يتضمن التوافق الشخصي، السعادة مع النفس الرضا عنها و إشباع الحاجات و الدوافع الأساسية (عوض،1996،ص26)

### 6-2-التوافق الاجتماعي:

يتضمن السعادة مع الآخر ينوى الالتزام بأخلاقيات المجتمع و مسايرة المعايير الاجتماعية و الامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي و تقبل التغيير الاجتماعي ، و التفاعل الاجتماعي السليم و العمل لخير الجماعة الزوجية ، مما يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية. ( زهران،1988،ص128)

### 6-3-التوافق العقلي:

التوافق العقلي هي الإدراك الحسي و التعلم و التذكر و التفكير و الذكاء الاستعدادات و يتحقق التوافق العقلي بقيام كل من هذه الإبعاد بدوره كاملا و متعاوننا مع البيئة العناصر.

### 6-4-التوافق الأسري:

يتضمن السعادة الأسرية التي يتمثل في الاستقرار و التماسك الأسري و القدرة على تحقيق مطالب الأسرة و سلامة العلاقات بين الوالدين كلاهما بينهما و بين الأبناء و سلامة العلاقة بين الأبناء بعضهم

البعض و تسود المحبة و الثقة و الاحترام المتبادل بين الجميع ، و يمتد التوافق الأسري إلى سلامة العلاقات الأسرية مع الأقارب و حل المشكلات السرية.

#### 6-5- التوافق الاقتصادي:

إن التغير المفاجئ بالارتفاع أو الانخفاض في سلم القدرات الاقتصادية يحدث اضطراباً في أساليب توافقه الشخصية مع المجتمع ، أو يلعب حد الإشباع دوراً بالغ الأهمية في تحديد شعور الفرد بالرضا أو الإحباط و ذلك عن طريق تعيينه لنسبة بين الحاجات التي لقيت الإشباع ، و تلك لم تلق الإشباع ، فإذا غلب عليه الشعور بالرضا ، فذلك نتيجة لكون الإشباع عنده مرتفعاً، و بهذا يتحقق التوافق الاقتصادي الذي يتمثل في شعور الفرد بالرضا ، و ليس من شك إن مرونة الفرد لها تأثير بالغ في تحقيق التوافق المهني. (شاذلي، 2001 ص 64)

#### 6-6- التوافق المدرسي:

هي عملية ديناميكية يقوم من خلالها الطالب بسعي نحو النجاح في المواد الدراسية و تحقيق التلاؤم بينه و بين البيئة الدراسية و مكوناته الأساسية ، فالتوافق الدراسي تبعاً لهذا المفهوم ، قدرة مركبة تتوقف إلى نوعين من العوامل العقلية ، و الاجتماعية ، أو بتعبير آخر فالتوافق الدراسي يقوم على بعدين أساسيين بعد عقلي ، بعد اجتماعي ، هو إذن يتوقف على كفاية إنتاجية ، و علاقة إنسانية كما أن قدرة الطالب على تحقيق التلاؤم بينه و بين أستاذه و زملائه ، و إنما يسهل عليه توافقه الذاتي و سماته الشخصية و الانفعالية ، و تمكنه من عقد صلاحيات مثمرة بينه و بينهم و اشتراكه في النشاط الاجتماعي و الثقافي للحياة الدراسية إنما يحقق توافقه الدراسي بل و يحقق هدفه من الدراسة. (مكناسي محمد، 2007، ص 55)

#### 7- العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

##### 7-1 عوامل حضارية وتكنولوجية:

على الرغم من إيجابيات التقدم الحضاري و التكنولوجي الذي أحدثته في العديد من أوجه حياة الإنسان المعاصر في مجالات عديدة منها : الجانب العلمي و الطبي و في مجال الاتصال و المواصلات و صنع العديد من وسائل الترفيه و التسيير، تدليل العديد من الصعوبات في حياة الإنسان إلا أنها لم تكن بكل هذه الإيجابيات بالنسبة لمن يعمل في المهن للأسباب التالية:

الإفراط في التخصص حسب نظام تقييم العمل ، جعل العامل يشعر بالاغتراب.

تتطلب بيئات العمل قدرات عقلية عالية لاعتمادها على الحاسب الآلي في تشغيل لآلة ، مما يترتب قلق مستمر و تهديد دائم للعمل. (العطاس،2009،ص68)

### 7-2- العوامل الشخصية:

إنّ تنافر السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤديان ليس فقط لتعطيل التقدم و النجاح بل يساعدان على سوء التوافق الفردي و الذي يبدو بأشكال مختلفة كالتعاسة و الكفاية في العمل ،و الإسرار في ترك العمل و المشكلات الاجتماعية الكبيرة و ينبغي أن يكون واضحاً أنه أحياناً أن يكون سوء التوافق المهني عرضة لاضطراب عميق في الشخصية و يمكن أن تتمثل العوامل الشخصية المأثرة في التوافق المهني فيما يلي:

-**الحالة الصحية:** التي ترجع إلى أساس فيزيولوجي، ذلك أي أن خلل في الكيمياء الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها وهذا الخلل في وظائفها وهذا الخلل يؤثر في السلوك الفرد وفي استجابته للمواقف المختلفة، و كلما كان الخلل كبيراً كان تأثيره عميقاً و أوسع مدى إذ يمتد الى الوظائف النفسية المختلفة وذلك أنّ التكوين البيولوجي ليس منفصل عن التكوين النفسي، بل إنهما يكونان وحدة متكاملة وذلك لأنّ الإنسان وحدة جسمية نفسية واجتماعية.

-**الحالة النفسية أو المزاجية:** الاضطرابات النفسية أو الانفعالية ، الصراع و القلق و الإحباط .

-**السمات الشخصية:** استعداد الفرد للعمل و ميوله و رغباته و طموحه و متاعبه الشعورية و اللاشعورية.

(الشافعي ،2002،ص30)

### 7-3- عوامل داخل العمل:

-**علاقة العامل بعمله:** إنّ توجيه الفرد للعمل الذي يتناسب مع قدراته واستعداده وميوله وسماته الشخصية والذي يحقق له أكبر قدر ممكن من التوافق المهني ليس سهلاً كما يعتقد البعض، فقد يؤدي عدم الاختيار السليم وعدم التوجيه المهني إلى ترك العاملين للعمل لعجزهم عن التوافق المهني والذي ربّما يترتب عليه فصله من العمل نظراً لانخفاض كفاءته الإنتاجية.

### 8- اساليب سوء التوافق المهني:

هو عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو مع ظروفه الاجتماعية أوهما معا بما يجعله غير راضي عنها .

- فهناك مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني تعكس الرضا الإرضاء الذين سبق الحديث عنهما، نذكر عدداً منه ، و تعرض لبعض الدراسات التجريبية المعززة لها و هي:
- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم و النوع .
  - الإكثار من الحوادث و من الأخطاء الفنية
  - سوء استخدام الآلات و الأدوات ، و المواد الخام و قد يسرق منها
  - كثرة التغيب و التمارض بعذر أو بدون عذر و التقلب من عمل إلى آخر
  - اللامبالاة و التكاسل
  - الإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة
  - كثرة الاحتكاك بالزملاء و الرؤساء و المرؤوسين
  - عدم إطاعة تعليمات المصنع أو الشركة
  - تحريض الزملاء على الشكوى من اللوائح و نظام العمل، لترحيب بحركات التمرد و التدمير .

(ظلال محمود حليوي، 2014، ص123)

### 9- علاج مشكلات التوافق المهني:

يمكن التخلص من المشكلات الناتجة عن سوء التوافق المهني للعمال بالوسائل التالية:

#### 9-1 إتباع الطرق العلمية في التدريب و التوجيه و الاختيار:

أن تقدم علم النفس الصناعي و انتهاجه الأسلوب العلمي لتحليل الأفراد و الأعمال و التي تتناسب مع قدراتهم فسوف نتوصل إلى تحقق توافق هؤلاء العمال و توجيههم و تدريبهم إذا إتبعا الطرق العلمية لاختيار العمال الأداء الأعمال و التي تتناسب مع قدراتهم فسوف نتوصل إلى تحقيق توافق هؤلاء العمال خاصة في أداء عملهم .

#### 9-2 توفير بيئة مناسبة للعمل:

على الإدارة أن توفر بيئة العمل المناسبة للعمال من اجل تأدية عمله على أحسن وجه مثل تزويدهم بالأدوات و المواد المناسبة التي تساعد على إشباع حاجاتهم المختلفة بالإضاءة التهوية ، الضوضاء كذلك من الأشياء التي يقوم بها و كذلك الثقافة و الترفيهية و الحفلات مع تكريم العاملين الممتازين في عملهم و إنشاء نوادي تساعد على مزودة جميع أنشطة في أوقات فراغه.

## 9-3- توفير أخصائيين لقيام بالخدمات الإرشادية:

تقوم الكثير من المصانع بتعيين توفير أخصائيين نفسانيين للقيام بعملية الإرشاد النفسي للعمال و يساعد الإرشاد النفسي للعامل عن طريق تشجيعه الاجتماعي ، هؤلاء العمال كما يساعد الإرشاد النفسي للعامل عن طريق تشجيعه للتغيير عن انفعالاته لاسترجاع المشاعر السلبية كالعداء الغضب و المؤثرات و الدوافع العدوانية إذ أن العامل يتردد في التعبير عن المشاعر لزملائه او مشرفه، و ينتج عن ذلك قمع هذه المشاعر و تراكمها و خطورتها بعد ذلك في الظهور في صورة سيئة بالعمل العامل و ينتج عن تغيير العامل عند هذه المشاعر و الانفعالات ، و يستطيع مواجهة مشكلاته بهدوء و اتزان أكثر و التصدي بها. (كامل محمد عويضة، 1996ص170)

### خلاصة الفصل:

إن التوافق المهني للفرد يلعب دور مهمًا في جعله إما ناجحًا أو فاشلاً، وكلما كان الفرد متكيفًا ومتأقلمًا في عمله، كلما زاد توازنه واستقراره ورضاه في العمل، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافه وإشباع رغباته، وقد تمّ في هذا الفصل إبراز كل من مظاهر وعناصر وأهمية التوافق المهني وكذا أهمية العوامل التي من شأنها التأثير فيه بالإضافة إلى الاستراتيجيات اللازمة للوصول إلى تحقيق التوافق المهني للفرد.

