وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق مستوي التوافق المهني لدى العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

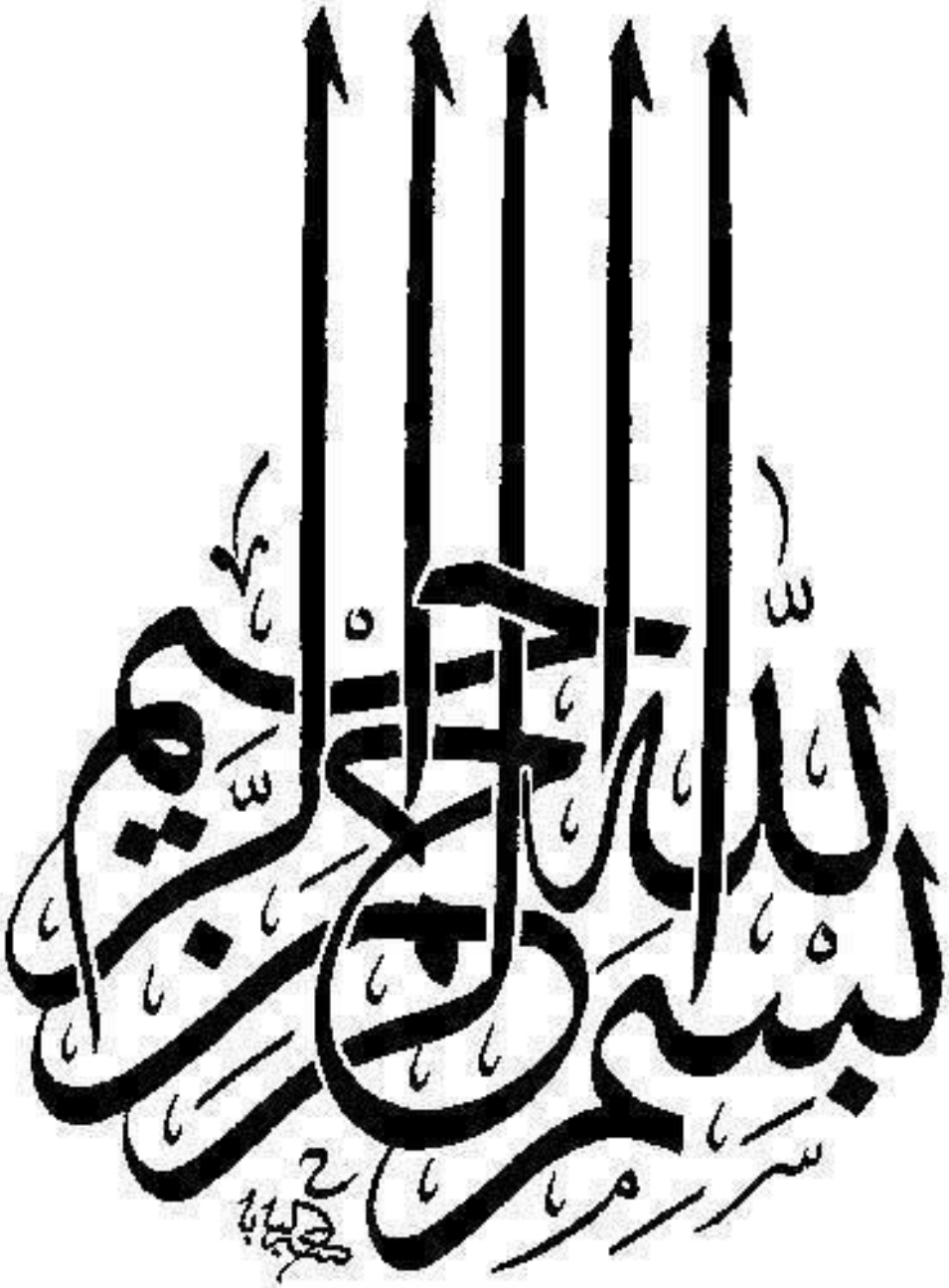
من إعداد الطالبة:
- جدي راضية
- بوعلاق معيوفة

إشراف الأستاذة:
- د. سنوسي سمية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قايدي مختار	أستاذ محاضر –أ-	رئيسا
سنوسي سمية	أستاذة محاضرة–ب-	مشرفا ومقررا
بن دار نسيمة	أستاذة محاضرة –أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده ونشكره ونستعينه على البدء وعلى الختام، والصلاة والسلام على خير الأنام، نبينا محمد وعلى آلة وصحبه وسلم تسليمًا كثيرًا.

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ألم نشرح لك صدرك"، وها نحن نختتم هذه المسيرة العلمية التي ما كانت لتكتمل لولا توفيق الله عزوجل، فنسجد له شكرًا وحمدًا على ما أنعم به علينا من توفيق وعون في إنجاز هذه المذكرة.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الدكتورة الفاضلة سنوسي سمية، التي رافقتنا طوال المسيرة الإشرافية، ولم تبخل علينا بعلمها وتوجيهاتها القيمة، وصبرها الدائم، فكل الشكر والتقدير والعرفان لها، ونسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسة – وأخص بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع، وخاصة تخصص تنظيم وعمل، الذين لم يبخلوا علينا بأفكارهم ونصائحهم العلمية،

نسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم، وأن يوفقنا جميعًا لما يحب ويرضى، وأن ينفعنا بما علمنا ويزيدنا علمًا، إنه وليّ ذلك والقادر عليه.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكروعرفان	
فهرس الجداول	/
فهرس الأشكال	/
فهرس الملاحق	/
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد	18
أولا: إشكالية الدراسة	18
ثانيا: فرضيات الدراسة	20
ثالثا: أهمية الدراسة	21
رابعا: أسباب اختيار الموضوع	21
خامسا: أهداف الدراسة	22
سادسا: مفاهيم الدراسة	22
سابعا: الدراسات السابقة	26
ثامنا: المقاربة السوسيولوجية	36
خلاصة الفصل	39
الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للاتصال التنظيمي	
تمهيد	41

فهرس المحتويات

أولا: العوامل المؤثرفي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	42
ثانيا: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي	43
ثالثا: عناصرعملية الاتصال التنظيمي	45
رابعا: أنواع ووظائف الاتصال التنظيمي	46
خامسا: وسائل وشبكات الاتصال التنظيمي	52
سادسا: نظريات المفسرة للاتصال التنظيمي	59
سابعا: معوقات الاتصال التنظيمي	64
خلاصة الفصل	67
الفصل الثالث: المنظورالسوسيولوجي للتوافق المهني	
تمهيد	69
أولا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني	70
ثانيا: أهمية وخصائص التوافق المهني	72
ثالثا: شروط ومحددات التوافق المهني	75
رابعا: أساليب تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة	78
خامسا: النظريات المفسرة للتوافق المهني	79
سادسا: معوقات التوافق المهني	84
سابعا: علاج مشاكل التوافق المهني	85
خلاصة الفصل	87
الفصل الرابع: مساهمة الاتصال التنظيمي والتوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	

فهرس المحتويات

تمهيد	89
أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية	90
ثانيا: مساهمة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	90
ثالثا: مساهمة التوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	92
رابعا: مساهمة الاتصال الصاعد والتوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	93
خامسا: مساهمة الاتصال النازل والتوافق بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	95
سادسا: مساهمة الاتصال الأفقي والتوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	97
خلاصة الفصل	99
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	101
أولا: مجالات الدراسة	102
ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة	105
ثالثا: أدوات جمع البيانات	106
رابعا: أدوات التحليل الإحصائي	109
خامسا: صدق أداة الاستبيان وثباتها	111
خلاصة الفصل	113
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها	
تمهيد	115
أولا: عرض وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيو ديمغرافية	116

فهرس المحتويات

ثانيا: عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة بالمتغير المستقل الاتصال التنظيمي	124
ثالثا: عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة بالمتغير التابع التو افق المهني	157
رابعا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	176
خامسا: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة	179
سادسا: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء المقاربة السوسيولوجية	180
سابعا: استخلاص نتائج الدراسة العامة	183
الخاتمة	185
قائمة المراجع والمصادر	187
الملاحق	195

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح حجم عينة الدراسة	104
02	يمثل تداول الاستبيان	104
03	يمثل يبرز صدق البنود حسب المحكمين	108
04	يبين تعديل عبارات الاستمارة بعد عملية التحكيم	109
05	يمثل معايير تحديد الاتجاه	111
06	يمثل قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	111
07	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	116
08	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	117
09	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	118
10	يمثل توزيع العينة حسب متغير منصب العمل الحالي	120
11	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	122
12	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	123
13	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) و أبعاده	124
14	يمثل تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال الصاعد	125
15	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (01)	129
16	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (02)	130
17	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (03)	131

فهرس الجداول

18	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (04)	131
19	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (05)	132
20	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (06)	133
21	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (07)	134
22	يمثل تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال النازل	135
23	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (08)	139
24	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (09)	140
25	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (10)	141
26	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (11)	142
27	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (12)	143
28	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (13)	144
29	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (14)	145
30	يمثل تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال الأفقي	146
31	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (15)	150
32	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (16)	151
33	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (17)	152
34	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (18)	153
35	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (19)	154
36	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (20)	155

فهرس الجداول

37	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (21)	156
38	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (التو افق المهني)	157
39	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (22)	163
40	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (23)	164
41	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (24)	165
42	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (25)	165
43	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (26)	166
44	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (27)	167
45	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (28)	168
46	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (29)	169
47	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (30)	170
48	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (31)	171
49	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (32)	172
50	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (33)	173
51	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (34)	174
52	يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (35)	175
53	يمثل نتائج اختبار الفرضية الأولى	176
54	يمثل نتائج اختبار الفرضية الثانية	177
55	يمثل نتائج اختبار الفرضية الثالثة	178

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الأشكال	العنوان	الصفحة
01	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي و اتجاهاته	47
02	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	48
03	يوضح الاتصال الرسمي النازل	49
04	يوضح الاتصال الرسمي الافقي	50
05	يوضح شبكة السلسلة	56
06	يوضح شبكة العجلة	57
07	يوضح شبكة الدائرة	58
08	يوضح شبكة النجمة	58
09	يوضح مظاهر التو افق المهني.	77
10	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	116
11	يوضح التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن	117
12	يوضح توزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل التعليمي	118
13	يوضح توزيع البياني للعينة حسب متغير منصب العمل الحالي	120
14	يوضح التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	122
15	يوضح التوزيع البياني للعينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	123

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	نموذج استمارة استبيان	195
02	قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الإستبيان	200
03	ملخص الدراسة	205

مقدمة

مقدمة:

تعد المؤسسات الاقتصادية الركيزة في إنتاج وإستثمار وتوفير فرص العمل، حيث شهدت تحولات متزايدة بفعل العولمة وتطور التكنولوجيا والاتصال، ويعتبر الاتصال وسيلة فعالة التي يعتمد عليها داخل أي مؤسسة، فلا يخفى علينا حقيقة أن للاتصال أنواع عديدة تهدف إلى تقوية العلاقات الانسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل الفعال بين الأفراد والجماعات، لنخص بالذكر الاتصال التنظيمي الذي يعد ركيزة وعماد العمليات الادارية الهادفة للمؤسسات الموجودة بالمجتمع، نظرا لأهميته البالغة في أداء الأنشطة بطريقة أفضل من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مستوى التوافق المهني، ويتوقف ذلك على نوعية الإتصال السائد وكيفية المحافظة عليه، وتنمية بإستمرار وهذا فيما يخص الاتصال عموما.

فإن تطور المؤسسات على اختلاف طابع نشاطها من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي المعاصر هذا ما أدى إلى الإهتمام المتزايد بدور الاتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين، بإعتباره أحد الأوجه الهامة داخل المؤسسة خاصة في تحقيق الأهداف بكفاءة ودقة عالية في ظل توفر المناخ التنظيمي المناسب والملائم لعمل الأعضاء بالمؤسسة.

فالمؤسسات تولي اهتماما كبيرا بالإتصال التنظيمي وتحرص على خلق بيئة إيجابية تشجيع العاملين بمختلف مستوياتها الإدارية على تبادل المعلومات ونقلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات المهنية التي تسود مختلف أعضاء المؤسسة. ومن هنا، أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات العلمية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها داخل بيئة المؤسسة.

يعد التوافق المهني مسارا متواصلا يعمل الفرد من خلاله على إيجاد توزان بين متطلبات العمل ومتطلباته، بل تشمل أيضا التفاعل مع البيئة المحيطة التي تتم فيها الأنشطة المهنية، ويعد التوافق المهني أساسا لضمان ورفع مستويات الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة. وبالتالي فعلى المؤسسات إعطاء أهمية للتوافق المهني والتحكم بالأفراد وجعلهم يسيرون وفق الأهداف خلال الحديث الذي يتم بين المسؤولين والعمال من خلال التفاعلات الإيجابية، حيث أن الإتصال التنظيمي له دور جوهري في تحقيق مستوى عال من التوافق المهني لدى العاملين لأنه يعد الوسيلة الأساسية التي تجعل الأفكار والمعلومات تختلف من مستويات التنظيم من خلال قنوات الإتصال الفعال، ويمكن إبراز دور الإتصال التنظيمي في

تحقيق التوافق من خلال القدرة على التواصل مع الآخرين خاصة فيما يخص جماعات العمل، إضافة إلى الظروف المادية التي تحيط بالعامل.

وبالتالي فعلى المؤسسات إعطاء أهمية للتوافق المهني والتحكم بالأفراد وجعلهم يسيرون وفق الاهداف خلال الحديث الذي يتم بين المسؤولين والعمال من خلال التفاعلات الايجابية، حيث أن الاتصال التنظيمي له دور جوهري في تحقيق مستوى عال من التوافق المهني لدى العاملين لأنه يعد الوسيلة الاساسية التي تجعل الافكار والمعلومات تختلف من مستويات التنظيم من خلال قنوات الاتصال الفعال .

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة الكشف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التوافق المهني لدي العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تيسة، من خلال تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وجانب ميداني وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة الكشف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التوافق المهني لدي العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تيسة، من خلال تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وجانب ميداني.

اولا الجانب النظري للدراسة تضمن هذا الجانب 4 فضول تمثلت في ما يلي:

الفصل الأول: والذي تناولنا فيه الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، حيث يضم إشكالية الدراسة وفرضيتها وأهميتها، ومبررات اختيار الموضوع، ثم الأهداف التي تسعى الدراسة إلى بلوغها، وتحديد المفاهيم الاساسية للدراسة، وعرض أهم الدراسات السابقة لإبراز أوجه الاستفادة منها وأوجه الاختلاف، وأخيرا المقاربة السوسيولوجية، وخلاصة الفصل

أما **الفصل الثاني** فستناول فيه المنظور السوسيولوجي للاتصال التنظيمي إذ يتضمن التأصيل النظري لمتغير الاتصال التنظيمي من حيث العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي، وأهم عناصر عملية الاتصال التنظيمي، ثم الأهمية والأهداف، وأنواع ووظائف الاتصال التنظيمي، كما تطرقنا أيضا إلى وسائل وشبكات الاتصال التنظيمي، ثم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي، إضافة إلى معوقات الاتصال التنظيمي، وأخيرا خلاصة الفصل.

وخصص **الفصل الثالث** للتوافق المهني يتضمن المنظور السوسيولوجي للتوافق المهني تم الطرق إلى العوامل المؤثرة في التوافق المهني وخصائص وأهمية التوافق المهني، ثم شروط ومحددات التوافق المهني، وأساليب تحقيق التوافق المهني في المؤسسة الإقتصادية، إضافة إلى النظريات المفسرة للتوافق المهني ومعوقات التوافق المهني علاج مشكلات التوافق المهني، وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: سنتطرق فيه إلى مساهمة الاتصال التنظيمي والتوافق الميني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث يضم تعريف بالمؤسسة الاقتصادية، مساهمة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومساهمة التوافق المهني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ثم مساهمة الاتصال الصاعد والتوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومساهمة الاتصال النازل والتوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومساهمة الاتصال الأفقي والتوافق الميني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وأخيرا خلاصة الفصل.

أما الجانب الميداني فتضمن فصلان تمثلا فيما يلي:

الفصل الخامس : تمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمتعلق بكل من المجال المكاني والمجال الزماني الذي قسم إلى قسمين هما الدراسة الاستطلاعية ومراحل الدراسة الميدانية والمجال البشري، ثم تحديد المنهج والتطرق لاهم الأدوات الأساسية الجمع البيانات مع حساب صدق الأداة، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة، وأخيرا خلاصة الفصل.

أما **الفصل السادس** والذي يشمل عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة المتعلقة بالخصائص السوسيو ديمغرافية، ثم عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير المستقل الاتصال التنظيمي بأبعاده(الاتصال الصاعد والنازل ثم الافقي)، يليه عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير التابع التوافق المهني، تليها استخلاص نتائج الدراسة الميدانية، وتطرقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية للإنحدار البسيط بين أبعاد المتغير التابع والمستقل، ثم استخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة، تليه استخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء المقاربة السوسيولوجية، وأخيرا النتائج العامة للدراسة وثم خاتمة.

الفصل الأول

الاطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولا: اشكالية الدراسة.

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أسباب اختيار الموضوع

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن وضع موضوع الدراسة في إطاره التصوري، يعد خطوة هامة يعتمد عليها الباحث في فهم موضوعه بشكل جيد، وهذا من خلال تحديد الإشكالية، التساؤلات والفرضيات، أهداف الدراسة، أسباب اختيار موضوع وتحديد المفاهيم المرتبطة به ، إلى جانب إدراج الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، إضافة إلى إدراج المقاربة السوسيولوجية ، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا الفصل .

إشكالية الدراسة :

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، والتغيرات الهيكلية التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسة الاقتصادية الحديثة مطالبة بمراجعة آلياتها التنظيمية والإدارية بشكل مستمر، من أجل ضمان قدرتها على البقاء والمنافسة وتحقيق الفعالية الإنتاجية، فالمؤسسة الاقتصادية ليست مجرد وحدة إنتاجية تهدف إلى الربح فقط، بل هي كيان اجتماعي وتنظيمي، يتكون من مجموعة من الأنظمة والعلاقات التفاعلية التي تتكامل فيما بينها ضمن إطار تنظيمي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، سواء على المدى القصير أو الطويل.

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها التنموية لا يرتبط فقط بتوفرها على موارد مادية أو تكنولوجية متقدمة، وإنما يرتبط بدرجة أكبر بمدى كفاءتها في إدارة مواردها البشرية، وتنظيم علاقاتها الداخلية بطريقة تكفل الانسجام والتكامل بين الأفراد .والوظائف، هذه المهمة التنظيمية الدقيقة تتطلب وجود نظام اتصال داخلي فعال، قادر على نقل وتبادل المعلومات والتوجهات والتغذية الراجعة بشكل شفاف وسلس بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، بما يضمن تنسيق الجهود، دعم اتخاذ القرار، ورفع درجة التفاعل والمشاركة الجماعية في إنجاز المهام.

وفي هذا السياق، يبرز الاتصال التنظيمي كعنصر مركزي في العملية الإدارية، وأداة حيوية لتنظيم العلاقات المهنية والوظيفية داخل المؤسسة، فالمنظمات، خاصة في السياق الاقتصادي لا يمكن أن تؤدي وظائفها بكفاءة في غياب منظومة اتصال فعالة ومتعددة الاتجاهات، تنقل الأوامر من الإدارة العليا إلى التنفيذية، وتتيح في نفس الوقت للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم ومشاكلهم واقتراحاتهم من خلال قنوات صاعدة، إلى جانب قنوات الاتصال الأفقي التي تسهل التنسيق بين الأقسام والوحدات ذات المستويات

المتقاربة .وعليه، فإن فعالية الاتصال التنظيمي لا تؤثر فقط في كفاءة العمليات الإدارية، بل تتجاوز ذلك لتشمل مناخ العمل، نوعية العلاقات المهنية، ومستوى الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة.

وتتقاطع الأهمية المتزايدة للاتصال التنظيمي بعمق مع الأسس التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية، التي ظهرت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، حيث ركزت على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في العمل، وأكدت على أن الفرد في المؤسسة ليس آلة، بل كائن اجتماعي يتأثر ويؤثر في محيطه المهني، ويحتاج إلى الاعتراف والتقدير والتواصل حتى يحقق الرضا والتوافق المهني، وقد بينت هذه النظرية خاصة في دراسات "إلتون مايو" وتجارب "هاوثورن" أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دورا حاسما في رفع أو خفض الإنتاجية، وأن العلاقات الإيجابية داخل العمل تساهم في تحسين أداء العاملين أكثر من الحوافز المادية فقط.

غير أن الواقع العملي في العديد من المؤسسات الاقتصادية، لاسيما الجزائرية منها، كشف عن وجود اختلالات واضحة في أنظمة الاتصال التنظيمي، سواء من حيث ضعف القنوات الرسمية، أو انعدام التواصل الفعال بين المستويات الإدارية، أو سيادة النمط التسلطي في إصدار التعليمات دون فتح المجال للتواصل العكسي هذا الخلل في التواصل يؤدي بدوره إلى جملة من الانعكاسات السلبية، أبرزها ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، غموض الأدوار والمسؤوليات، تزايد النزاعات المهنية، وتدني روح الفريق داخل المؤسسة، وهي جميعها مظاهر تؤشر إلى وجود أزمة تنظيمية حقيقية.

ومن أبرز مواطن ضعف الاتصال التنظيمي نجد التوافق المهني الذي يرتبط بمدى قدرة العامل على التكيف مع بيئة عمله من جهة، والتفاعل الإيجابي مع المهام الموكلة إليه من جهة أخرى في ظل انسجام بين ميوله وقدراته ومتطلبات الوظيفة، وكلما تحقق هذا التوافق ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، وتزايدت الدافعية نحو العمل مما ينعكس إيجابا على مردودية المؤسسة ومناخها التنظيمي، لكن في حال غياب هذا التوافق، نتيجة قصور في أنظمة الاتصال، أو غموض في السياسات الإدارية، أو ضعف في قنوات التفاعل، وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وجدت نفسها أمام تحديات حقيقية تتجلى في ضعف الأداء، ارتفاع نسب الغياب، ارتفاع معدل دوران اليد العاملة، وانخفاض الولاء والانتماء التنظيمي باعتبارها تواجه تحديات بنيوية وتنظيمية في ظل بيئة اقتصادية متقلبة وتنافسية وجدت نفسها مدعوة إلى إعادة النظر في منظومة الاتصال التنظيمي المعتمدة داخلها، ليس فقط باعتبارها وسيلة لنقل الأوامر والمعلومات، وإنما كأداة استراتيجية لخلق الانسجام الداخلي، وتحقيق التوافق المهني بين العاملين، ورفع

مستوى التفاعل والمشاركة وفي هذا الاطار يطرح موضوع الاتصال التنظيمي التوافق المهني إشكالية بحثية تستحق الدراسة والتعمق.

حيث من هنا تنبثق الإشكالية المحورية لهذا البحث والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

- ما دور الاتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدي العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة؟

تتفرع منه جملة من الاسئلة الفرعية الأتية :

- ما درجة مساهمة الاتصال الصاعد في تحقيق مستوى التوافق المهني لدي العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة ولاية تبسة؟
- ما درجة مساهمة الاتصال النازل في تحقيق مستوى التوافق المهني لدي العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة ولاية تبسة؟
- ما درجة مساهمة الاتصال الأفقي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدي العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة ولاية تبسة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

- هناك درجة مساهمة متوسطة للاتصال الصاعد في تحقيق مستوى التوافق المهني لدي العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة ولاية تبسة.
- هناك درجة مساهمة قوية للاتصال النازل في تحقيق مستوى التوافق المهني لدي العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة ولاية تبسة.
- هناك درجة مساهمة متوسطة الافقي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدي العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة ولاية تبسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الاتصال التنظيمي في تحسين التوافق المهني لدي العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بولاية تبسة .
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها المتغيرين أساسيين في مجال التنظيم وهما الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لما لهما دور في نجاح المؤسسة أو فشلها.
- فهم ابعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الافقي) داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي ومساهمته الفعالة في تحسين مستوي الأداء والرضا الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية.
- وضع جملة من التوصيات العملية التي تساعد الباحثين والدارسين في استكشاف أبعاد هذا الموضوع .

رابعا: اسباب اختيار موضوع الدراسة

تتعدد الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذه الدراسة، ومن هذه الأسباب:

- رغبة الباحثتان في دراسة هذا الموضوع من منظور سوسيولوجي تحليلي باعتباره أحد المواضيع الراهنة التي تحتاج الى تسليط الضوء عليها.
- الفضول العلمي الذي يدفعنا لمعرفة مدى الاهتمام بفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية كميدان للدراسة.
- تزايد المشكلات في بيئة العمل باعتبار أن كثير من المؤسسات الاقتصادية تعاني من ضعف في الاتصال الداخلي مما يأثر علي أدائهم المهني.
- قلة الدراسات المحلية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع بشكل دقيق في السياق السوسيو اقتصادي.
- الرغبة في معرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين ظروف العمل وتعزيز التعاون داخل المؤسسة الاقتصادية تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.
- الوقوف علي بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العاملين في الاتصال بالإدارة.
- تسليط الضوء على واقع الاتصال التنظيمي والتوافق المهني داخل المؤسسة الاقتصادية تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.

- إهمال بعض المؤسسات الأهمية الاتصال التنظيمي، وتمسكهم بالأساليب التقليدية في العمل الذي قد يشكل تحديا يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وعلى التطورات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية.

خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في النقاط الاتية:

- معرفة مدى مساهمة الاتصال الصاعد في دعم وتحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.
- التعرف على دور الاتصال النازل في تعزيز مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.
- الكشف عن مساهمة الاتصال الأفقي في تحسين مستوى التوافق المهني بين العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة :

1) الاتصال التنظيمي :

أ) **لغة** : كلمة الاتصال مأخوذة من وصل، أي البلوغ (وصل إليه وصولا اي بلغه) في معناه العام، قد تعني المعلومات المبلغ(قد تكون رسالة شوية أو كتابية) وذلك عن طريق شبكة الإنترنت أو التليفون أو الحديث المباشر[1].

-وكلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية communication مشتقة من أصلها اللاتيني لكلمة communis أي common ومعناها عام ومشترك، وفعلها communicar أي يذيع ويشجع، 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 موافق محددة [2].

-اما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارة[3].

---

[1] مجدي عزيز إبراهيم: **معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم**، ط 1، عالم الكتب ، القاهرة، 2009، ص 29 .

[2] محمد جمال الفار: **معجم المصطلحات الاعلامية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 7 .

[3] السعيد مبروك إبراهيم: **الاتصال الاداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومر افق المعلومات**، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2013، ص 111.

ب) الاتصال اصطلاحا: "ويعرفه حسين الطنيجي بأنه العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص الي آخر حتى تصبح مشاعا بينهما، وتؤدي الي التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك فهذه العملية عناصر ومكونات تسير بموجبها وهدف تسعى الي تحقيقه، ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها[1]."

-كما عرفته جيهان رشتي بأنه:" العملية التي يتفاعل بمقتضاه متلقي ومرسل الرسالة (كائنات حية، أو بشر ،أو آلات) في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا تفاعل يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين[2]."

ويعرف الاتصال ايضا بأنه: "حاجة اجتماعية تخص كل كائن حي، وتمثل أساسا للتعرف بكافة أشكاله وأهدافه بين الناس، وهو في ذات الوقت، عملية ديناميكية تتم بالغة اللفظية بين المرسل والمستقبل، لنقل محتوى رسالة معينة من خلال القنوات المناسبة بغرض تحقيق أهداف معينة".[3]

ج) اجرائيا: هو حاجة اجتماعية تهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد من خلال نقل الوسائل من المرسل إلى المستقبل بهدف تحقيق تفاعل وفهم مشترك لتحقيق أهداف معينة.

د) **الاتصال التنظيمي**: هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، تستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.[4]

- أما محمد فتحي يعرفه بأنه:" تبادل البيانات والمعلومات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها من خلال شبكة إتصال يتم فيها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها بعضهم البعض، وتتخذ هذه الإتصالات عدة أنماط أو أشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الإتصالات على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة الي خارجها أو دخليها من كل هذا".[5]

---

[1] محسن على عطية: **الاتصال في التعليم الفعال**، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 53.

[2] سامية عواج: **الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الاستراتيجيات**، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 8 .

[3] إبراهيم خليل خضر: **مهارات الاتصال**، ط 1، دار الجندي للنشر والتوزيع، فلسطين، 2013، ص 14.

[4] بشار حزي :**الاتصال التنظيمي**، الجامعية الافتراضية السورية، سورية، 2020، ص 14 .

[5] محمد فتحي: **مصطلح إداري إيضاح وبيان**، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة،2003، ص 105 .

هـ) اجرائيا: الاتصال التنظيمي هو تفاعل قائم بين الأفراد العاملين داخل بيئة العمل، يهدف إلى نقل المعلومات والرسائل بإستخدام قنوات رسمية (صاعدة، نازلة، أفقية) وأخرى غير رسمية، بما يحقق التنسيق والتكامل بين مختلف المستويات والتخصصات داخل المؤسسة، ويساهم في رفع كفاءة الأداء الجماعي والفردي. وفي هذه الدراسة، يتمثل هذا الإتصال داخل المؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.

2) تعريف التوافق المهني :

أ) لغة: أن يسلك المرء مسلك الجماعة أو يتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك.[1]
وردة في لسان العرب أنه مأخوذ من وافق الشيء أي لائمه وقد وافقه موافقة واتفق معه اتفاق .[2]

ب) اصطلاحا: عرفه كامل محمد أنه قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم بيئة المادية والاجتماعية في شتى صورها: (البيئة الأسرية والمهنية والدراسية والثقافية والدينية).[3]

- كما عرفته نجوى أنه: " عملية ديناميكية مستمرة يحاول بها الإنسان عن طريق تغيير سلوكه أن يتحقق التوافق بينه وبين البيئة التي تشمل كل ما يحيط بالفرد من مؤثرات وإمكانيات للوصول إلى حالة من الاستقرار النفسي والبيئي والتوافق الاجتماعي".[4]

- كما يعرفه عدنان بأنه:" مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد لإشباع حاجة Satisty a needأو التغلب على الصعوبة أو اجتياز معوق أو العودة إلى حالة التوافق والتلاؤم والانسجام مع البيئة المحيطة، وهذه الأنشطة يمكن أن تصبح ردود فعل أو استجابات عادية مألوفة habitual Responsesفي سلوك الفرد في المواقف المشابهة، والتكيف الناجح يؤدي التوافق والتكيف غير الناجح يطلق عليه سوء التوافقMaladjustment".[5]

ج) التعريف الإجرائي: تعريف التوافق هو تلك العملية التي يسعى من خلالها الفرد إلى إحداث التوازن بين حاجاته ومطالب البيئة من أجل تحقيق إنسجام بينه وبين البيئة.

---

[1] مجموعة اللغة العربية: **المعجم الوسيط**، 4، مكتبة الشروق الدولية، 2008، ص 1047 .

[2] ابن منظور أبو الفضل جمال: **لسان العرب** ،دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1998، ص 262 .

[3] كامل محمد محمد عوضية: **علم النفس الصناعي**، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت، لبنان، 1996، ص 165

[4] نجو أبو بكر: **الإضطرابات السلوكية والوجدانية والتوافق النفسي والاجتماعي**، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 36 .

[5] عدنان أبو مصلح: **معجم علم الاجتماع**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006،ص 150.

د) التوافق المهني : عرفه كامل محمد انه العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية، المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم .[1]

- كما عرفه بديع محمود بأنه: "توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبحث عن الرضا المهني Jobsatisfaction، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل ".[2]

- كما عرفه علي حمدي بأنه: "تقبل الفرد للعاملين معه ورضاء عن التغيرات التي تعتري محيط العمل من وقت لآخر وانسجامه مع ظروف العمل المختلفة وتميزه الكمي والكيفي في الأداء ".[3]

- اما فرج عبد القادر فيعرفه بأنه: " توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية" .[4]

-وأيضا عرفه محمود أبو النيل بأنه :" توافق الفرد مع بيئة عملة، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئة التي تحيط به في العمل ، و توافقه في التغيرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن، توافقه وخصائصه الذاتية، فالتوافق المهني هو توافق الفرد مع صاحب العمل، ومع المشرف عليه، ومع زملائه وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، وتوافقه مع قدراته الخاصة، وميوله، ومزاجه ".[5]

ه) اجرائيا: هو عملية دينامية مستمرة يسعى من خلالها الفرد إلى تحقيق الانسجام والتكيف مع بيئته المهنية المادية والاجتماعية، يهدف تلبية طموحاته وحاجاته وتوقعاته ينعكس ذلك بشكل إيجابي على رضاه الوظيفي، وأدائه، وولائه للمؤسسة، إلى جانب تحسين إنتاجيته وكفاءته وتعزيز علاقاته بزملائه وبيئة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية داخل مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.

---

[1] كامل محمد محمد عويضة: مرجع سابق، ص 165 .

[2] بديع محمود مبارك القاسم : **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع،ط1،عمان، الأردن، 2001، ص 48.

[3] علي حمدي: **سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل**، دار الكتاب الحديثة، 2012، ص 22 .

[4] فرج عبد القادر طه: **علم النفس الصناعي والإداري**، النشر اعداد الهيئة العامة لدار الكتب المصرية، القاهرة، 2007، ص 77 .

[5] كيلاني عبد الرحمن محمد كناني وآخرون: **الخصائص السيكومترية لمقياس التوافق المهني**، مجلة كلية التربية، العدد 52، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2022، ص 154 .

سابعا: الدراسات السابقة

لقد تطرقنا موضوعنا الى بعض الدراسات التي تتشابه في متغيري الدراسة الحالية للاستعانة والإستناد بها في انجاز بحثنا الحالي:

01/ الدراسات الأجنبية:

أ) الدراسة الأولى: من إعداد الهادي علي خليفة قزة [1]، بعنوان: "**الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا(دراسة وصفية تحليلية)** "، وهى دراسة هدفت للإجابة عن الأسئلة الأتي: ماهي عوامل الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة ؟

- ما دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة ؟
- ما سترتجيات المدير لترقية الأداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي؟

ثم تطرق الباحثان الي مجالات الدراسة والخاصة بكل من :

- **المجال الزمني:** طبقة الدراسة الميدانية سنة 2016.
- **المجال المكاني**: طبقت هذه الدراسة في جامعة مولانا مالك إبراهيم دراسات العليا مالانج أندونيسيا .
- **المجال البشري:** موظفو الدراسات العليا بجامعة مالانج.

وكان اعتماد الباحث على المنهج الوصفي الكيفي.

أما عينة الدراسة شملت موظفي الدراسات العليا في جامعة مالانج.

اما بالنسبة لأدواة جمع البيانات اعتمد الباحث علي المقابلة والملاحظة والوثائق.

[1] Al-Hadi Ali Khalifa Gaza: Organizational Communication and Its Role in Promoting Job Performance, A Study at Maulana Malik Ibrahim State Islamic University – Malang* (Unpublished MA thesis, Graduate School, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang, Indonesia, 2016).

و من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

– أن الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية اداء الوظيفي في جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج إندونيسيا تجري بطريقة منظمة وعلى مراحل محددة وأول تلك المراحل هي تحديد الهدف ويتم بعدها تجديد الاحتياجات الإدارة بجامعة دراسات العليا، ثم تنفذ الخطة الإدارة وتختتم العمل الوظيفي المخصص له بالتقييم.

– وأيضا أن الاتصال التنظيمي في ترقية أداء الوظيفي تولي عناية و تتابع أداء لكل الموظف وتقوم يأخذها بعين الإعتبار عند إعداد القييم أداء وأولها الاتصال التنظيمي في أداء الوظيفي الإجتماعية والثقافية للإدارة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا.

2/الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : من إعداد بدراية محمد يوسف الرواحية [1]، بعنوان **:التو افق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية**، وهي دراسة هدفت للإجابة عن التساؤل الأتي :ما العلاقة بين التوافق المهني للموظفين في المدرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية ؟

وقد طرحت الباحثة أسئلة فرعية تمثلت في ما يلي :

- ✓ ما مستوى التوافق المهني لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بحافظة الداخلية
- ✓ ما مستوى الفاعلية الذاتية المدركة لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلي؟
- ✓ما العلاقة الإرتباطية بين مستوى التوافق المهني و الفاعلية الذاتية المدركة لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟
- ✓هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ؟

[1] بدرية محمد يوسف الرواحية: **التو افق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإرشاد والتوجيه، وقسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، 2016 .

آما بالنسبة للإجراءات المنهجية فتمثلت فيما يلي :

- **المجال المكاني:** المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية .
- **المجال الزماني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي (2015 /2016).
- **المجال البشري:** تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، تمثل مجتمع الدراسة 262 من الموظفين والموظفات، وبالتالي فقد اختارت عينة العشوائية الطبقية .

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لارتباطي .

أما أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الباحثة أداتين هما مقياس التوافق المهني وهي موزعة على خمسة أبعاد رئيسية وكل بعد تندرج تحته 59عبارة، ومقياس الفاعلية المدركة يحتوي على 54 فقرة بعد التحكيم، واستخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي ومعامل ارتباط بيرسون .

وقد تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي :

- بلغ مستوي التوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفعا بدرجة كبيرة .
- بلغ مستوى الفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة الدراسة مرتفعا بدرجة كبيرة .
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين التوافق المهني والفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة الدراسة.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير المؤهل الدراسي ،بينما توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى التوافق المهني تعزى الجنس لصالح الذكور ،كما توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من 15سنة .
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح الماجستير، كما توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من 15سنة .

03/ الدراسات المحلية:

أ-الدراسة الأولى: من إعداد وريم فائزة [1] حملة عنوان :"**علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتو افقهم المهني** ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة "،هدفت الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي :هل يحبذ الاتصال بين العمال ومشاركتهم لبعضهم البعض أم يستحسن انعزالهم وقيام كل واحد بما ينوط به من مهام دون الاحتكاك بغيره ؟وما مدى تأثير ذلك على كل عمال المؤسسة بما فيها المسؤولين والإطارات وغيرهم؟

وقد طرحت الباحثة أسئلة فرعية تمثلت في ما يلي :

- هل توجد فروق في التوافق المهني بين العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض والعمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع ؟
- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف الجنس ؟
- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف الجنس ؟
- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف السن ؟
- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف السن ؟
- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف المستوى التعليمي ؟
- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف المستوى التعليمي ؟
- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف الأقدامية ؟
- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف الأقدامية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاه الاتصال الشخصي أفقيا كان ام عموديا و التوافق المهني للعمال ؟

وتمثلت فرضيات الدراسة في ما يلي :

- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق في التوافق المهني بين العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض والعمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع .

[1] رويم فائزة: **علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتو افقهم المهني دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2005 .

- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف الجنس .

- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف الجنس .

- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف السن .

- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف السن .

- **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف المستوى التعليمي .

- **الفرضية السابعة:** لا توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف المستوى التعليمي .

- **الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف الأقدمية .

- **الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف الأقدمية.

- **الفرضية العاشرة:** لا علاقة ارتباطيه بين اتجاه الاتصال الشخصي أفقيا أم عموديا والتوافق المهني للعمال.

آما بالنسبة للإجراءات المنهجية فتمثلت في ما يلي :

- **المجال المكاني:** تتحدد هذه الدراسة مكانيا في منطقة توزيع الكهرباء والغاز ومركز التوزيع بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز لمدينة ورقلة .

- **المجال الزماني:** تتحدد هذه الدراسة زمنيا خلال الموسم الجامعي (2005/2004) .

- **المجال البشري:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المتواجدين بمدينة ورقلة، حيث قدر عددهم ب 300 عاملا وعاملة وبالتالي فقد قامت باعتماد طريقة المسح الشامل لأفراد المجتمع الأصلي .

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكذلك الإرتباطي، وقد تكونت العينة من 300 عامل وعاملة أخذت بطريقة المسح الشامل لكل العمال المتواجدين بمؤسسة سونلغاز ب ورقلة عام 2005.

أما أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الباحثة على بناء استبيانين هما: استبيان الاتصال الشخصي لدى العمال وذلك بتحديد المؤشرات السابقة كأبعاد لذلك، حيث أنه مكون من أربع وعشرين فقرة ، أما استبيان التوافق المهني لدى العمال حيث يشتمل هذا الاستبيان على أربع وعشرين فقرة تندرج تحتها سبعة أبعاد ،و لأجل التحليل الإحصائي للنتائج المتحصلة عليها تم استخدام اختبار "ت" (T.TEST) لدراسة الفروق بين متوسطين مستقلين في كل من الفرضية 1،2،6،7، وتحليل استبيان الأحادي لدراسة الفروق بين ثلاثة مجموعات وذلك في كل من الفرضيات 4،5،8،9، كما استخدمت معامل ارتباط بيرسون لدراسة التغير الاقتراني بين اتجاه الاتصال الشخصي والتوافق المهني للعمال وهو ما تحدده الفرضية الأخيرة .

وقد تمثلت النتائج الدراسة في ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني بين العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض والعمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع .
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني لدى العمال باختلاف الجنس وباختلاف المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض باختلاف السن وكذلك باختلاف الأقدمية.
- توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف السن
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني لدى العمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع باختلاف الاقدمية .
- لا توجد علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين اتجاه الاتصال الشخصي أفقيا أم عموديا والتوافق المهني للعمال .

ب) **الدراسة الثانية:** من اعداد العمري سليمة [1]، بعنوان : " **دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية**"، وهي دراسة هدفت للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

وتندرج عنه تساؤلات فرعية متمحورة في:

- ✓ هل يقلل الاتصال النازل من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي ؟
- ✓ هل يشجع الاتصال الصاعد في العد من فقدان معنى العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية بأم البواقي ؟
- ✓ كيف يعمل الاتصال الأفقي على التخلص من الفولة الاجتماعية لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

وقد حددت الباحثة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: الاتصال التنظيمي وسيلة فعالة للتخفيف من الاغتراب الوظيفي لدي العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي، وتندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية، وهي كالتالي :

- ✓ يقلل الاتصال النازل من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.
- ✓ يشجع الاتصال الصاعد على الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.
- ✓ يعمل الاتصال الأفقي على التخلص من العزلة الاجتماعية لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية للدراسة فتمثلت فيما يلي:

- **المجال المكاني:** مؤسسة بناء المشاكل المهنة BATICIM وحدة أم البواقي.

[1] العمري سليمة: **دورالاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019/2018.

- **المجال الزمني:** 2015 -2019 .

- **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على العاملين الدائمين بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي بأصنافهم المختلفة وهي: التنفيذ- Excusions التحكم -Maitrises الإطارات cadres وتم استثناء العاملين المؤقتين.

أما في ما يخص الإطار المنهجي للدراسة استخدمة الباحث المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل، وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية لعدد من العمال93 موزع حسب (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة علي استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة والملاحظة . وتم استخدام الإحصاء الوصفي لغرض استخراج التكرارات والنسب المئوية وكذا رسم الدوائر البيانية والأعمدة التكرارية.

ومن أبرز النتائج التي تتواصلي إليها هذه الدراسة :

- شيوع استخدام الخطاب الشفوي بكثرة في المؤسسة لما لهذه الطريقة من إيجابيات منها وضوح المعلومة، عدم تحريفها ومعرفة ردود الأفعال المختلفة عند تلقيها، كما أن اتصال المسؤول المباشر بمرؤوسيه وفتح قنوات الحوار معهم من شأنه أن يخفف من مظاهر القلق لديهم ويشجعهم على إنجاز مهامهم على الوجه المطلوب.

- يتضح أن الاتصال الصاعد بهذه المؤسسة بالرغم من الاعتماد عليه إلا أنه لا يمكن أن نجزم بفعاليته لأن اتصال العامل بمسؤولة المباشر كان منحصرا في أمور روتينية لا يرقى إلى البحث في أمور عملية تشجع على الإبداع أو التخلص من المشكلات التنظيمية التي يعاني منها العاملين.

- معاناة عمال التنفيذ من العزلة الاجتماعية كأحد مظاهر الاغتراب الوظيفي مقارنة بغيرهم، وهذا راجع لطبيعة الأعمال التي يقومون بها فبات التعامل مع الآلة لسان حالهم بيد أن اهتمامهم منصبا في إنجاز الكمية المطلوبة من المنتجات في زمن معين غير مبالين في ذات الوقت بتكوين علاقات مع الآخرين والخروج من هذه العزلة.

04/ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

نبرز أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

– تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أحد متغيري الدراسة والمتمثل في الاتصال التنظيمي والتوافق المهني.

– كذلك تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في الجانب المنهجي من خلال أدوات جمع البيانات المتمحورة في استمارة الاستبيان وكذلك التعرف على جوانب مجتمع العينة إضافة إلى المنهج الوصفي وهو المنهج الغالب في الدراسات السوسيولوجية وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية في تفريغ البيانات.

– اضافة الى المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومعرفة نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بينهم.

05/ علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

من خلال هذه العلاقة بين الدراسات السابقة بالدراسة سنوضح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

أ/ نقاط التشابه :

– تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أحد متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من الاتصال التنظيمي أو التوافق المهني.

– حيث تشترك مع دراسة الهادي علي خليفة قرة، في تحديد الجانب النظري وهذا من خلال متغير الإتصال التنظيمي، في الإطار الميداني تشترك المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة .

– وأيضا تشترك مع دراسة "العمري سليمة" في تحديد الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فشتركة مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

– كما تشترك الدراسة الحالية مع دراسة "رويم فائزة" في تحديد الإطار النظري وخاصة في متغير التوافق المهني أما في الإطار الميداني فتشترك في استخدام. المنهج الوصفي الشائع في العلوم الاجتماعية وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.

– أيضا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة "بدرية محمد يوسف الرواحية" في الإطار الخاص بالتوافق المهني واستخدام المنهج الوصفي في الجانب الميداني .

ب/ نقاط الاختلاف:

بعد التطرق إلى نقاط التشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة سنبرز أهم نقاط الاختلاف بينهم وهذا من خلال نقطتين رئيستين :

ب-أ/ من حيث الهدف :

تهدف من خلال دراستنا إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق مستوي التوافق المهني لدى العاملين مع التركيز على مختلف الفئات داخل المؤسسة سواء كانوا في المناصب الإدارية أو التنفيذية ، وتسعى الدراسة إلى تشريح واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال عدة مراحل بدءا بالتعرف على أنواعه بما في ذلك الاتصال الرسمي (الصاعد ،النازل ،الأفقي) ، ثم دراسة مدى تلاؤم العاملين مع بيئة العمل وقدرتهم على التكيف والانسجام مع ظروفه المختلفة داخل المؤسسة ، عكس الدراسات السابقة التي ركزت كل منها علي ما يلي :

– دراسة" الهادي علي خليفة قزة "ركزت علي معرفة الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي في جامعة مالانا مالك ابراهيم مالانج إندونيسيا .

– دراسة "العمري سليمة "ركزت موضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكيفية تفعيله بالشكل الذي يضمن القضاء أو التخفيف علي الأقل من مشكلة الاغتراب الوظيفي الذي أصبح من سمات العصر الحالي .

– أما دراسة "رويم فايزة" ركزت علي التعرف على علاقة الاتصال الشخصي وتوافق المهني لدى العمال بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز كنموذج للمؤسسة الإقتصادية .

– أما دراسة "بدرية محمد يوسف الرواحية "ركزت علي مستوى كل من التوافق المهني وعلاقته بفاعلية الذات المدركة لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، وعلية تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة الاتصال التنظيمي، ومن ثم ربطه بالتوفيق المهني.

ب-ب/ من حيث الجانب الميداني: تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في الإطار الميداني بحيث تركز الدراسة الحالية على عينة من العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

– عكس الدراسات الاخرى، أضافة إلى إختلاف المجال المكاني بحيث مكان الدراسة الحالي منحصر في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.

– إضافة إلى اختلاف نوع العينات، فقد تمثلت عينة كل من دراسة الهادي علي خليفة على العينة قصدية (غير احتمالية)، أما دراسة العمري سليمة فقد اعتمدت على المسح الشامل مع العينة العشوائية، بينما عينة دراسة بدرية محمد يوسف الرواحية فتمثلت في العينة العشوائية الطبقية، أما دراسة "رويم فايزة" فتمثلت في المسح الشامل بينما الدراسة العالية مقتصرة على العينة الطبقية.

06/ مجالات الاستفادة من الدراسة السابقة :

أ/ الاستفادة النظرية :

– لقد ساهمت الدراسات السابقة في تكوين رؤية موضوعية عن موضوع الدراسة. بفضل ما وفرته من معلومات وحقائق تسلط الضوء عن متغيرات الموضوع من خلال تحليل خلفيات وتفاعلاته داخل بيئة.

– كما أسهمت هذه الدراسات في بناء فرضيات البحث من خلال تحليل الخلفيات السوسيولوجية للموضوع والمتمثل في دور الاتصال التنظيمي في تعزيز التوافق المهني لدى العاملين، وهنا تخص بالذكر العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، ناهيك عن وصف وتحليل وتفسير هذه الدراسة يتم تشريحها سوسيولوجيا بما يخدم أهدافها، وبالتالي بلورة موضوع الدراسة.

– أيضا تساعد على التعرف على العوامل المؤثرة في سير العمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بالنسبة للعاملين مع التركيز على أنواع الاتصال الرسمي بما في ذلك الاتصال (الصاعد، النازل، الأفقي)، إضافة إلى إبراز أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه، و الدور الذي يؤديه في تسهيل تدفق المعلومات و التنسيق بينها وبين الوحدات الإدارية ورفع الكفاءة وتحسين الأداء، مما يساعد على فهم مكونات الاتصال التنظيمي ووظائفه ووسائله وأهم معوقاته داخل المؤسسة الاقتصادية.

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

تعد البحوث الإجتماعية، التي تنتمي إلى مجال علم اجتماع تنظيم وعمل المبنية على إطار منهجي دقيق يمثل الأساس الذي تستند إليه ففي إطار تبني المقاربة السوسيولوجية أخذ المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دورا بارزا من النظرية السوسيولوجية، والذي يمثل العامل في المؤسسة بدوره الرئيسي بالمؤسسة الإقتصادية، وقد تمحورت العديد من الأبحاث حول هذا الموضوع ومن منطلق متعدد المداخل النظرية التي تناولت العامل، حيث جعل هذا المجال أكثر إتساعا وتعقيدا، ما أدى إلى صعوبة حصر وتصنيف وتحديد المداخل النظرية الأساسية لموضوع هذا البحث.

أما بالنسبة لموضوع الدراسة الحالية الخاصة بدور الإتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين في مؤسسة تعاونية والبقول الجافة بولاية تبسة، قد تم تبني نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية مؤسسها "**التون مايوا**" باعتبارها الأنسب في دراسة و تحليل وتفسير موضوع الدراسة، لتوافقها مع موضوع الدراسة في عدة جوانب رئيسية وقد تمثلت في ما يلي:

- اعتبرت العامل كائن عاطفي واجتماعي ونفسي يحمل جملة من قيم ومعتقدات الخاصة بالمؤسسة
- اهتمت بالعامل داخل المؤسسة الاقتصادية واعتبرته رأس مال فكري.
- تحسين تدقق الاتصالات بين العمال والإدارة.
- اعتبرت الاتصال أداة لرابط أجزاء المنظمة وتحقيق الإنسجام التجانس بين العاملين .
- درست الظروف الفيزيقية للعامل، المتمثلة في (الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، الضوضاء، وتصميم بيئة العمل) وعلاقتها بالإنتاج، مع التركيز على تحديد المشكلات الأساسية التي تنشأ عن مواقف العمل.
- تشجيع العمال في عملية إتخاذ القرار. تدرس المقابلات مع المدير تساعد في تلبية احتياجات الاجتماعية النفسية وفق مبدأ الاحترام المتبادل بين جميع العمال داخل المؤسسة. وهو ما يمثل الاتصال الصاعد والافقي في المؤسسة الاقتصادية .
- ان المتغيرات المتمثلة في الأنماط القيادية والاتصالات والمشاركة في تخاذ القرار لها دور كبير في التأثير سلوك العامل . وعلى تفاعله في اطارات المؤسسة.
- أن العاملين لسوا مجرد أدوات للإنتاج، بل هم أفراد لديهم حاجات نفسية واجتماعية تؤثر على أدائهم وسلوكهم في العمل. مثل الحاجة إلى التقدير الانتماء التفاعل مع الآخرين والعدالة في المعاملة.
- أن الإتصالات بين أجزاء التنظيم لا تقتصر فقط على شبكة الاتصالات الرسمية بأبعاده (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل والاتصال الأفقي) بل تشمل أيضا شبكة من الاتصالات غير الرسمية التي ما يجب أن تحظى بالاهتمام الكافي يمكن أن تكون أكثر تأثيرا في تشكيل سلوك العاملين، وهو ما تتناوله هذه النظرية .
- ان الإتصال النازل وسيلة لنقل التعليمات والأوامر من الإدارة إلى العاملين، بل هو وسيلة لمساندة العاملين وتحفيزهم من خلال التواصل الفعال الذي يشعرهم بمكانتهم داخل المؤسسة .
- يعمل الاتصال الأفقي على تسهيل عملية التواصل الجيد بين الزملاء وتقليل الأخطاء في العمل، مما يساعد على خلق بيئة مهنية إيجابية تقل فيها الصراعات ويزيد فيها الإحساس بالمسؤولية والانسجام.
- تفسر نظرية العلاقات الإنسانية، مفهوم المرونة والقيادة تجاه تفويض السلطة انطلاقا من مبدأ مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة التي يعمل فيها ليست بالضرورة متعارضين، كما كان من مستلزمات النظريات

الإدارية السابقة، فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد في عمل المرؤوسين ووجود التحديات التي تتضمن الاهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة علي إنجازه وهذا يتطلب وجود الفة اجتماعية الحاصلة بين الرئيس والمرؤوسين، وهو ما يمثل نوعية الاتصال الصاعد والنازل .

– كما فسرت نظرية العلاقات الإنسانية، مفهوم التنظيم غير الرسمي وباعتباره ناتجا عن العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين داخل بيئة العمل، وساهمت في اثراء الفكر الإداري من خلال التأكيد علي الجانب الانساني في العمل، وخاصة بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى التنظيمي، وان العاملين لا يتأثرون فقط بالعوامل المادية وظروف العمل، بل أيضا بالعلاقات الشخصية والإجتماعية داخل الجماعة ،كما أكدت النظرية أن الاتصال داخل الجماعة يؤثر علي سلوك الأفراد و يقلل من التوترات و ا لصراعات ويعزز التفاهم والثقة، وهو ما يمثل نوعية الاتصال الأفقي.

خلاصة الفصل

من خلال الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، والمتمثل في تحديد الاشكالية من جانب متغيريها المستقل والتابع، ثم صياغة السؤال الرئيسي والذي يتفرع منه جملة من الأسئلة فرعية، إلى جانب وضع فرضيات وتحديد أهداف وأهمية الدراسة، كما تم توضيح مبررات اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم الأساسية، وعرض الدراسات السابقة من خلال تسليط الضوء على دراسات مشابهة حسب متغيرات الدراسة ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، تم توظيف المقاربة السوسيولوجية واسقاطها على موضوع الدراسة .

الفصل الثاني:

المنظور السوسيولوجي للاتصال التنظيمي

تمهيد

أولا: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

ثانيا : أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي .

ثالثا : عناصر عملية الإتصال التنظيمي.

رابعا : أنواع ووظائف الإتصال التنظيمي.

خامسا: وسائل وشبكات الاتصال التنظيمي.

سادسا: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي.

سابعا: معوقات الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بأهمية كبيرة في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، نظر لدوره الحيوي في ربط مختلف أقسام ووحدات المؤسسة ببعضها البعض، فهو يشكل أحد القنوات الأساسية لتبادل المعلومات، وتوجيه الأوامر، واتخاذ القرارات، ومتابعة تنفيذ المهام، مما يجعله عنصرا مركزيا في تحقيق الفعالية والكفاءة داخل المؤسسات، كما يعد الاتصال التنظيمي وسيلة لتجسيد الثقافة التنظيمية وتعزيز الانتماء لدي العاملين، إلى جانب كونه أداة للتأثير والاقناع، تساعد في تذليل العقبات وحل المشكلات سوء على مستوى رسمي أو غير الرسمي داخل بيئة العمل، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى أهم العناصر المرتبطة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

أولا : العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي :

إن العملية الاتصال عوامل تؤثر فيها بغض النظر عن نوعية هذا التأثير سلبيا كان أو ايجابيا)، وقد حدد أحمد خاطر في كتابه مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية بعض هذه التأثيرات، والتي منها :

–**طبيعة العمل:** حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

– **درجة التعقيد التنظيمي:** إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كلما كان الاتصال بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.[1]

– **حجم المنظمة:** إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيد، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

– **اتجاهات الرئيس في العمل**: إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين، مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، فيصبحون معولهم بدل من وسائل بناء للمنظمة، على كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا إلا بعد استشارات مرؤوسيه والأخذ بآرائهم الصائبة.[2]

[1] صالح بن نوار: **الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية**، مجلة العلوم الانسانية، عدد22 ديسمبر 2004، الجزائر، ص 130.

[2] فضيل دليو وأخرون : **الاتصال في المؤسسة**، فعالية الملتقي الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،2003، ص ص 95، 96.

- **عمر المنظمة:** من المعروف انه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها. لأن من المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.[1]

مما سبق نستخلص أن العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي تتمثل في خمسة عوامل رئيسية وهي: طبيعة العمل، ودرجة التعقيد التنظيمي، وحجم المنظمة، واتجاهات الرئيس في العمل، وعمر المنظمة، التي تحدد طبيعة العمل نوع الاتصال المستخدم، ففي الاعمال الروتينية يستخدم الاتصال الرسمي لتجنب الفوضى، بينما تقلل من الاتصال غير رسمي، كما أن درجة التعقيد التنظيمي يزيد مع تعدد الاقسام والفروع وتوزعها الجغرافي ويؤثر علي فعالية الاتصال، فكلما زادت المسافة بين الوحدات، ضعف الاتصال بينهما وقد ينعدم أحيانا، وتواجه المؤسسات الكبيرة تحديات أكبر في نقل المعلومات مقارنة بالمؤسسات الصغيرة وتأثر اتجاهات الرئيس ونمط قيادته على نمط الاتصالات، حيث يمكن أن تؤدي النزعة التسلطية إلى احباط المرؤوسين في حين أن التشاور يعزز المشاركة واتخاذ القرارات الفعالة، كما يحدد عمر المنظمة نمط الاتصالات، حيث تكون محدودة وضعيفة في المؤسسات القديمة هذه العوامل تأثروا اما بشكل اجابي او سلبي علي فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

ثانيا : أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي

1/ اهمية الاتصال التنظيمي:

لا شك أن نجاح أي إدارة يعتمد إلى درجة كبيرة على عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري، ف إلى جانب أنها أحدى العمليات الإدارية - كالتخطيط والتنسيق والتنظيم - فهي أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، كما أنها عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين (الموظفين) وتستطيع أن تحدد أهمية الاتصال التنظيمي في النقاط الاتية :

- إن عملية الاتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم الإداري وتراقب، وبذلك تطمئن حسن سير عمل التنظيم.

[1] صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص 117، 130.

- إن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً في تنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في أن يعملوا بما يدور داخل مؤسستهم الإدارية وأن يشاركوا من خلال الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار وتنفيذه.[1]
- يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة، والاتصال في حد ذاته ليس غاية وإنما وسيلة فعالة تساعد علي تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الادارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال، كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد علي كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية .[2]

2/ أهداف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف عملية الاتصالات الادارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، الا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي :

- الإقناع يقول الشيخ إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والافكار.
- يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى .
- لذلك يقول الطنوبي وأن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس هذه الافكار.
- اطلاع المرؤوسين كما أشار (الصباب وآخرون) على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.[3]
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسة كما يقول (العمار وآخرون) مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم لعمل والتوفيق بين جهود العاملين.

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي: **السلوك التنظيمي** ، ط1 ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018، ص152.
[2] السعيد مبروك ابراهيم: مرجع سابق، ص 111 ، 112.
[3] محمد يوسف القاضي: **السلوك التنظيمي**، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، ط1، 2015 ، ص 214.

– وايضا اشار (المنجى) أن من أهداف الاتصالات الإدارية هو توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

– أيضا اشارت (المنجى) أن الاتصالات الادارية تهدف إلى ربط المديريات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.[1]

ونستخلص من خلال ما سبق أن عملية الاتصالات التنظيمية تهدف إلى اقناع الأفراد بتبني الأفكار والقرارات الجديدة، ودعم الادارة في وضع السياسات وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، كما تساهم في خلق بيئة عمل ايجابية تحفز الانجاز وتعزز تدفق المعلومات بين الاقسام المختلفة، مما يسهل عملية اتخاذ القرار وربط أجزاء المنظمة معا لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

ثالثا: عناصر عملية الاتصال التنظيمي

تتكون عملية الاتصال التنظيمي من عدة عناصر رئيسية هي:

1.1 المرسل: وهو المصدر أو القائم بالاتصال ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره من الأطراف، وقد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.[2]

2.1 **الرسالة:** هي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للرسل اليه، و تتضمن ما يرغب المرسل في ايصاله ويتم التعبير عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش أو الحركات الإشارية التي تتم عند ما يكون الاتصال شفهيا.[3]

3.1 **الوسيلة أو القناة:** يمكننا تشبيه الوسيلة بالقناة أو القنوات التي تمر من خلال الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي عبارة عن قنوات للاتصال ونقل للمعرفة أو هي تشبه في دورها وسائل المواصلات.

4.1 **المتلقي أو المستقبل:** هو الشخص الذي توجه الرسالة إليه، ويقوم بحل الرموز بقصد التواصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وتعيق ذلك على أنماط السلوك التي يقوم بها المستقبل، ويجب أن لا تمس

[1] محمد عزات الحلالمة: **أحمد نافع المدادحة : المفاهيم الحديثة في علم الادارة**، دار ثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2010 ص 182.

[2] أحمد بن عبد الرحمان الشميري و أخرون: **مبادئ ادارة الأعمال الأساسيات و الأتجاهات الحديثة**، ط6، مكتبة العبيكان الرياض ، 2009، ص303.

[3] حميد الطائي، بشير العلاق: **اساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، ص22.

نجاح عملية الاتصال بما يرسل من رموز بل بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو مظهر والدليل على النجاح الرسالة وتحقيق أهدافها .[1]

5.1 **الضوضاء:** وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته شخصية وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه، وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضفاف كفاءة الاتصال وفعاليته.

6.1 **التغذية العكسية أو التغذية الراجعة:** وهي عبارة عن ردود أفعال أو استجابة المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية انطباعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمظنونها.[2]

ونستخلص مما سبق أن عملية الاتصال التنظيمي تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل بينما في الواقع الحقيقي، وتتمثل في: المرسل والمستقبل والوسيلة(القناة) والمستقبل (المتلقي) والضوضاء والتغذية العكسية (التغذية الراجعة)، حيث أن العناصر متداخلة ومترابطة فيما بينها، مما يجعل عملية الاتصال مستمرة ودائرية بلا بداية أو نهاية واضحة، وعليه فإن نجاح الاتصال التنظيمي يعتمد على تكامل هذه العناصر لضمان وضوح الرسائل وسهولة الفهم وسرعة الاستجابة.

رابعا : انواع ووظائف الاتصال التنظيمي:

1. أنواع الاتصال التنظيمي :

أ-الاتصال التنظيمي الرسمي : الاتصالات الرسمية هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرئيا بين أساليب، وإجراءات نقل المعلومات والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة. وهو يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات، والأوامر، والقرارات، والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى، والدنيا مثل الشكاوى والاقتراحات وطلب الإجازات، وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا.[3]

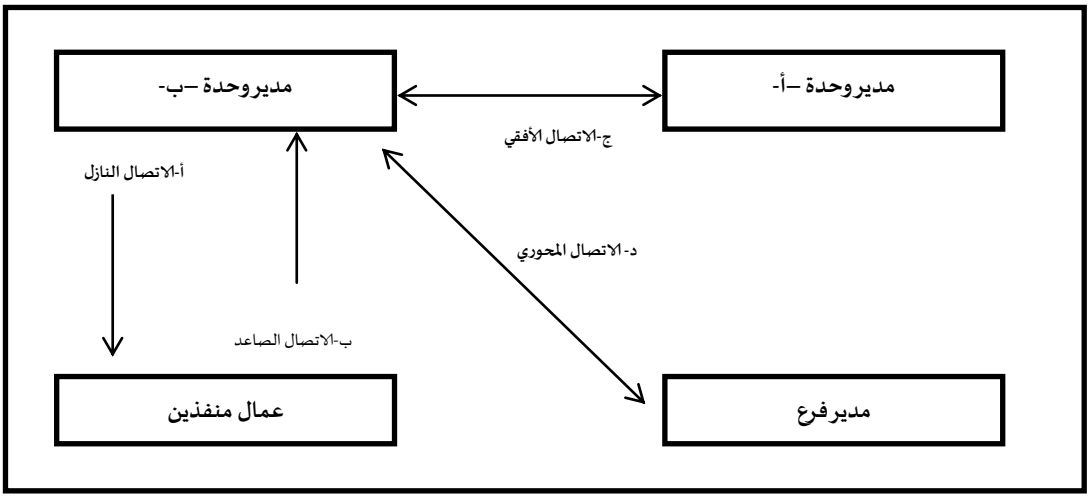
[1] سليمان بكر كران: **الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2025، ص ص 16، 17.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق : مرجع سابق، ص22.