الجانب التطبيقي



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد.

1-التذكير بالفرضيات

2-الدراسة الإستطلاعية.

3- منهج الدراسة

4- ميدان الدراسة

5- عينة الدراسة وخصائصها

6- أدوات جمع البيانات

7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

8- الأساليب الإحصائية المستعملة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد استعراض الجانب النظري تم الانتقال الى مرحلة أخرى من مراحل البحث العلمي وهي الجانب الميداني للدراسة، حيث تم التعريف بميدان الدراسة، كما يضم المنهج المستخدم والعينة وكذلك أدوات جمع البيانات بالإضافة الى تفرغ البيانات وتحليلها والتي تعتبر من اهم خطوات التي يقوم بها الباحث لأنه عن طريق تحليل هذه البيانات يصل الى النتائج من عدمها وبهذا يتضح مدى أهمية هذا البحث من خلال النتائج التي نتوصل إليها.

وبيانات الدراسة جمعت عن طريق الاستبيان باعتباره الأداة الرئيسية وتم تقديمه الى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.

### 1-التذكير بالفرضيات:

#### الفرضية العامة:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

#### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM يعزى لمتغير المنصب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM يعزى لمتغير الاقدمية.

### 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية أساس البحث العلمي، إذ تعتبر خطوة هامة و ضرورية،والهدف منها هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث، بالإضافة إلى ذلك يتم من خلالها ضبط متغيراته و التأكد من توفر عينة البحث في الميدان، كما يتم التأكد من صلاحية تداولها. يتم إجراء الدراسة الاستطلاعية بعد تحديد موضوع البحث و تحديد الفرضيات، وهنا سنقوم بالتطبيق المرحلة الأولى لمعرفة مدى قابلية أفراد عينة البحث للإجابة على بنود الاستبيان الاتصال التنظيمي و التوافق المهني، حيث قمنا ببناء الاستبيان الأول حول الاتصال التنظيمي الذي يتكون من (21) بندا و الثاني حول التوافق المهني الذي يحتوي على (22) بندا، وبعد ذلك قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين قصد تصحيحه.

#### 2-1-أهداف الدراسة الاستطلاعية:

يعتبر تحديد أهداف الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لتوجيه جمع البيانات وتحليلها بشكل مناسب وتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على الميدان ومتغيرات الدراسة من بينها الاتصال التنظيمي والتوافق المهني.
- التعرف على المهام المطلوب إنجازها من طرف العامل.
- التحقق من سلامة الأدوات المستعملة في الدراسة المتمثلة في الخصائص السيكوميترية (الصدق والثبات).
- معرفة العينة الأساسية وخصائصها والكشف عن الصعوبات التي تواجه الباحثين في التطبيق.
- الحصول على رؤية واضحة للدراسة المراد إجرائها.
- الاطلاع على المزيد من التفاصيل والعوائق التي قد تواجه الباحث.
- توجيه الباحث نحو تطوير أفكار، أبحاث وتقنيات جديدة ومستقبلية.

## 2-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- تم التعرف على المؤسسة والجو السائد فيها.
- التعرف على مدى ملائمة بنود الاستبيان لموضوع البحث.
- التعرف على العينة.

## 3- منهج الدراسة:

يعد تحديد المنهج المتبع خلال الدراسة الميدانية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في تكوينه لنظرة شاملة حول دراسته، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية وتحليلها و تفسيرها كما تساهم في تمكنه من الالمام بمختلف جوانبها.

و المنهج هو الطريقة التي تساعد في البحث و لا يستطيع الباحث الاستغناء عنه و بدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي،و يختلف المنهج من دراسة الى أخرى على حسب طبيعة و مشكلة البحث و تبعاً للاختلاف الباحثين و قدراتهم و إمكانياتهم استناداً الى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو أكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها ، في حين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما ، في اول خطوة تقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها و جمع معطيات و معلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفاً دقيقاً و التعبير عنها كيفياً و كمياً (عمار بوحوش،1995،ص129).

#### 4- ميدان الدراسة:

##### 4-1- المجال المكاني:

و يقصد به المجال الذي تمت فيه الدراسة التطبيقية، و قد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM، لأنها استوفت جميع الشروط المطلوبة نفهي مؤسسة تقع بولاية تيزي وزو وبالضبط في قلب المنطقة الصناعية عيسات ادير المتواجدة بواد عيسي على حوالي 10 كلم شرق مقر ولاية تيزي وزو، و أيضا هي مؤسسة اقتصادية عمومية تحتوي عددا كبيرا من العمال من جميع الفئات و الاعمال و المستويات و المؤهلات ،وفيما يلي للمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة و إمكانيتها الاقتصادية.

##### 4-1-1-لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة:

المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية هي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM و هي مؤسسة عمومية ذات حق جزائري ، تأسست في جانفي 1983 لكن تواجدت منذ 1974 ، تحت صيانة وصاية المؤسسة الوطنية SONELEL، وتوسعت في 12جانفي 1983 و ذلك في اطار الإصلاحات الاقتصادية من قبل الدول، و في الأخير استقلت مؤسسة(م.و.ص.ك.م) ذاتيا ابتداء من 8 أكتوبر 1989 بحيث تحولت قانونيا الى شركة ذات اسهم spa-epa-eniem يعني هذا :

Spa ← مؤسسة ذات اسهم

Epa ← المؤسسة العمومية الاقتصادية

Eniem ← المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

و لكن في الأخير اعيدت هيكلتها للمرة الثانية و جزئت الى وحدة إنتاجية و هي كالتالي:

- وحدة التبريد unité froid .

- وحدة المطبخ Unité cuisson .

- وحدة المكيفات الهوائية Unité climatisation .

- وحدة الخدمات التقنية Unité prestation techniques .

- وحدة التجارية Unité commerciale

##### 4-2-المجال الزمني:

أجريت الدراسة من تاريخ 03 مارس إلى غاية 04 افريل 2025.

4-3- المجال البشري:

شملت الدراسة على عينة من 60 عينة عامل في مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسى بتيزي وزو .

5- عينة الدراسة وخصائصها:

5-1- حجم العينة:

يعد اختيار عينة الدراسة خطوة أساسية في البحث الميداني، حيث أن عينة البحث مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة مناسبة، و إجراء الدراسة عليها من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، و في الدراسة الحالية تم اختيار العينة العشوائية البسيطة حيث في هذا النوع يعطي فرص متساوية لكل فرد من المجتمع، وتكون ممثلة و غير متحيزة و ليس للباحث أي دخل في اختيارها. (سرحان محمود، 2019، ص 160-167)

و قد أجرينا دراستنا على عينة يبلغ عددها (60) عامل في مؤسسة للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسى وحدة التهوية من مجتمع أصلي قدر ب (219).

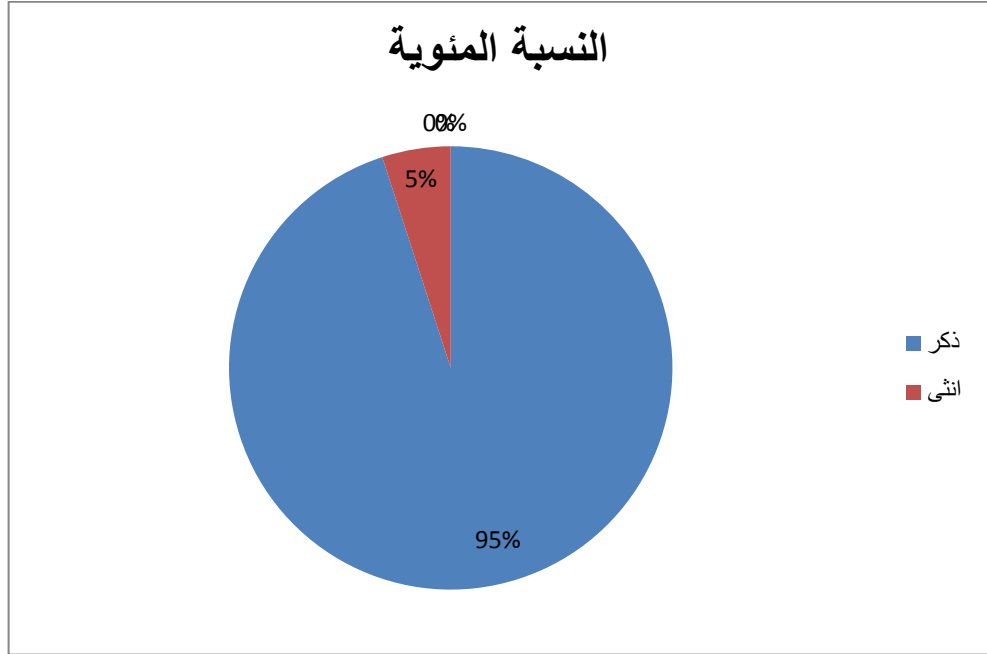
5-2- خصائص عينة الدراسة:

تتمثل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة في الجنس ، السن، المستوى التعليمي، المنصب الاقدمية العمل ثم الاعتماد عليها نظرا لأهميتها في مقتضيات الدراسة ، و باعتبارها مؤشرات لها دورها في تحليل المعلومات حول متغيرات الدراسة و بالتالي اعتمدنا في عرضها على نمط الجداول و الأشكال البيانية كما هو موضح في الآتي:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكور	57	95%
اناث	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