[3] مصطفى يوسف كافي : **دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي**، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، 2021، ص ص251،250.

ويتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي الرسمي أربع اتجاهات او اشكال يمكن إبرازها في الشكل الاتي:

الشكل رقم (01): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي و اتجاهاته.



المصدر: بشار حزي: مرجع سابق ، ص 17.

حيث يندرج تحت الاتصال التنظيمي الرسمي أربعة اتجاهات أو أشكال، ويمكن ابرازها في الشكل الاتي:

- **الاتصال الصاعد:** ويشمل علي الاتصال من أسفل لأعلى (من المرؤوسين الي الرؤساء) في صورة تقارير وشكاوي واقتراحات والتماسات وردود علي خطابات من الرؤساء، وذلك لمعاونة الإدارة علي تقييم مدى فاعلية التنفيذ والتعليمات التي أصدرها والوقوف علي وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وأحاسيسهم ورغباتهم نحو المشروع ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة .[1]

_ مزايا الاتصال الصاعد:

– تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

– يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

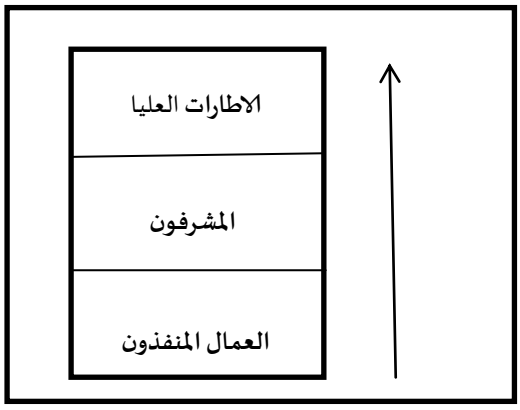
1 سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2010، ص127.

– المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكل البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير ظروف العمل وتحسينها ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.[1]

_ **معوقات الاتصالات الصاعدة**: هنالك مجموعة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال الاتصالات الصاعدة هي[2]:

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية السائدة بأن الاتصالات الصاعدة هي الأساس وتهميش الاتصالات الهابطة.
- وجود الرهبة والخوف لدي العاملين عند الاتصال بأن الرئيس لدية السلطة وبهذا يتم حجب المعلومات خوفاً من العواقب والمحاسبة.
- حب العزلة لبعض الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين مما، يترتب علي ذلك وجود حاجز بين العاملين والرؤساء.

الشكل رقم (02): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد.



المصدر: بشارحزي: مرجع سابق ، ص 21.

[1] بشار حزي: مرجع سابق، ص 20.

[2] مرتضى البشير الأمين: **الاتصال التنظيمي**، دار أمواج للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2016، ص 110.

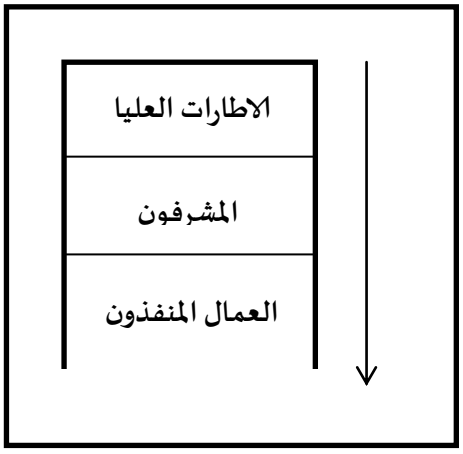
_ **اتصالات الهابطة أو النازلة :** وهو الاتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم وتتضمن عادة الأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانات ... الخ.

اعتبارات يجب مراعاتها عند الاتصالات الهابطة:

– أن يضع المدير في اعتباره أهمية الأخذ بالجوانب النفسية في علاقته بمرؤوسيه، فيجعل العلاقة بينهم علاقة تعاونية وتكاملية لا تقوم علي الأوامر والموجهات فقط.

– مدي استعداد المرؤوسين لتلقي الأوامر والموجهات وفهمها وترجمتها لواقع فعلي ينتج عنه رفع تقارير الاداء، فهنا علي الرئيس أن يعي طبيعة وعادات وتقاليد ومعتقدات المرؤوسين.[1]

الشكل رقم(03): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي النازل.



المصدر: بشار حزي: مرجع سابق، ص 19.

- **الاتصال الافقي:** هو عبارة عن إرسال المعلومات وإدراك مضمونها بين المستويات الإدارية المختلفة، وتلك الاتصالات ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين الإدارات المختلفة، وتؤكد تلك الاتصالات متابعة الأفراد والأقسام المختلفة، وما يدور في المؤسسة، بالإضافة إلى أن هذه الاتصالات ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ولا بد من استمراريتها بالأشكال المناسبة لها.[2]

_ **مزايا الاتصالات الأفقية:**

– تعمل على تسهيل التنسيق بين المديرين في المستوي الإداري الواحد نحو تحقيق الأهداف فهو يساهم في التعاون الفعال بين المديرين في الإدارات المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد.

[1] مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 108.

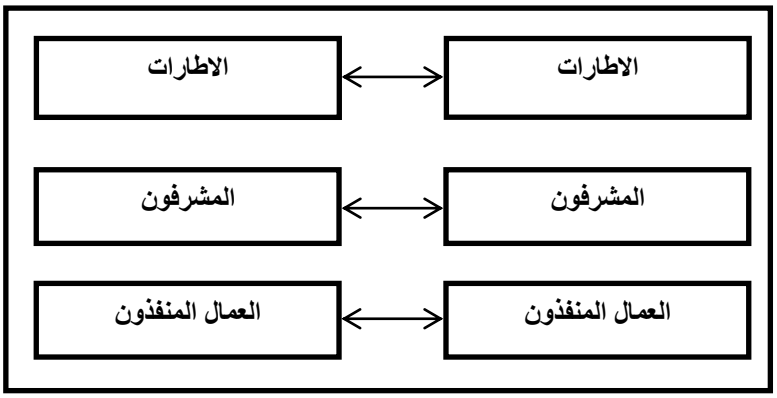
[2]- نصيف فهمي منقريوس: **الاتصال بين الجوانب الانسانية والتكنولوجية المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث، 2010، 268.

- إعطاء الفرص للمديرين للاستفادة من خبرات زملائهم داخل المنظمة أو المنظمات المشابهة لهم في المجال.
- السماح بالاتصال السريع والمباشر بين المديرين في المؤسسة الواحدة أو مختلف المؤسسات.

- **مهام الاتصالات الأفقية:**

- تنسيق النشاط ونشر المعلومات.
- حل الصراعات من خلال الاتصال المباشر.
- تزويد الموظفين بالدعم المباشر.
- تخفيف الضغط على القنوات الرأسية.[1]

الشكل رقم (04) : يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.



المصدر: بشار حزي: **مرجع سابق**، ص 22.

- **الاتصال المحوري**: ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في ادارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم، أي أنه اتصال يأخذ شكلا غير رسمي تنظيمي يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المنشآت المتعددة الجنسية المنتشرة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقا لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنظمة الجغرافية، وبذلك نجد أن الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات بين مجموعات المنتجات هو محوري.[2]

[1] مرتضي البشير الامين: مرجع سابق، ص ص 110، 111.

[2] حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: **ادارة الافراد**، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2010، ص105.

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

ويعتبر وجود مثل هذه الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم أمر طبيعي وحتمي نظراً لأنها ناتجة عن الحاجات الإنسانية الفطرية لتكوين العلاقات الشخصية، والصِلات الاجتماعية.[1]

ونستخلص مما سبق أن كل منظمة تظم نوعين من التنظيم اول تنظيم رسمي الذي يتم تحديده من قبل الادارة العليا وفقا للهيكل التنظيمي والتسلسل الاداري والنوع الثاني التنظيم غير الرسمي، الذي ينشأ تلقائيا من خلال العلاقات الاجتماعية بين الافراد دون تدخل مباشر من الادارة وبناء علي ذلك، ينقسم الاتصال التنظيمي في المؤسسة إلى اتصال رسمي يسير وفق قنوات ادارية محددة ويتخذ أربعة اتجاهات أساسية تتمثل في (الاتصال الصاعد من المستوي الأعلى إلى المستوي الاسفل، الاتصال النازل من المستويات العليا إلى الأدنى، والاتصال الافقي بين الأفراد في نفس المستوي الاداري، والاتصال المحوري الذي يرتبط بين مختلف المستويات)، أما الاتصال غير الرسمي، فيحدث بشكل تلقائي دون قيود ادارية، وقد يكون داخليا بين الموظفين، أو خارجيا مع جهات خارجة المنظمة، أو شخصيا نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الافراد.

2. وظائف الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي عنصرا أساسيا في المؤسسات، حيث يؤثر على العمليات التنظيمية والسلوكية داخل مختلف المستويات، وتمثلت في ما يلي :

1.1 **التنسيق:** إن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الانتاجية ضرورة لان منها. ونجاح أي مؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل تحقيق الهدف، فالاتصال يساعد على التنسيق الفعال خاصة في الاتصال الافقي.

2.1 **التنظيم:** للاتصال دور أساسي في التنظيم إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سلمية إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة ففعالية القرار تكون مرتبطة

[1] مصطفي يوسف كافي: مرجع سابق، ص 254.

بالاتصال السريع والسهل، فالاتصال يتجه نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين عمال المؤسسة .[1]

3.1 **الابداع:** يسام الاتصال التنظيمي في تطوير المؤسسة من خلال تقديم أفكار جديدة وتعزيز السلوك التنظيمي، ويشمل :

-**البعد الأول:** طرح الأفكار والمشاريع والمخططات الجديدة .

-**البعد الثاني:** تطبق هذه الأفكار عمليا .

يلعب الاتصال التنظيمي دورا رئيسيا في تقليل مقاومة التغيير، من خلال اقناع الموظفين بأهمية الابداع وتهيئة بيئة تساعد على الابتكار وحل المشكلات.

4.1 **الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية :

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي .
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والابداعية للمنظمة.[2]

خامسا: وسائل وشبكات الاتصال التنظيمي

- **الاتصال الشفهي:** من الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفاهي أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الاسلوب يعتبر أقصر الطرق، المعلومات والافكار وأكثر ما سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، ومن وسائل الاتصال الشفهية الاتصال المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين وآخر غير مباشر يتم فيه استخدام وسائل وسيطة، ووسائل الاتصال الشفهية متعددة يمكننا أن تذكر بعضها كما يلي[3]:

[1] سامية عواج: مرجع سابق، ص85.

[2] ختام العناتي، علي العياصرة: **الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق** ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007،ص ص 45،46.

[3]-محمد الفاتح بشير المغربي: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار حميثرا للنشر و الترجمة ،ص 169.

– **المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلات واحدة من أسهل أدوات الاتصال لجمع المعلومات عن المشكلات سواء الحياتية أو التنظيمية أو المتصلة بأداء، فمن الممكن أن تساعد مناقشة قصيرة مع الزملاء في حل خلاق شخصي بينكم، كما تساعد مناقشة أخرى مع أحد زملاء العمل في خدمة العملاء في الكشف عنه أسباب عدم التعامل مع المكالمات التلفونية بصورة مناسبة، ويمكن ان تساعد مناقشة أكثر تعمقا مع الإدارة العليا في توضيح المنظورات حول قضايا التدريب الاستراتيجية.[1]

– **المؤتمرات والاجتماعات:** وهي أوضح الطرق واعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الإدارية وحلها، وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغني عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب منهم وهذا يشجعهم علي العمل الجاد وعلي نجاح العملية الإدارية.[2]

– **الاتصال بالهاتف:** هذه الوسيلة بدورها لها أقوى الأثر من الخطابات والرسائل وخاصة في الوقت الضيق أو اتخاذ إجراء مباشر ولكي يكون الاتصال مفيدا بحيث أن يكون العمل المراد الاتصال بشأنه واضحا نهائيا لا تتردد فيه، وفي بعض الحالات السريعة يعتبر الاتصال الهاتفي أسرع أثر من الخطاب إذا كنت تشعر أن الاستجابة للخطاب غير مضمونة النتيجة والتراجع عن الاتفاق الهاتفي ليس سهلا، ولكن عليك أن تتبع المناقشة الهاتفية بخطاب يسجل ما دار فيه واتفق عليه.[3]

- **الاتصال الكتابي:** تتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة أو يرسلها المرسل إلى المرسل إليه، ويكون هذا النوع من الاتصالات في المنظمات ذات الحجم الكبير، ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فاعلية يجب ان تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح و الدقة .[4]

[1]- مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: **الاتصال اللفظي وغير اللفظي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 29.

[2]- محمد الفاتح محمود بشير المغربي : مرجع سابق، ص 159.

[3]- فهمي محمد العدوي: **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2011، ص 230.

[4]- فتحي أحمد ذياب عواد: **ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 386.

- **التقارير:** التقارير الإدارية هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات، وذلك الخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط، أو الرقابة على العمل ويختلف شكل التقرير، وعدد صفحاته، ومحتواه، وأسلوب العرض باختلاف- المستوى التنظيمي الذي تقدم اليه التقارير.[1]

- **الخطابات:** وهي تمثل وسيلة من الوسائل الرسمية للاتصال مع الأفراد خارج المنظمة .

- **المذكرات:** وهي ترسل أوجه عادة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل، ومن المواقف التي ينطوي عليها الإيصال الشفوي، عند إبلاغ المرؤوس لرئيسه عن بعض المشاكل الخاصة بالعمل، مثل عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، ولكن بالرغم من هذه الصعوبة، إلا أن بعض الباحثين أكد وعلى فعالية الاتصال وجها لوجه، خاصة في نقل الأخبار، وقد يكون من المفيد تدعيم هذا الاتصال وجها لوجه، خاصة في نقل الأخبار، وقد يكون من المفيد تدعيم هذا الاتصال الشفوي ببعض المستندات والحقائق المكتوبة.[2]

- **الأوامر:** تعرف الأوامر بأنها القرارات التي يصدرها المدير ويطلب من مرؤوسيه كلهم أو بعضهم حسب الأحوال وتنفيذها .

- **التعليمات:** هي الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها .[3]

- **الشكاوى:** ترفع الشكاوي من المرؤوسين إلى الرئيس، وعلى المسؤول أن يهتم بها للتصرف على أسبابها وإيجاد الحلول، وأن يعطي الفرصة لكل متظلم أو مغبون كي يتقدم بشكواه، لأن الاهتمام والعناية بالشكاوى ترفع من روح الموظف المعنوية وتشعره بأهميته، فالمرؤوس الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه كما يجب، إلى جانب هذا فإن الكثير من الشكاوى الجلدة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل.[4]

---

[1]- أحمد ماهر: **كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية،2000، ص ص 365، 366 .

[2]- راوية حسن: **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص 226، 227.

[3]- علاء محمد القاضي، بكر عمر حمدان : **مهارات الاتصال**، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 38، 40.

[4] فتحي أحمد ذياب عواد : مرجع سابق، ص ص 388، 389.

- **الوسائل غير اللفظي :** هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك تغيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ... إلخ، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الإتصال وتصل نسبة إستخدامها في الإتصال ما يقرب من 90%ومن المعاني وبصفة خاصة في الرسالة التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضا .[1]

- **الإتصال الإلكتروني:** هو الإتصال الذي يتم من خلال وسائل الكترونية .[2]

- **الإنترنت:** وهي مجموعة شبكات وأجهزة الحاسب الإلكتروني التي تتواجد في مختلف دول العالم التي تتصل ببعضها ويجتمع بينها أنظمة الإتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات والمعلومات .

- **البريد الإلكتروني:** وهو عبارة عن إستخدام شبكة الإنترنت كصندوق للبريد بحيث يستطيع المستخدم إرسال الإلكترونية إلى شخص أو عدة أشخاص من مستخدمي الإنترنت[3].

- **المؤتمرات عن بعد:** وهي واحد من أهم الأساليب المستخدمة في الإتصالات بين الأفراد في مواقع مختلفة في العالم، حيث تتميز بالقدرة على تسهيل عملية الإرتباط الوثيق بين المشاركين في المؤتمرات من جميع أنحاء العالم عن طريق استخدام أحداث التقنيات في مجال الأجهزة والبرمجيات[4].

- **الفاكس:** تنقل أجهزة الفاكس محتويات المستندات من الطرف الأول المرسل الي الطرف الثاني المستقبل عبر خطوط الهاتف العادي، كما تقوم أجهزة الفاكس الحديثة بإرسال محتويات المستندات من المرسل عن طريق الشبكة الي المرسل اليه بحيث يتم إرسالها في صورة تكون مطابقة لنسخة الأصل تماما.[5]

مما سبق نجد أن هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لتسهيل العمليات الاتصالية، حيث تتصنف وسائل الاتصال التنظيمي الي ثلاثة أنواع رئيسية تتمثل في: الاتصال الشفهي الذي يظم المقابلة الشخصية، والمؤتمرات والاجتماعات والاتصال بالهاتف، أما الاتصال الكتابي فهو يظم التقارير والخطابات المذكرات والأوامر والتعليمات والشكاوي والوسائل غير اللفظية، بالإضافة إلى الاتصال الالكتروني المتمثل في البريد الالكتروني والانترنت والمؤتمرات عن بعد...الخ، وعليه فان اختيار احدى هذه

---

[1] بلال خلف السكارنة : **أخلاقيات العمل**، دراسة المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009،ص425.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة : **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 318.

[3] خالد ممدوح إبراهيم: **أمن المعلومات الإلكترونية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص15-17.

[4] رياض سلطان علي: **نظم المعلومات الإدارية التنظيم و التكنولوجيا بين النظرية و التطبيقية**، دار زهران، عمان،2006،ص174.

[5] فريد بلخير كورتل، الهام بوغليطة: **الاتصال و اتخاذ القرارات**، عمان، دار كنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص123-124.

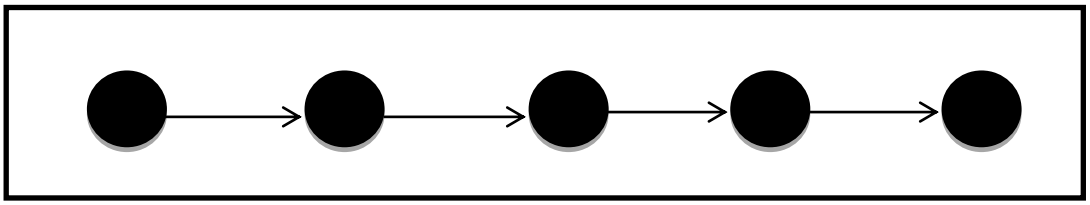
الوسائل يعتمد علي عدة اعتبارات منها طبيعة المستقبل وطبيعة الموقف، ومدى الحاجة الي التفاعل المباشر أو غير المباشر، وبشكل عام، تتحدد طرق الاتصال بناء علي الهدف من العملية الاتصالية، ومدى تعقيد المعلومات والسرعة المطلوبة، ومستوى الرسمية في المؤسسة، مما يؤثر في تحديد الوسيلة الأكثر كفاءة وفعالية في كل سياق تنظيمي.

2/شبكات الاتصال التنظيمي

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصالات في المنظمات. إلا أنه من المألوف أن لا نجد فيها اهتماما كبيرا بتخطيط وبرمجة الاتصالات، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة، وتزداد مشكلات الاتصالات كلما صعدنا في السلم الهرمي حيث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصالات في نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظرا لتقليص عدد المديرين من نفس المستوى، وتصنف شبكات الاتصال في المنظمات إلى أربعة أنماط رئيسية [1]، وهي :

أ- **شبكة السلسلة:** في هذا النمط يكون جميع الاعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال بمفرد واحد أو فردين، إلا إذا كان الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة. ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلطة يملك نفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الوسطى.[2]

الشكل رقم (05): يوضح الاتصال حسب شبكة السلسلة



المصدر: بلال خلف السكارنة: **القيادة الادارية الفعالة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2014، ص 377.

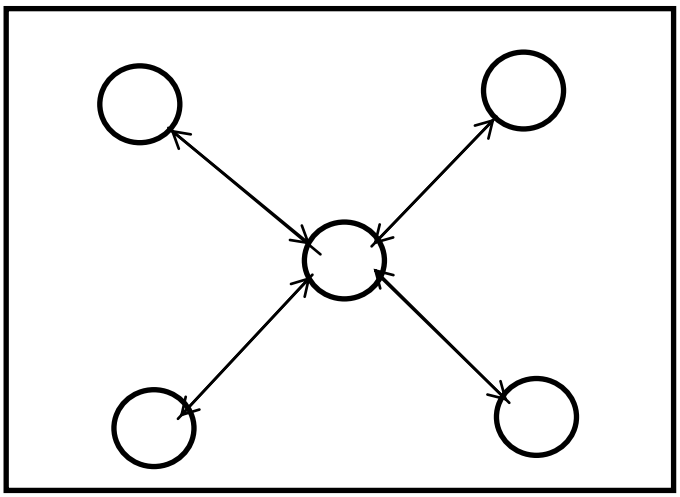
[1] حسين حريم : مرجع سابق ، ص 272.

[2] رضوان بلخيري : **مدخل الي الاتصال المؤسساتي** ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، 2015 ص 113.

وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتصبح الوقت والحمد في أثناء العملية الاتصالية بحيث يبدو أنها تحرص على احترام السلمية سلمية والاجراءات الرسمية التي تثقل العملية الاتصالية بحيث أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات ذهابا وايابا، وهذا ما يجعل العملية مملة ومتعبة ومضيعة للجهد والوقت وقد تؤدي أحيانا إلى تسويه الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عصر ما دام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط وأنه يتعرف على ما يفعله بالضبط .[1]

ب- شبكة العجلة: وضمن هذا النمط يكون هناك شخص محورى و غالبا ما يكون مدير المؤسسة الذي يكون هو المصدر الرئيس للاتصال وتتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط ويتسم هذا النمط بالبساطة وعدم التعقيد، والسرعة، والدقة، والوضوح وسرعة الاستجابة ولكن يؤخذ عليه صعوبة استخدامه في المؤسسات كبيرة الحجم التي يشبع وجودها في الوقت الحاضر بشكل واسع النطاق، كما أنه قد يتسبب في الإرباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد المعزولين والمواقعين على محيط النشاط.

الشكل رقم(06): يوضح الاتصال حسب شكل العجلة .

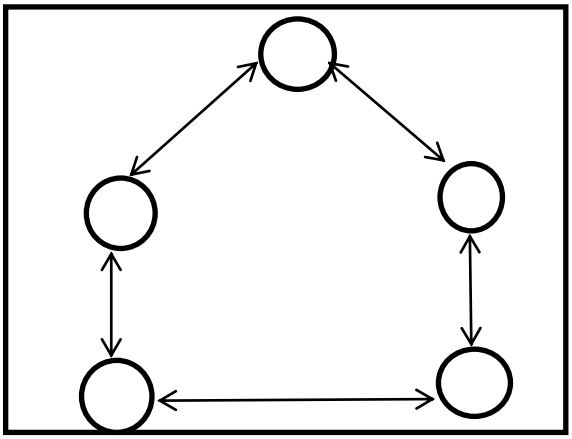


المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص376.

[1] ناصر قاسمي : **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2016، ص23.

ت- الشبكة الدائرية: هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة تمر علي مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين أخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة .[1]

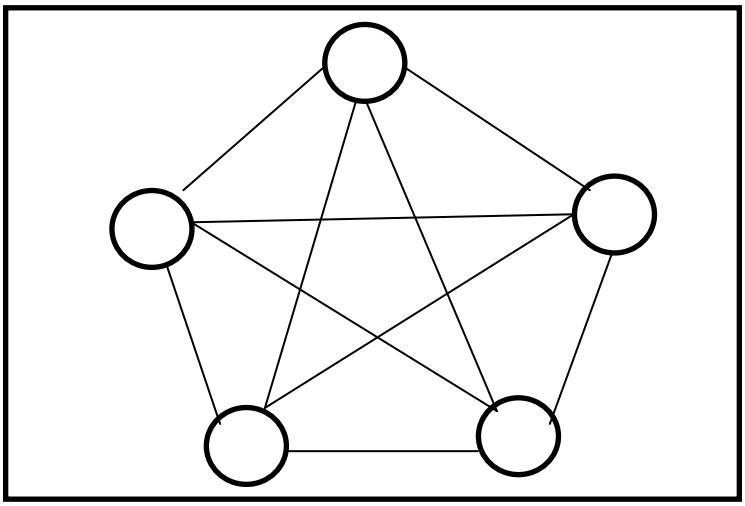
الشكل رقم (07) : شبكة الاتصال الدائري



المصدر: بلال خلف السكارنة : **مرجع سابق**، ص 376.

ث- الشبكة النجمة: وهى تميز النظم الديمقراطية، فيها تسري المعلومات بين الجميع بحرية، ويبقى الكل عموما علي علم بمعظم ما يجري في المؤسسة، تؤدي بالتالي الي التماسك، وينتج عن ذلك سوء حضر الرئيس أم غاب.[2]

الشكل رقم (08): يوضح شبكة الاتصال النجمة.



المصدر: بشير العلاق، **القيادة الادارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص 206.

[1] ناصر قاسمي: **مرجع سابق**، ص 23.

[2] عصمت عدلي: **مهارات الاتصال الأمني بين الفهم و التحليل**، مكتبة الوفاء القانونية بالإسكندرية، الاسكندرية، 2018، ص 96.

نجد من خلال ما سبق نجد أن شبكات الاتصال التنظيمي في المنظمات تختلف في بنيتها وطريقة تدفق المعلومات بين أعضاء المنظمة، فبعضها مركزية مثل شبكة النجمة والعجلة التي تعتمد على قائد محوري، مما يجعلها سريعة في إتخاذ القرارات لكنها قد تسبب عبئا على القائد وتحد من مشاركة الاعضاء، بينما تتميز شبكة النجمة وشبكة الدائرة بالتشاركية ومرونة أكبر وتشجيع الابداع لكنها قد تكون أقل تنظيما وأبطأ في انجاز المهام، أما بالنسبة لشبكة السلسلة فتوازن بين التسلسل الهرمي والوضوح، لكنها قد تكون أقل كفاءة في الموافق التي تتطلب تفاعلا سريعا، وبالتالي فان اختيار الشبكة المناسبة يعتمد على طبيعة العمل والهدف من الاتصال السيطرة أو السرعة أو الابتكار والمشاركة الجماعية .

سادسا : نظريات الاتصال التنظيمي

I. المدرسة العلمية الكلاسيكية 1900:

أ- نظرية الإدارة العلمية :

يعد فريدريك ونسلو تايلر(F. Taylor) (1856-1917) مؤسس حركة الإدارة العلمية، ولقد سميت هذه الحركة بالمدرسة التايلورية او الحقبة التايلورية حيث تركزت آراء تايلر حول البحث العلمي في الإدارة، محاولاً إبراز أهميتها كعلم، مبيناً تطبيقاتها في مختلف النشاطات البشرية، ولا سيما في مجال الصناعة.

كما كان تايلر عاملاً في إحدى الورش الصغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات والتحق بعدها بشركة مدفال Midvale لصناعة الصلب متدرجاً فيها من عامل إلى ميكانيكي، ثم إلى مهندس حتى أصبح كبير مهندسي الشركة، الأمر الذي أتاح له معاينة واقعية لشؤون العمل وشجونه، وبالتالي فهم متطلبات الإنتاج ودراسة الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب، ومن ثم سعى إلى تحسين أدوات الإنتاج، وقد تمكن من نشر فلسفته في الإدارة العلمية في كتابه أصول الإدارة العلمية عام 1911م والذي شرح فيه وجهة نظره في الإدارة العلمية ومقاصدها وسبل تطبيقاتها.[1]

كما لخص تايلور المبادئ الأساسية العملية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية.

[1]- محمد يوسف القاضي : مرجع سابق، ص43 .

- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات.

تعتبر النظرية العلمية لفريدريك تايلور أن التكوين عنصرا اساسيا في تحسين اداء العمل، حيث يساهم في رفع الكفاءة وتقليل ابطاء العمل من خلال تدريب العامل علي الطريقة الصحيحة لأداء المهام، وقسم تايلور مكونات العمل الي حركات محددة وحسب الوقت اللازم لأدائها لتحسين الانتاجية، كما اعتبرت هذه النظرية ان التكوين عملية داخلية ضرورية، اذ تسعى الي اكتشاف افضل الأساليب والطرق لرفع كفاءة العامل، مع تجاهل تأثيرات البيئة الخارجية علي المنظمة.[1]

وتنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خطة العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفية، وتقوم نظرية إدارة تايلور على الاعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم. ولذلك، فإن نظريته لم تستخدم إلا في المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي .[2]

ب- نظرية المبادئ الادارية:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841-1925م). وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج) فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا، وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية أنشطة مالية، أنشطة أمنية أنشطة محاسبية أنشطة إدارية)، وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق)

[1]- زواتني عبد العزيز : **الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية**، ط1،مركز الكتاب الاكاديمية للنشر، د ب، عمان،2020، ص67.

[2]- عبد الله بن عوض الشهري : **الشفافية الادارية في المؤسسة التعليمية**، دار اليازوري العلمية للنشر، 2023، ص ص 48،49.

وعرف فايول الإدارة بأنها تلك الوظيفة التي تمارس نشاطات التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، وتسمي هذه النظرية بنظرية التقسيمات الإدارية.[1]

كما قام هنري فايول بوضع مجموعة من المبادئ لا غنى للمدير عنها اذا أراد النجاح في العمل الاداري هذه المبادئ تتمثل في :

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، حصول العاملين علي المكافأة العادلة نتيجة العمل، درجة مركزية السلطة وتدرجها، الترتيب والتنظيم، العدل والمساواة، استقرار العاملين في المنظمة، المبادرة والمبادأة وأخيرا التعاون والعمل الجماعي.[2]

من خلال هذه المبادئ نستنج أن فايول يرى أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف ثابتة ويوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم كما يجب أن يخضعوا إلى مسؤول تفوض به صلاحية التوجيه والإشراف، كما أن الترقية والتكوين يجب أن يخضعوا إلى معيار الأقدمية والولاء والخبرة وليس إلا وهو الذي تحدث عن معيار الكفاءة بقوله انه كلما صعدنا في السلم الوظيفي داخل المؤسسة زادت كمامة الفرد التقلد مناصب أعلى وفق هذا التدرج لو تمتعنا في كل هذه القيادي لوجدنا أن كل مؤشراتها تعمل على تنمية قدرة الأفراد وزيادتها، وكذا كيفية زيادة الفعالية التعليمية لكل مؤسسة، كما ترمز هذه المبادئ كثبات الأفراد، والمساواة، والابتكار، والمكافاة وغيرها.[3]

وقد تميز فايول عن تايلور قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة ما زالت مفيدة حتي وقتنا الحاضر، وقد أكد علي ضرورة تعلم الادارة على مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري اداري يمكن تعلمه ودراسته.[4]

[1]- صهيب كمال الاغا، محمود عبد المجيد عساف: **الادارة و التخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص28.

[2] شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي: **القيادة الادارية**، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2019، ص38.

[3] زواتني عبد العزيز: مرجع سابق، ص ص 69،70.

[4] رائد محمد عبدربه: **نظرية المنظمة و المؤسسات**، ط1، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2012، ص13.

ت - النظرية البيروقراطية لماكس فيبر(1864-1920):

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في ذلك إلى ماكس فيبر MAX VIBER الذي حاول من خلال إعطاء نمط جديد في تسيير الأفراد والمنظمات فهي نظرية تحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على كفاءة وأداء ولسلوك الفرد وانعكاساته على المنظمة، حيث ركز على مميزات النموذج البيروقراطي، فهو مصطلح يتضمن قطاعات كبيرة وعديدة في المجالات الإدارية ومعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية، حيث رفض معنى البيروقراطية الشائع لدى العديد من الكتاب وفارسي الإدارة لذلك فالبيروقراطية عنده هي أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تحمل على حلى المشكلات بصورة أفضل.

كما أنها مجموعة كافية وصارمة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة لكل فالمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدا التسلل الهرمي.[1]

عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث مراحل:[2]

-مرحلة السلطة التقليدية: تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الادارة غير كفء وبدائي.

-مرحلة السلطة الكارزماتية: تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسية.

-مرحلة السلطة القانونية (مرحلة البيروقراطية): يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل، (كلما كانت المنظمة الادارية بيروقراطية كلما كان الانتاج عالياً)

[1] زواتيني عبد العزيز: مرجع سابق، ص ص71-72.

[2] رائد محمد عبدربه: مرجع سابق ،ص ص 14-15.

II. المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة 1965):

تعتبر المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم وتستفيد في غالب الأحيان من عناصر خاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة إليها وكان ظهورها الأول في ميدان البيولوجيا ثم انتقلت بعد ذلك إلى علوم أخرى منها الاجتماعية خاصة ويعتبر LEF BERTALANFFY من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات في سنة، 1937 ثم توالت بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداء من الخمسينات لتشمل بعد ذلك الدراسات (PARSON 49 SELZNIGK49-BLAN- 1955)، ويمكن ذكر المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية وقد عرفت هذه النظرية تصورا سريعا جدا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر وذلك لغزارة الأعمال التي انتجتها وانتشار مفاهيمها بسرعة خاصة وأن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا في ذلك الوقت مما جعلها تحتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة.[1]

وتنظر هذه النظرية إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود الإتصالات تؤثر فيه بحيوية، وترى نظرية النظم :

- أن الإتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به .
- أن الإتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء، وموردين، ومساهمين وغيرها.
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزاءه وأفراده.
- أنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها) يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.[2]

[1] طبيش ميلود: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية باذاعة سطيف الجهوية**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مربح ورقلة، 2010-2011، ص74.

[2] أحمد ماهر: **مرجع سابق**، ص33.

امتدت هذه المقاربة النظرية في دراسات الاتصال في عمومه إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، فتكون موجة التغيرات التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية عالميا على الصعيدين الهيكلي والتنظيمي جعلت من العنصر المادي المتمثل أساسا في الربعية يتربع على قائمة اعتصامات المؤسسة وأهدافها، أدى إلى توجيه اتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الصدف من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح والخسارة في مقابل الاعتبارات والأولويات الاجتماعية وان ما يجعل العلاقاتية للاتصال داخل المؤسسة .[1]

وكامتداد النظرية النظم، تقدم النظرية الموقفية Contingency Theory تأكيداً الأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، وتفترض هذه القرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى الأداء العمل أو الإدارة، وأن هناك طرقا عودة لذلك، ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد، والظروف المحيطة ويمكن الأمر والنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها، وافهامها للمعنيين بالأمر، أي لـ الحسن استخدام الإتصالات.[2]

سابعا : معوقات الاتصال التنظيمي

1- معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.[3]

[1] زين الدين حرشي: **دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2010 ، ص55.

[2] أحمد ماهر: مرجع سابق، ص33.

[3] ابراهيم عارف العديلي : **فن الادارة الحديثة** : دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص47.

2- معوقات تنظيمية:

وتشمل ما يلي:[1]

- ويرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

- وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغت الخاصة[gargon] وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

3- المعوقات البيئية:

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه المعوقات ما يلي:[2]

- اللغة: ان طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة، وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيما .

- التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب .

4- المعوقات المادية:

وهذه تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها.[3]

---

[1] محمد الفتاح محمد بشير المغربي : **أصول الادارة و التنظيم** ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 117.

[2] محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 207.

[3] حسين حريم : **السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات الاعمال** ، ط2 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2009،ص 265.

نستخلص من خلال ما سبق ان معوقات الاتصال التنظيمي تشكل تحديات جوهرية يعيق تدفق المعلومات داخل المؤسسات، ومن بين هذه العوائق نجد معوقات شخصية تكون مرتبطة بالمرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وذلك راجع للفروقات الفردية التي قد تنقلب بسببها الرسالة خاصة اختلاف في الحكم والعواطف والفهم والاستجابة للاتصال، كما نجد بعض المعوقات اذ تكون تنظيمية تتمثل في غياب الهيكل التنظيمي الذي يؤدي الي ضبابية في قنوات الاتصالات الرسمية، مما يزيد الاعتماد علي القنوات غير الرسمية، واختلاف طبيعة التخصصات المتوفرة مقارنة بطبيعة العمل، وعدم وجود سياسات اتصال واضحة أو وحدة متخصصة لإدارة المعلومات، مما يؤدي لضعف تدفقها و استقرارها أما بالنسبة للمعوقات المادية فتتمثل في صعوبة التأقلم مع متغيرات بيئة العمل المختلفة منها (منها طبيعة اللغة والتشتت الجغرافي)، بينما تتمثل المعوقات البيئية في الضوضاء والتشويش وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل وعدم الإضاء المناسبة ...الخ، هذه المعوقات تعطل استمرارية عملية الاتصال التنظيمي، وتعد من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، و تحد من احداث التأثير المرغوب فيه.

ومن جراء هذه المعوقات نستطيع تقدير مشاكل المؤسسة الجزائرية والتي تتمثل في ما يلي[1]:

- انتشار الأمية والتي تؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم وعجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة أو المكتوبة على السبورة الإعلانات، كما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى النتائج الملموسة في الجمعيات العامة.

- إن السبب السالف الذكر أدى في كثير من الأحيان إلى وجود تمثيل نقابي سيء ويكون ذلك بانتخاب ممثلين أميين، مما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل لمختلف القضايا المطروحة، وبالتالي عدم نقلها بجدية إلى العمال، مما يخلق حاجزا نفسيا بين العمال وممثليهم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن حتى يقوموا بتواطؤ مع الإدارة.

- عدم منح الأهمية الكافية لاتصالات رغم أهميتها في رفع فعالية التنظيم.

[1]- دارين سوايغ: **الاتصال التنظيمي و تأثيره علي إتخاذ القرار**، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2008-2009، ص 65.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال التنظيمي، حيث ركزنا على العوامل المؤثرة فيه، إلى جانب ابراز أهميته وأهدافه في بيئة العمل، كما تطرقنا إلى العناصر الأساسية التي يقوم عليها، مع توضيح أنواعه المختلفة المتمثلة في (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) داخل المؤسسة، لاسيما الرسمية منها، اضافة إلى ذلك، تطرقنا إلى وظائف التي يؤديها الاتصال التنظيمي، والوسائل المستخدمة فيه إلى جانب شبكاته، كما إلى ابرز النظريات التي تناولت تفسيره ،وفي الختام، سلطنا الضوء على المعوقات التي قد تؤثر على فاعلية الاتصال التنظيمي .

ومن خلال هذه العناصر يتضح دور الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه ومقوماته داخل المؤسسة .

الفصل الثالث

المنظور السوسيولوجي للتو افق المهني

تمهيد

أولا: العوامل المؤثرة في التو افق المهني.

ثانيا : أهمية وخصائص التو افق المهني .

ثالثا : شروط ومحددات التو افق المهني.

رابعا : أساليب تحقيق التو افق المهني في المؤسسة.

خامسا: النظريات المفسرة للتوفق المهني.

سادسا: معوقات التو افق المهني .

سابعا: علاج مشكلات التو افق المهني.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر التوافق المهني داخل المؤسسة الاقتصادية عنصرا أساسيا في حياة الفرد المهني، الذي يقضي معظم وقته في العمل، مما يجعله بحاجة إلى بيئة تمكنه من التكيف والانسجام مع طبيعة المهام الموكلة إليه، والتفاعل الإيجابي مع زملائه ورؤسائه، إلى جانب توفر ظروف عمل مادية وتنظيمية تعزز هذا التوافق، كما يلعب التوافق المهني دورا مهما في تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، مما يعزز شعوره بالرضا الوظيفي ويحفزه على تقديم أداء جيد داخل المؤسسة ومن منظور أنه كلما زاد هذا التوافق، انعكس ذلك إيجابا على إنتاجيتها، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى أهم العناصر المرتبطة بالتوافق المهني داخل المؤسسة.

أولا : العوامل المؤثرة في التو افق المهني :

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر في التوافق في ما يلي :

1-التغيرات اليومية: التي تحدث نتيجة التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة في العمل مما ينتج عنه ضغوط نفسية للعامل تتمثل في :

أ - زيادة العمل الذهني لمواكبة العمل على هذه الآلات .

ب- التطور الكبير في مثل هذه الآلات يؤدي بالتالي إلى خفض حاجة المصنع من العمال مما يهدد العامل بصفة دائمة للاستغناء عنه ورغم أن قوانين العمل لا تسمح بذلك إلا أنه عندما يصبح عماله زائد بمصنعه لا يستطيع إشباع حاجته إلى تحقيق الذات وهي من أهم الحاجات النفسية للعامل .

ج- التطور التكنولوجي السريع في الآلات تلجأ المصانع إلى تدريب العاملين للعمل على هذه الآلات وينتاب العمال من جراء ذلك مخاوف بالنسبة لعدم استطاعتهم استكمال التدريب بنجاح أو عدم الاستطاعة للقيام بالعمل على هذه الآلات رغم الحصول على التدريب مما يزيد من قلق وتوتر هؤلاء العمال .[1]

2-اختلاف البيئات من حيث العوامل الحضرية: فالعامل الذي يأتي من الريف إلى المدينة من أجل العمل يجد هناك فرق بين البيئتين من حيث الضوضاء وطبيعة العلاقات، مما يؤثر هذا على توافق هذا العامل وزيادة شعوره بالاغتراب وعدم الانتماء، أساس العمل هو العامل المادي ويؤدي هذا لانقطاع الصلة بين العامل وصاحب العمل وتغيير سريع في عاداته وقيمه.[2]

3-العوامل الشخصية: التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على توافق العامل وأهم هذه العوامل ما يلي :

أ- عدم تناسب قدرات ومهارات وسمات الشخصية للعامل مع متطلبات أداء هذا العمل من هذه المتغيرات .

ب- قد تكون الحالة الصحية للعامل من العوامل التي تؤدي إلى سوء التوافق وكلما كانت الحالة الصحية سيئة كلما وجد العامل نفسه عاجزا عن أداء عمله أو تأديته دون نجاح يذكر مما يشعره بالنقص .

---

[1] كامل محمد عويضة : مرجع سابق، ص 168 .

[2] حنيني فاطمة: **دور الثقافة التنظيمية في التو افق المهني للعامل بالمؤسسة الجز ائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار،2014/2013، ص ص 115، 116 .

ج- قد تكون ظروف العامل الاجتماعية سببا في سوء التوافق فما من شك أن المشكلات الأسرية والعائلية تؤثر بشكل مباشر في هذا التوافق.

د- الحالة النفسية والمزاجية للعامل والاضطرابات الانفعالية والنفسية والصراع والقلق والإحباط وغيرها من الأسباب الهامة لعدم توافقه في أداء العمل.[1]

4.مناخ العمل السائد : السائد داخل المصنع كالعلاقات الشخصية بين العمال وإدارة المصنع والقيادة الديكتاتورية والظروف الفيزيقية والخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية، كإنشاء دور الحضانة للعلامات والتغذية والخدمات الترفيهية كالرحلات والأندية لشغل أوقات الفراغ التي تؤثر سلبا على توافق العمل.[2]

ونستخلص مما سبق أن هناك عوامل مؤثرة في التوافق المهني نذكر منها: التغيرات اليومية والتي تتمثل في التطور التكنولوجي للآلات في المصانع الذي يزيد من الأعباء الذهنية للعاملين، مما ينتج عنه ضغوط نفسية كما أن قلة الحاجة للعاملين بسبب الآلات تجعلهم خائفين من فقدان وظائفهم، بالإضافة إلى لتدريب على هذه الآلات يسبب توترا للبعض والخوف من عدم النجاح أو عدم القدرة على التكيف مع التطور الناتج في المصانع، ومن بين العوامل أيضا اختلاف البيئات من حيث العوامل الحضرية فعند انتقال العامل من الريف إلى المدينة يجد اختلافا كبيرا من حيث الضوضاء وطبيعة العلاقات هناك، مما يؤدي إلى شعوره بالاغتراب والقلق، كما أن اعتماد العمل في المدينة على المال يضعف العلاقة بين العامل وصاحب العمل، كذلك نجد العوامل الشخصية التي تؤثر على توافق العامل من خلال عدم توافق مهاراته مع متطلبات العمل أو تدهور في حالته الصحية، مما يضعف من كفاءته، كما تؤثر الظروف الاجتماعية والمشكلات الأسرية بالموازاة مع حالته النفسية و المزاجية التي تؤدي إلى اضطرابات، ومرورا بعوامل مناخ العمل الذي يلعب دورا هاما في توافق العامل مع العمل، يؤثر على توافق العامل مثل طريقة تعامل الإدارة، والعلاقات بين الزملاء وكذلك ظروف العمل، كما أن توفير برامج ترفيهية والرعاية الصحية يساهم في هذا التوافق.

[1] كامل محمد عويضة: مرجع سابق، ص ص 169، 170.

[2] حنيني فاطمة: مرجع سابق، ص ص 116، 117.

ثانيا :أهمية وخصائص التو افق المهني

1. أهمية التو افق المهني

إن تحقيق التوافق المهني يعتبر من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها لما يمكن أن يحققه من مزايا، ومن وجهة نظرنا تكمن أهمية التوافق المهني في ما يلي :

- تحقيق التوفيق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل من جهة وإشباع الحاجات المختلفة من جهة أخرى.
- تحقيق الانسجام الجماعي .
- تحقيق الصحة النفسية للعامل .
- تحقيق الرضا الإجمالي عند العامل والرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل .
- تحقيق توافق أفضل في جميع النواحي للعامل في بيئة عمله وخارج بيئة العمل ومكوناتها المختلفة.[1]

إضافة إلى أهميته في جانبين أساسيين هما :

أ- **العامل:** فالتوافق يبعث في نفس العامل الروح المعنوية العالية، ويشبع رغباته، مما يدفعه إلى المبادرة والابتكار .

ب- **الإنتاج:** فالعلاقة بين التوافق والإنتاج علاقة طردية فكلما زاد التوافق المهني زادت الكفاية الإنتاجية كما وكيفا فضلا عن توفير الجهد والمال والوقت .[2]

نستنتج مما سبق أن للتوافق المهني أهمية بالنسبة للعامل من خلال مساعدته في تقليل الضغط، وكذلك تقليل الصراعات داخل بيئة العمل، تحسين بيئة العمل، تحقيق الرضا وتحقيق الانسجام بين قدرات ومتطلبات العمل، تعزيز الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل أما بالنسبة للإنتاج فيؤثر التوافق المهني بشكل مباشر على الإنتاج فكلما كان هناك توافق مهني كل ما يكون هناك زيادة في الإنتاجية .

[1] حنيني فاطمة: مرجع سابق، ص111 .

[2] نافذ سليمان الجعب: أخلاقيات مهنة التعليم بين الأصالة والمعاصرة، ط 3، 2018، ص136 .

2. خصائص التو افق المهني

نرى أن التوافق عملية كلية دينامية وظيفية، تستند في مهمها إلى وجهات النظر النشوئية والزوايا الفوتوغرافية والاقتصادية على النحو التالي:

1.1 التو افق عملية كلية:

ينبغي النظر إلى هذه العملية في وحدتها الكلية، مما ينطوي على الدينامية والوظيفية معا، فالتوافق يشير إلى الدلالة الوظيفية لعلاقة الإنسان من حيث هو كائن مع بيئته، فليس لها أن تصدق على مجال من المجالات المختلفة لحياة الفرد وليس لها أيضا، أن تقتصر على المسالك الخارجية للفرد في إغفال تجاربه الشعورية[1].

2.1 التو افق عملية دينامية :

أن التوافق لا يتم مرة واحدة وبصفة نهائية، بل يستمر ذلك لأن الحياة ليست غير سلسلة من الحاجات، ومحاولة إشباع اي من الدوافع والرغبات، ومحاولة إرضائها، فكلها توترات تهدد اتزان الكائن ومن ثم تكون محاولته لإزالة هذه التوترات إعادة الاتزان من جديد، والدينامية تعنى في أساسها أن التوافق يمثل تلك المحصلة أو ذلك النتاج الذي يتمخض عن صراع القوى المختلفة وهذه القوى بعضها ذاتي، والبعض الآخر بيئي كما أن القوى الذاتية بعضها بيولوجي وبعضها مكتسب، وبعضها ينتمى إلى الماضي، وبعضها ينتمي إلى الحاضر وبعضها ثقافي وبعضها اجتماعي والتوافق هو محصلة النهائية لكل هذه القوى على نحو ما تقدم[2].

3.1 التو افق عملية وظيفية :

بمعنى أن التوافق ينطوي على وظيفة هي تحقيق الاتزان من جديد مع البيئة وهناك مستويات متباينة من الاتزان، ويفرق البعض بين التلاؤم ADAPTATION الذي هو مجرد تكيف فيزيائي، وبين التوافق ADJUSTMENTبمعنى الكلمة في شموليته وكليته.[3]

---

[1] هشام زرقة: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتو افق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 /2017، ص 71.

[2] حسين أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي: **التو افق النفسي والتوازن الوظيفي**،ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص67.

[3] هشام زروقة: مرجع سابق، ص 71.

4.1التو افق عملية تستند إلى الزو ايا النشوئية :

يقصد به أن التوافق يكون دائما بالرجوع إلى مرحلة يعيشها من مراحل النشأة فالتوافق بالنسبة إلى الراشد يعني أن يعيد الاتزان مع الهيئة على مستوى الرشد فهو يتخطى في سلوكه كل المراحل السابقة من النمو، من هنا تكون اللاسوية تعبيرا عن توافق النمو أو عن النكوص الى مرحلة سابقة عن مراحل النمو، فالسلوك المتوافق في مرحلة بعينها من الطفولة يكون هو نفسه السلوك المرضى، إذا ظهر عند مرحلة الرشد.

5.1التو افق عملية تستند إلى الزو ايا الفوتوغر افية :

هذا يعني أن التوافق يمثل ذلك المحصلة التي تنتج عن صراع القوى في الحقل، ذاتيه كانت أم بيئية، لكن الصراع يكتشف دائما في نهاية الأمر، صراعا بين الأنا، فهو صراع بين هذين الجهازين فمنها بدأ الصراع بين الفرد والبيئة أو بين متطلبات متناقضة داخل الشخصية، فإنه يكتشف دائما في نهاية الأمر، صراعا بين ذات الفرد الغريزية ودفاعات الأنا عنده[1].

6.1التو افق عملية الإقتصادية :

إن نتيجة الصراع تتوافق على كمية الطاقة المستثمرة فكمية الطاقة عند فرد ما تعتبر ثابتة بالتالي إذا كانت كمية الطاقة الضائعة في المكونات والدفاعات كبيرة تكون الطاقة المتبقية تحت تصرف الجانب الشعوري في الأنا ومن هنا تكون الأنا عاجزة على أن تواجه متطلبات السهر والأنا العليا في مواجهتها لمواقف الحالة الخارجية وذلك هو المعنى الحقيقي للشخصية الضعيفة .[2]

من خلال ما تم عرضه سابقا نستنتج أنه للتوافق المهني ستة خصائص تتمثل في ما يلى: أنه عملية كلية اي انه يشمل جميع جوانب الحياة العمل المهنية (النفسية، الاجتماعية) من علاقاته مع زملائه، ومع مرؤوسين وكذلك ظروف العمل، و مدى قبليته للعمل، في حين أنه خاصية دينامية فهي تشير إلى أنه عملية مستمرة يستوجب الانسجام مع المتغيرات والضغوط الحاصلة داخل بيئة العمل كالانتقال من مناصب إلى اخر أو في العلاقات المهنية، بينما خاصية وظيفية تهدف إلى تحقيق الاتزان بين متطلبات العمل ومهارات العامل، مما يساعده على الترقية والرضا المهني، أما خاصية الزوايا النشوئية فهي تعتمد علي مراحل نمو

[1] حسين أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي: مرجع سابق، ص ص 68، 69 .

[2] هشام زرقة: مرجع سابق، ص 71.

العامل وتطوره حيث يتطلب استعمال قدراته ومعارفه السابقة، أما الزوايا الفتوغرافية فتعني أن التوافق يحصل نتيجة الصراعات كالدوافع والطموحات، أما بيئية كمتطلبات العمل، وأخيرا العملية الاقتصادية فهي تتعلق بتوزيع الطاقة واستثمارها بشكل متوازن لتحقيق الانسجام والتكيف والرضا داخل بيئة العمل .

ثالثا: شروط ومحددات التو افق المهني .

1. شروط التو افق المهني

حتى يتحقق التوافق المهني يحتاج إلى شروط أساسية، وهي كالآتي :

- شعور الفرد العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي .
- شعور الفرد العامل بأن صاحب العمل يقدره ويهتم به
- إدراكه لتحقيق المساواة مع غيره من الزملاء .
- حبه لنوعية العمل .
- توفير فرصا للترقية والتدريب المهني في العمل .
- شعوره بالأمان والاستقرار النفسي في العمل .[1]

نستخلص مما سبق من شروط التوافق المهني رضا العامل عن راتبه فكلما كان راضيا كلما كان أدائه إيجابي، وكذلك شعوره بالتقدير والاهتمام من طرف صاحب العمل الذي يجعله أكثر التزاما ومسؤولية تجاه عمله، وتساهم المساواة في بيئة العمل في شعوره بالاندماج المهني بين الزملاء والانسجام مع بيئة العمل، كلما أحب العامل عمله زادت الإنتاجية إبداعه، وكذلك إتاحة الفرص للعامل في التدريب والتطوير والاسترخاء يرفع من الإنتاجية الرضا الوظيفي ،شعور العامل بالطمأنينة والاستقرار والراحة النفسية يجعل العامل أكثر تركيز وعطاء وهذه الشروط إذ لم تتوفر فإنها قد تؤثر على رضا وأداء العامل داخل المؤسسة يحد من فعالية إنتاجية.

[1] سناني لبنى، بوعطيط جلال الدين : **متطلبات تحقيق التو افق المهني في المؤسسات التنظيمية**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 06، العدد 01، جامعة 20أوت 1955، سكيكدة، 2022، ص19 .

2. محددات التو افق المهني

أصبح التوافق المهني مؤشرا للنجاح في المهن على اختلاف أنماطها وعلى قدرة الفرد على التكيف مع العمل ومتطلباته، فلتوافق المهني محددات (مظاهر) عديدة التي يمكن الوقوف عليها من خلال محكمين أو مظهرين أساسين هما :

أ/ الرضا SATISFACTION :

ويشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد: مشرفيه، زملائه، المؤسسة التي يعمل فيها، ساعات العمل، الأجر، نوع العمل الذي يشغله، كما يشمل إشباع حاجات العامل وتحقيق أوجه طموحاته وتوقعاته وكذا ميول معظم الناس - الناجحين - الذين يعملون في مهنته[1].

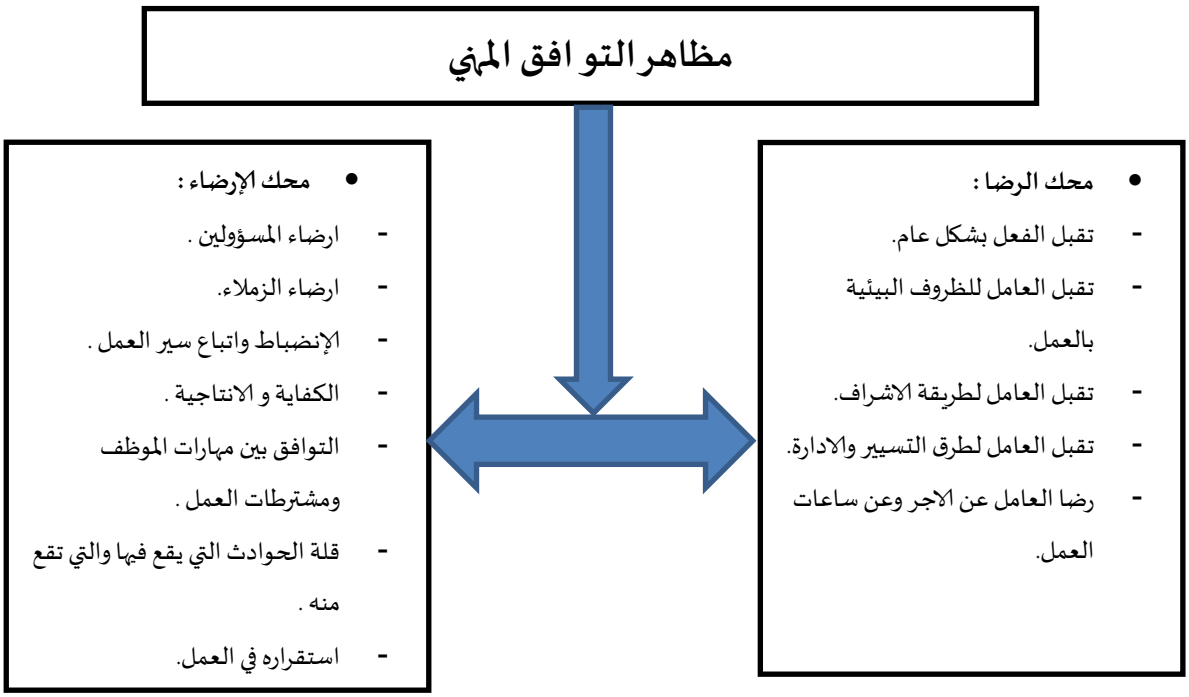
ب / الإرضاء SATIS FACTIONNES :

وهو يعبر عن مدى كفاءة العامل من خلال، إنتاجيته، وكفاءته، وأهليته، بالطريقة التي يقدره بها زملاءه، ويعبر عن ذلك إيجابيا بإرضاء المسؤولين والمشرفين، وإتباع نظام سير العمل بالمؤسسة، وفق قدرات العامل ومهارته مع مطالبه وظروفه، ويتضح سلبا في غيابه، وتأخره عن مواعيد العمل ومقتضيات العمل، وعدم استقرار وتذمره داخل العمل، فهو يعكس الطريقة التي يقدر بها الأطراف المعنية إنتاجية العامل.[2]

[1]- هشام زروقة، عيسى قبقوب: مرجع سابق، ص ص 395، 394.

[2]- رباب عبد الفتاح ابو الليل محمد: مرجع سابق، ص 76.

الشكل رقم (9): يوضح مظاهر التوافق المهني.



المصدر: دحماني محمد، ذيب فهيمة: **التو افق المهني بين النظرية و استراتيجيات التحقيق**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 3، ديسمبر 2019 ، ص 729.

وفقا لما تم ذكره، يتضح أن التوافق المهني يعتمد على إختيار الفرد للمهنة التي تتماشى مع قدراته وميوله ، مما يساعده على فهمها بشكل أعمق والتطور في مجال عمله، وهو ما توضحه محددات التوافق المهني التي من بينها شعوره بالرضاء والقدرة على تكوين علاقات طيبة مع زملائه و مرؤوسيه، ما يسمح له التغلب على التحديات والصعوبات وفي نفس الوقت تحقيق أهدافه ضمن إطار النظام الداخلي للمؤسسة والبيئة الإجتماعية التي تحيط بمهنته، في حين أن الإرضاء اتباع نظام بالمؤسسة وذلك من خلال احترام مواقيت العمل واحترام الزملاء وهذا يعبر على مدى شخصية وكفاءة العامل داخل المؤسسة وهذه لإكتساب مهارات جديدة وهذا ناتج على تطور ونمو المؤسسة الإقتصادية .

رابعا: اساليب تحقيق التو افق المهني داخل المؤسسة

يمكن تخليص الأسس التي ينبغي أن تتضمنها خطة المنظمة، لتحقيق التوافق المهني والصحة النفسية:

1- العمل على تحقيق مشاعر الأمن والطمأنينة بين الإدارة والعمال وذلك بإزالة عوامل القلق وتقصى الإشاعات وتحسين وسائل الاتصال المختلفة.

2- إنشاء الخدمات وتوفير العلاج النفسي للعمال ومعالجة مشكلاتهم حتى خارج المؤسسة التي يتمون إليها بالقدر المستطاع.

3- العمل على تخفيف العوامل التي تؤدي إلى سوء العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة عن طريق تجنب الحوافز القليلة في العمل.

4- العناية التامة بأساليب الإختيار المهني، ذلك إن العامل الكفء كثيرا ما يتصف بالاستقرار في العمل والشعور بالرضا مما له من أثر حسن على نسب دوران العمل و الإجازات المرضية والصحة النفسية بصفة عامة

5- خلق جو للعمل يتصف بالروح المعنوية العالية وذلك بتنظيم عمليات التوجيه الجمعي للعاملين بالمؤسسة ومعالجة المشكلات الجماعية أولا بأول.

6- العناية التامة بالتوجيه المهني للعمال المبتدئين بتدريبهم وتدريب جميع العاملين كلما استدعت الضرورة.

7- السعي المستمر لمعرفة اتجاهات ودوافع العاملين بالمنظمة.[1]

من خلال ما سبق يتضح لنا ان لآليات تحقيق التوافق المهني في المنظمة مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها ضرورة تعزيز شعور العاملين بالأمان النفسي عبر الحد من مسببات القلق ومواجهة الإشاعات من خلال تفعيل قنوات الاتصال بفعالية، إلى جانب توفير خدمات الدعم والعلاج النفسي كلما دعت الحاجة، حتي في حال كانت المشكلات خارج نطاق العمل، كما ينبغي تقليل مسببات التوتر وسوء الفهم بين العاملين، مثل ضعف التحفيز أو غياب التقدير، وأيضا يعد اختيار العاملين المؤهلين عبر أساليب توظيف دقيقة من العوامل الحاسمة في تحقيق الاستقرار المهني، مما يقلل من معدلات الغياب المرضي، ويساهم في تحقيق الصحة النفسية والفعالية داخل بيئة العمل.

[1] فهيمة ذيب، دحماني محمد: مرجع سابق، ص469.

خامسا: النظريات المفسرة للتو افق المهني

هناك العديد من النظريات التي فسرت التوافق المهني نذكر منها ما يلي :

1- نظرية العاملين (نظرية العوامل الدافعة الصحية) :

ترتكز هذه النظرية على حقيقة أن الفرد لديه نوعين من الحاجات: أولهما تجنب الألم، ثانيهما النمو من الناحية النفسية، وتعتبر هذه النظرية من النظريات محفزات العمل، وتبين النظرية العوامل التي تتوافر ليكون الفرد راضيا عن عمله منها: الإنجاز، والتميز، وطبيعة العمل نفسه والمسؤولية والتقدم، والترقية في العمل، وتظهر النظرية أن العوامل الثلاثة الأخيرة لها أهمية في التغيير في الاتجاه نحو العمل، وسميت بعوامل الدافعية أو الداخلية المتعلقة ببيئة العمل، وكذلك لأنها عوامل تساهم في تحفيز الفرد حتى يبذل أفضل ما لديه من أداء وهذه العوامل تلاقي استحسان من الأفراد، أما العوامل التي يستاء منها الأفراد فيطلق عليها بالعوامل الصحية والتي تأتي من ضمن تعليمات المؤسسة والإرادة والإشراف والأجور، والعلاقات الاجتماعية، وظروف العمل المادية .[1]

2- نظرية السلوكية:

طبقا لسلوكية فإن أنماط التوافق وسوء التوافق تعد متعلمة أو مكتسبة، وذلك من خلال الخبرات التي يتعرض لها الفرد، والسلوك التوافقي يشتمل على خبرات تشير إلى كيفية الاستجابة لتحديات الحياة التي سوف تقابل بالتعزيز والتدعيم .

ولقد أعتقد "واطسون" و"سكينر" أن عملية التوافق الشخصي لا يمكن لها أن تنمو عن طريق الجهد الشعوري. ولكنها تتشكل بطريقة آلية عن طريق تلميحات البيئة أو اثاباتها .

ولقد رفض كل من "بندورا" و "ماهوني" وهما من السلوكيين المعرفيين تفسير تشكيل الطبيعية الانسانية بطريقة الية ميكانيكية [2]

[1] محمد عبد القادر حجة: **درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بالتو افق المهني لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظات الشمالية**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2023، ص40 .

[2] دحماني محمد، فهيمه ذيب : مرجع سابق، ص726 .

3- نظرية المادية (1911) taylor :

ظهرت النظرية المادية وعرفت باسم "التنظيم العلمي"، وكذلك على يد تايلور، وقد حاول من خلال النظرية تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن وزمن أقل. وترى هذه النظرية أن الإنسان الموظف اقتصادي بطبعه، يسعى جاهدا لزيادة الإنتاج، ومن ثم يمكن للمؤسسة زيادة إنتاجها "حسب تايلور" من خلال العمل على التفرقة بين العمال ذوي الطموح العالي، الذين يسعون إلى ربح أكبر قدر من المكافآت المالية وبين ذوي الطموح المنخفض، فتعمل على مساعدة الأول لتحقيق طموحاته بشكل سريع، والعمل على توفير الوسائل المادية المناسبة والحديثة له، والتي تمكنه من الإنتاج السريع، كما تعمل على تدريبه في استعمالها بغية زيادة الإنتاج. ومن ثم فقد حصر تايلور حاجات الفرد ومتطلباته في الأجر، فالفرد يكون متوافقا مهنيا في حالة حصوله على الأجر المناسب، لكن هذه النظرية ركزت على الجوانب المادية في العمل وأغفلت دور الجوانب الأخرى .[1]

4- نظرية الثبات the theory of persistemce:

يرى أرباب هذه النظرية أن رضا الفرد عن عمله تتوقف على ما يلي :

- تقدير الفرد لذاته .
- توظيف الفرد لقدراته في مجال العمل .
- اهتمام الفرد بكل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل .
- رغبة الفرد في أداء عمله وفق معايير الكفاءة المرتفعة مع الأخذ في الاعتبار أن تقدير الفرد لذاته، وينطوي تحته ما يلي :

- **تقدير الذات الزمن**: ويعني شعور الفرد بنفسه .