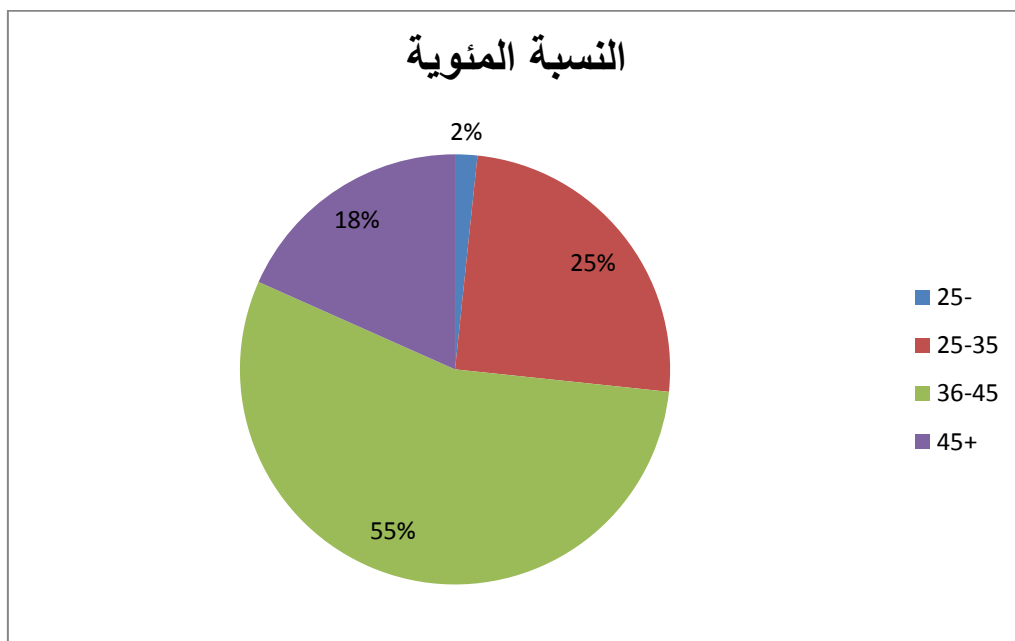


من خلال الجدول رقم (1): نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ، حيث نسبة الذكور تقدر ب (94%) ثم تليها الإناث ب (5%) و حيث يمكن إرجاع ذلك لطبيعة متطلبات العمل التي تفرض قوة بدنية

الجدول رقم (2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
1,7%	1	-25
25%	15	35-25
55%	33	45-36
18,3%	11	+45
100%	60	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss



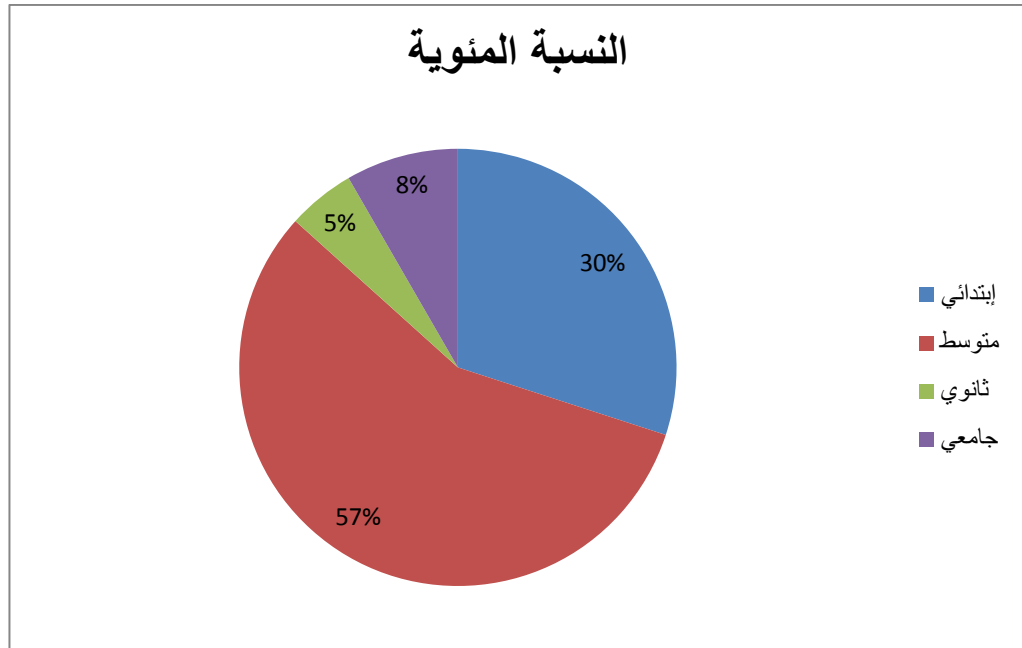
المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2): أكبر نسبة من أفراد العينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 45) سنة حيث بلغت نسبتها 55%، ثم تليها العمر من (25-35) ب (15) فرد و بنسبة (25%) تليها الفئة العمرية (45+) ب 11 فرد أي نسبة (18,3%) و في المرتبة الأخيرة فئة العمر أقل من 25- سنة ب (1) فرد بنسبة (1,7%)، و هذا يشير الى ان الفئة الأكبر في المركز هي الفئة الشابة تتمتع بقدرات عالية منه نرى أن هذا المركز يحتوي على شباب ذو قدرة على العطاء و الجهد.

الجدول رقم (3): يوضح افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
30%	18	إبتدائي
56,7%	34	متوسط
5%	3	ثانوي
8,3%	5	جامعي
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



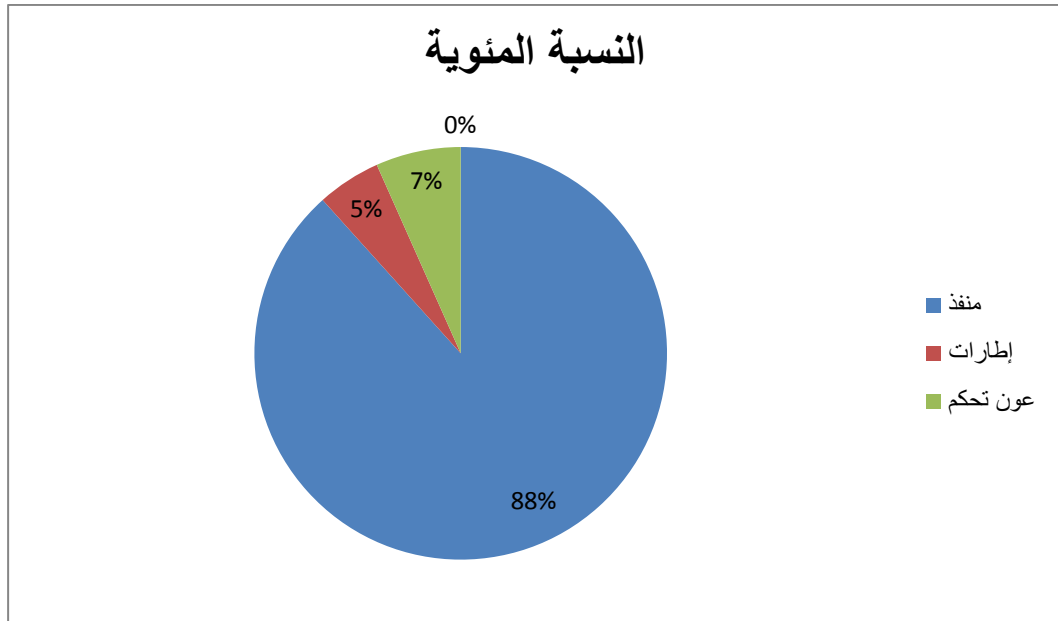
المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3): أن أكبر نسبة في المستوى التعليمي لدى أفراد عينة البحث هو المستوى المتوسط بعدد (34) و الذي يقدر بنسبة (56,7%) و يقابله المستوى الابتدائي بعدد (18) و بنسبة (30%) ، و أيضا تليها في الأخير كل من مستوى ثانوي و جامعي بنسبة ضئيلة بنسبة للجامعي بعدد (5) و بنسبة (8,3%) و ثانوي بعدد (3) و نسبة (5%)، و هذا دليل على عدم وجود تأهيلا عاليا داخل المركز أي طبيعة العمل لا تحتاج الى التكوين العالي و التخصص في المنصب.

الجدول رقم (4): يوضح أفراد العينة من حيث المنصب.

نوع المهنة	التكرار	النسبة المئوية%
منفذ	53	88,3%
إطارات	3	5%
عون متحكم	4	6,7%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



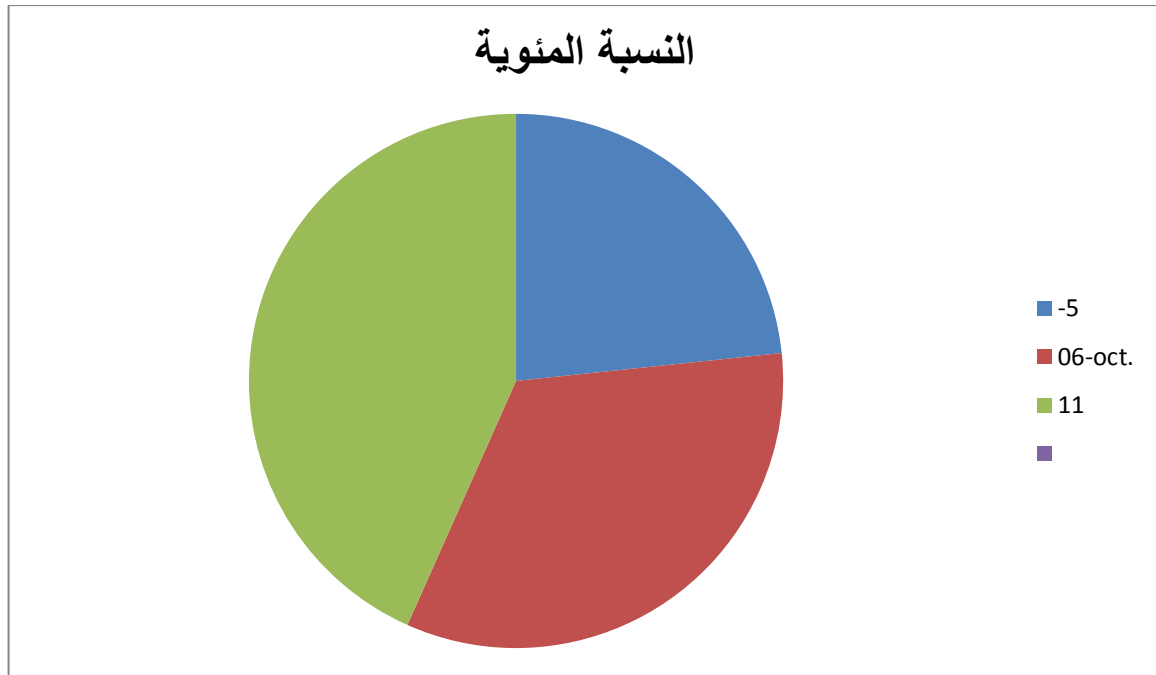
المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) : أن أكبر نسبة من عينة البحث ينتمون الى فئة المنفذين ، و ذلك بعدد (53) المتمثلة بنسبة (88,3%) و تليها فئة عون متحكم بعدد (4) الذي يقدر بنسبة (6,7%) و في الأخير تليها فئة الإطارات بعدد (3) و التي قدرت بنسبة (5%)، و عليه فإن معظم أفراد العينة هم من منصب المنفذين.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع الأفراد من حيث الأقدمية في العمل.

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية%
-5	14	23,3%
10-6	20	33,3%
+11	26	43,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5): أن أغلبية فئة من عينة البحث ينتمون إلى ذوي الخبرة أكثر من (11) سنة حيث يقدر عددهم (26) بنسبة (43%) ، أما بالنسبة للعمال ذوي الخبرة من (6-10) سنوات فعددهم يقدر (20) عاملا بنسبة (33,3%) و في الأخير تأتي فئة العمال ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات بعدد (14) عاملا بنسبة (23,3%)، و عليه فإن معظم أفراد عينة البحث هم فئة ذوي الخبرة أكثر من (11) سنة.

## 6- أدوات جمع البيانات:

### 6-1- الاستبيان

اعتمدنا في بحثنا على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حول الاتصال التنظيمي و التوافق المهني في العمل، و هي عبارة عن وسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة تتكون من مجموعة الأسئلة التي توجه أفراد العينة ليقوم المبحوث بالإجابة عنها بنفسه من الحصول على معلومات حول موضوع معين .

(مجد يعزيز إبراهيم، 1999، ص55)

بناء على ذلك قمنا بتصميم استبيان حول الاتصال التنظيمي و التوافق المهني يتضمن (43) بند بحيث تميزت صياغة الأسئلة بالوضوح و البساطة ، يحتوي على (5) محاور أساسية.

-المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة و يضم (5) أسئلة من حيث

الجنس، السن،المستوى التعليمي ، نوع المنصب ، الاقدمية في العمل .

-المحور الثاني: الاتصال التنظيمي و يتضمن (21) بندا.

-البعد الأول : الاتصال الرسمي يتكون من (10) بنود و هي من البند رقم (01) الى البند رقم (10) .

-البعد الثاني:الاتصال الغير الرسمي يتكون من (11) بنود و هي من البند رقم (11) الى البند رقم (21).

المحور الثالث :التوافق المهني و يتضمن (22) عبارة تقيس التوافق المهني.

#### تنفيذ السلم:

تم الاعتماد على سلم ليكرت الثلاثي لتصنيف الإجابات ، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6): يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة وفقا لسلم ليكرت الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجات	3	2	1

و تم تصميم هذا الاستبيان انطلاقا من المعلومات المتحصلة عليها من خلال زيارتنا الميدانية و الدراسات السابقة.

6-2-الملاحظة: هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات و المعلومات ، التي اعتمدنا عليها أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية تمهيدا للعمل الميداني، من خلال الملاحظة اليومية و مدي توافق كيلا من العمال و الرؤساء و ذلك من خلال زيارتنا لمكان البحث في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

6-3-المقابلة: هي أهم أدوات التي يعتمدها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه وهي بمثابة عملية حوارية بين الباحث و الشخص المبحوث ، و هو غالبا ما يكون عنصرا مهما في موضوع البحث و يمتلك معلومات مهمة و تعد بمثابة وثائق للباحث .(طه حميد حسن العنكبي، 2015،ص38).

### 7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

#### 7-1- صدق الاستبيان:

##### 7-1-1- الصدق الظاهري:

يعتمد هذا النوع من الصدق على فحص البنود المكونة لكل بعد من أبعاد المقياس وذلك على ضوء الهدف الذي وضح من أجله وهذا من خلال معرفة مدى مناسبة وملائمة الصورة المعدة، ومدى ارتباط الفقرات المتغير الذي يقاس. (حسن إبراهيم الحمداوي، 2007، ص73).

لحساب الصدق الظاهري قمنا بتوزيع نسخ من استبيان على مجموعة من الأساتذة قسم علم النفس بخصص عمل و التنظيم بجامعة مولود معمري بـ " تيزي وزو" بلغ عددهم (5) أساتذة و ذلك بهدف تحديد ما اذا كانت العبارات او البنود تقيس ما وضعت لقياسه ، فاعتمدنا بعدها على آراء المحكمين و ملاحظتهم ثم قمنا بتصحيح الأخطاء و التعديلات اللازمة عن طريق إعادة صياغة بعض البنود في البعد الأول المتمثلة فيمثل البند رقم (2) تتم تبليغ القرارات الإدارية بشكل منظم " بعد ان كان مركب ".  
"تتم تبليغ التعليمات و القرارات الإدارية بشكل منظم".

أما البعد الثاني المتعلق "التوافق المهني " فقد قمنا بحذف البند رقم (8) "اشعر الأمان في المهنة"

بعد ان كان مركب " اشعر بالأمان و الطمأنينة في هذه المهنة".

- بالإضافة الى بعض التعديلات اللازمة تم التوصل الى الاستبيان في نسخته النهائية ب (43) بند قابل للتطبيق في الدراسة الميدانية.

#### 7-1-2- الصدق الذاتي:

قمنا بحساب معدل الصدق الذاتي والذي يقصد به صدق نتائج الاستبيان ويقاس بحساب الجذر التربيعي

لمعامل الثبات بتطبيق المعادلة التالية

الصدق الذاتي=معامل الثبات بالتعويض√

الاتصال التنظيمي:  $0,916 = \sqrt{0,840}$

التوافق المهني:  $0,921 = \sqrt{0,850}$

نلاحظ من خلال النتائج أن استبيان الاتصال التنظيمي بلغت قيمة صدقه الذاتي (0,916)، و استبيان التوافق المهني بلغت قيمة صدقه الذاتي (0,921)، وهي قيم مرتفعة ما يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

7-2- الثبات:

7-2-1- الثبات بطريقة الفا كرونباخ:

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة ، يتم استعمال اختبار الفا كرونباخ Alpha Cronbach فكما تم الإشارة له مسبقا ، فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا ، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج اذا طبقت الأداة على نفس العينة ، و بتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (Spss) ، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي .

**جدول رقم (07) :** قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach . لمقياس الاتصال التنظيمي

استبيان الاتصال التنظيمي	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
الاتصال الرسمي	10	0,840
الاتصال الغير الرسمي	11	0,767
الدرجة الكلية للاستبيان	21	0,785

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

تظهر النتائج في الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت (0,785) و هي تتجاوز قيمة المعدل الجيد لهذا المعامل (0,7) ، كما بلغت قيمة معامل البعد الأول (الاتصال الرسمي) :0,840، و قيمة معامل البعد الثاني (الاتصال الغير الرسمي) :0,767 و هي كلها قيم تدل على ثبات المقياس ، و منه يمكن القول ان الثبات العام جيد، الاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج و الإجابة عن الأسئلة الدراسة و اختبار فرضيتها ، كما ان نتائجها قابلة للتعميم.

**جدول رقم (08):** قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach لمقياس التوافق المهني

الاستبيان التوافق المهني	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
الدرجة الكلية للاستبيان	22	0,850

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

تظهر نتائج في الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0,850 وهي قيمة ممتازة.

### 8- الأساليب الإحصائية المستعملة:

قصد اختبار الفرضيات المطروحة، ولأجل الوصول الى الأهداف المرجوة من الدراسة يتم اللجوء الى مجموعة مختلفة من الأدوات الإحصائية التي تخدم الدراسة، و تمكن من التحليل و الربطو استقرار النتائج بموضوعية .

ولأجل الوصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم 22 والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم الدراسة، و يقدم نتائج دقيقة لها.

### 8-1- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:

تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، كما تم الاعتماد على النسب المئوية لتحديد التمثيل النسبي لكل متغير بهدف الوقوف على خصائص وعناصر الدراسة الميدانية.

### 8-2- معامل الارتباط لبيرسون:

يعد اختبار ارتباط بيرسون (**Pearson correlation coefficient**) أداة إحصائية تستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويرمز لمعامل ارتباط بيرسون الحرف "r" و تكون قيمة محصورة بين -1 و +1.

### 8-3- الصدق الذاتي Self-validity: هو صدق الدرجة التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجة الحقيقة التي

خلصت من شوائب أخطاء القياس، وهو يقيس قدرة مقياس أو اختبار على قياس ما هو مصمم لقياسه بشكل دقيق، و ما إذا كانت الدرجات التي يحصل عليها الفرد في المقياس تعكس مستواه الحقيقي في الصفة أو المفهوم الذي يقيسه، حيث أن الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

### 8-4- معامل ألفا كرو نباخ Alpha de Cronbach: يتم استخدام معامل Alpha de Cronbach

لأجل تقدير ثبات الدراسة، ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر، أي انه يعكس قابلية تعميم النتائج.

يأخذ معامل ألفا كرو نباخ قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0,6)، حيث يتم على ثبات أداة الدراسة وفق هذا المعامل حسب ما يلي:

- إذا كان قيمة اقل من 0.6 فهذا يعني ان الدراسة ضعيف وينبغي إعادة النظر في بنائها.

- إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين 0,6 و 0,7 فإنه يمكن القول ان الثبات الدراسة مقبول.
- إذا كانت قيمة بين 0,7 و 0,8 فإن الثبات الدراسة جيد.
- في حالة تجاوز قيمته ل 0,8 فإن ثبات الدراسة ممتاز.

#### 8-5- تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA F Test**.

هو أداة إحصائية تستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر. يساعد في تحديد ما إذا كان هناك فرق كبير بين متوسطات المجموعات، أو إذا كانت الاختلافات بسبب الاختلاف العشوائي، يسمى تحليل التباين أحادي الاتجاه "أحادي الاتجاه **ONE WAY**" لأنه يأخذ في الاعتبار متغيراً واحداً مستقلاً متعدد المستويات (مجموعات)، ويفحص تأثير هذا العامل على متغير تابع واحد.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية المنهج الذي اتبعناه في دراستنا، ميدان الدراسة من خلال عرض مجالها المكاني والزمني، وعينة البحث وخصائصها، ثم تطرقنا لأداة الدراسة وخصائصها السيكمترية للتأكد من مدى صدقها وثباتها من أجل التطبيق، وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الخامس

### عرض النتائج و مناقشتها

#### تمهيد

#### 1- عرض نتائج فرضيات الدراسة

1-1- عرض نتائج فرضيات العامة

1-2- عرض نتائج الفرضية الاولى

1-3- عرض نتائج الفرضية الثانية

1-4- عرض نتائج الفرضية الثالثة

1-5- عرض نتائج الفرضية الرابعة

#### 2- مناقشة و تفسير نتائج فرضيات الدراسة

2-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الاولى

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

2-5- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

#### استنتاج عام

### تمهيد

بعد التطرق الى الإجراءات المنهجية للدراسة انتقلنا من خلال هذا الفصل الى عرض النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضيات المقترحة باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحليل النتائج وتقديم تفسيرها لها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، ومن ثم تقديم مجموعة من الاقتراحات.

1- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

وللتحقق من صحة الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك للتأكد من وجود علاقة أو عدم وجودها بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: يمثّل نتائج العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني.

متغيرات الدراسة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية	مستوي الدلالة	القرار الإحصائي
الاتصال التنظيمي	60	53,383	6,955	0,664	0,00	0,05	دالة
التوافق المهني		56,166	9,048				

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (09) ان المتوسط الحسابي للاتصال بلغ (53,383) والانحراف المعياري قدر ب(6,955)، كما بلغ المتوسط الحسابي للتوافق المهني (56,166) وانحرافها المعياري (9,048)، أما معامل الارتباط بيرسون بين درجات الاتصال التنظيمي والتوافق المهني فقدرت ب(0,664) وهي دالة احصائياً لان قيمة الدلالة الإحصائية (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، بالتالي فالفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و التوافق المهني قد تحققت.

1-2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك للتأكد من وجود علاقة أو عدم وجودها بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(10):يمثلنتائج العلاقة بين الاتصال الرسمي – التوافق المهني

متغيرات الدراسة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوي الدلالة	القرار الإحصائي
الاتصال الرسمي	60	25,266	4,246	0,603	0,00	0,01	دالة
		56,166	9,048				

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للاتصال الرسمي بلغ (25,266) والانحراف المعياري (4,246) ،كما بلغ المتوسط الحسابي للتوافق المهني(56,166) وانحرافها المعياري (9,048)،أما معامل الارتباط بيرسون بين درجات الاتصال التنظيمي والتوافق المهني فقدرت ب(0,603)، وهي دالة احصائيا لأن قيمة الدلالة الإحصائية (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، بالتالي فالفرضية الاولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني قد تحققت.

1-3- عرض وتحليل الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك للتأكد من وجود علاقة أو عدم وجودها بين الاتصال الغير الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية والنتائج موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم(11):** يمثل نتائج العلاقة بين الاتصال الغير الرسمي - التوافق المهني

القرار الإحصائي	مستوي الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة "ر"	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العينة	متغيرات الدراسة
دالة	0,05	0,00	0,578	3,565	28,116	60	الاتصال الغير الرسمي
				9,048	56,166		التوافق المهني

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للاتصال الغير الرسمي بلغ (28,116) و الانحراف المعياري (3,565)، كما بلغ المتوسط الحسابي للتوافق المهني (56,166) و انحرافه المعياري (9,048) أما معامل الارتباط بيرسون بين درجات الاتصال التنظيمي و التوافق المهني فقدرت ب (0,578) وهي دالة احصائيا لان قيمة الدلالة الإحصائية (0,00) و هي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي الفرضية الثانية التي مفادها انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي و التوافق المهني قد تحققت.

#### 1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

**تنص الفرضية الثالثة:**توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعزى إلى متغير المنصب.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين الأحادي "Anova one way".

الجدول رقم(12): يمثل نتائج اختبار الفروق في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعزى لمتغير المنصب.

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	"ف" المجدولة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
التوافق المهني حسب في المنصب	التباين بين المجموعات	887,671	443,836	6,417	0,003	0.05	دالة
	التباين داخل المجموعات	3942,662	69,170				
	المجموع	4830,333	/				

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعزى لمتغير المنصب، بحيث بلغ مجموع المربعات للتباين بين المجموعات (887,671) بمتوسط حسابي قدره (443,836)، في حين بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات (3942,662) بمتوسط حسابي قدر ب (69,170)، أما التباين الكلي فقدر ب ( 4830,333 ) كما بلغت القيمة المحسوبة (6,417)، و قيمة ف المجدولة (0,003)، و هي دالة لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، و بالتالي الفرضية الثالثة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية التي تعزى لمتغير المنصب قد تحققت.

#### 1-5- عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعزى إلى متغير الاقدمية .

و للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين الأحادي "Anova one way".

الجدول رقم(13): يوضح اختبار الفروق في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعزى لمتغير الاقدمية.

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	"ف" المجدولة	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
التوافق المهني حسب الاقدمية في العمل	التباين بين المجموعات	130,784	65,392	0,793	0,457	0.05	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	4699,549	82,448				
	المجموع	4830,333	/				

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعزى لمتغير الاقدمية، حيث نلاحظ أن مجموع المربعات للتباين بين المجموعات بلغ (130,784) بمتوسط حسابي قدره (65,392)، في حين بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات (4699,549) و المتوسط الحسابي(82,448) أما التباين الكلي فقدر بـ ( 4830,333 ) كما بلغت قيمة ف المحسوبة(0,793)، و قيمة ف المجدولة(0,457)، و هي غير دالة لأنها أكبر من مستوي الدلالة (0,05)، و بالتالي فإن الفرضية الرابعة التي تنص انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعزى لمتغير الاقدمية لم تتحقق.

## 2- مناقشة و تفسير فرضيات الدراسة:

### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

وتشير هذه الفرضية الى توقع وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، وللتأكد من صدق الفرضية العامة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) والمتغير التابع (التوافق المهني).

وتبين من خلال نتائج الجدول رقم(9)وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية عند مستوى الدلالة (0,05). و عليه فإن الفرضية العامة التي تنص على ان توجد علاقة قد تحققت، فالاتصال التنظيمي له علاقة بالتوافق المهني في بيئة العمل، حيث كلما زاد مستوى جودة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، زاد كذلك مستوى التوافق المهني لدى العمال وحسب الباحثان فإن فعالية الاتصال التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية يعتبر أحد العوامل التي تساهم في زيادة مستوى توافقهم المهني في عملهم، مع ضمان مورد بشري فعال وناجح.

إن الاتصال التنظيمي لا يقتصر على نقل التعليمات أو تبادل المعلومات، بل يمثل عاملا حاسما في تحديد مدي تكيف العامل مع محيطه المهني، و شعوره بالانسجام و الانتماء للمؤسسة من جهة، و من جهة أخرى فإن ضعف الاتصال أو غموضه يؤدي الى خلق جو من التوتر و الارتباك داخل المؤسسات، و يقلل من توافق العمال، خصوصا إذا شعروا بالتهميش أو عدم تقدير مجهوداتهم، بالتالي فإن العلاقة الارتباطية التي أظهرتها النتائج يمكن تفسيرها من خلال تأثير الاتصال التنظيمي على الجوانب النفسية و الاجتماعية المرتبطة بالتوافق المهني، مثل الشعور بالكفاءة، الانسجام، و الثقة في المؤسسة.

وهذا يتوافق مع ما توصل إليه عدد من الباحثين (العساوي، 2017، وصيام، 2019)، الذين أكدوا أن جودة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية تعد من أبرز محددات التكيف المهني، بالتالي زيادة شعورهم بالتوافق والانسجام في عملهم، لذا يمكن القول إن الاستثمار في تحسين الاتصال داخل المؤسسات يعد خطوة أساسية نحو تعزيز الصحة المهنية ورفع مستوى أداء العمال مما يزيد من توافقهم المهني.

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية،

للتأكد من صدق الفرضية الأولى تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين البعد الاول (الاتصال الرسمي) والمتغير التابع (التوافق المهني).

وتبين من خلال نتائج الجدول رقم(10)أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية عند مستوى الدلالة(0.05)، وعليه

فإن الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والتوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية قد تحققت.

إن الاتصال الرسمي يلعب دورا محوريا في تنظيم بيئة العمل، و توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة فالالاتصال الرسمي يعتبر الأداة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في نقل التعليمات و تحديد المسؤوليات، و توضيح الأدوار، و هو ما ينعكس بشكل مباشر على مدى انسجام الموظف مع محيطه المهني و شعوره بالراحة و الرضا داخل المؤسسة، كما يساهم الاتصال الرسمي في تعزيز التوافق المهني من خلال مجموعة من الآليات، منها تقليل الغموض الوظيفي و توفير بيئة عمل منظمة و واضحة المعالم مما يساعد الموظف على فهم ما ينتظر منه بدقة و يشعره بالاستقرار النفسي و المهني.

وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه (عبد الرحمن عدنان أحمد، 2016) حيث خلصت الدراسة الى أن الاتصال التنظيمي الفعال (خصوصا الرسمي منه) يؤثر إيجابيا على رضا العاملين وتوافقهم المهني كذلك دراسة (الهادي العياشي، 2012) التي أثبتت من خلالها وجود علاقة ارتباطية قوية بين جودة الاتصال الرسمي وبين شعور الموظف بالارتياح و التكيف مع بيئة العمل.

### 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي والتوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

و للتأكد من صدق الفرضية الثانية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين البعد الثاني (الاتصال الغير الرسمي)، و المتغير التابع (التوافق المهني).

و تبين من خلال نتائج الجدول رقم (10) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي و التوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية عند مستوي الدلالة (0,05) و منه فالفرضية الثانية التي تنص على أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي والتوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية قد تحققت.

إن الاتصال الغير الرسمي يساهم في بناء علاقات اجتماعية قوية داخل العمل، مما يزيد من الإحساس بالانتماء والدعم الاجتماعي، وهما عنصران مهمان في التوافق المهني، كما يمكن الموظفين من تبادل المعلومات بسرعة و كفاءة، خاصة التي لاتصل عبر القنوات الرسمية، و هذا يساعدهم على فهم ثقافة المنظمة و توقعاتها، مما يحسن توافقهم مع بيئة العمل .