- **تقدير الذات الموقفي**: ويعني شعور الفرد بنفسه في موقف معين وخاصة عند تشغيل التكنولوجيا الحديثة أو مخاطبة الرؤساء أو العملاء .

- **تقدير الذات مجتمعيا**: ويعني شعور الفرد بنفسه بناء على توقعات الآخرين .[2]

---

[1] باسل أسامة حسن مليباري: **التو افق المهني وعلاقته بالمرونة النفسية لدى عينة من موظفي الفنادق بمدينة مكة المكرمة في ضوء بعض المتغيرات الديموغر افية**، العدد الرابع والسبعون، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2024، ص370 .

[2] مريم مطلق مبارك العازمي: **تأثير التسييس التنظيمي على التو افق المهني لدى معلمة رياض الأطفال بدولة الكويت دراسة تحليلية**، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 125، جامعة نها، 2020، ص 94 .

5- نظرية مظهر الرضا:

تعتبر هذه النظرية التي نادى بها " لاولر " 1973 نموذجا خاصا لتحديد الرضا المهني وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والمشرفين والرواتب، عندما يكون المقدار الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلوا عليه عند القيام بعملهم معادل للمقدار المتحصل عليه فعليا، أما إذا كان المقدار أكثر مما يستحقونه فإنه يعم عليهم شعور باللامساواة وبالذنب. أما إذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المتوقع فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا أي الاستياء.[1]

6- نظرية الإنجاز Mackliland :

يقوم تصورا "ماكليلاند "الدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحاجة السعادة أو المتعة بالحجة للإنجاز، فقد أشار "ماكيلاند" وآخرون إلى أن هناك ارتباطا بين المحفزات السا

بقة والأحداث الإيجابية، وما يحققه الفرد من نتائج. فإذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد، فإنه يميل إلى الأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة. أما إذا احدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل.

وتتمثل في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم العمال بعمل المهام والسلوكيات التي دعت من قبل، فإذا كان موقف المنافسة محفزا لتدعيم الكفاح والإنجاز، فإن الفرد سوف يعمل بأقصى طاقته.

بمعنى أن نتائج الإنجاز تمثل أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي أو السلبي، فإذا كانت النتائج إيجابية ارتفعت الدافعية، أمام إذا كانت سلبية إنخفضت الدافعية.

وعليه فالأفراد ذوي الحاجة المرتفعة لإنجاز العمل بدرجة كبيرة مقارنة بالأفراد ذوي الحاجة المنخفضة يمتازون بميليهم للمخاطرة المعتادلة، حيث تقل مشاعر الانجاز لديهم في حالات المخاطرة

[1] خميس أسماء: **أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس "و "كولمان " وعلاقتها بالتو افق المهني لدى عمال قطاع الصحي**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013 / 2014 ، ص 62.

المحدودة أو الكبيرة . كما أشارت إلى أن ارتفاع الدافع الانجاز لدى الفرد يعتمد على المعرفة بالنتائج التي سيتحصل عليها، وقدرته على تأكيد مسؤوليته عن العمل .[1]

7-مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد ظهرت بقيادة " إلتون مايو " حيث كان الهدف الأول من الدراسات التي أجريت بشركة الكهرباء لمدينة " هاورثون " هي دراسة العلاقة بين الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، إلا أن نتائجها كانت مخالفة للتوقعات، فلقد أكدت التجارب أن العمال يسعون من خلال عملهم إلي تحقيق حاجات تتمثل في الإستقرار والأمن الوظيفي، تحقيق الإنتماء والإبداع في مجال عمله .

وقد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد والأساليب التي تساعدهم في تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم، مما يضمن لهم حسن التوافق وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة:

أ _ تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

ب - إعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات للقدرات.

ج - تحسين تدفق الإتصال بين الرئيس والمرؤوس .[2]

من خلال ما تم عرضه سابق نستنتج أن كل من النظريات التي تطرقنا لها ركزت على الإهتمام على جانب من جوانب العمل كالناحية المادية والمكانة المهنية، وكذلك من الناحية السلوكية، وغيرها من النواحي المختلفة والعوامل المؤثرة على التوافق المهني، فنجد أن نظرية العاملين ترتكز على نوعين من الحاجات وهي تجنب الألم والنمو وتعتبر من محفزات العمل حيث أنها تقوم على مجموعة من العوامل التي بدورها تؤثر على رضا العاملين وتحفيزهم في العمل ومن بينها نجد الإنجاز فشعور العامل بالإنجاز يمكن أن يتشكل في صورة من الرضا والتحفيز، وكذلك التميز بأن يتميز عامل عن عامل بالمهام التي يقوم بها فهناك مثلا في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة (إطار سامي عون تنفيذ، إطار تحكم)، وهذه المناصب تظهر تميز العاملين عن بعضهم، وكذلك طبيعة العمل تتمثل في المهام

[1] تلالي نبيلة: مرجع سابق، ص 107.

[2] مكناسي محمد : **التو افق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 /2007، ص ص 55، 56 .

والمسؤوليات لكل عامل، وكذلك العلاقات مع الأخرين والمسؤولية فشغل مناصب عالي يزيد من المسؤوليات، وكذلك يزيد من التحفيز، أما عند التقدم الوظيفي فيتمثل في فرص والتطور المهني وتظهر العوامل الثلاثة الأخير دورها في تغيير مسار العمل، لذلك سميت بنظرية العوامل الدافعة لأنها عوامل تساهم في تميز العامل حتى يبذل أفضل ما لديه، فهناك عوامل يستاء منها العاملين فيطلق عليها بالعوامل الصحية، أما نظرية السلوكية ترى بأن كل من التوافق وسوء التوافق هما أنماط مكتسبة كالخبرات والتفاعل مع البيئة فالسلوك التوافقي ينتج عن الإستجابات الإيجابية لتحديات الحياة فالسلوك التوافقي يتم تعزيزه وتدعيمه عندما يستجيب الفرد بشكل جيد، فقد اعتقد كل من "واطسون وسكينر" أن التوافق الشخصي يشكل آليات من خلال الإشارات التي تأتي من البيئة المحيطة بالعوامل حرارة ضوضاء التي تأثر على سلوكه وتوجهه وليس من خلال الجهد الشعوري، أما ان النظرية المادية التي ظهرت على يد تايلور فقد حدد الأسس العلمية والقيم المادية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الربح وزيادة الانتاج في اقل جهد ممكن وزمن اقل، وترى هذه النظرية ان العامل يكون متوافق مهنيا اذا ما استطاع ان يتحصل على الاجر المناسب، وأن يحقق اكبر قدر من المكافآت المالية وذلك من خلال العمل على زيادة الإنتاج، ويمكنها رفع من الانتاجية من خلال التفرقة بين العمال ذوي الطموح العالي الذين يعملون جاهدون لربح اكبر قدر ممكن من المكافآت المالية وبين ذوي الطموح المنخفض، فتعمل على دعم الاول لبلوغ طموحاته بشكل فوري والعمل على توفير معدات مادية مناسبة وحديثة تتماشى مع بيئة العمل وتعمل على تكوينهم واستعمالها من اجل الرفع في انتاجية المؤسسة، وأما نظرية الثبات ترى أن رضا العامل على عمله يتم من خلال تقدير ذاته وذلك عن طريق شعور الفرد بقدراته ومهاراته التي تسير وفق متطلبات المنصب الذي يشغله وعلى سبيل المثال اذ كان عامل لديه القدرة على التواصل مع الزملاء والمرؤوسين يجعله راض عن نفسه، فتوظيف الفرد لقدراته في مجال العمل يمكن ان ينتج عنه زيادة في الانتاجية والجودة وزيادة شعور العامل بالرضا اتجاه عمله، وكذلك تحسين في الاداء ان رغبة العامل في اداء عمله بكفاءة جيدة، ومن ابرز الأمثلة على اثر تقدير الذات نجد ان العاملين يصبحون اكثر اطمئنان وقدرة على تحقيق رغبته في الترقية والتطور ويصبح العامل لديه القدرة على التعامل مع التكنولوجيا (الوسائل الحديثة) بشكل جيد وكفاءة في التعامل مع البرامج الجديدة وتحقيق كفاءة عليا، أما نظرية مظهر الرضا التي جاء بها "**لاولر**" تعتبر نموذجا الرضا المهني التي تكرس العدالة داخل بيئة العمل من خلال ما يحصل عليه العامل من اجر واعتراف بالمجهودات التي يقومون بها داخل المؤسسة، وكذلك علاقاتهم الجيدة مع الزملاء والمرؤوسين فإنه يجعلهم أكثر رضا عن عملهم وأكثر شعور بالعدالة في حين أنه العكس عندما يشعر بعدم المساواة فإنه يشعر بعدم التوازن وشعوره بالذنب، مما يجعله اكثر احباط وعدم

الرضا تشير نظرية **"ماكليلاند"** للدافعية للإنجاز إلى أن دافع الفرد نحو تحقيق الأهداف يرتبط بتجاربه السابقة. إذا كانت تجاربه الأولية في مواقف الإنجاز ناجحة، فإن ذلك يعزز رغبته في الاستمرار في السعي نحو النجاح. أما إذا كانت التجارب سلبية أو أدت إلى الفشل، فقد يؤدي ذلك إلى تحفيز الفرد لتجنب الفشل. الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يميلون إلى تحمل المخاطر بشكل معتدل ويؤدون بكامل طاقاتهم في مواقف المنافسة. كما أن نتائج الإنجاز لها تأثير كبير على الدافعية، فعندما تكون النتائج إيجابية، يزداد الدافع، بينما عندما تكون سلبية، ينخفض الدافع. وتعتمد قوة الدافع أيضا على معرفة الفرد بالنتائج المحتملة ومدى قدرته على تحمل المسؤولية عن العمل المنجز ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو"، حيث كانت الدراسات الأولية تركز على تأثير الإضاءة على فعالية أداء العمال في شركة الكهرباء بمدينة "هاورثون". لكن النتائج كانت مفاجئة، إذ تبين أن العمال يسعون لتحقيق احتياجات تتعلق بالاستقرار الوظيفي، والانتماء، والإبداع في العمل. وقد قدمت هذه المدرسة للمديرين مجموعة من الأساليب التي تساهم في تحفيز الموظفين وتحقيق رغباتهم، مما يساعد على تعزيز التوافق الوظيفي. من بين هذه الأساليب تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، إعادة تصميم الوظائف لتوفير تحديات جديدة، وتحسين التواصل بين الرئيس والمرؤوس.

سادسا: معوقات التو افق المهني

يمكننا تحديد بعض معوقات التوافق المهني فيما يلي :

- سوء إنتاج العامل من حيث الكيف وقلته من حية الكم .
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في أخطاء فنية كثيرة أثناء عمله .
- إساءة استخدام الآلات والأدوات وكثرة الفاقد من المواد الخام .
- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل بدون عذر وتنقله من عمل إلى آخر .
- يبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة لكل ما يدور حوله بالمصنع .
- يصبح العامل أكثر شغبا في تعامله مع رؤسائه وزملائه .
- إسراف العامل في الشكوى وتبدو عليه علامات ومظاهر التمرد على اللوائح والتعليمات والرؤساء بالمصنع وعدم الانصياع لذلك .

- السلوك العدواني والتخريبي للعامل وتحريض زملائه في العمل على الشكوى والتمرد ضد اللوائح ونظم العمل.[1]

من خلال ما تم عرضه نستخلص انه للتوافق المهني العديد من المعوقات، ونذكر من بينها ما يلي: انخفاض جودة الإنتاج وقلة الكمية وكثرة الأخطاء التي يتعرض لها العامل جراء أخطأ فنية، وكذلك سوء استخدام المعدات والمواد التي تتسبب في خسائر، كثرة الغيابات المتكررة وبدون مبرر التي تعيق حركة العمل، عدم اللامبالاة للعامل اتجاه عمله سوء التعامل، حيث يصبح العامل أكثر عدائية في المؤسسة، كثرة الشكاوي وعدم الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات، يصبح العامل أكثر عدوانية في تصرفاته فقد يقوم بأعمال تخريبية ويشجع الآخرين على التمرد.

سابعا: علاج مشكلات التو افق المهني

يمكن الحد من المشكلات الناتجة عن سوء التوافق العمال بالوسائل الآتية :

1- إتباع الطرق العلمية في الاختيارالتوجيه والتدريب :

تحسين طرق اختيار العمال وتدريبهم وتوجيههم بشكل كبير، ويرجع ذلك إلى تطور علم النفس الصناعي واستخدامه للأساليب العلمية في تحليل الأفراد والوظائف، ومن المؤكد أن اختيار الشخص المناسب للعمل الذي يتناسب مع قدراته يؤدي إلى نتائج إيجابية، حيث يصبح العامل أكثر توافق مع وظيفته، كما أن التوجيه والتدريب أصبح يعتمدان على أساليب متطورة تتماشى مع التطور التكنولوجي، مما يساعد العمال على تحسين أدائهم، وبتالي فإن إتباع الطرق العلمية في التعامل مع مثل هذه الأمور يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمال ورفع مستوى انتاجيتهم .[2]

[1] هشام زروقة : مرجع سابق، ص ص 107، 108 .

[2] كامل محمد محمد عويضة: مرجع سابق، ص ص 170، 170 .

2- الإرشاد النفسي والاجتماعي:

يقوم الإرشاد النفسي دورا حيويا في مساعدة العامل علي التعبير عن مشاعره وانفعالاته، مما يساعدهم في التخلص من المشاعر السلبية والتعامل مع المؤثرات والدوافع المختلفة. ونظرا لأن العامل قد يترد وفي مشاركة مشاعره مع زملائه أو مشرفيه، فإن الإرشاد النفسي يوفر له بيئة آمنة للتخلص من مشكلاته، مما يسهل معالجتها بفعالية، ولذلك تعتمد العديد من المؤسسات على تعيين أخصائيين نفسيين واجتماعيين لمساندة العاملين في مواجهة التحديات النفسية والاجتماعية داخل بيئة العمل .[1]

3- الخدمات الاستشارية:

قد يحتاج العامل الحصول على خدمات متعددة وإذا لم تتوفر له، فإن ذلك قد يسبب له شعورا بالتواتر وصعوبة التكيف مع محيطه، ولذلك يجب أن تقدم هذه الخدمات بواسطة مختصين في النواحي الطبية والتربوية وغير ذلك .[2]

4- بيئة مناسبة للعمل:

تحرص إدارة المنظمات على تكوين بيئة عمل مناسبة للعاملين، تلبي احتياجاتهم المتنوعة، إلى جانب توفير الأنشطة والخدمات الاجتماعية والترفيهية والثقافية التي تعزز من كفاءتهم الإنتاجية كما تهتم بالعلاقات الإنسانية دخل مناخ العمل، مما يساهم في خلق بيئة إيجابية تساعد على حل مشكلات سوء التوافق المهني .[3]

مما سبق نستنتج أنه للحد من مشكلات التوافق المهني يمكننا إتباع الطرق أو الوسائل الآتية: مع تطور الدراسات في حقل علم النفس وعلم الاجتماع في ميدان الصناعي أصبح التوجه نحو اتباع الأساليب العلمية من أجل الاخيار الامثل للعاملين وفق كفاءة مستحقة تتطابق مع المهنة التي يزاولها بغرض خلق نتائج إيجابية داخل بيئة العمل ناهيك عن الاستخدام الجيد للرسائل التكنولوجية إلى أصبحت جزءا لا يتجزأ من المؤسسة ما ينبغي علي كل عامل أن تتوفر فيه تلك المهارة في استخدامها بما يضمن تحقيق الدعم المالي دون اغفال توفير استشارة نفسية للعمال تخفض من مستوى التوتر والقلق المهني الذي يعتبر مهم داخل بيئة العمل، باعتبار أن مجال الساعة هو مجال صعب يتطلب جهد وقوة وهو ما يؤثر سلبا على أداء العمال، بالتالي يستوجب تقديم مثل هذه الاستشارات كنوع من الدعم المهني وفي نفس الوقت خلف مجال للفضفضة والراحة.

---

[1] خميس اسماء: مرجع سابق، ص 73 .

[2] كامل محمد محمد عويضة: مرجع سابق، ص 172 .

[3] خميس أسماء : مرجع سابق، ص 74 .

خلاصة الفصل :

حاولنا في لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى جوانب مختلفة الجوانب المتعلقة بالتوافق المهني حيث ركزنا على العوامل المؤثرة فيه، إلى جانب إبراز أهمية وشروط التوافق المهني كما تطرقنا إلى أساليب تحقيقه مع توضيح بعض النظريات التي فسرته إضافة إلى ذكر المعوقات مع تسليط الضوء على علاج مشكلاته الناتجة عن سوء التوافق العمال، ومن خلال هذه العناصر يتضح لنا أن التوافق المهني هو مدى انسجام الفرد مع بيئته وعمله، من خلال تحقيق التوزان بين مهاراته واهتماماته .

الفصل الرابع : مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق التوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية .

ثانيا : مساهمة الاتصال التنظيمي في بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا :مساهمة التوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

رابعا : مساهمة الاتصال الصاعد في تحقيق التوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

خامسا: مساهمة الاتصال النازل في تحقيق التوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

سادسا: مساهمة الاتصال الأفقي في تحقيق التوافق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

خاتمة الفصل

تمهيد:

بعدما تطرقنا في دراستنا الحالية للمنظور السوسيولوجي لكل من الاتصال التنظيمي والتوافق المهني، أتاح لنا ذلك فرصة ابراز الدور بينهما في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة بصفة خاصة، وذلك بالتطرق إلى مفهوم المؤسسة، وايضاح الاتصال التنظيمي والتوافق المهني داخلها ثم ربط بعض المتغيرات وايضاح الدور الذي بينهم (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الافقي) ودراستها داخل المؤسسة الجزائرية.

أولا : تعريف المؤسسة الاقتصادية :

– **المؤسسة:** هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/ التبادل للسلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملاءمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه. [1]

– **المؤسسة الاقتصادية (بالإنجليزية: Economic Corporation):** هي منظمة ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني، وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءا على أهداف تحددها الإدارة، حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.[2]

ثانيا: مساهمة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

مهما كانت طبيعة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أو حجمها أو أهدفها، فإنها تعتمد إطارا قانونيا ينظم ويضبط أنشطتها، ويحدد سلوكيات الافراد العاملين بها، ويضع الشروط والضوابط لتسهيل وتنظيم العمليات الإدارية، بما يحقق الأهداف المسطرة، ولكي تتحقق هذه الأهداف لا بد من وجود اتصال بين الافراد سواء كانوا رؤساء ومسؤولين أو كانوا مرؤوسين، لذلك لا تستطيع أي مؤسسة ان تستمر أو تزدهر أو تتفاعل مع بيئتها المحيطة بها دون الاعتماد على الاتصال التنظيمي سواء كان ذلك على الصعيد الداخلي ام الخارجي فالاتصال هو بمثابة الشريان الذي يربط اطراف واقسام المؤسسة، فهو وظيفة حيوية لأنه يزود بالمعلومات التي تعتبر قاعدة أساسية في عمليات صنع القرارات واتخاذها، لذلك تسارعت اغلب المؤسسات إلى استحداث اقسام ومكاتب ومصالح وأجهزة خاصة بالاتصال وأصبح وظيفة مدمجة كباقي الوظائف الإدارية الآخرة.[3]

---

[1] بالقاسم سلاطنية وأخرون: **علم الاجتماع الاعلامي**، ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2012، ص 69.

[2] سيد عبد النبي محمد : **اعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز**، وكالة الصحافة العربية، الجيزة، 2019، ص 28.

[3] ياسين مسيلي: **و اقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية الانتاجية والخدمية**، دراسة ميدانية مقارنة مؤسستي صايدال وبريد قسنطينة أنموذجا، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 03 ، 2013-2014، ص70.

كما يعد الاتصال التنظيمي عموما بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين (رؤساء ومرؤوسين)، سواء أكان اتصلا رسميا أو غير الرسمي .[1]

رغم تعدد تصنيفات الاتصال التنظيمي، يمكن تصنيفه بشكل عام إلى نوعين رئيسيين: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. يُشير الاتصال الرسمي إلى ذلك الذي يتم وفق الطرق والقواعد المحددة داخل المنظمة، حيث يتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ويأخذ هذا النوع أربعة اتجاهات أساسية: الاتصال الصاعد، الذي ينتقل من المستويات الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، مما يتيح للعاملين إيصال آرائهم ومقترحاتهم إلى الإدارة والاتصال النازل الذي يتم من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى لنقل التعليمات والمعلومات ومتابعة التقدم في الإنجاز و الاتصال الأفقي الذي يجري بين وحدات المستوى الإداري نفسه لتنسيق العمل وتبادل المعلومات، وأخيرًا الاتصال متعدد الاتجاهات، الذي يجمع بين مختلف المسارات ويعزز التفاعل بين جميع المستويات التنظيمية. أما الاتصال غير الرسمي، فيتم خارج القنوات الرسمية المحددة، ويعتمد علي مدى العلاقات الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملين لتسهيل العمليات التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات، رغم ما قد ينطوي عليه أحيانًا من مخاطر انتشار الشائعات وسوء الفهم.[2]

كما يتوقف الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين المستويات السفلى في التسلسل الهرمي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة. ويعتبر من أهم عمليات التسيير فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة، منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال، ما دام هو أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية، والاتصال بهذا المفهوم يتضمن إمكانية حدوث تعديل في السلوك والتأثير هنا سوف يشتمل على استجابات كل الأفراد المشتركين في العملية الاتصالية، وتعد البيئة التنظيمية بما تحويه من علاقات وتفاعلات من العوامل

[1] اعتماد محمد علام، إجلال اسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الانجلو المصرية، 2013، ص95.

[2] علوان سميرة: **الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار**، مجلة التدوين، العدد 11، 2018، ص287.

الهامة التي تتفاعل بشكل جدلي كمتغيرات تؤثر في عملية الاتصال باعتباره عملية اجتماعية تتضمن التغيير وبالتالي فإن تأثير عملية الاتصال يمكن اعتباره احتمالات متغيرة دائما في المستقبل.[1]

ثالثا : مساهمة التو افق المهني في المؤسسة الإقتصادية الجز ائرية:

يعتبر التوافق المهني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هدفا تنظيميا تسعى إليه مختلف المؤسسات التي تطمح الي تحقيق ميزة تنافسية وعلاقات جيدة مع الزبائن، فحسن سيرورة العمليات داخل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بمدى قدرة الفاعلين التنظيميين على تحقيق حاجات الفرد العامل، وذلك من خلال التعرف على انتظاراته من المؤسسة، وما يحمله من تصورات حولها، فالعامل الجزائري شأنه شأن غيره في السياقات الاقتصادية المختلفة، يدخل المؤسسة محملا بجملة من الطموحات والغايات التي يسعي الى تحقيقها، وأن التعرف عليها وفهمها يعتبر أساسا في تحقيق رضا العامل وتحسين دافعيته .[2]

ويتمثل دور التوافق المهني في المؤسسة الاقتصادية في احداث التدابير والخيارات اللازمة واستعمال أدوات فعالة والمتمثلة في تحليل الوظائف، وإعداد بطاقات مناصب العمل، وذلك من أجل تحقيق التوازن و التوافق المهني بين قدرات القوى العاملة ومتطلبات الوظيفة.[3]

وبالتالي، فإن مساهمة التوافق المهني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تظهر من خلال تحقيق النجاح الوظيفي، الذي يعرف بأنه العمل الإيجابي المتراكم والنتائج النفسية وكذا الانجازات الحقيقية أو المتصورة عن تجارب العمل، ويتغير هذا النجاح في المسار المهني حسب كل فرد وفقا للأنظمة الجديدة للوظائف، ومنه فالنجاح المهني يقاس حسب وضعية الفرد في التقدم داخل المؤسسة، الرضا عن العمل، الرضا عن المسار المهني وعن الحياة بصفة عامة. هذا ما يدفع المؤسسات للبحث عن تحقيق المرونة بين الوظائف ما يمكن الأفراد من البحث عن نجاحهم وتحقيق التوافق الذي يحقق الرضا عن وضعيتهم المهنية دون الاعتماد على المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن مؤسسات اليوم تتجه نحو الاهتمام أكثر ببيئة

[1] العايب رابح: **الإتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد29، 2008، ص178.

[2] سناني لبنى، بوعطيط جلال الدين: مرجع سابق، ص 25.

[3] نقاز سيد أحمد: **التو افق المهني داخل المنظمة الصناعية الجز ائرية**، مجلة أفاق لعلم الإجتماع، جامعة سعد دحلب – لبليدة- ص332.

العمل التي تعزز الجوانب النفسية للأفراد خاصة مع ظهور مسارات مهنية متقلبة وتشجيعهم على ادارة النصرات المهنية الخاصة بهم، وبالتالي تحفيزهم ورفع مستويات الرضا لديهم .[1]

كما ان التوافق المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية له دور في تحقيق الحصول علي نتائج ايجابية تتمثل في ارتفاع الاداء العام والفعالية التنظيمية، اذ يساهم هذا التوافق في رفع مستوى المردودية والانتاجية، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية مما يقلل من معدلات دوران العمالة التي تعد من المؤشرات السلبية في بيئة العمل، فكلما شعر الأفراد بالإنسجام والتلاؤم مع وظائفهم ومهامهم ،وتوفرت لهم بيئة مهنية تتماشى مع قدراتهم و تطلعاتهم، زادت فرص استقرارهم الوظيفي، وهو ما ينعكس بدوره على استقرار المؤسسة.[2]

رابعا: الاتصال الصاعد والتو افق المهني في المؤسسة الجز ائرية :

يعد الاتصال الصاعد أحد المكونات الأساسية في بنية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، حيث يساهم بشكل فعال في تحقيق التوافق المهني بين مختلف الفاعلين التنظيميين، وينطلق هذا الاتصال من المستويات الإدارية الدنيا صعودا نحو المستويات العليا، مما تتيح للعاملين فرصة للتعبير عن انشغالاتهم ومشاكلهم واقتراحاتهم وكل ما يرتبط بمجال العمل، وتنظر المؤسسة اليها على انها ردود أفعال تجاه السياسة والقرارات وأسلوب الذي تنتهجه في التسيير، وتحصل المعلومات التي تأتي من الاتصالات الصاعدة من خلال فتح المجال للتعبير عن طريق سجل الشكاوى وسجل الاقتراحات، وكذلك عقد اجتماعات دورية وممارسة اتصالات مباشرة للإحاطة بما يشغل العمال وما يدور بالمؤسسة وهي مظهر من مظاهر المرونة في التسيير والابتعاد عن الدكتاتورية والانفراد بالرأي والسلطة[3] .

ولى تحسين توافق العامل المهني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ينبغي على المؤسسة إذا كانت جادة أن تسعى لتسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوسين، ويلخص لنا او برادهم نتيجة بحوث قام بها بهدف حصر الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحية بين المشرف

[1] بن كعكع ليلي، قورين حسنية: **أثر التو افق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين، دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس**، مجلة فصلية محكمة، المجلد التاسع، العدد الثالث 2018،ص 35.

[2] نقاز سيد أحمد : مرجع سابق،ص327.

[3] ياسين مسيلي : مرجع سابق، ص 86.

والمرؤوسين وتشيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة، وقد بني هذا التلخيص على ملاحظات علمية مضبوطة في عدد من المؤسسات فيما يلي:

- معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصياتهم.
- تمثيلهم تمثيلا أمنيا لدى الهيئات العليا.
- تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها عليهم تطبيقا مرنا.
- اعتبار نفسه دائما مثلا يحتذى.
- إخلاصه في إرشادهم تشجيعاً وتأنيباً.
- إعطاؤهم فرصة كافية للنمو والتقدم ومعاونتهم على التحسن .
- دراستهم دراسة فردية للتعرف على الميزات الخاصة بكل منهم بقصد معاملة كل منهم المعاملة المناسبة.
- تنمية إخلاصهم للمؤسسة عن طريق إخلاصه لهم والعدل والرحمة في معاملتهم.
- إحلال كل عامل في العمل الذي يناسب قدراته وميوله.
- يتحمل المسئولية عن المرؤوسين فيما يقعون فيه من أخطاء.[1]

نستخلص مما سبق أن تحسين الاتصال الصاعد والتوافق المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يرتكز على بناء علاقات اجتماعية ونفسية صحية بين المشرفين والمرؤوسين، تقوم على الاحترام المتبادل والعدل والمرونة في تطبيق اللوائح، كما يتطلب الأمر تمثيل العمال بإنصاف أمام الإدارة العليا، وتقديم إرشاد متوازن بين التشجيع والتأنيب، مع توفير فرص مستمرة للنمو المهني الفردي. بالإضافة إلى دراسة الخصائص الفردية لكل عامل لتكييف المهام حسب قدراته وميوله، وتحمل المسؤولية الجماعية، كل ذلك يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة محفزة ترفع من ولاء العاملين وأدائهم.

[1] سامي خليل فحجان: **التو افق المهني والمسئولية الاجتماعية و علاقتهما بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة**، رسالة ماجستير في قسم علم النفس، بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، 2020، ص24.

كما أن مدى سهولة الاتصال بالإدارة العليا يعتبر من العوامل الرئيسية المباشرة التي تترك أثر في نفوس العاملين، فسهولة الاتصال بالإدارة تشعر العامل بالرضا الوظيفي وتحقيق التوافق المهني، أما عندما يواجه العامل صعوبة في الإتصال بالقيادة العليا للمنظمة فإن ذلك يؤثر سلبا على مستوى التوافق المهني لديه.[1]

ويعتبر الرضا الوظيفي هو نتيجة حتمية أو محصلة منطقية للتوافق المهني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فالعامل المتوافق مهنيا لا يكون متوافقا إلا إذا بلغ مستوى عال من الرضا الوظيفي والعكس غير صحيح، إذ ليس بالضرورة أن يكون العامل الراضي عن جانب أو جوانب معينة من العمل معناه أن العامل يتمتع بالتوافق عن المهني أو حتى الرضا الإجمالي عن العمل.[2]

خامسا : مساهمة الاتصال النازل والتو افق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجز ائرية :

ويعد الاتصال النازل أحد المكونات الأساسية للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اذ يمثل الوسيلة التي تعتمدها الإدارة العليا في تمرير التوجيهات والأوامر والتعليمات والملاحظات والنصائح نحو المستويات الإدارية الأقل درجة، وتتعدد مضامين رسائل الاتصالات النازلة بين ما يكون بهدف تحقيق الأهداف العامة وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال الحرص على الوظائف وبين ما يعنى بالتوجيهات والنصائح التي تساعد في طرائق أجاز المهام والقيام بالوظائف، إضافة إلى المضامين التي تشرح سياسة المؤسسة وتزيل الغموض عن التشريعات والمراسيم التي تتعلق بها، كما تتضمن تقييم وتقويم الأداء إضافة الى تحفيز العمال وتشجيعهم على العمل والبذل والعطاء من خلال شرح طرق التعامل مع الرسائل التي تأتي من الإدارة العليا، ومن بين الصعوبات التي يوجهها هذا النوع من الاتصال تعدد المستويات الإدارية التي كلما تعددت وتشعبت كلما زادت في تعقيد التنظيم الإداري الذي بدوره يؤثر سلبا على الاتصال من خلال إعاقة انسياب المعلومات والتعليمات والتوجيهات التي تمر بحواجز متعددة قبل وصولها إلى المستهدفين بها.[3]

---

[1] أصيل بن فؤاد باسودان: **التو افق المهني لدى الموظفين الإداريين بجامعة جازان**، مجلة كلية الآداب بقنا، المجلد 33،العدد64، جامعة جازان المملكة العربية السعودية، 2024، ص 298.

[2] تباني أحلام : **التغيير التنظيمي و أثاثره على الرضا الوظيفي والتو افق المهني لدى الاطارات**، دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ميناء الجزائرEPAL،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر -02-،ص174.

[3]- ياسين مسيلي : **مرجع سابق**، ص ص86،85.

وكما أن خلق الانسجام بين العامل وظروف العمل يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة، فإن تحسين هذه الظروف ليشمل جميع الجوانب الفيزيقية الجيدة يعد أمرًا ضروريًا، إلى جانب الاهتمام بالمستوى الاقتصادي للموظفين من خلال إشباع حاجاتهم الأساسية وتعزيز شعورهم بالأمن والاستقرار النفسي، كما أن تمكين العاملين من استثمار قدراتهم وخبراتهم وتنميتها، وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن طبيعة أعمالهم وعن المؤسسة التي ينتمون إليها، يساهم بشكل فعال في رفع مستوى التوافق المهني لديهم، ويعزز ارتباطهم بالمنظمة.[1]

يقصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها من ضوء وتهوية ورطوبة ونظام تتابع فترات العمل والراحة .. الخ، فقد يختار العامل اختياراً نفسياً صحيحاً فيوضع في المهنة التي تناسبه من حيث الميول والاستعدادات والسمات الانفعالية، وقد يدرب تدريباً ناجحاً على استخدام قدراته إلى أحسن وجه لمصلحته ومصلحة المؤسسة بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة العمل، ولكن ينبغي فضلا عن ذلك أن تهيأ له أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق الصحي بتوفير الظروف البيئية الطبيعية لدوام هذا التوافق وتحسينه، ولا شك أن العمل من جانب المسئولين على تهيئة ظروف عمل مناسبة للعامل يسهم في رفع معدلات الإنتاج علاوة على زيادة رضا العامل عن عمله وزيادة توافقه فيه.[2]

ويعتبر التكيف مع ظروف العمل بمعناه العام هو العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع ما و يعتبر التكيف المهني أحد فروع التكيف العامل في مجال العمل والتوافق و التكيف هما عمليتان مستمرتان تسيران في خطين متوازيين نحو تحقيق التواؤم بين الفرد و بيئته المهنية، لأن تكيف الفرد العمل يحصل عبر العلاقة الإنسجامية المستمرة بينه وبين محيط العمل، أي ملائمة العامل للمهنة وملائمة المهنة للعامل. كما أن دوافع الفرد و محيطه هو أساس دوافع السلوك الانساني، اضافة الى أن بيئة العمل تشكل أهم البيئات في حياة الفرد و بالتالي فالتوافق عملية داخلية وخارجية أما التكيف فهو خارجي فقط و هذا ما ذهب اليه "انجلش" نقلا عن "كمال دسوقي" (1974) أن مصطلح التوافق أعم وأشمل من التكيف لأنه يستهدف تحقيق الغرض واشباع الحاجات، أما بالتغيير الذي يقصد به اعادة تنظيم الخبرة الشخصية، أو بالتغيير الذي يعني اعادة تنظيم عناصر بيئة العمل.[3]

[1] تباني أحلام: مرجع سابق، ص 196.

[2] سامي خليل فحجان : مرجع سابق، ص25.

[3] تباني أحلام: مرجع سابق، ص 174 .

سادسا :مساهمة الاتصال الافقي والتو افق المهني بالمؤسسة الاقتصادية الجز ائرية

ويعد الاتصال الأفقي، الذي يتم بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية ضمن نفس المستوى الإداري، وأحد الدعائم الأساسية لتحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فهو يساهم في التنسيق بين العمال ومختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، بهدف التقليل من مظاهر الاختلاف التي من شأنها هدر المال والجهد والوقت، كما يستخدم هذا النوع من الاتصال لحل النزاعات بشكل مباشر دون اللجوء الى المستويات العليا، ويشرف عليه أحيانا مديرون أو بعض العمال المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة، وكذا البحث في سبل تحسين الاعمال والتعاون لتحسين الجودة وتعزيز التفاهم والانتماء .

من جملة ما يعيق الاتصالات الأفقية هو تحديد الأعضاء الذين يتصل بهم وزيادة عددهم عند الضرورة، كما أن الأفراد والجماعات التي تتعامل مع بعضها على المسار الافقي قد تختلف في الأفكار والعادات وانماط السلوك، ضف الى ذلك ان الافراد يصبح لديهم تفكير بضرورة العمل الصالح قسمهم أو جماعتهم دون الجماعات الأخرى مما من شأنه التأثير على المؤسسة ككل.[1]

ويستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري سواء كان رسميا أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى من النشاطات التنظيمية ومشاركة المعلومات وحل المشاكل، وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية في المنظمات المتقدمة إلا إنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطرار العمال للتعامل مع العديد من الزملاء وتطوير وعلاقات عمل فعالة مع رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم. وهذا النوع من الاتصال مهم لنجاح المؤسسة وبدونه ليس هناك تنسيق لفعاليات المختلفة للمؤسسة.[2]

[1] ياسين مسيلي: مرجع سابق، ص 87-86.

[2] وفاء محمد الزبيري: **أنماط الاتصال وعلاقته بإتخاذ القرار الاداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر لسنة 2018، ص 234.

كما العلاقة بين العامل وزميله داخل المؤسسة الاقتصادية تقوم على عاملين أساسيين هما: (التعاون والمنافسة)، وتلجا أغلب المؤسسات إلى استخدام العامل الثاني إما استخداما صريحا أو ضمنيا، ونتيجة المنافسة يكون رفع مستوى الإنتاج، ولكن نخشى ما قد يجره هذا التنافس من إفساد العلاقات بين العمال وتبادل مظاهر العدوان الناشئ من الإحباط الذي تحدثه هذه المنافسة الفردية بين الزملاء في عمل واحد، وينبغي ألا تعتبر التعاون والمنافسة متعارضين تعارضاً تاماً، بل كلما أمكن الجمع بينهما لضمان سلامة العلاقات المتبادلة ومن ثم ضمان الصحة النفسية في جو المؤسسة.

واهتمام المؤسسات بإنشاء النوادي وتشجيع النشاط الرياضي وإقامة الحفلات والرحلات وأوجه النشاط الاجتماعي والترفيهي، لما لها من أثر ايجابي في تحسين وتقوية روابط وعلاقات العامل بزملائه والعمل على زيادة توافقه معهم[1].

[1] سامي خليل فحجان : مرجع سابق، ص25.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بجوانب موضوع الاتصال التنظيمي والتوافق المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال التركيز على مفهوم المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ثم تطرقنا إلى بعض أبعاد الاتصال التنظيمي والتوافق المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لإيضاح الدور بينهما في هذا الوسط.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة .

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثا :أدوات جمع البيانات .

رابعا : أدوات التحليل الإحصائي.

خامسا: صدق أداة الإستبيان و ثباتها.

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة للجوانب النظرية والبحثية يأتي الجانب الميداني للدراسة، وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في الفصول السابقة نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا، وسنتطرق في هذا الفصل إلى إبراز أهم الإجراءات المنهجية التي إعتمدت في الدارسة الراهنة، والتي تشمل مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري والمنهج المستخدم لدراسة هذا الموضوع، وكذلك أدوات جمع البيانات (الملاحظة ،الإستبيان) .

أولا: مجالات الدراسة

أ / المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة سنة 1977طبقا للقرار الصادر عن وزارة الفلاحة رقم 482المؤرخ في 11 أفريل 1977.

ب/ المجال الزماني :

- **الدراسة الإستطلاعية:**

بعد إطلاعنا علي الدراسات السابقة والكتب والمجالات وكذلك أطروحات الدكتوراه والتشاور قمنا باختيار موضوع البحث، وفي أواخر شهر نوفمبر 2024 قمنا بملئ استمارة إلكترونية خاصة بإختبار موضوع المذكرة واقتراح المشرفين مع إنتظار رأي اللجنة والمجلس العلمي للكلية، ومن ثم تم قبول موضوع الدراسة بتاريخ 03ديسمبر 2024، وبعد ذلك تواصلنا مع الأستاذة المشرفة لضبط الصياغة النهائية للموضوع، ثم قمنا بتحديد متغيرات الدراسة المتمثلة في الإتصال التنظيمي والتوافق المهني، وتفكيكها إلى أبعاد ومؤشرات إضافة إلى جمع المادة العلمية، طوال الفترة الممتدة من 10 فيفري إلى أفريل سنة 2025، حيث قمنا بضبط الفصول النظرية وبدأنا في كتابتها مع مراجعتها وتعديلها بشكل دوري حسب الإستاذة المشرفة، وخلال هذه الفترة قمنا بالتشاور مع الاستاذة حول ميدان الدراسة حيث وقع إختيارنا على مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة، وفي 12 فيفري 2025 قمنا بالإتصال بإدارة المؤسسة التي تم اختيارها كميدان لإجراء الدراسة والحصول على الإذن بالدخول وقمنا بدراسة إستطلاعية قصد التعرف على مصالحها ووحداتها وأقسامها، كما أجرينا مقابلة مع المدير ونائب المدير بهدف جمع كافة المعلومات التي تفيدنا في الجانب الميداني من وثائق تتعلق بالمؤسسة ومجتمع الدارسة والهيكل التنظيمي وفي تاريخ 01 ماي 2025 قمنا بإعداد الإجراءات المنهجية للدارسة، وبدأنا في النزول إلى الميدان عبر مراحل.

ت)المجال البشري:

أ _ **مجتمع الدراسة:** هو مجتمع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث .[1]

ويتمثل مجتمع الدراسة الراهنة في عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى محاولة التعرف والكشف عن دور الإتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين في المؤسسة الإقتصادية. ومن الطبيعي أن نعتمد في جمع البيانات والمعلومات من جميع فئات العمال ومحاولة الإحاطة بكل الفئات السوسيو مهنية وبما أن عدد العمال الدائمين كانوا أم متعاقدين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة، ما يقارب 377عامل موزعين وفق فئات مختلفة(إطار سامي، عون تحكم، عون تنفيذ) .

ب _ **العينة:** هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ويتم إختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه ونطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل .[2]

وقد تم الإعتماد في دراستنا هذه على العينة العشوائية الطبقية، وهذا راجع الي طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتميز بالتنوع ويقتضي تمثيلا عادلا لمختلف فئاته. وتم اختيار مفردات العينة بما يتوافق مع التقسيم الإداري المعتمد داخل المؤسسة، حيث تم تحديدها بنسبة 20% من مجتمع البحث، ليبلغ عدد أفراد العينة 75عاملا

- **حساب عينة الدراسة**

تم حسابها وفق القانون التالي: $\boldsymbol{n = \frac{n \times 20}{100}}$

100 ⟵ 100 %

x ⟵ 20 %

[1] نادية سعيد عيشور وأخرون: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية**، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر، الجزائر، ص226.

[2] علي معمر عبد المؤمن: **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)**، منشورات جامعة 7أكتوبر، الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008،ص184.

- حجم العينة : $n = \frac{377 \times 20}{100} = 75$

وبعد تحديد مجتمع الدراسة وحساب حجم العينة، تم اللجوء الي أسلوب التوزيع المناسب، حيث تم اختيار عدد من الأفراد من كل فئة بشكل يتناسب مع حجمها داخل المجتمع الأصلي، وتم ذلك بطريقة عشوائية.

الجدول رقم (01): يوضح حجم عينة الدراسة

العينة / الفئة	مجتمع الدراسة	حجم العينة 20%
إطار سامي	34	06
عون تحكم	149	30
عون تنفيذ	**194**	**39**
المجموع	**377**	**75**

وتميزت عينة الدراسة بأنها كانت طبقية عشوائية، حيث تم توزيع 75 استمارة بما يوافق إجمالي عينة الدراسة، تم استرجاعها كاملة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة، وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	75	100
التي لم يتم استرجاعها	00	00
الصالحة للتحليل	**75**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 75 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

"المنهج هو مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات المنهجية التي يستعين بها الباحث في تنظيم النشاط الذي يقوم به من أجل التقصي عن الحقائق العلمية أو الفحص الدقيق لها" .[1]

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، ويعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جميع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة .

يمثل العمال موردا بشريا هاما، وأحد دعائم التنمية الاقتصادية والإجتماعية وخاصة من ناحية المساهمة في رفع الإنتاجية وتحقيق الكفاءة في بيئة العمل المؤسسة، والتي أضحت جزءا لا يتجزأ من المنظومة الاقتصادية، وفي مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وتحسين ظروف وبيئة عملهم بما ينعكس إيجابا على الأداء العام، وأيضا في التقليل من معدلات البطالة والحد من الفقر، وهذا ما استدعى وصف هذه الظاهرة وصفا دقيقا وشاملا باستخدام أدوات تتسم بالصدق والموضوعية. لذا رأينا أن إختيار المنهج الوصفي هو الأنسب للعمل به في هذه الدراسة، نظرا لملائمة في وصف الظاهرة المدروسة بدقة، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

تماشيا مع الأهداف وطبيعة موضوع الدراسة الراهنة. تم توظيف هذا المنهج في وصف فعالية الإتصال التنظيمي بأبعاده (الإتصال الصاعد والاتصال النازل والاتصال الأفقي) ودوره في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة، ومعرفة الصعوبات أو المشاكل التي تواجه العاملين في عملية الإتصال داخل المؤسسة، ومن ثم وصف كيفية تلاؤم العاملين مع بيئة العمل وقدرتهم على التكيف والإنسجام في ظروفه المختلفة داخل المؤسسة الإقتصادية.

وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات الأتية:

المرحلة الأولى: المرحلة الإستكشافية في هذه المرحلة تم التركيز على الخطوات الآتية:

- جمع المعلومات النظرية المتعلقة بأساسيات الموضوع. لما لها من دور محوري في تحديد معالم البحث وتكوين خلفية معرفية متكاملة.

[1] محمد عبد السلام: **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مكتبة نور، 2020، ص10.

- مناقشة موضوع الدراسة مع ذوي الإختصاص والخبرة من أساتذة وباحثين ومهنيين عاملين في الميدان. حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم ومناقشته إلى جانب الاستفادة من أراءهم حول معطيات المتوفرة. مع مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوعا مماثلا . بغرض دعم الجانب النظري وتوسيع الرؤية البحثية.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الوصف المعمق . وقد تضمنت هذه المرحلة بخطوات الآتية:

أ. تحديد وصياغة التساؤل الرئيسي للدراسة.

ب. ضبط وتحديد مجتمع البحث أي العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية بيسة لاختيار العينة.

ج. اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث وهي الملاحظة وإستمارة الإستبيان.

د. تحليل البيانات وتفسيرها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية والسوسيولوجية وصولا إلى إستنتاجات علمية مبنية على المعطيات المحصلة ميدانيا. وهكذا يمكن تطبيق هذا المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. من خلال وصفها بدقة وتحليل مكوناتها بهدف الكشف عن طبيعتها ودرجة وجودها، وبالتالي يوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها ومن ثم تقديم نتائج في ضوئها من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة في سياق الدراسة. ومن هنا يتم تطبيق المنهج الوصفي على العينة المتمثلة في العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة، ومن هنا يكون وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع. ومن ثم الوصول إلى تحليل سوسيولوجي لما تم التحصل عليه من معلومات حول هذه الظاهرة وتفسيرها بناء عليها.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

1.1 الملاحظة: تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، وهي توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة السلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه، ويمكن تعريف الملاحظة على أنها: طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات، يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة.[1]

[1] محمد عبد السلام: مرجع سابق، ص33.

وعليه فقد اعتمدنا في درستنا علي تقنية الملاحظة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وكان ذلك أثناء إجراء دراستنا الاستطلاعية داخل مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة، وطيلة فترة تواجدنا بها، وقد مكنتنا هذه الأداة من الاطلاع علي طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة، وكذلك ملاحظة العلاقات الإجتماعية بين العمال، ومدى تواصلهم مع الادارة، فضلا عن ملاحظتي لمستوى الانضباط والإلتزام بمواعيد العمل، من خلال تسجيل الدخول للمؤسسة بالبصمة، كما لفت انتباهنا وجود روح التعاون بين العاملين في إنجاز المهام الموكلة اليهم، حيث نلاحظ أن أغلب العمال من فئة الذكور، إضافة الى غياب توفر وجبة الغداء داخل المؤسسة، وهو ما قد يؤثر علي راحة العمال خلال فترات العمل، كما لاحظنا أيضا وجود نقص في الأدوات والآلات اللازمة لإتمام العمل، مع غياب توفير معدات جديدة، وهو ما قد يعيق سير العمل ويؤثر سلبا على جودة الأداء والإنتاجية .

2.1 إستمارة الإستبيان :

- عرفها خالد حامد أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان Questnnaire يطلب من المبحوثين الاجابة عنها مباشرة. [1]

في اطار دراستنا استخدمنا إستمارة إستبيان، قمنا بمجموعة من الخطوات لإعدادها وتمت صياغتها وافقا لفرضيات الدراسة، حيث تحصلنا على41 عبارة موزعة على ثلاثة محاور اساسية جاءت كالاتي:

- **المحور الاول** :ويتمثل في الخصائص السوسيو ديمعرافية الخاصة بالمبحوثين يحتوي على اسئلة 06 متمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل الحالي، سنوات الخبر (الأقدمية)، الحالة الاجتماعية .
- **الحور الثاني:** ويتمثل في البيانات الخصة بمتغير الإتصال التنظيمي يضم (21) عبارة.
- **المحور الثالث:** ويتمثل في البيانات الخصة بمتغير التوافق المهني يضم (14) عبارة.
- **تحكيم الاستمارة**: بعد الإنتهاء من الصياغة الأولية للاستمارة، وإطلاع المشرفة عليها، بناء على الملاحظات المتعلقة ببنودها، وتم عرضها على 5 محكمين من الأساتذة الأكفاء المتخصصين في علم الإجتماع التنظيم والعمل بجامعة الشيخ العربي التبسي –تبسة -.

[1] خالد حامد: **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية**، جسور للنشر والتوزيع، 2008، ص136.

جاءت ملاحظات المحكمين بتعديل بعض عبارات استمارة الاستبيان لتتناسب مع مختلف محاور الدراسة، فكان التعديل كالأتي:

- اعادت صياغة كل من البنود الأتية (7)-(8)- (10)-(15)- (34).

ب) قياس صدق الاستمارة:

y:عدد المحكمين

n : يقيس **ń** : لا يقيس

لحساب مستوى صدق كل سؤال نقوم بهذه المعادلة: $\frac{n-ń}{y}$

جدول رقم (03): يبرز صدق البنود حسب المحكمين:

عدد البنود	يقيسn	لا يقيسń	مستوى صدق كل سؤال	عدد البنود	يقيسn	لا يقيسń	مستوى صدق كل سؤال
البند1	5	0	1	البند22	5	0	1
البند2	5	0	1	البند23	5	0	1
البند3	5	0	1	البند24	5	0	1
البند4	5	0	1	البند25	5	0	1
البند5	5	0	1	البند26	5	0	1
البند6	5	0	1	البند27	5	0	1
البند7	4	1	0.6	البند28	5	0	1
البند8	4	1	0.6	البند29	5	0	1
البند9	5	0	1	البند30	5	0	1
البند10	4	1	0.6	البند31	5	0	1
البند11	5	0	1	البند32	5	0	1
البند12	5	0	1	البند33	5	0	1
البند13	5	0	1	البند34	4	1	0.6
البند14	5	0	1	البند35	5	0	1
البند15	4	1	0.6	البند36	5	0	1
البند16	5	0	1	البند37	5	0	1
البند17	5	0	1	البند38	5	0	1
البند18	5	0	1	البند39	5	0	1
البند19	5	0	1	البند40	5	0	1
البند20	5	0	1	البند41	5	0	1
21 البند	5	0	1	/	/	/	/
المجموعة الجزئية	85	04	/		95	01	/
المجموع العام	البنود الصادقة		180	البنود غير الصادقة			39

المصدر: من اعداد الطالبتين

ولحساب النسبة المئوية الخاصة بثبات الاستمارة نقوم بجمع مستوى صدق كل سؤال مقسوم علي عدد البنود 100x وتكون على النحو الاتي : $\frac{39}{40} = 0.9512 \times 100 = 95.12$

وبناء علي هذه النتائج فإن استمارة الدراسة صادقة، ويمكن توزيعها على المبحوثين مع العلم أنه تم تعديلها علي ضوء ما وردة في الجدول السابق من تعديلات. وتم توزيع 75 إستمارة وتم استرجاعهم كاملا.

الجدول رقم (04): يبين تعديل عبارات الإستمارة بعد عملية التحكيم.

رقم البند	قبل العديل	بعد العديل
7	تشجع الادارة عامليها على تقديم اقتراحات لتطوير العمل .	تمنحك الإدارة فرصة فعلية للتعبير عن رأيك عند تقديمك لمقترحاتك.
8	تشجع أن أراء الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة	أتمكن من التعبير بحرية عن أرائي المتعلقة بسير العمل أمام الإدارة
10	تتلقى اتصالات كافية من الادارة بخصوص مهامات في العمل	الاتصال الوارد من الادارة بخصوص مهامي في العمل كاف في العمل وواضح بالنسبة.
15	لديك حرية كافية للتعبير عن ارائك حول ما يخص سير العمل.	لديك الحرية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بسير العمل
34	أشعر أنني أحقق ذاتي من المهام المؤاكلة لي من طرف المؤسسة.	اشعر أنني أحقق ذاتي من خلال انتمائي للمؤسسة.

رابعا: أدوات التحليل الإحصائي

1.1 الأساليب الإحصائية الوصفية

استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- **التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني**: لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص العينة.
- **الوسط الحسابي (Mean)**: مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.[1]

[1]- عبد اللاه إبراهيم الفقي: **الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص 95-142.

- **الانحراف المعياري (Déviation Standard)**: لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.[1]

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \overline{X})2}}{N}$$

2.1 الأساليب الاستدلالية: وتتمثل فيما يلي:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)**: لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

- **معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson)**: لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- **الانحدار البسيط**: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.[2]

ويتم حساب هاته الأساليب وفقا لما يلي:

أ التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

ب معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

---

[1]- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا: **أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 121.

[2]- وليد عبد الرحمن خالد الفراء: **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

خامسا: صدق أداة الاستبيان وثباتها

للتحقق من صدق أداة الاستبيان والتحقق من ثباتها لابد من إتباع الخطوات التالية:

1.1 صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الثلاثي.[1] وهو ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (05): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,66-1]	[2,33-1,67]	[3,00-2,34]
اتجاه الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: بو قلقول الهادي: **تحليل البيانات باستخدام spss**، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

2.1 ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 75 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 21	الإتصال التنظيمي	83.3
من الفقرة 22إلى35	التوافق المهني	62.7
من الفقرة 01 إلى 35	**معامل الثبات الكلي**	**73.5**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.[2]

[1] - أنظر الملحق رقم (01).

[2] - أنظر الملحق رقم (01)

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة بشكل مقبول، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 73.5%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%)، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل لقد تطرقنا إلى مجالات الدراسة التي حددناها في كل من المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري، ثم منهج الدراسة الذي يتمثل في المنهج الوصفي وأهم مراحله معالجة هذا الموضوع، ثم عينة الدراسة المتمثلة في العينة الطبقية، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة واستمارة إستبيان الموجهة إلى افراد العينة، وفي أخير تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية والتي سيتم استخدامها في الفصل القادم من خلال تحليل وتفسير بيانات الدراسة .

الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

أولا : عرض وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيو الديمغر افية.

ثانيا: عرض و تحليل نتائج البيانات الخاصة بالمتغير المستقل الاتصال التنظيمي.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة بالمتغير التابع

التو افق المهني.

رابعا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

خامسا: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة

سادسا: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء المقاربة السوسيولوجية

سابعاا: استخلاص النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

يهدف الجانب الميداني إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة أو نفيها، غير أنه وقبل التعرض إلى ذلك من الضروري التعرف على خصائص مجتمع الدراسة وأفراد العينة، ولذا سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها.

أولا: عرض وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بالخصائص سوسيو ديمغرافية

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

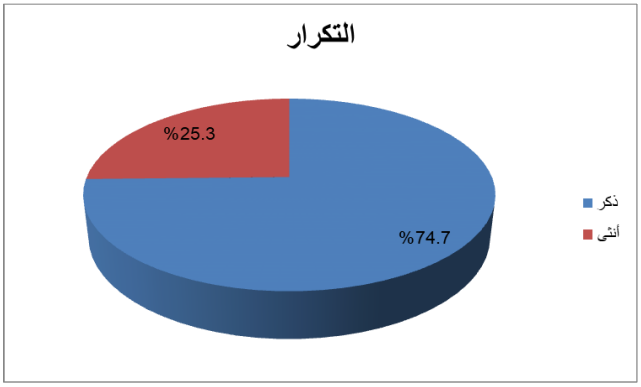
1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	56	74.7
أنثى	19	25.3
المجموع	75	100

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم (06) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور تحتل المرتبة الأولى بنسبة 74,7% أي ما يقابلها 56 من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على جنس الذكور، وذلك راجع إلى طبيعة العمل والمهام الموكلة إليهم، فالعمل في هذه المؤسسة يتطلب مجهود بدني كبير كتحميل وتفريغ الحبوب، وكذلك تشغيل المعدات الثقيلة وإصلاحها، بينما نجد أن نسبة 25,3% ما يقابلها 19 من المبحوثين تمثلها جنس الإناث، ويمكن لنا تفسير هذه النسبة بطبيعة الأعمال التي تفرضها المؤسسة، فهناك بعض المهام الإدارية التي يمكن للإناث العمل بها مثل: السكريتارية، وبعض المهام الأخرى مثل المحاسبة، كما نجد نسبة من الإناث يشتغلون في مهام النظافة، ويمكن تفسير هذه النسبة بطبيعة العمل في هذه المؤسسة، فهذه الوظائف لا تتطلب مجهود بدنيا عاليا، وهذا ما لاحظناه داخل المؤسسة .

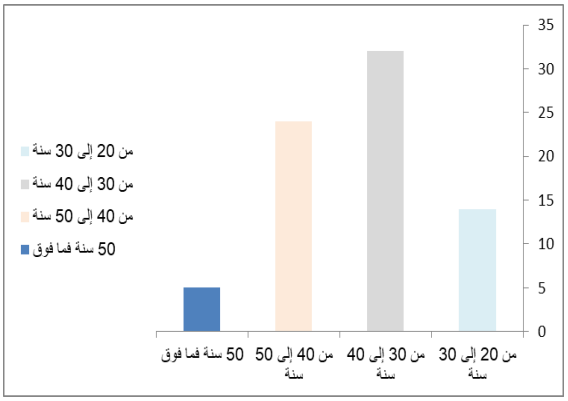
2- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن**

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير السن

جدول رقم(08): توزيع العينة حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة%
من 20 إلى 30 سنة	14	18.7
من 30 إلى 40 سنة	32	42.7
من 40 إلى 50 سنة	24	32.0
50سنة فما فوق	5	6.7
المجموع	**75**	**100**

الشكل رقم (11): التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم (07) أن نسبة 42.7% تمثل أكبر نسبة للعمال الذين تكون أعمارهم تتراوح ما بين 30إلى 40 سنة ،والتي يقابلها 32 من أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يمكن تفسيره بأن طبيعة المهام في هذه المؤسسة تتطلب امتلاك قوة بدنية كبيرة، وهو ما يتوفر لدى الشباب أكثر من بقية الفئات العمرية الاخرى، وقد تكون هذه الفئات أيضا غالبا ما تمثل العنصر البشري الأكثر إنتاجية، حيث تجمع بين الخبرة والنشاط البدني مما يجعلها مؤهلة بشكل كبير لأداء المهام الخاصة بهذه المؤسسة.

- بينما نجد أن النسبة التي تليها 32% من العمال تتمثل أعمارهم تتراوح ما بين 40 إلى 50 سنة، والتي يقابلها 24 من عينة الدراسة، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن العمل في مثل هذه المؤسسات يتطلب إمتلاك بعض الخبرات المهنية مثل الخبرة في تسيير المخزون، تخزين المنتوجات، الخبرة المالية، والمحاسبة، والتي تساهم في أداء العمل بالطريقة المثالية، كما قد تكون هناك محدودية في آليات الترقية أو التحول المهني مما يؤدي إلى بقاء العاملين في مناصبهم لفترات طويلة .

- أما النسبة الثالثة فتتمثل في18.7% أعمارهم تتراوح ما بين من 20 إلى 30 سنة والتي يقابلها 14 من عينة الدراسة، وهو ما يمكن تفسيره أن الفئة التي نجحت في مسابقات التوظيف بالمؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تقوم باستقطاب عاملين سنويا ذوي كفاءات ومهارات عبر هذه المسابقات .

- و أخيرا نجد أقل نسبة تتمثل في 6.7% تمثلها الاعمار من 50 سنة فما فوق، والتي تقابلها 5 تكرار من عينة الدراسة، وهو ما يمكن تفسيره من خلال أن هناك عدد من العاملين الذين استوفوا السن المطلوب في المؤسسة، والذين على وشك التقاعد، ويمكن تفسير عدد المبحوثين هم الفئة من الاطارات كالمدير العام والخبراء الفنيون، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد عليهم في تأطير العمال الجدد نظير خبراتهم الكبيرة في العمل، مما يساهم في تحقيق أهدف المؤسسة المسيطرة.

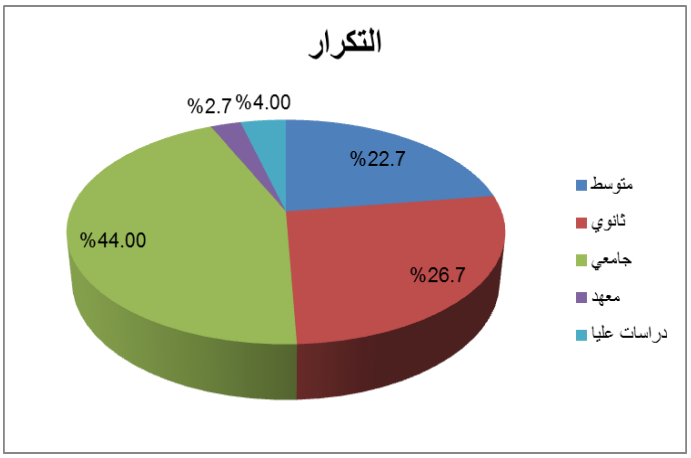
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير **المستوى التعليمي**

جدول رقم(09): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
متوسط	17	22.7
ثانوي	20	26.7
جامعي	33	44.0
معهد	2	2.7
دراسات عليا	3	4.0
المجموع	**75**	**100**

شكل رقم (12): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم (08) أعلاه أن نسبة 44% من العاملين الذين يمتلكون مستوى جامعي، والذي يمثلون من عينة الدراسة 33 مفردا، وهذا ما يشير إلى أن أغلبية العمال لديهم تعليم عالي جامعي والذين تحصلوا على شهادات جامعية في تخصصات مختلفة كالعلوم الاقتصادية، وعلم اجتماع التنظيم والعمل، وعلم اجتماع التنمية، وهذا ما تم ملاحظته عند مقابلة عمال المؤسسة، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على تشغيل كوادر ذات كفاءات ومهارات متخصصة، في العمل حسب هذه التخصصات كالمحاسبة وغيرها... .

- بينما نجد نسبة 26.7% يمثلها الذين يمتلكون مستوى ثانوي، والتي يقابلها20 عامل من عينة الدراسة، وهذا ما يمكن تفسيره بأن هذه الفئة التي تشتغل تحت المستوى يمثلها العاملين الكبار في السن، الذين تحصلوا على شهادات ثانوية أو ما يعادلها، و الذين لهم أقدمية في المؤسسة.

ومن ثم تأتي نسبة 22.7% الذين يمتلكون المستوى المتوسط والتي تقابلها عينة الدراسة 17عامل، وهذا راجع إلى أن العاملين في هذه المؤسسة تحت هذا المستوى لديهم مستوى تعليم متوسط، لكن لديهم شهادة تكوين مهني، يتم تفسيرها بالمهام التي يشغلونها مثل: مهام أعون الأمن والسائقين وعمال النظافة وغيرها. من المناصب التي لا تتطلب مؤهلات علمية عالية، بينما نجد أن نسبة 4%. من الذين يمتلكون دراسات عليا والتي يقابلها في عينة الدراسة 3 عمال، حيث يمكن التفسير هذه النسبة إلى أنه هناك نسبة صغيرة حاصلين على دراسات عليا وغالبا ما يشتغلون اما المدير أو مهندس زراعة أو مستشار إداري أو اقتصادي مكلف بتسيير الموارد المالية و الرقابة المحاسبية ، وهذا الأمر طبيعي بالنظر للطابع العلمي لمهام هذه المؤسسة.

- وأخيرا 2,7% متخرجين من المعهد والتي يقابلها في عينة الدراسة 2 عاملا، ويمكن تفسير هذا إلى أن العمال الذين يمتلكون تأهيلا متوسطا أو شبه مرتفع مقارنة بالمستويات الأخرى، فقد يشغل صاحب المستوى المعهد مساعد إداري أو مكلف بالإحصاء، وهذا راجع إلى وجود بعض المناصب التي تتناسب مع هذه التخصصات والشهادات، وبصفة عامة يمكن أن نلاحظ بأنه هناك تفاوت في المستوى التعليمي لعينة الدراسة وهذا راجع إلى وجود تعدد في نوعية المناصب بالمؤسسة .