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (العساوي عبد القادر 2017) حيث توصل الى وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي و التوافق المهني، و أظهر أن الاتصال غير الرسمي تأثيرا إيجابيا في شعور العاملين بالرضا المهني و الانتماء.

#### 2-4- مناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على انه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية يعزى لمتغير المنصب، وللتأكد من صدق الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي "Anova one way".

و تبين من خلال الجدول رقم(12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لمتغير المنصب لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية عند مستوى الدلالة،(0.05).

فقد أظهرت نتائج تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بهذه الفرضية أن قيمة معامل "ف" ( 6,417) و هي دالة عند(0,003) وهياصغر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التوافق المهني بالاختلاف في المناصب لدي افراد العينة، بالتالي فالفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية يعزى لمتغير المنصب قد تحققت.

ويمكن إرجاع وجود هذه الفروق إلى اختلاف في مستوى المسؤولية والسلطة المرتبطة بكل منصب كما يمكن ان يكون للمناصب الإدارية تأثير أكبر على التوافق المهني بسبب زيادة مستوى المسؤولية و الضغط و هذا يعني ان بعض المناصب تؤثر ايجابيا او سلبيا على شعور الفرد بالتوافق في بيئة العمل، سواء على مستوى القيم أو المسؤوليات أو العلاقات التنظيمية.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع ما توصل إليه(صيام 2019) أين أظهرت دراسته وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لمتغير المنصب حيث يزداد التوافق بزيادة المسؤوليات والمكانة الادارية، وبالتالي فإن متغير المنصب له تأثيرا جوهريا على مستوى التوافق المهني لدى العمال.

#### 2-5- مناقشة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على انه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعزى لمتغير الاقدمية، و للتأكد من صدق الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار التباين الأحادي "Anova one way" لتحليل متغير الاقدمية،فقد أظهرت نتائج تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بهذه الفرضية أن قيمة معامل "ف" بلغت (0,793) عند (0,457)، وهي تفوق

مستوى الدلالة (0,05)، مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التوافق المهني باختلاف سنوات الأقدمية لدى أفراد العينة، حيث لم يظهر متغير الأقدمية تأثيراً جوهرياً على مستوى التوافق المهني بين أفراد عينة الدراسة، بالتالي الفرضية الرابعة التي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية لم تحقق.

ومن بين الدراسات التي تدعم هذا التوجيه دراسة (الشافعي و ماهر عظة، 2002) بكلية التربية قسم الإرشاد النفسي بالجامعة الإسلامية في فلسطين: تحت عنوان التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، حيث توصل الباحثان في نتائج دراستهما الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التوافق المهني و كذلك في الدرجة الكلية للتوافق المهني تعزى لمتغير سنوات الخبرة والأقدمية، وهو ما يتفق مع نتائج البحث الحالي.

-الإستنتاج العام:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، و استنادا على النتائج الدراسة فقد توصلنا الى ما يلي:
- تحقق الفرضية العامة التي مفادها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الاتصال التنظيمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية.
  - تحقق الفرضية الأولى التي مفادها :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الاتصال الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية.
  - تحقق الفرضية الثانية التي مفادها :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الاتصال غير الرسمي و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية.
  - تحقق الفرضية الثالثة التي مفادها :توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) التوافق المهني لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية يعزى لمتغير المنصب.
  - عدم تحقق الفرضية الرابعة التي مفادها :توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية يعزى لمتغير الاقدمية.

### خاتمة:

الاتصال التنظيمي يمثل عنصرا محوريا في تعزيز التوافق المهني داخل المؤسسات ، فهو لا يقتصر فقط على نقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ، بل يتعدى ذلك ليكون وسيلة لتقوية الروابط المهنية ، و تحقيق الانسجام الوظيفي ، و خلق بيئة عمل قائمة على التفاهم و الثقة و المتبادلة.

كما أن نوعية الاتصال ، سواء كان رسميا أو غير رسمي ، عموديا أو أفوقيا ، تلعب دورا كبيرا في التأثير على شعور الأفراد بالرضا ، و الانتماء و القدرة على التكيف مع متطلبات العمل . وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد أساليب اتصال فعالة و منفتحة تشهد مستويات أعلى من التوافق المهني لدى العاملين فيها ، مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف أو غموض في قنوات الاتصال .

و عليه ، فإن تحسين الاتصال التنظيمي و تطوير آلياته يجب أن يكون من بين الأولويات الإستراتيجية لأي منظمة تطمح لتحقيق الأداء العالي و الرفاهية المهنية للعاملين فيها ، مما يسهم في استقرار الموارد البشرية و تقليل معدلات الدوران الوظيفي و زيادة الانتاجية .

### الإقتراحات

- تعزيز قنوات الاتصال الرسمي بين الإدارة و الموظفين لضمان وضوح المهام و تجنب سوء الفهم
- إجراء دورات تكوينية في مهارات الاتصال التنظيمي لجميع المستويات الوظيفية داخل المؤسسة إدخال
- التكنولوجيا الحديثة في أنظمة الاتصال الداخلي مثل لبريد الالكتروني و منصات العمل التعاوني.
- تشجيع الاجتماعات الدورية بين الموظفين و الإدارة لتبادل المعلومات و مناقشة و المشاكل المهنية
- ربط نتائج تقييم الأداء المهني بجودة التواصل الفرق و أثره على تحقيق الأهداف
- تحليل نمط الاتصال السائد في المؤسسة و رابطة بمستويات التوافق المهني
- تنظيم دورات تدريبية في الاتصال الفعّال والتواصل المهني.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي الإيجابي بين العاملين.
- دمج الاتصال في أنظمة التقييم والتحفيز..
- توفير بيئة عمل داعمة نفسياً و تنظيمياً.
- التحفيز على العمل الجماعي وتبادل الخبرات.
- شراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية.
- تحديد قنوات تصعيد واضحة للمشكلات التنظيمية.
- ضمان التناسق بين الرسائل الإدارية والإجراءات الفعلية.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم ،شوقي .(1999).دراسة مقارنة للتوافق المهني بين العاملين الدارسين و غير الدارسين ببرنامج كيف العام،مصر.مجلة كلية الاداب .
- 2-إبراهيم عبد العزيز شيحا .(1993).أصول الإدارة العامة . الإسكندرية.منشأة توزيع المعارف .
- 3- ابن منظور. جمال الدين ، لسان العرب . دار المعارف .ج.7.مصر. 1981.-
- 4-أبو النجا، محمد العمري.(1986).الاتصالات في الخدمة الاجتماعية،مصر. دار المعرفة الجامعية
- 5-أحمد ،العيساوى. (2017). اثر الاتصال التنظيمي التوافق المهني لدي عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة الجزائر.
- 6-أحمد ،ماهر .(2002). السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات ،الإسكندرية. الدار الجامعية للنشر و التوزيع.ط1.
- 7-أحمد ،محمد.(1999).علم النفس العام ،مصر .مكتسبة الشمس.
- 8-أحمد، يخوش (2008) . الاتصال و العولمة .دراسة سوسيو ثقافية ،دار الفجر للنشر و التوزيع .ط1.
- 9-أشروف، سهام و عمارة، أمل (2018). العدالة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر ،الجزائر.مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص عمل و تنظيم و فرع تسيير الموارد البشرية .
- 10-الشيخ كامل .محمد حمد عويضة. (1996). علم النفس الصناعي و التنظيمي، لبنان.دار الكتب العلمية، ط1.
- 11-الطاهر ،غنية .(2003). مبادئ إدارة الاعمال ،ليبيا . المفاهيم و الأسس الوظائف الجامعة المفتوحة.
- 12-العربي، بن داود .(2007).فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. الجزائر .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية . كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية زعلم الاجتماع و الديموغرافية .جامعة منتوري .قسنطينة .

- 13-العربي، بن داود .(2007-2008).فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .جامعة منتوري قسنطينة.
- 14-العلاق،بشير.(2008).الادارة الحديثة نظريات و مفاهيم،الأردن..دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- 15-العياشي،الهادي. (2012). الاتصال التنظيمي و أثر في تحقيق التوافق الوظيفي ، دراسة ميدانية إحصائية بمؤسسة الاتصالات الجزائر . مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر .
- 16-القرويني ،محمد قاسم .(2004).مبادئ الإدارة.النظريات.العمليات ،الأردن.داروائل للنشر.ط2.
- 17-المعجم الوسيط. (2004). مجتمع اللغة العربية، القاهرة .ط2.
- 18-أمال حفصي ،زكية العمرابي .(2021). معوقات الاتصال التنظيمي و دورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، الجزائر.مخبر العلوم الاجتماعية و قضايا المجتمع جامعة أم البواقي.
- 19-انتصار بنت عبد الكريم، القرشي .(2006).معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، الرياض. مذكرة لنيل شهادة الماجستير،في الإدارة العامة .جامعة الملك سعود .المملكة العربية السعودية.
- 20-أنيس، و آخرون. (1972). المعجم الوسيط ، مصر. دار المعارف . ط2.
- 21-بديع، محمود القاسم .(2001). علم النفس المهني بين النظرية ،عمان. لنشر و التوزيع . ط1.
- 22-بسام عبد الرحمان المشاقبة .(2001). نظريات الاتصال ،عمان . دار أسامة النشر و التوزيع .ط1.
- 23-بشير، العلاق .(2009).الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ،عمان.دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .ط1.
- 24-بلال خلق السكرانة .(2009). أخلاقية العمل ،عمان . درر المسيرة للنشر و التوزيع ط1.
- 25-بن غريال، سعيدة .(2014). الذكاء العاطفي و علاقته بالتوافق المهني ،الجزائر.مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية .جامعة محمد خيضر .
- 26-بوازدية ، منى (2018).فاعلية الاتصال و بناء سمعة المؤسسة الجامعية .مجلة أنتروبولوجية الأديان .العدد 20.
- 27-بوحنيفة، قوي .(2012).الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ،الجزائر.ديوان المطبوعات الجامعية.