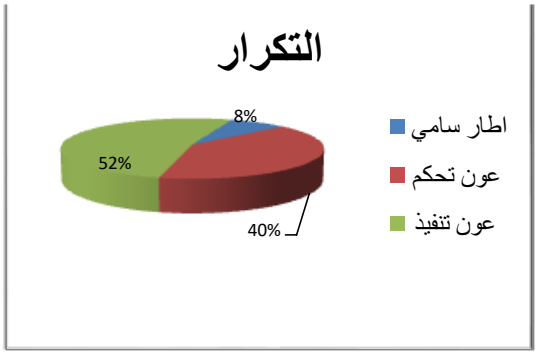
4- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير منصب العمل الحالي**

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير **منصب العمل الحالي**

جدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير منصب العمل الحالي

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة%
اطار سامي	6	8.0
عون تحكم	30	40.0
عون تنفيذ	39	52.0
المجموع	**75**	**100**

شكل رقم (13): التوزيع البياني للعينة حسب متغير منصب العمل الحالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- يتضح من الجدول رقم (09) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عون تنفيذ، حيث بلغت نسبتهم 52.0%، أي ما يمثل 39 مفردة من مجموع العينة. حيث بلغت نسبة إلى طبيعة العمل السائدة داخل المؤسسة، والمتمثلة في استقبال المحاصيل من الفلاحين والموردين، والمشاركة في عمليات الوزن والتفريغ، إلى جانب تخزين وترتيب المنتوجات داخل المخازن وفق معايير السلامة والنظافة. كما تشمل مهام هذه الفئة مناولة الشحنات، وتحريكها باستخدام الوسائل اليدوية (كالرافعات اليدوية والعربات) والميكانيكية (كالرافعات الشوكية والسيور الناقلة والات الوزن والتعبئة الاتوماتيكية)، فضلا عن المساهمة في مراقبة الجودة الأولية من خلال أخذ عينات من المنتوج وإبلاغ المسؤولين بأي ملاحظات مسجلة. وبناء على ذلك، فإن ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ مقارنة بالفئات الوظيفية الأخرى يعد منطقيا، نظرا لاعتماد المؤسسة الكبير على هذا الصنف من العاملين في تنفيذ الأعمال التشغيلية اليومية ذات الطابع الميداني.

-وتأتي فئة "أعوان التحكم" في المرتبة الثانية ،من حيث عدد المبحوثين بنسبة بلغة 40.0%اي ما يعادل 30 عامل من مجموع افراد العينة ، حيث يعد هذا التمثيل الكبير نسبيا إلى الدور الوسيط الذي تلعبه هذه الفئة بين الادارة من جهة وأعوان التنفيذ من جهة أخرا ،ف "عون التحكم" يعتبر المسؤول المباشر على متابعة تنفيذ المهام الميدانية، حيث يقوم بدور رقابي وتنظيمي يضمن انسيابية سير العمل الميداني. وتتمثل مهامهم في مراقبة عمليات الاستلام والتفريغ، والتأكد من مطابقة الكميات المستلمة مع البيانات الواردة في السندات،

والإشراف على ترتيب وتخزين الحبوب وفقًا للمعايير التقنية المعتمدة. كما يعنى عون التحكم بضمان النظافة والسلامة داخل المخازن، من خلال متابعة ظروف التخزين كدرجة الحرارة والرطوبة، والتبليغ الفوري عن أي خلل أو علامات تلف في المحاصيل. علاوة على ذلك، يضطلع هذا العون بمسؤولية توزيع المهام اليومية على أعوان التنفيذ، ومراقبة مدى التزامهم بالتعليمات، والتنسيق مع الإدارة لرفع التقارير الدورية وتقديم المقترحات. كما يُسند إليه المساهمة في عمليات الجرد ومراجعة السجلات لضمان تطابقها مع الكميات الفعلية المخزنة. وبذلك، يعد عون التحكم همزة وصل أساسية بين الإدارة والعمّال، حيث يجمع في مهامه بين الرقابة الفنية والإشراف الإداري لضمان تحقيق الأداء المطلوب بأعلى درجات الانضباط والجودة.

-وأخيرا، نجد فئة الإطارات السامية التي بلغت نسبتها 8.0%، أي ما يعادل 6 مفردات من مجموع العينة. ورغم محدودية عددها، إلا أن دورها يبقى محوريا وأساسيا في سير العمل. وتتكون هذه الفئة من المدير الذي لا يقتصر دوره على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإشراف العام، بل يعد بمثابة "العصب الحيوي" للمؤسسة. حيث يسهر على مراقبة العمال ميدانيا، ويشرف على تنفيذ التوجهات الإدارية، ويُعد المرجع الأول في اتخاذ القرارات التنظيمية اليومية، مما يجعله الآمر والناهي في التسيير العملي للمصالح المختلفة داخل المؤسسة، ويتابع باستمرار الانضباط والإنتاجية وضمان التنسيق الداخلي بين الأقسام. بالإضافة إلى ذلك، يعمل نائب المدير على تعويض المدير في حال غيابه، ويتابع تنفيذ التوجهات اليومية ويضمن التواصل بين الأقسام. كما تضم هذه الفئة أيضا إطارات اقتصادية مكلفة بتسيير الموارد المالية وضبط الميزانية والرقابة المحاسبية، إلى جانب مهندس زراعي يتولى متابعة جودة المحاصيل ومراقبة شروط التخزين والمساهمة في مراقبة الجودة التقنية، ومختص في الإعلام الآلي يشرف على النظام المعلوماتي، وأرشفة البيانات إلكترونيا، وضمان التنسيق الرقمي بين المصالح. ومن خلال هذه التخصصات، تبيّن أن هذه الفئة تساهم في رسم السياسات العامة، واتخاذ القرارات، وضمان المتابعة التقنية والإدارية للمؤسسة، ما يجعلها حجر الأساس في التسيير الشامل للؤسسة.

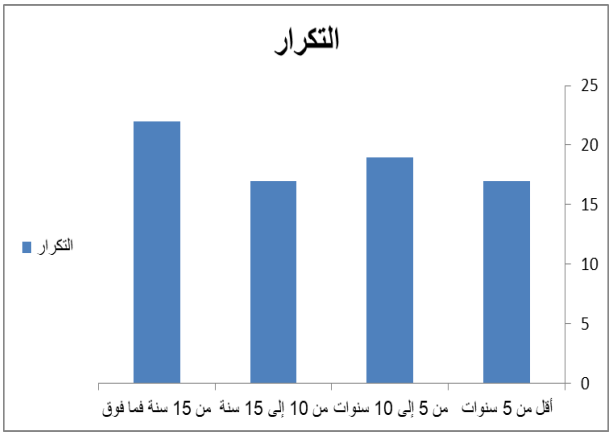
5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	17	22.7
من 5 إلى 10 سنوات	19	25.3
من 10 إلى 15 سنة	17	22.7
من 15 سنة فما	22	29.3
المجموع	**75**	**100**

شكل رقم (14): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يبين الجدول رقم (10) أن أفراد العينة الذين ينتمون الي فئة 15 سنة فما فوق في الخبرة المهنية، حيث تمثل هذه الفئة النسبة الأعلى بنسبة 29.3% التي يمثلها 22 من المبحوثين، مما قد يوضح تمكن المؤسسة من تحقيق دورها القيادي وصمودها عبر سنوات من تأسيسها، بفضل خبرة عمالها الطويلة التي تتجاوز 15 سنة. هذه الخبرة المتراكمة أفادت المؤسسة لبلوغ أهدافها التنموية، وعكست إيجابيا على جودة الأداء واستمرارية العمل، بالإضافة إلى نقل المهارات والمعارف للأجيال الجديدة داخل المؤسسة، مما يعزز من متانة واستدامة العملية الإنتاجية والإدارية.

أما في المرتبة الثانية، تأتي نسبة 25.3% أي ما يعادل 19 مفردة من مجموع العينة فئة العاملين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 إلى 10 سنوات. وتعد هذه الفئة من العناصر التي جمعت بين حداثة نسبية في الالتحاق بالمؤسسة، واكتساب خبرة ميدانية معتبرة خلال فترة زمنية متوسطة، ما يجعلها مؤهلة للاطلاع علي أدوار تنفيذية و إشرافية في آن واحد. كما تمثل حلقة وصل بين الفئات ذات الخبرة الطويلة والعاملين الجدد، حيث إنها تمتلك من المعرفة والخبرة ما يمكنها من أداء مهامها بكفاءة، وفي ذات الوقت ما زالت منفتحة على التكوين والتطور المهني، ما يجعلها من الركائز الأساسية في استدامة التسيير اليومي للمؤسسة.

-أما نسبة 22.7% من العينة، أي ما يعادل 17 مفردة الأقل من 5 سنوات ،وتمثل هذه الفئة العاملين الذين شغلوا مناصبهم حديثًا عبر المسابقات التي تنظمها المؤسسة بصفة دورية. ورغم استمرار هذه المسابقات، يبقى عدد أفراد هذه الفئة محدودا مقارنة بالفئات الأكبر، نتيجة لطبيعة التوظيف التدريجي ومحدودية المناصب المفتوحة. وتعد هذه الفئة المورد البشري الجديد الذي يعزز مستقبل المؤسسة، شرط توفير التكوين والتأطير المناسبين لضمان اندماجهم وتحقيق الأداء المطلوب.

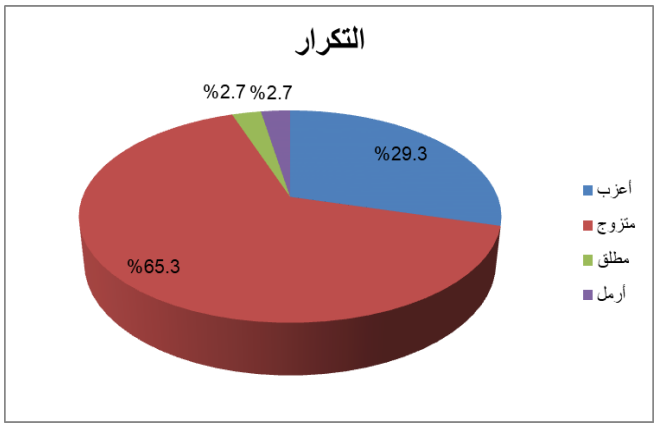
5- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية**

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة%
أعزب	22	29.3
متزوج	49	65.3
مطلق	2	2.7
أرمل	2	2.7
المجموع	**75**	**100**

شكل رقم (15): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

-يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، حيث تمثل فئة المتزوجين النسبة الأكبر بنسبة 65.3%، أي ما يعادل 49 عاملا، وتعكس هذه النسبة أن غالبية العاملين في المؤسسة يتحلون بدرجة عالية من المسؤولية، حيث يظهر المتزوجون التزاما مزدوجا تجاه عملهم وأسرهم، مما يعكس مدى جديتهم واستقرارهم في أداء مهامهم الوظيفية.

-أما فئة الأعزب فتشكل نسبة 29.3%، بما يعادل 22 تكرارا، وتمثل هذه الفئة العاملين الذين توظفوا حديثا في المؤسسة. وغالبا ما يكون أفراد هذه الفئة من الشباب أو الذين في بداية مسيرتهم المهنية، ويتسمون بالحيوية والطموح والرغبة في اكتساب الخبرات وتطوير مهاراتهم.

-أما نسبة فئتي المطلقين والأرامل فهي ضئيلة جدا، حيث بلغت نسبة كل منهما 2.7% فقط، أي تكرارين لكل فئة، مما يشير إلى تمثيل محدود لهذه الفئات داخل المؤسسة وقد تعكس تحديات اجتماعية قد تؤثر على أدائهم المهني.

ثانيا: عرض و تحليل نتائج البيانات الخاصة بالمتغير المستقل الاتصال التنظيمي

ويمكن توضح أهم نتائج المتغير المستقل وفقا لما يلي:

1.1 تحليل نتائج المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)

وهو ما سيتم توضيح وفقا لأبعاد الاتصال التنظيمي، وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (13): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) و أبعاده.

الاتصال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه	المستوى
الإتصال الصاعد	2.1962	0.57708	3	محايد	متوسط
الإتصال النازل	2.4248	0.36759	2	موافق	مرتفع
الإتصال الأفقي	2.4571	0.38519	1	موافق	مرتفع
المتوسط العام	2.3594	0.31687	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول آراء المبحوثين تجاه الاتصال التنظيمي، باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي. يتضمن الجدول ثلاثة أبعاد رئيسية تمثلت في(الاتصال الصاعد ،الاتصال النازل و الأفقي)

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1.1 بعد الاتصال الصاعد

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد الاتصال الصاعد في المؤسسة

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال الصاعد

رقم العبارات	العبارات	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
			غير موافق	محايد	موافق				
01	تمنحك الإدارة فرصة فعلية للتعبير عند رأيك عند تقديمك لمقترحاتك	التكرار	19	18	38	2.25	0.840	متوسط	3
		النسبة	25.3	24	50.7				
02	أتمكن من التعبير عن ارائي المتعلقة بسير العمل أمام الإدارة.	التكرار	19	14	42	2.31	0.854	متوسط	2
		النسبة	25.3	18.7	56				
03	تتلقى استجابة واضحة من الإدارة عند تقديمك لمقترح أو ملاحظة تخص	التكرار	23	23	29	2.08	0.834	متوسط	6
		النسبة	30.7	30.7	38.7				

	العمل .							
04	لديك الحرية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بسير العمل .	التكرار	25	19	31	2.08	0.866	متوسط	7
		النسبة	33.3	25.3	41.3				
05	تشعر أن الإدارة ترحب بالآراء المختلفة حول لقرارتها فيما يخص المؤسسة.	التكرار	18	27	30	2.16	0.789	متوسط	4
		النسبة	24	36	40				
06	تولي الإدارة اهتماما بالشكاوي المقدمة من طرف العاملين.	التكرار	24	19	32	2.11	0.863	متوسط	5
		النسبة	32	25.3	42.7				
07	الاجتماعات الدورية مع الإدارة تزيد من إحساسك بالمسؤولية	التكرار	14	18	43	2.39	0.787	مرتفع	1
		النسبة	18.7	24	57.3				
						2.1962	0.5770	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال الصاعد في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة. فقد احتلت:

- **العبارة رقم (07)** المرتبة الأولى في النسب، حيث أكدت نسبة 57.3% من المبحوثين (بتكرار 43) موافقتهم على أن الاجتماعات الدورية مع الإدارة تزيد من إحساسهم بالمسؤولية، بينما عبّر نسبة 24% منهم (بتكرار 18) عن موقف محايد، في حين أبدى نسبة 18.7% (بتكرار 14) عدم موافقتهم. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.39 بدلالة مرتفعة، وانحراف معياري 0.787، مما يدل على درجة متوسطة من التشتت في استجابات المبحوثين.
- تليها في الترتيب العبارة رقم (02)، حيث أشار نسبة 56% من أفراد العينة (بتكرار 42) إلى موافقتهم على أنهم يتمكنون من التعبير بحرية عن آرائهم المتعلقة بسير العمل أمام الإدارة، مقابل نسبة 25.3% (بتكرار 19) أبدوا عدم موافقتهم، ونسبة 18.7% (بتكرار 14) أبدوا حيادهم. حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.31، بدلالة متوسطة، مع انحراف معياري قدره 0.854، وهو ما يعكس تشتتًا متوسطًا في الآراء.
- أما العبارة رقم (01)، فقد أظهر التحليل أن نسبة 50.7% من المبحوثين (بتكرار 38) يوافقون على أن الإدارة تمنحهم فرصة فعلية للتعبير عن آرائهم عند تقديم المقترحات، بينما كان نسبة 24% منهم (بتكرار 18) على حياد، ونسبة 25.3% (بتكرار 19) غير موافقين. قدر المتوسط الحسابي بـ 2.25 بدلالة متوسطة، والانحراف المعياري بـ 0.840، وهو ما يدل أيضًا على تشتت متوسط في الاستجابات.
- تأتي بعد ذلك العبارة رقم (06)، حيث أكدت نسبة 42.7% من العاملين (بتكرار 32) عن موافقتهم على أن الإدارة تولي اهتمامًا بالشكاوى المقدمة من طرف العاملين، في حين أبدى نسبة 32% (بتكرار 24) عدم موافقتهم، ونسبة 25.3% (بتكرار 19) أبدوا حيادهم. وقدر المتوسط الحسابي بـ 2.11 بدلالة مرتفعة، والانحراف المعياري بـ 0.863.
- بالنسبة **للعبارة رقم (04)**، فقد أكدت نسبة 41.3% (بتكرار 31) من العاملين عن موافقتهم بأن لديهم الحرية في المشاركة في صنع القرارات الخاصة بسير العمل، بينما أبدى نسبة 33.3% (بتكرار 25) عدم موافقتهم، ونسبة 25.3% (بتكرار 19) كانوا محايدين. بلغ المتوسط الحسابي 2.08، بدلالة متوسطة، والانحراف المعياري 0.866.
- **وفي العبارة رقم (05)**، أفاد نسبة 40% من العاملين (بتكرار 30) بأن الإدارة ترحب بالآراء المختلفة حول القرارات المتعلقة بالمؤسسة، بينما كان نسبة 36% منهم (بتكرار 27) على حياد، ونسبة 24% (بتكرار 18) غير موافقين. قدر المتوسط الحسابي بـ 2.16 بدلالة متوسطة، والانحراف المعياري بـ 0.789.

- وأخيرا، جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأخيرة، حيث وافق نسبة 38.7% من العاملين (بتكرار 29) على أنهم يتلقون استجابة واضحة من الإدارة عند تقديمهم لمقترحات أو ملاحظات تخص العمل، في حين كان نسبة 30.7% (بتكرار 23) غير موافقين، ونسبة 30.7% (بتكرار 23) محايدين. بلغ المتوسط الحسابي 2.08 بدلالة متوسطة، والانحراف المعياري 0.834.

ونستخلص في النتائج الإجمالية أنها سجلت متوسطا حسابيا قدره 2.19، وانحرافا معياريا 0.577، مما يشير إلى اتجاه حيادي بمستوى متوسط لدى العاملين تجاه فرص التعبير عن آرائهم. ويعكس هذا الوضع واقعا سوسيولوجيا مفاده أن بعض الفرص للتعبير موجودة، لكنها غير كافية لتعزيز الشعور بالرضا والانتماء داخل المؤسسة.

وقد يشير هذا الاتجاه الحيادي إلى ضعف الثقة بين العاملين والإدارة. فعندما تكون الفرص المتاحة للتعبير محدودة أو غير فعالة، يتولد لدى العاملين شعور بعدم جدوى مشاركاتهم، مما يؤدي إلى تراجع الثقة في الإدارة، وانخفاض الدافع والحماس للعمل. كما توحي النتائج بأن ثقافة المؤسسة لا تدعم الحوار المفتوح، مما قد ينتج عنه خوف من التعبير عن الآراء خشية العواقب، وبالتالي كبت الإبداع والمبادرة.

وتبرز هذه النتائج الحاجة الملحة إلى تحسين قنوات الاتصال الصاعد داخل المؤسسة، عبر تطوير آليات فعالة للاستماع لملاحظات العاملين والتفاعل معها. فالاتصال الفعال يعزز الشعور بالتقدير والانتماء، ويسهم في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية. ومن خلال ترسيخ ثقافة الانفتاح والثقة، يمكن رفع مستويات الرضا والالتزام، بما ينعكس إيجابيًا على أداء المؤسسة ككل.

الجدول رقم (15): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (01)

العبارة (01)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تمنحك الإدارة فرصة فعلية للتعبير عن رأيك عند تقديمك لمقترحاتك	38	50.7	18	24	19	25.3	2.25	0.840	متوسط

- سجلت العبارة (01) : والتي مفادها تمنحك الإدارة فرصة فعلية للتعبير عن رأيك عند تقديمك لمقترحاتك، حيث أكدت نسبة 50.7 % على أنها موافقة بان تمنحك الإدارة فرصة فعلية للتعبير عن رأيك عند تقديمك لمقترحاتك، في حين أكد 28.1 % بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 25.3% ابدت عدم موافقتها على العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.25 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.840، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 50.7%.

يعكس هذا الحياد عدم وجود ثقة قوية في فعالية هذه الفرص، حيث يشعر بعض الأفراد بعدم الرضا عن إمكانية مشاركتهم، مما قد يؤثر سلبًا على معنوياتهم وإنتاجيتهم. كما يشير إلى ثقافة مؤسسية قد لا تشجع الحوار المفتوح، مما يؤدي إلى تراجع في الالتزام والولاء. لذا، يتطلب الأمر تعزيز قنوات التواصل وتحفيز العاملين على التعبير عن آرائهم لضمان بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

الجدول رقم (16): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (02)+

العبارة (02)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
أتمكن من التعبير بحرية عن أرائي المتعلقة بسير العمل أمام الإدارة.	42	56	14	18.7	19	25.3	2.31	0.854	متوسط

- سجلت العبارة (02) : والتي مفادها أتمكن من التعبير بحرية عن أرائي المتعلقة بسير العمل أمام الإدارة، حيث أكدت نسبة 56 % على أنها موافقة بان أتمكن من التعبير بحرية عن أرائي المتعلقة بسير العمل أمام الإدارة ، في حين أكد 25.3 % عدم موافقتها فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 18.7% ابدت حيادها على العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.31 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.854، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 56%.

تعكس هذه النتائج عدم شعور العاملين بالحرية الكاملة في التعبير، مما يؤدي إلى حالة من عدم اليقين والقلق بشأن مدى تأثير آرائهم على بيئة العمل. هذا الوضع يمكن أن يثبط الإبداع والمبادرة، حيث يشعر الأفراد بأنهم محاطون بقيود تمنعهم من المشاركة الفعالة، مما قد يؤثر سلبًا على ديناميكية الفريق وثقافة المؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم (17): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (03)

العبارة (03)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تتلقى استجابة واضحة من الإدارة عند تقديمك لمقترح أو ملاحظة تخص العمل.	29	38.7	23	30.7	23	30.7	2.08	0.834	متوسط

- **سجلت العبارة (03)** : والتي مفادها تتلقى استجابة واضحة من الإدارة عند تقديمك لمقترح أو ملاحظة تخص العمل، حيث أكدت نسبة 38.7 % على أنها موافقة بانها تتلقى استجابة واضحة من الإدارة عند تقديمك لمقترح أو ملاحظة تخص العمل ، في حين أكد 30.7 % عدم موافقتها فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 30.7% ابدت حيادها على العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.08 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.834، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 38.7%.

يعكس هذا الافتقار إلى الوضوح شعورًا بعدم التقدير والمشاركة، حيث يشعر الموظفون بأن آرائهم لا تُعتبر ذات أهمية، مما قد يؤدي إلى تراجع الثقة في الإدارة ويعزز من الإحباط. هذا الوضع قد يثبط روح المبادرة ويقلل من الالتزام، مما يؤثر سلبًا على فعالية الفريق وثقافة العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (04)

العبارة (04)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
لديك الحرية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بسير العمل.	31	41.3	19	25.3	25	33.3	2.08	0.866	متوسط

- **سجلت العبارة (04):** والتي مفادها لديك الحرية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بسير العمل ، حيث أكدت نسبة 41.3 % على أنها موافقة بانها لديك الحرية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بسير العمل ، في حين أكد 33.3 % عدم موافقتها فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 25.3% ابدت حيادها على العبارة. وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.08 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.866، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 41.3%.

تشير هذه النتيجة إلى وجود اختلاف في آراء الموظفين حول مدى مشاركتهم في العمليات القرارية، مما قد يدل على انقسام في التجارب الفردية. هذا الغموض في مستوى المشاركة قد يؤدي إلى إحباط بعض الأفراد الذين يشعرون بأن آرائهم غير مُعترف بها، مما يؤثر سلبًا على روح الفريق ويحد من الابتكار والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

الجدول رقم (19): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (05)

العبارة (05)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تشعر أن الإدارة ترحب بالآراء المختلفة حول القرارات فيما يخص المؤسسة.	30	40	27	36	18	24	2.16	0.789	متوسط

- **سجلت العبارة 05:** والتي مفادها تشعر أن الإدارة ترحب بالآراء المختلفة حول القرارات فيما يخص المؤسسة، حيث أكدت نسبة 40 % على أنها موافقة بانها تشعر أن الإدارة ترحب بالآراء المختلفة حول القرارات فيما يخص المؤسسة، في حين أكد 36 % حيادها فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 24% ابدت عدم موافقتها على العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.16 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.789، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 40%.

تعكس هذه النتائج عدم وجود شعور قوي بالقبول والتقدير للأفكار المتنوعة، مما قد يثبط الموظفين عن التعبير عن آرائهم بحرية. هذا الإحباط قد يؤدي إلى تراجع روح الابتكار والتعاون داخل المؤسسة، حيث يشعر الأفراد بأن مشاركتهم لن تُؤخذ بعين الاعتبار، مما يؤثر سلبًا على بيئة العمل العامة.

الجدول رقم (20): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (06)

العبارة (06)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تولي الإدارة اهتماما بالشكاوي المقدمة من طرف العاملين.	32	42.7	19	25.3	24	32	2.11	0.863	متوسط

- **سجلت العبارة (06)** : والتي مفادها تولي الإدارة اهتماما بالشكاوي المقدمة من طرف العاملين، حيث أكدت نسبة 42.7% على أنها موافقة بان ا تولي الإدارة اهتماما بالشكاوي المقدمة من طرف العاملين، في حين أكد 32 % بأنهم على غير موافقين فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 25.3% اعلنت حيادها حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.11 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.863، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 42.7%.

تعكس هذه النتائج عدم شعور الموظفين بأن شكاواهم تُؤخذ بعين الاعتبار بشكل كافٍ، مما قد يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وثقتهم في الإدارة. هذا الوضع يمكن أن يثبط الرغبة في الإبلاغ عن المشكلات، مما يعكس بيئة عمل غير مشجعة لتعزيز التواصل الفعال.

الجدول رقم (21): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (07)

العبارة (07)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
الاجتماعات الدورية مع الإدارة تزيد من إحساسك بالمسؤولية	43	57.3	18	24	14	18.7	2.39	0.787	مرتفع

- **سجلت العبارة (07)**: والتي مفادها الاجتماعات الدورية مع الإدارة تزيد من إحساسك بالمسؤولية، حيث أكدت نسبة 57.3% على أنها موافقة بان الاجتماعات الدورية مع الإدارة تزيد من إحساسك بالمسؤولية، في حين أكد 24 % بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 18.7% أنها غير موافقة حول هذه العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.39 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.787، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 57.3%.

تعكس هذه النتائج أن التواصل المنتظم يعزز من انخراط الموظفين ويزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. هذا التأثير الإيجابي يمكن أن يعزز من روح الفريق ويشجع على التعاون الفعّال، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية.

2.1 بعد الاتصال النازل

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد أسلوب التجنب

جدول رقم (22): تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال النازل.

رقم العبارات	العبارات	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
			غير موافق	محايد	موافق				
08	تصلك التعليمات من الإدارة بشكل واضح ومفهوم.	التكرار	11	11	53	2.56	.740	قوي	2
		النسبة	14.7	14.7	70.7				
09	الاتصال الوارد من الإدارة بخصوص مهامي في العمل كاف وواضح بالنسبة لي.	التكرار	14	17	44	2.40	.788	قوي	4
		النسبة	18.7	22.7	58.7				
10	تتجاهل الإدارة أراء عامليها حول مقترحاتهم فيما	التكرار	22	23	30	2.11	.831	متوسط	7
		النسبة	29.3	30.7	40				

	يخص سير العمل.							
11	يتم توضيح اسباب القرارات الإدارية التي يتم تبليغك بها.	التكرار	16	22	37	2.28	.798	متوسط	6
		النسبة	21.3	29.3	49.3				
12	تتأثر جودة عملك بسبب صعوبة الحصول على المعلومات من الادارة.	التكرار	10	14	51	2.55	.722	قوي	2
		النسبة	13.3	18.7	68				
13	يتم تواصل المدير معك بشكل رسمي فقط.	التكرار	20	8	47	2.36	.880	قوي	5
		النسبة	26.7	10.7	62.7				
14	أسلوب التواصل	التكرار	5	11	59	2.72	.583	قوي	1
		النسبة	6.7	14.7	78.7				

	المناسب من الإدارة يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة.								
							2.4248	.36759	قوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- يشير الجدول أعلاه إلى نتائج آراء العينة تجاه بُعد الاتصال الأفقي في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة، فقد احتلت:

- العبارة (16):أعلي نسبة حيث أكدت نسبة 76% (بتكرار 57) على أنها موافقة بأن الاتصال بين العاملين في مؤسستك ضروري لإنجاز العمل بكفاءة، في حين أكد 14.7% (بتكرار 11) بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد 9.3% (بتكرار 7) أنها غير موافقة حول العبارة.وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.67 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.644، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين

- تليها العبارة (15): حيث أكدت نسبة 70.7% (بتكرار 53) على أنها موافقة بأن هناك تواصلاً بشكل منتظم مع زملائك في نفس المستوى الوظيفي، في حين أكد 20% (بتكرار 15) بأنهم حياديون حول هذه العبارة، وأخيرًا نجد 9.3% (بتكرار 7) أنها غير موافقة فيما يتعلق بهذه العبارة. وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.61 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.655، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- ثم العبارة (20): حيث أكدت نسبة 69.3% (بتكرار 52) موافقتها على أن الاتصال الجيد بين الزملاء يؤدي إلى تقليل الأخطاء في العمل، في حين أكد 16% (بتكرار 12) حيادهم حول هذه العبارة، وأخيرًا نجد 14.7% (بتكرار 11) أبدت عدم موافقتهم. وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.55 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.741، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- يليها العبارة (19): حيث أكدت نسبة 66.7% (بتكرار 50) موافقتها بأن الخلافات الشخصية تؤثر على جودة الاتصال بين العاملين، في حين أكد 18.7% (بتكرار 14) بعدم موافقتهم على محتوى هذه العبارة، وأخيرًا نجد 14.7% (بتكرار 11) أبدت حيادها حول العبارة.وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.48 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.795، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- ثم العبارة (17): حيث أكدت نسبة 57.3% (بتكرار 43) على أنهم يتعاونون بشكل جيد مع زملائهم من أقسام أخرى عند الحاجة، في حين أكد 29.3% (بتكرار 22) بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد 13.3% (بتكرار 10) أنها غير موافقة حول العبارة.وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.44 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.721، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- تليها العبارة (21): حيث أكدت نسبة 46.7% (بتكرار 35) على موافقتها بأن الإجراءات الإدارية تعيق من التواصل المباشر مع الزملاء في المؤسسة، في حين أكد 36% (بتكرار 27) بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد 17.3% (بتكرار 13) أنها غير موافقة حول العبارة.وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.29 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ0.749، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- ثم العبارة (18): والتي مفادها أنه يتم استخدام أسلوب رسمي في التواصل بين الأقسام، حيث أكدت نسبة 41.3% (بتكرار 31) على أنه يتم استخدام أسلوب رسمي في التواصل بين الأقسام، في حين أكد 33.3% (بتكرار 25) بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد 25.3% (بتكرار 19) أنها غير موافقة حول العبارة. وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.16 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ0.806، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- و في الأخير نستخلص أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات المتعلقة ببُعد الاتصال الأفقي بلغ 2.45، مع انحراف معياري قدره 0.385، وهو ما يعكس وجود مستوى قوي نسبيًا من الاتصال الأفقي بين العاملين داخل المؤسسة. تشير هذه النتائج إلى إدراك جيد من طرف العاملين لأهمية الاتصال والتعاون بين الزملاء، خاصة في المهام المشتركة، غير أن بعض العوائق الرسمية مثل الإجراءات الإدارية أو التواصل بين

الأقسام ما تزال تؤثر على فعاليته في بعض الحالات، ما يستدعي تحسين آليات الدعم والتنسيق الداخلي بين الأقسام.

الجدول رقم (23): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (08)

العبارة (08)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تصلك التعليمات من الإدارة بشكل واضح ومفهوم.	53	70.7	11	14.7	11	47.7	2.56	.740	قوي

- سجلت العبارة (08) : والتي مفادها تصلك التعليمات من الإدارة بشكل واضح و مفهوم ، حيث أكدت نسبة 70.7 % على أنها موافقة بان تصلك التعليمات من الإدارة بشكل واضح و مفهوم ، في حين أكد 47.7 % بأنهم غير موافقين على العبارة، وأخيرا نجد 9.4% أنها محايدة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.56 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.740، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 70.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى وسائل الاتصال التي يتم الاعتماد عليها من قبل المؤسسة، والتي نجدها عبارة عن وسائل حديثة مثل البريد الالكتروني، وهو ما يجعل هناك سهولة وسرعة في وصول التعليمات، اضافة الى استعمال لغة واضحة وبسيطة من قبل الادارة لان هناك فروقت فردية بين العاملين بالمؤسسة وهو ما تعمل الادارة على مراعاته عند القيام بعملية الاتصال النازل، وهو ما يمكن ان يؤثر بالإيجاب على نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (09)

العبارة (09)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
الاتصال الوارد من الإدارة بخصوص مهامي في العمل كاف وواضح بالنسبة لي.	44	58.7	17	22.7	14	18.7	2.40	.788	قوي

- سجلت العبارة (09) : والتي مفادها الاتصال الوارد من الإدارة بخصوص مهامي في العمل كاف وواضح بالنسبة لي، حيث أكدت نسبة 58.7% على أنها موافقة بان الاتصال الوارد من الإدارة بخصوص مهامي في العمل كاف وواضح بالنسبة لي ، في حين أكد 22.7% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 9.4% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.40 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.788، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 58.7%.

وهو ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى محتويات هذا الاتصال والوسيلة المعتمدة في ذلك، اضافة الى قيام الادارة باستعمال لغة بسيطة ومفهومة لشرح حقوق وواجبات العمال وكيفية ادائهم لمهامهم، كما ان طبيعة الاتصال تتناسب مع المستويات التعليمية للعمال، وهذا ما يعكس لنا حرص الادارة على توفير كل المتطلبات التي تسمح بتحقيق المؤسسة لأهدافها.