- 28-بوعطيط ، جمال الدين (2009). بعنوان السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ،رياض.مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير..
- 29-حامد ،زهران. (1988). الصحة النفسية و العلاج النفسي،مصر .ط.4.
- 30-حريم ،حسين .(2009).مبادئ الإدارة الحديثة .عمان .دار الحامد.ط.
- 31-حسن إبراهيم حسن ، الحمداوي. (2007). الإدارة و الضغوط النفسية في المنظمات العمل ، الرياض. مكتبة العبيكان.
- 32-حسين ،حريم .(2010).مهارات الاتصال فيعالم الاقتصاد و إدارة الاعمال ،عمان الأردن .دار حامد للنشر و التوزيع.ط.1.
- 33-خضير كاظم ،حمود (2010).الاتصال الفعال في إدارة الاعمال .عمان .دار صفاء للنشر و التوزيع .ط.1.
- 34-خليل ،محمد الشماع .(1999).مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال،الأردن.دار المسيرة للنشر و التوزيع.ط.1.
- 35-خوابة ، عبد العزيز.(2005).مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،وهران.دار الغرب للنشر و التوزيع.
- 36-خولة بالحمدو.(2013-2014).مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي ،الجزائر.رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير .غير منشور قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .جامعة محند أولحاج .بويرة.
- 37-رحي مصطفى عليان ،عليان محمود الطوياسي .(2005).الاتصال و العلاقات العامة ،عمان. دار صفاء للنشر و التوزيع.ط.1.
- 38-رحي مصطفى عليان ،محمدالدبس.(1999).وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم ،عمان الأردن.دار الصفاء للنشر و التوزيع.ط.1.
- 39-رماش،صبرينة.(2008).الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.
- 40-رياش، السعيد .(2017)، التوافق المهني و علاقته بالتوافق المهني بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الاغواط دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاجتماعية العدد (24)جامعة الجزائر.

41-زكريا الدوري و آخرين .(2010). مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها .عمان.دار اليازوري للنشر و التوزيع.

42-زيارة، فريد .(2006).المبادئ و أصول الإدارة و الاعمال ،الأردن. أريد للنشر و التوزيع.ط5.

43-زيد منير، عبوي .(2008). فن الإدارة بالاتصال ،عمان.دار دجلة ناشرون و موزعون .

44-سامي خليل، فحجان .(2010).التوافق المهني و المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بمرونة الانا لدي معلمي التربية الخاصة،فلسطين. قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم علم النفس بكلية التربية بالجامعة الإسلامية.

45-سعدون، نسمة (2014). الاتصال التنظيمي و أثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة .الجزائر .رسالة ماجستير جامعو وهران.

46-سفيان، بوعطيط. (2017). طبعة الإشراف و علاقتها بالتوافق المهني ،الجزائر. رسالة ماجستير في علم النفس عمل و التنظيم ،جامعة منتوري. الجزائر.

47-سليمان محمود ،الطماوي(1987).مبادئ علم الإدارة العامة،الإسكندرية .مطبعة جامعية عين الشمس.ط2.

48-سمية ،بن عمارة .(2009) . صراع الأدوار و تأثيره على التوافق المهني للطلاب .للعاملين بالمركز الجامعي بغرداية،الجزائر.مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

49-سمية بم عمارة .(2009). صراع الأدوار و تأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية .الجزائر .مجلات العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

50-شريط، شريف محمد .(2008) .الاتصال التنظيمي و علاقه بالولاء التنظيمي ،الجزائر . رسالة لنيل شهادة ماجستير . كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة.

51-شعبان، سمير فرج.(2009).الاتصالات الإدارية،عمان الأردن.دار أسامة للنشر و التوزيع.ط1

52-صالح خليل أبو أصبح .(2004). العلاقات العامة و الاتصال الإنساني .عمان .دار الشروق للنشر و التوزيع .ط1.

53-صالح خليل أبو أصبح .(2004).العلاقات العامة و الاتصال الإنساني .،عمان .دار الشروق للنشر و التوزيع .ط2.

54-صبرينة ،رماش (2008). **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية**، قسنطينة. رسالة لنيل شهادة الدكتوراة . جامعة منتوري قسنطينة .

55-صيام محمد، عبد أحمد. (2017). **التوافق المهني و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية لدى العاملين المنظمات الفلسطينية** . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية. ط2.

56-طارق المجذوب .(2000).**الادارة العامة**. بيروت.الدار الجامعية للطباعة و النشر.

57-طبيش ميلود (2010-2011).**الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية**. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع فرع علم الاجتماع. الاتصال في المنظمات جامعة قسدي مرياح ورقلة.

58-طريق شوقي، فرج و آخرون .(بدون سنة) .**علم النفس و مشكلات الصناعة**. القاهرة.دار غريب.

59-طه حميد، حسن العنكي. (2015). **أصول البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، لبنان. ط1.

60-ظلال محمود، حليوى .(2014). **دورة المشكلات النفسية الاجتماعية في التوافق المهني** ، دراسة ميدانية في جامعة حلب . بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراة في إدارة الأعمال،جامعة حلب سوريا.

61-عامر سعيد ياسين .(1986).**الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي**. الرياض .دار المريخ للنشر و التوزيع .ط1.

62-عباس، محمد عوض. (2006). **دراسات في علم النفس الصناعي و المهني**، مصر. دار المعرفة الجامعية.

63-عبد الحميد، محمد الشادلي. (2001). **الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية**،الإسكندرية. المكتبة الجامعية لنشر و التوزيع،ط2.

64-عبد الحميد، محمد شاذلي .(2001). **الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية** ،مصر. المكتبة الجامعية

65-عبد الرحمن، عدنان أحمد. (2016). **دراسة الاتصال التنظيمي علي الرضا الوظيفي لدى العاملين فيالوزرات الفلسطينية**. مجلة الجامعة الإسلامية فلسطين.

66-عبد القدرالعساوي .(2017). **اثر الاتصال التنظيمي غيرالرسمي على التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر.

- 67- عبد المعطي، محمد عساف.(1999). السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان. دار زهران للنشر و التوزيع. ط1.
- 68- عبود، زيد منير .(2008). فن الإدارة بالاتصال ، عمان. دار دجلة للنشر. ط1.
- 69- عشوي ،مصطفى .(2002). أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال . الجزائر .
- 70- علاء محمد القاضي، بكر عمر حمدان.(2001). مهارات الاتصال ، عمان الأردن. مكتبة المجتمع الغربي للنشر و التوزيع. ط1.
- 71- علي السليمي . (1968). مقدمة في العلوم السلوكية . مصر . دار المعارف .
- 72- عمار بوحوش ،محمد محمود. (1995). الجزائر، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 73- عوض، عباس. (1996). الموجز في الصحة النفسية، مصر. لنشر و التوزيع دار المعارف. ط2.
- 74- غازي فرحان ،أبو زيتون. اتصالات الاعمال ،مفاهيم و مهارات الاتصال الشفوي و الكتابي، الأردن. دار الحامد للنشر و التوزيع . ط1.
- 75- فتحي أحمد ،دياب عواد.(2012). إدارة الاعمال، عمان. دار صفاء للطباعة النشر و التوزيع.
- 76- فضيل، دليو .(2003). أسس البحث العلمي و كفاياته في العلوم الاجتماعية ،الجزائر . المكتب الجامعي الحديث . ط1.
- 77- قاسمي، ناصر .(2011). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية د/م.
- 78- كامل محمد ،المغربي .(2004). السلوك التنظيمي ،مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة ، عمان. دار الفكر للنشر و التوزيع . ط3.
- 79- كيث ديفر .(1974). السلوك الإنساني في العمل .ترجمة سيد عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف . دار النهضة للطبع و النشر .
- 78- ماهر عطوة الشافعي. (2002). التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية و علاقته بسماتهم الشخصية ،رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير . قسم علم النفس ، كلية التربية الجامعية الإسلامية ، فلسطين .

- 79- محمد ،مزيان .(2002).مدخل الى نظريات الاتصال المعاصرة ،الجزائر.منشورات لالة سكيانة.
- 80- محمد إبراهيم ،عبيدات .(2004).سلوك المستهلك مدخل أستراتيجي،عمان الأردن.دار وائل للنشر ط.4.
- 81- محمد الصيرفي.(2007).الاتصالات الإدارية.الاسكندرية.مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع.
- 82- محمد قاسم ،القريوتي .(2000).السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفرد و الجماعي في المنظمات المختلفة ،عمان.دار الشروق للنشر و التوزيع .ط.3.
- 83- محمد محمد عمر الطنوبي .(2001). نظريات الاتصال ،الاسكندرية مصر .ط.1.
- 84- محمد مكناسي،(2007). التوافق المهني و علاقته بضغط العمل ،رسالة ماجستير ، جامعة منتوري . الجزائر .
- 85- محمد ناجي ،جوهر .(2000).الاتصال التنظيمي . دار الكتاب الجامعي .الامارات العربية
- 86- محمد ناجي جوهر .(2000). الاتصال التنظيمي ،الامارات العربية .دار الكتاب الجامعي .
- 87- محمد ناجي، الجوهر.(2000).الاتصال التنظيمي، الامارات.دار الكتاب الجامعي .ط.1.
- 88- محمد يسر إبراهيم دبس .(1999). الاتصال و السلوك الإنساني رؤية في الانترولوجية،سوريا .الاتصال البيطاش.بنتر للنشر و التوزيع.
- 89- محمدعبد، الله أحمد، العطاس . (1009). فضائل الدم و قيم العمل و التوافق المهني لدى العاملين فيمجموعات من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة ، رسالة دكتوراة، السعودية.
- 90- محمود سليمان ،العميان .(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال .دار وئل للنشر.ط.3.
- 91- محمود سليمان، العميان .(2002).السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،عمان.وائل للنشر و التوزيع.
- 92- محمود عياصرة و مروان محمد بنو أحمد.(2008).القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري.عمان. دار الحامد للنشر .ط.1.
- 93- محمود فتحي ،عكاش .(1999).علم النفس الصناعي.الاسكندرية.

94-مصطفى، عشوي .(1992).أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي . المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر.

95-مصطفى عشوي. (2003). مدخل علم النفس المعاصر . الجزائر،ديوان المطبوعات بن عكنون الجامعية لنشر و التوزيع.

96-مصعب إسماعيل، طيش .(2008). دور نظم و تقنية الاتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات ،حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة , كلية التجارة ،(فلسطين). رسالة ماجستير قسم إدارة الاعمال .الجامعة الإسلامية

97-معن محمود عياصرة ، مروان محمد بن أحمد .(2008).القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري .عمان .دار الحامد للنشر.

98-معن محمود،عياصرة، مروان محمد ،بني أحمد .(2006). القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري،عمان الأردن.دار حامد لنشر و التوزيع.

99-ناصر، محمد العديلي .(1995). السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة ،السعودية.معهد الإدارة العامة.

100 -نصر، سيد فهمي. (1997). الصحة النفسية،مكتبة انجلوا المصرية.-

101-نواف، كنعان.(1982). القيادة الإدارية ،الرياض.دار العلوم للطباعة و النشر.

الهادي شرف إبراهيم .(2000).مدى فعالية نظام الاتصالات الإدارية بمكتب التربية بمحافظة صنعاء.مجلة الدراسات الاجتماعية .العدد9.

102-هناء ،حافظ بدوي .(2002). إدارة و تنظيم المؤسسة الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية ،مصر.المكتب الجامعي الحديث.الازارطة الإسكندرية.

## المراجع باللغة الاجنبية

-Alex muchielli A les sciences de l'information et de la communication ,édition hachette,paris2001

-Daniel GACON communiquer dans les organisations sociales et médico - sociales,enjeux , stratégies,méthodes Dunod, paris 2ème ed,2004,p57

-H/blodet dictionnaire , fondamental de la psychologie ,larousse , bordeaux ,p232

-Hafsi taib, gérer l'entreprise publique ,opu,alger1990,p21

Nrbertsillany :dictionnaire de la psychologie :larousse France ,1982 p68

-Octave Geleneir :stratégie de l'entreprise et motivation des hommes,edhome et technique,1984 p294

الملاحق

ملحق رقم (1) : يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة .

### genre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e homm e	57	95,0	95,0	95,0
femm e	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e -25	1	1,7	1,7	1,7
25- 35	15	25,0	25,0	26,7
36- 45	33	55,0	55,0	81,7
+45	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e PR	18	30,0	30,0	30,0
cem	34	56,7	56,7	86,7
lycé	3	5,0	5,0	91,7
FAC	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**poste**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ex	53	88,3	88,3	88,3
CA	3	5,0	5,0	93,3
D prg m	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**ancientetravail**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-5	14	23,3	23,3	23,3
6-10	20	33,3	33,3	56,7
+11	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (2): يوضح معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة (الاتصال التنظيمي)

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.840	10

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.767	11

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.785	21

الملحق رقم (3) يوضح معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ( التوافق المهني )

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach h	Nombre d'éléments
.850	22

ملحق رقم (4) يوضح معامل الارتباط ( الاتصال الرسمي والتوافق المهني )

### Corrélations

		totale_a	totale_tawafuq
totale_a	Corrélation de Pearson	1	,603**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
totale_tawafuq	Corrélation de Pearson	,603**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
totale_a	25,2667	4,24610	60
totale_tawafuq	56,1667	9,04821	60

ملحق رقم (5) يوضح معامل الارتباط ( الاتصال الغير الرسمي والتوافق المهني )

### Corrélations

		totale_b	totale_tawafuq
totale_b	Corrélation de Pearson	1	,578**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
totale_tawafuq	Corrélation de Pearson	,578**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

N	60	60
---	----	----

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
totale_b	28,1167	3,56581	60
totale_tawafuq	56,1667	9,04821	60

ملحق رقم (6) يوضح معامل الارتباط (الاتصال التنظيمي والتوافق المهني)

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
totale_itisal	53,3833	6,95528	60
totale_tawafuq	56,1667	9,04821	60

#### Corrélations

	totale_itisal	totale_tawafuq
Corrélation de Pearson	1	,664**
totale_itisal Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélation de Pearson	,664**	1
totale_tawafuq Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (7) يوضح اختبار الفروق للتوافق المهني لمتغير المنصب

### ANOVA à 1 facteur

totale\_tawafuq

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	887,671	2	443,836	6,417	,003
Intra-groupes	3942,662	57	69,170		
Total	4830,333	59			

ملحق رقم (8) يوضح اختبار الفروق للتوافق المهني لمتغير الاقدمية

### ANOVA à 1 facteur

totale\_tawafuq

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	130,784	2	65,392	,793	,457
Intra-groupes	4699,549	57	82,448		
Total	4830,333	59			

الملحق رقم (09): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة	التخصص
01	ناتش فريد	أستاذ محاضر ب	علم النفس العمل و التنظيم
02	حمر العين عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل و التنظيم
03	حدبي سمير	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل و التنظيم
04	ساسى فضيلة	أستاذ محاضرة أ	علم النفس العمل و التنظيم
05	حاج سعيد فتيحة	أستاذ محاضرة ب	علم النفس العمل و التنظيم

## الملحق رقم (10) استبيان الاتصال التنظيمي والتوافق المهني

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس  
تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
استمارة التحكيم

السيد/ة /الدكتور/ة/...../المحترم /المحترمة.

### التعليمة:

في إطار انجاز مذكرة تخرج الماستر تخصص في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية التي تحمل عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني " يشرفنا ان نقدم إليكم استاذتنا المحترم بهذا الاستبيان من اجل التحكيم، وذلك بمراجعة فقرات الاستبيان ومدى صحتها من اجل الصياغة اللغوية، وكذلك مدى قياسها لموضوع الدراسة.

نرجى منكم التعاون في هذا العمل، ونظرا لما تتمتعون من خبرة علمية متميزة، نود اشرافكم على تقييم بنود هذه الاستمارة ذلك من خلال:

\_ تحديد مدى ملائمة البنود (مناسبة غير مناسبة).

-اقتراح تعديلات على الصياغة والمحتوي.

-اقتراح تعديلات على الصياغة والمحتوي.

-إضافة بنود جديدة او حذف بنود غير ضرورية.

نقدر لكم تعاونكم الفعال، ونتطلع الى ملاحظاتكم القيمة لضمان دقة الاداة البحثية، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

## المعلومات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:			
<input type="checkbox"/>	من 25 الى 35 سنة	<input type="checkbox"/>	من 25 سنة	السن: أقل من			
<input type="checkbox"/>	اكثر من 45	<input type="checkbox"/>	من 36 الى 45 سنة				
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	متوسط	<input type="checkbox"/>	ابتدائي	المستوى الدراسي:

## نوع المنصب:

<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>	إطارات	<input type="checkbox"/>	منفذ
--------------------------	----------	--------------------------	--------	--------------------------	------

## الأقدمية في العمل:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات		
<input type="checkbox"/>	من 6 سنوات الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 11 سنوات فما فوق

## المحور الاول: الاتصال التنظيمي

### أ-الاتصال الرسمي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تتوفر قنوات اتصال رسمية واضحة في المؤسسة			
2	يتم تبليغ القرارات الإدارية بشكل منظم			
3	هناك شفافية في تمرير معلومات بين مختلف المستويات الادارية			
4	تتم عقد اجتماعات دورية لنقل معلومات و مناقشة المستجدات			
5	تتلقى معلومات العمل في الوقت المناسب			
6	يوجد تنظيم واضح لمسار تدفق المعلومات			
7	الوثائق الرسمية (مراسلات، تقارير.....) تستخدم بفعالية في التواصل			
8	أشعر ان الاتصال يساهم في وضوح الأدوار و المسؤوليات			
9	يتم التواصل الرسمي بأسلوب مهني و محترم			
10	تشعر بالرضا عن نظام الاتصال الرسمي المعتمد بالمؤسسة			

ب-الاتصال الغير الرسمي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	أعتمد على المحادثات الغير الرسمية لفهم ما يجري داخل العمل.			
2	الاتصال الغير الرسمي يساهم في خلق جو عمل مريح.			
3	هناك تفاهم بيني و بين زملائي في العمل دون الحاجة الى تواصل رسمي دائم.			
4	اشعر ان علاقتي الجيدة مع زملائي تساعدني على حل المشكلات اليومية بسهولة .			
5	المحادثات الجانبية بين الموظفين تساهم في تسهيل تنفيذ المهام .			
6	يتم تبادل الخبرات و المعلومات بشكل ودي داخل الفريق.			
7	أحيانا افضل التحدث مع زميل لديه خبرة بدلا من اللجوء من الإدارة.			
8	استخدم وسائل التواصل الاجتماعي للتحدث مع زملائي عن العمل.			
9	لا اجد صعوبة في تكوين علاقات اجتماعية مع زملائي في العمل .			
10	تدور بيني وبين زملائي في العمل نقاشات خارج نطاق العمل.			
11	التواصل الغير رسمي في المؤسسة يساهم في تقوية العلاقات بين العمال.			

## المحور الثاني: التوافق المهني

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	اعتقد ان واجبات العمل المطلوبة مني محددة			
2	يتلاءم عملي مع قدراتي			
3	ممارستي لوظيفتي تزيد من ثقتي بنفسي			
4	متطلبات العمل الوظيفي غير متوفرة في مكان عملي			
5	اشعر بالحيوية و النشاط اثناء ادائي عملي			
6	يتناسب راتي مع طبيعة عملي و الجهد الذي ابذله			
7	اشعر بالاستقرار النفسي في العمل			
8	اشعر بالأمان في المهنة			
9	ارغب في الاستمرار في هذه المهنة رغم المصاعب المختلفة			
10	اشعر بالانسجام مع زملائي في بيئة العمل			
11	لدي شعور بالرضا عن مهامي الحالية			
12	اتمتع بالعلاقات الإيجابية مع زملائي في العمل			
13	استطيع التكيف بسهولة مع التغيرات التنظيمية			

			اشعر بالانتماء الى المؤسسة التي اعمل بها	14
			اعتقد ان بيئة العمل تدعم تحقيق اهدافي المهنية	15
			اجد ان التواصل داخل المؤسسة تساعدني في أداء عملي بفعالية	16
			اشعر انني اعمل في بيئة تتيح لي التطور المهني	17
			لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة	18
			أرى ان اساليب الاتصال المتبعة بالمؤسسة تساهم في تعزيز توافق الموظفين مهنيًا	19
			تتاح لي الفرصة لمعرفة نتائج عملي أولى بأولى	20
			لدي فرصة للنمو و التطوير في مسيرتي المهنية	21
			أبذل جهدا اكبر من طاقتي في العمل	22