الجدول رقم (25): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (10)

العبارة (10)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تتجاهل الإدارة أراء عامليها حول مقترحاتهم فيما يخص سير العمل.	30	40	23	30.7	22	29.3	2.11	.831	متوسط

- **سجلت العبارة (10):** والتي مفادها تتجاهل الإدارة أراء عامليها حول مقترحاتهم فيما يخص سير العمل ، حيث أكدت نسبة 40 % على أنها الإدارة تتجاهل أراء عامليها حول مقترحاتهم فيما يخص سير العمل ، في حين أكد 30.7% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 29.3% أنها غير موافقة حول العبارة. وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.11 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.831، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 40%.، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان هذه المقترحات عبارة عن مقترحات غير بناءة وفعالة ولا تمنت بصلة الى العمل، اي انها خارجة عن المواضيع ذات العلاقة بالعمل، ولا تستطيع ادارة العمل تطبيقها لأنها خارج مجال نطاق مسؤوليتها الادارية القيادية والتنظيمية، وهو ما يمكن لنا ان نعتبره مؤشر على ان طبيعة المقترحات وعلاقتها بالعمل يمكن لها ان تؤثر على نجاح العملية الاتصالية.

الجدول رقم (26): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (11)

العبارة (11)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
يتم توضيح اسباب القرارات الإدارية التي يتم تبليغك بها.	37	49.3	22	29.3	16	21.3	2.28	.7980	متوسط

- سجلت العبارة (11): والتي مفادها يتم توضيح اسباب القرارات الإدارية التي يتم تبليغك بها، حيث أكدت نسبة 49.3 % على أنها يتم توضيح اسباب القرارات الإدارية التي يتم تبليغك بها، في حين أكد 29.3% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 21.3% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.28 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.798، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 49.3%، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان ادارة المؤسسة تعمل على ضمان مبدأ الشفافية والديمقراطية في تعاملاتها مع الادارة، وذلك حتى تستطيع ضمان وجود حالة من القبول والرضا الوظيفي لدى العمال فيما يتعلق بالقرارات الادارية التي يتم اتخاذها فيما يتعلق بعملهم.

الجدول رقم (27): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (12)

العبارة (12)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تتأثر جودة عملك بسبب صعوبة الحصول على المعلومات من الادارة.	51	68	14	18.7	10	13.3	2.55	.7220	قوي

- **سجلت العبارة 12**: والتي تتأثر جودة عملك بسبب صعوبة الحصول علي المعلومات من الادارة، حيث أكدت نسبة 68 % على أنها جودة عملك تتأثر بسبب صعوبة الحصول علي المعلومات من الادارة ، في حين أكد 18.7% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 13.3% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.55 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.722، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 68%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان المعلومات الادارية هي اساس جودة اداء العمال لعملهم، حيث ان اي خلل يكون في العمليات الادارية يؤثر سلبا على جودة العمل، حيث انه في حالة وجود صعوبات في الحصول على المعلومات الادارية فان ذلك يجعل هناك صعوبة في تأدية المهام وفقا لتصورات الادارة ومعلوماتها، وهذا التأخير يعتبر مؤشر من مؤشرات ضعف جودة العمل التنظيمي للعمال في المؤسسة.

الجدول رقم (28): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (13)

العبارة (13)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
يتم تواصل المدير معك بشكل رسمي فقط.	47	62.7	8	10.7	20	26.7	2.36	.8800	قوي

- **سجلت العبارة (13)** : والتي مفادها يتم تواصل المدير معك بشكل رسمي فقط، حيث أكدت نسبة 62.7 % على ان المدير يتواصل معكم بشكل رسمي فقط، في حين أكد 26.7% بعدم موافقتها فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 10.7% ابدت حيادها حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.36 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.880، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 62.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأنها عبارة عن سيادة العلاقات الرسمية فقط داخل المؤسسة، مع عدم وجود اي مؤشر على تبني الادارة نحو استخدام العلاقات غير الرسمية (الانسانية) في العمل، على الرغم من ان هذه الاخيرة تلعب دورا مهما في تحقيق اهداف المؤسسة، نظرا لارتباطها بالروح المعنوية للعمال.

الجدول رقم (29): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (14)

العبارة (14)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
أسلوب التواصل المناسب من الإدارة يساهم في تحسين انتاجية	59	78.7	11	14.7	5	6.7	2.72	.583	قوي

- **سجلت العبارة (14):** والتي مفادها أسلوب التواصل المناسب من الإدارة يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة، حيث أكدت نسبة 78.7 % على أن أسلوب التواصل المناسب من الإدارة يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة ، في حين أكد 14.7% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 6.7% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.72 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.583، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 78.7%.، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان هناك علاقة طردية بين اسلوب التواصل و تحسن انتاجية المؤسسة، بمعنى انه كلما كان اسلوب الاتصال متوجه نحو التشاركية والحوار والنقاش، كلما كان هناك تحسن في انتاجية المؤسسة، والعكس صحيح، وهذا راجع الى ان اسلوب الاتصال الذي يأخذ بعين الاعتبار اراء ومقترحات العمال يؤثر على الروح المعنوية لهم لانهم يشعرون بان الادارة تولي لهم رعاية واهتمام مما يرفع من مستويات رضاهم وانتمائهم للمؤسسة، ما يؤثر ايجابا على تحسين الانتاجية.

3.1 بعد الاتصال الافقي

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول بعد الاتصال الافقي

جدول رقم (30): يمثل تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال الأفقي.

رقم العبارات	العبارات	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
			غير موافق	محايد	موافق				
15	تتواصل بشكل منتظم مع زملائك في نفس المستوى الوظيفي.	التكرار	7	15	53	2.61	.6550	قوي	2
		النسبة	9.3	20	70.7				
16	ترى أن الاتصال بين العاملين في مؤسستك ضروري لإنجاز العمل بكفاءة	التكرار	7	11	57	2.67	.6440	قوي	1
		النسبة	9.3	14.7	76				
17	تتعاون بشكل	التكرار	10	22	43	2.44	.7210	قوي	5
		النسبة	13.3	29.3	57.3				

	جيد مع زملائك من أقسام أخرى عند الحاجة.							
18	يتم استخدام أسلوب رسمي في التواصل بين الأقسام.	التكرار	19	25	31	2.16	.8060	متوسط
		النسبة	25.3	33.3	41.3			7
19	تؤثر الخلافات الشخصية علي جودة الاتصال بين العاملين	التكرار	14	11	50	2.48	.7950	قوي
		النسبة	18.7	14.7	66.7			4
20	يؤدي الاتصال الجيد بين الزملاء إلى تقليل	التكرار	11	12	52	2.55	.7410	قوي
		النسبة	14.7	16	69.3			3

	الأخطاء في العمل							
21	تعيقك الإجراءات الادارية الرسمية من التواصل المباشر مع الزملاء في المؤسسة.	التكرار	13	27	35	2.29	متوسط	6
		النسبة	17.3	36	46.7	.7490		
				2.4571		.38519	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج آراء العينة تجاه بعد الاتصال الأفقي في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة، فقد احتلت:

- العبارة (16) النسبة الأعلى حيث أكدت نسبة 76% (بتكرار 57) على أنها موافقة بأن الاتصال بين العاملين في مؤسستك ضروري لإنجاز العمل بكفاءة، في حين أكد 14.7% (بتكرار 11) بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد 9.3% (بتكرار 7) أنها غير موافقة حول العبارة وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.67 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.644، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- تليها العبارة (15): حيث أكدت نسبة 70.7% (بتكرار 53) على أنها موافقة بأن هناك تواصلاً بشكل منتظم مع زملائك في نفس المستوى الوظيفي، في حين أكد 20% (بتكرار 15) بأنهم حياديون حول هذه العبارة، وأخيرًا نجد 9.3% (بتكرار 7) أنها غير موافقة فيما يتعلق بهذه العبارة .وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.61 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.655، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- ثم العبارة (20): حيث أكدت نسبة 69.3% (بتكرار 52) موافقتها على أن الاتصال الجيد بين الزملاء يؤدي إلى تقليل الأخطاء في العمل، في حين أكد 16% (بتكرار 12) حيادهم حول هذه العبارة، وأخيرًا نجد 14.7% (بتكرار 11) أبدت عدم موافقتها حول العبارة. وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.55 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.741، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- تليها العبارة (19): حيث أكدت نسبة 66.7% (بتكرار 50) موافقتها بأن الخلافات الشخصية تؤثر على جودة الاتصال بين العاملين، في حين أكد 18.7% (بتكرار 14) بعدم موافقتهم على محتوى هذه العبارة، وأخيرًا نجد 14.7% (بتكرار 11) أبدت حيادها حول العبارة.وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.48 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.795، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- كما أن العبارة (17): حيث أكدت نسبة 57.3% (بتكرار 43) على أنهم يتعاونون بشكل جيد مع زملائهم من أقسام أخرى عند الحاجة، في حين أكد 29.3% (بتكرار 22) بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد 13.3% (بتكرار 10) أنها غير موافقة حول العبارة. وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.44 وبدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.721، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- تليها العبارة (21): حيث أكدت نسبة 46.7% (بتكرار 35) على موافقتها بأن الإجراءات الإدارية تعيق من التواصل المباشر مع الزملاء في المؤسسة، في حين أكد 36% (بتكرار 27) بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد 17.3% (بتكرار 13) أنها غير موافقة حول العبارة. وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.29 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ0.749، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- ثم العبارة (18): حيث أكدت نسبة 41.3% (بتكرار 31) على أنه يتم استخدام أسلوب رسمي في التواصل بين الأقسام، في حين أكد 33.3% (بتكرار 25) بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد 25.3% (بتكرار 19) أنها غير موافقة حول العبارة.وقد قُدّر المتوسط الحسابي بـ: 2.16 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يُقدّر بـ 0.806، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

ونستخلص من خلال النتاج الاجمالية أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات بلغ المتعلقة ببعد الاتصال الأفقي 2.45، مع انحراف معياري قدره 0.385، وهو ما يعكس وجود مستوى قوي نسبيًا من الاتصال الأفقي بين العاملين داخل المؤسسة. تشير هذه النتائج إلى إدراك جيد من طرف العاملين لأهمية الاتصال والتعاون بين الزملاء، خاصة في المهام المشتركة، غير أن بعض العوائق الرسمية مثل الإجراءات الإدارية أو التواصل بين الأقسام ما تزال تؤثر على فعاليته في بعض الحالات، ما يستدعي تحسين آليات الدعم والتنسيق الداخلي بين الأقسام.

الجدول رقم (31): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (15)

العبارة (15)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تتواصل بشكل منتظم مع زملائك في نفس المستوى الوظيفي	53	70.7	15	20	7	9.3	2.61	.65500	قوي

- **سجلت العبارة (15) :** والتي مفادها تتواصل بشكل منتظم مع زملائك في نفس المستوى الوظيفي، حيث أكدت نسبة 70.7 % على أنها موافقة بان هناك تواصل بشكل منتظم مع زملائك في نفس المستوى الوظيف، في حين أكد 20 % بأنهم حيادين حول هذه العبارة، وأخيرا نجد 9.3% أنها غير موافقة فيما يتعلق بهذه العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.61 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.655، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 70.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان هذا التواصل يهدف الى تبادل المعلومات والآراء مع العمال الذين ينشطون في نفس المستوى التنظيمي، وذلك حتى يستطيعون تنفيذ المهام بالطريقة الصحيحة، اضافة الى ان

هذا التواصل التنظيمي يسمح للعمال من التعاون المستمر فيما بينهم للتغلب عبلى مختلف المشاكل التنظيمية التي يمكن ان تعترضهم اثناء تأدية مهامهم الموكلة اليهم.

الجدول رقم (32): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (16)

العبارة (16)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
ترى أن الاتصال بين العاملين في مؤسستك ضروري لإنجاز العمل بكفاءة	57	76	11	14.7	7	9.3	2.67	.64400	قوي

- **سجلت العبارة (16)** : والتي مفادها ترى أن الاتصال بين العاملين في مؤسستك ضروري لإنجاز العمل بكفاءة، حيث أكدت نسبة 76 % على أنها موافقة بان الاتصال بين العاملين في مؤسستك ضروري لإنجاز العمل بكفاءة، في حين أكد 14.7% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 9.3% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.67 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.644، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 76%.

وهو ما يمكن لنا تفسيره بان الاتصال التنظيمي يسمح بتبادل معلومات العمل والاقتراحات ومعرفة التعليمات والاوامر وغيرها، وهو ما يسمح بمعرفة العمال لمختلف متطلبات تأدية مهامهم، وهو ما ينعكس بالإيجاب على قدرتهم على انجازهم لمهامهم الموكلة اليهم بالطريقة الصحيحة، وبالتالي تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة بصفة عامة.

الجدول رقم (33): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (17)

العبارة (17)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تتعاون بشكل جيد مع زملائك من أقسام أخرى عند الحاجة.	43	57.3	22	29.3	10	13.3	2.44	0.7210	قوي

- **سجلت العبارة (17):** والتي تتعاون بشكل جيد مع زملائك من أقسام أخرى عند الحاجة، حيث أكدت نسبة 57.3 % على أنهم يتعاونون بشكل جيد مع زملائهم من أقسام أخرى عند الحاجة، في حين أكد 29.3% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 13.3% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.44 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.721، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 57.3%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى اهمية التعاون بين مختلف المصالح التنظيمية والاقسام في التغلب على مختلف المشاكل التنظيمية التي تعيق العمال اثناء ممارسة مهامهم، والتي تعتبر بمثابة عائق كبير في تحقيق الاهداف المخططة، وهو ما يجعل هناك حتمية للتعاون المستمر والتواصل الدائم فيما بينهم.

الجدول رقم (34): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (18)

العبارة (18)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
يتم استخدام أسلوب رسمي في التواصل بين الأقسام.	31	41.3	25	33.3	19	25.3	2.16	0.8060	متوسط

- **سجلت العبارة (18):** والتي مفادها يتم استخدام أسلوب رسمي في التواصل بين الأقسام، حيث أكدت نسبة 41.3 % على أنه يتم استخدام أسلوب رسمي في التواصل بين الأقسام، في حين أكد 33.3% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 25.3% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.16 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.806، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 41.3%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك هيكل تنظيمي يتم العمل به داخل المؤسسة، وهو ما يسمح بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الادوار بطريقة مناسبة وسليمة، مما ينتج عنه وجود اتصال رسمي بين هذه المستويات التنظيمية ، وذلك حتى يكون هناك التزام تنظيمي منن قبل العمال من اجل العمل على تحقيق اهداف المؤسسة وذلك يكون من خلال السهر على المتابعة والرقابة التنظيمية على العمال للتأكد من الأداء السيم لهم لمختلف مهامهم المسندة اليهم.

الجدول رقم (35): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (19)

العبارة (19)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تؤثر الخلافات الشخصية على جودة الاتصال بين العاملين	50	66.7	11	14.7	14	18.7	2.48	0.7950	قوي

- **سجلت العبارة 19:** والتي مفادها: تؤثر الخلافات الشخصية علي جودة الاتصال بين العاملين، حيث أكدت نسبة 66.7 % على مرافقتها بان الخلافات الشخصية تؤثر علي جودة الاتصال بين العاملين، في حين أكد 18.7% بعدم موافقتهم على محتوى هذه العبارة، وأخيرا نجد 14.7% أبدت حيادها حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.48 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.795، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 66.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان الخلافات الشخصية تعتبر سبب من اسباب المشاكل التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة، لان هذه الخلافات تجعل هناك نوع من الاحتقار الوظيفي بين العمال، وهو ما يجعل عملية الاتصال لا تتم بالطريقة المخطط لها، لأنها تؤدي الى عدم وجود تغذية عكسية، وهو ما يؤثر على جودة عملية الاتصال التنظيمي.

الجدول رقم (36): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (20)

العبارة (20)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
يؤدي الاتصال الجيد بين الزملاء الي تقليل الأخطاء في العمل	52	69.3	12	16	11	14.7	2.55	0.7410	قوي

- سجلت العبارة (20) : والتي مفادها يؤدي الاتصال الجيد بين الزملاء الي تقليل الأخطاء في العمل، حيث أكدت نسبة 69.3 % موافقتها على ان الاتصال الجيد بين الزملاء يؤدي الي تقليل الأخطاء في العمل ، في حين أكد 16% حيادها حول هذه العبارة، وأخيرا نجد 14.7% ابدت عدم موافقتها حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.55 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.741، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 69.3%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى محتوى هذا الاتصال، حيث انه يسمح بتبادل المعلومات والارشادات التنظيمية التي المتعلقة بكيفية العمل وكيفية الوقاية من مختلف الاخطاء المهنية والتي يمكن لها ان تؤدي الى وجود اصابات عمل وامراض مهنية، كما انه يعتبر وسيلة لتحقيق التعاون بين العمال عن طريق تحقيق الفهم المشترك للواجبات والحقوق المهنية الخاصة بالعمال، وهو ما يمكن لنا ان تعتبره مؤشر على ان الاتصال الجيد والفعال يؤثر ايجابا على خلق بيئة عمل تنظيمية مساعدة على العمل.

الجدول رقم (37): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (21)

العبارة (21)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تعيقك الإجراءات الادارية الرسمية من التواصل المباشر مع الزملاء في المؤسسة.	35	46.7	27	36	13	17.3	2.29	0.7490	متوسط

- **سجلت العبارة (21):** والتي مفادها تعيقك الإجراءات الادارية الرسمية من التواصل المباشر مع الزملاء في المؤسسة، حيث أكدت نسبة 46.7 % على موافقتها بأن الاجراءات الادارية تعيق من التواصل المباشر مع الزملاء في المؤسسة، في حين أكد 36% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 17.3% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.29 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.749، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 46.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان بيئات العمل التي تعتمد على الاجراءات الادارية الرسمية يلتزم العمال فيها بمختلف القواعد التنظيمية المنظمة للعمل والتي تقلص من امكانية تشكل العلاقات الانسانية غير الرسمية بين العمال فيما بينهم، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعمال من خلال شعورهم بوجود قيود تنظيمية عليهم داخل المؤسسة، مما يؤثر سلبا على مستويات ادائهم لمهامهم وبالتالي ضعف تحقيق اهداف المؤسسة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة بالمتغير التابع التو افق المهني.

وهو ما سيتم توضيحه وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (38): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (التو افق المهني) .

رقم العبارات	العبارات	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
			غير موافق	محايد	موافق				
22	أحترم مواقيت العمل الرسمية و ألتزم بها عند الدخول والخروج .	التكرار	07	09	59	2.69	0.636	قوي	1
		النسبة	9.3	12	78.7				
23	تتوفر داخل المؤسسة كافة الإمكانيات و الأجهزة اللازمة لإنجاز المهام.	التكرار	21	25	29	2.11	0.815	متوسط	11
		النسبة	28	33.3	38.7				
24	التزم بتنفيذ انجاز المهام الموكلة الي في الوقت المحدد.	التكرار	6	12	57	2.68	.619	قوي	1
		النسبة	8	16	76				
25	يتم التعامل مع العاملين بعدالة ومساواة في المؤسسة .	التكرار	22	20	33	2.15	.849	متوسط	9
		النسبة	29.3	26.7	44				

26	اعتبر المشكلات جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل وأتعامل معها بشكل إيجابي.	التكرار	9	24	42	2.44	.702	قوي	5
		النسبة	12	32	56				
27	أرى أن راتبي يكفي لتلبية احتياجات الاساسية .	التكرار	28	23	24	1.95	.837	متوسط	13
		النسبة	37.3	30.7	32				
28	أشعر أنني أحقق ذاتي من خلال انتمائي للمؤسسة.	التكرار	14	13	48	2.45	.793	قوي	4
		النسبة	18.7	17.3	64				
29	اعتقد أن المعاش الذي سأتحصل عليه من المؤسسة بعد التقاعد يكفي لسد احتياجاتي	التكرار	31	18	26	1.93	.875	متوسط	14
		النسبة	42.3	24	34.7				
30	يظهر المسؤولون تقديرهم لجهودي وإنجازاتي في العمل	التكرار	22	21	32	2.13	.844	متوسط	10
		النسبة	29.3	28	42.7				

31	أجد أن المسؤولون يظهرون تفهمهم لظروفي الشخصية والعملية.	التكرار	22	18	35	2.17	.860	متوسط	8
		النسبة	29.3	24	46.7				
32	أتلقى الدعم والتعاون من زملائي عند مواجهة التحديات المشاكل في العمل .	التكرار	14	29	32	2.24	.750	متوسط	6
		النسبة	18.7	38.7	42.7				
33	تنظم الإدارة دورات تدريبية للمساهمة في تطوير مهاراتنا ومعرفتنا المهنية.	التكرار	25	29	21	1.95	.787	متوسط	12
		النسبة	33.3	38.7	28				
34	تساهم شروط الأمن والسلامة المطبقة في المؤسسة من تقليل فرص الإصابات أثناء العمل .	التكرار	9	13	53	2.59	.699	قوي	3
		النسبة	12	17.3	70.7				
35	اجد أن	التكرار	20	22	33	2.17	.828	متوسط	7

	الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي احتياجات العاملين بشكل كامل.	النسبة	26.7	29.3	44				
						2.4571	.38519	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج تحليل آراء العينة تجاه متغير التوافق المهني في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.

- فقد احتلت **العبارة رقم (22)** المرتبة الأولى، حيث وافق نسبة 78.7% من المبحوثين (بتكرار 59) على أنهم يحترمون مواقيت العمل الرسمية ويلتزمون بها عند الدخول والخروج، بينما عبر نسبة 12% منهم (بتكرار 9) عن موقف محايد، وأبدى نسبة 9.3% (بتكرار 7) عدم موافقتهم. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.69 بدلالة قوية، وانحراف معياري 0.636، ما يعكس درجة عالية من الانضباط الذاتي في المؤسسة..

- تليها مباشرة **العبارة رقم (24)**، إذ أكد نسبة 76% من المشاركين (بتكرار 57) التزامهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، مقابل نسبة 16% (بتكرار 12) اتخذوا موقفًا محايدًا، ونسبة 8% فقط (بتكرار 6) عبّروا عن عدم موافقتهم. وقد سجلت العبارة متوسطًا حسابيًا قدره 2.68 بدلالة قوية، وانحرافًا معياريًا 0.619، مما يدل على التزام عالٍ لدى العاملين بأداء المهام وفق الجداول الزمنية المحددة.

- أما **العبارة رقم (34)** فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث أفاد نسبة 70.7% من المبحوثين (بتكرار 53) بأن شروط الأمن والسلامة المعتمدة في المؤسسة تسهم في تقليل فرص الإصابات أثناء العمل، في حين أبدى نسبة 17.3% (بتكرار 13) حيادهم، ونسبة 12% (بتكرار 9) لم يوافقوا على ذلك. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.59 بدلالة قوية، والانحراف المعياري 0.699، ما يشير إلى فعالية نسبية لتدابير السلامة.

- وفي المرتبة الرابعة، نجد **العبارة رقم (28)** التي عبّر نسبة 64% من العاملين (بتكرار 48) عن شعورهم بتحقيق الذات من خلال انتمائهم للمؤسسة، بينما بقي نسبة 17.3% منهم (بتكرار 13) على الحياد، وأبدى

نسبة 18.7% (بتكرار 14) عدم موافقتهم. وقد سجلت العبارة متوسطًا حسابيا 2.45، بدلالة قوية، وانحرافا معياريًا قدره 0.793، مما يعكس انخراطًا نفسيًا ومهنيًا إيجابيًا نسبيا.

- جاءت بعدها **العبارة رقم (26)**، إذ أوضح نسبة 56% من المبحوثين (بتكرار 42) أنهم يتعاملون مع المشكلات بشكل إيجابي ويعتبرونها جزءًا من بيئة العمل، مقابل نسبة 32% (بتكرار 24) كانوا محايدين، ونسبة 12% (بتكرار 9) عبّروا عن عدم موافقتهم. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.44 بدلالة قوية، والانحراف المعياري 0.702.

- أما **العبارة رقم (32)** فقد سجلت مستوى متوسطًا، حيث وافق نسبة 42.7% من أفراد العينة (بتكرار 32) على أنهم يتلقون الدعم والتعاون من زملائهم عند مواجهة التحديات، بينما كان نسبة 38.7% (بتكرار 29) محايدين، ونسبة 18.7% (بتكرار 14) غير موافقين. وبلغ المتوسط الحسابي 2.24 بدلالة متوسطة، والانحراف المعياري 0.750.

- وفي المرتبة السابعة جاءت **العبارة رقم (35)**، حيث وافق نسبة 44% من المبحوثين (بتكرار 33) على أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي احتياجات العاملين، بينما نسبة 29.3% (بتكرار 22) كانوا محايدين، ونسبة 26.7% (بتكرار 20) لم يوافقوا. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.17 بدلالة متوسطة، والانحراف المعياري 0.828.

- بالنسبة **للعبارة رقم (31)**، أشار نسبة 46.7% من المبحوثين (بتكرار 35) إلى أن المسؤولين يظهرون تفهمًا لظروفهم الشخصية والمهنية، مقابل نسبة 24% (بتكرار 18) محايدين، ونسبة 29.3% (بتكرار 22) غير موافقين. وسجلت العبارة متوسطًا حسابيًا 2.17 بدلالة متوسطة، وانحرافًا معياريًا 0.860.

- **تليها العبارة رقم (25)** جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، إذ وافق نسبة 44% من المشاركين (بتكرار 33) على وجود عدالة ومساواة في التعامل داخل المؤسسة، في حين أبدى نسبة 26.7% (بتكرار 20) حيادهم، ونسبة 29.3% (بتكرار 22) لم يوافقوا على ذلك. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.15 بدلالة متوسطة، والانحراف المعياري 0.849.

- أما **العبارة رقم (30)** فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب، حيث وافق نسبة 42.7% من المشاركين (بتكرار 32) على أن المسؤولين يظهرون التقدير لجهودهم، مقابل نسبة 28% (بتكرار 21)

محايدين، ونسبة 29.3% (بتكرار 22) غير موافقين. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.13 بدلالة متوسطة، والانحراف المعياري 0.844، مما يشير إلى وجود قصور في التقدير والتحفيز.

- أما سجلت **العبارة (32):** حيث أكدت نسبة 42.7% (التكرار 32) موافقتها على أنهم يتلقون الدعم والتعاون من زملائهم عند مواجهة التحديات والمشاكل في العمل، في حين أكد نسبة 38.7% (التكرار 29) أنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرًا نجد نسبة 18.7% (التكرار 14) غير موافقين عليها. وقد قدر المتوسط الحسابي بـ 2.24 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.750، وهو ما يدل على وجود درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين.

- كما أن **العبارة (23):** والتي تفيد بأن تتوفر داخل المؤسسة كافة الإمكانيات والأجهزة اللازمة لإنجاز المهام، حيث أكدت نسبة 38.7% (التكرار 29) موافقتها على ذلك، في حين أكد نسبة 33.3% (التكرار 25) حيادهم تجاه هذه العبارة، وأخيرا نجد نسبة 28% (التكرار 21) غير موافقين عليها. وقد قدر المتوسط الحسابي بـ 2.11 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.815، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من التشتت في استجابات المبحوثين.

- تليها **العبارة (29):** حيث أكدت أن نسبة 42.3% (التكرار 31) عدم موافقتها بأن المعاش الذي سيتحصلون عليه من المؤسسة بعد التقاعد يكفي لسد احتياجاتهم، في حين أكد نسبة 34.7% (التكرار 26) موافقتهم على العبارة، وأخيرًا نجد نسبة 24% (التكرار 18) محايدين تجاهها. وقد قدر المتوسط الحسابي بـ 1.93 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.875، ما يدل على وجود درجة متوسطة من التشتت في استجابات المبحوثين.

- ومن ثم **العبارة (27):** أكدت نسبة 37.3% (التكرار 28) عدم موافقتها على أن راتبهم يكفي لتلبية احتياجاتهم الأساسية، في حين أكد نسبة 32% (التكرار 24) موافقتهم على العبارة، وأخيرًا نجد نسبة 30.7% (التكرار 23) محايدين تجاهها .وقد قدر المتوسط الحسابي بـ 1.95 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.837، مما يدل على وجود درجة متوسطة من التشتت في استجابات المبحوثين.

- أما **العبارة (33):** أكدت نسبة 38.7% (التكرار 29) أنها أحيانًا ما تشارك الإدارة في تنظيم دورات تدريبية للمساهمة في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم المهنية، في حين أكد نسبة 33.3% (التكرار 25) عدم موافقتهم على

ذلك، وأخيرًا نجد نسبة 28% (التكرار 21) موافقين على هذه العبارة. وقد قدر المتوسط الحسابي بـ 1.95 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.787، ما يشير إلى وجود درجة متوسطة من التشتت في استجابات المبحوثين.

- **الجدول رقم (39): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (22)**

العبارة (22)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
أحترم مواقيت العمل الرسمية وألتزم بها عند الدخول والخروج .	59	78.7	9	12	7	9.3	2.69	.636	قوي

- **سجلت العبارة (22) :** والتي مفادها أحترم مواقيت العمل الرسمية و ألتزم بها عند الدخول و الخروج، حيث أكدت نسبة 78.7 % على أنها موافقة بان أحترم مواقيت العمل الرسمية وألتزم بها عند الدخول والخروج ، في حين أكد 12 % حيادهم حول العبارة ، وأخيرا نجد 9.3% أنها غير موافقة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.69 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.636، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 78.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان هناك اجراءات ادارية رسمية داخل المؤسسة، مما يجعل هناك التزام تنظيمي من قبل العمال بمختلف القواعد واللوائح التنظيمية التي يتم العمل وفقها داخل المؤسسة، اضافة إلى وجود رقابة من الرؤساء حول التزام العمال بمواقيت الدخول والخروج، حيث انه في حالة التأخر عن هذه المواعيد فان ذلن ينجم عنه التعرض إلى بعض العقوبات سواء المالية أو المعنوية، وهذا ما يمكن اعتباره مؤشر على عدم وجود العلاقات الانسانية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (40): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (23)

العبارة (23)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تتوفر داخل المؤسسة كافة الإمكانيات و الأجهزة اللازمة لإنجاز المهام.	29	38.7	25	33.3	21	28	2.11	.815	متوسط

- **سجلت العبارة (23)** : والتي مفادها تتوفر داخل المؤسسة كافة الإمكانيات و الأجهزة اللازمة لإنجاز المهام، حيث أكدت نسبة 38.7 % على أنها موافقة بانه تتوفر داخل المؤسسة كافة الإمكانيات و الأجهزة اللازمة لإنجاز المهام، في حين أكد 33.3% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 28% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.11 وبدلالة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.815، وهو ما يدل على أن هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 38.7%.

وهو ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه إلى حرص ادارة المؤسسة على توفير كل المتطلبات والمستلزمات التنظيمية التي يتطلب العمل بالمؤسسة، وهذا لأن هناك علاقة طردية بين توفر المستلزمات التنظيمية وتحقيق الاهداف المسطرة، اي بمعنى انه كلما توفرت المتطلبات والمستلزمات بطريقة كبيرة وبالجودة اللازمة كلما زادت نسبة تحقيق الاهداف المخططة، وهو ما تعمل المؤسسة على تحقيقه.

الجدول رقم (41): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (24)

العبارة(24)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
التزم بتنفيذ انجاز المهام الموكلة إلى في الوقت المحدد.	57	76	12	16	6	8	2.68	.619	قوي

- سجلت العبارة (24) : : والتي مفادها التزم بتنفيذ انجاز المهام الموكلة الي في الوقت المحدد، حيث أكدت نسبة 76 % على موافقتها بانهم يلتزمون بتنفيذ انجاز المهام الموكلة الي في الوقت المحدد، في حين أكد 16% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 8% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.68 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.619، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 76%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى عدة عوامل مثل توفر كل المتطلبات ولوسائل اللازمة لاداء المهام بالطريقة المثالية، اضافة الى وجود مناخ تنظيمي يساعد على اداء المهام في الوقت المحدد لها، كما يمكن ان نرى بان الرقابة الادارية تسهم بدرجة كبيرة في التزام العمال بأداء وظائفهم المسندة اليهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم (42): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (25)

العبارة (25)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
يتم التعامل مع العاملين بعدالة و مساواة في المؤسسة	33	44	20	26.7	22	29.3	2.15	.849	متوسط

- سجلت العبارة (25): والتي مفادها يتم التعامل مع العاملين بعدالة و مساواة في المؤسسة، حيث أكدت نسبة 44 % موافقتها على أنها يتم التعامل مع العاملين بعدالة و مساواة في المؤسسة، في حين أكد 29.3% بأنهم غير موافقين على هذه العبارة، وأخيرا نجد 26.7% محايدة حول هذه العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.15 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.849، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 44%.

، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان ادارة المؤسسة تعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على تأدية العمال لمهامهم بالطريقة السليمة، وهذا ما يتحقق عند شعورهم بوجود عدالة تنظيمية قائمة على المساواة بين جميع العاملين من دون وجود تمييز او محاباة على اي اساس، وهذا ما من شأنه ان يساهم في شعور العمال بالأمن الوظيفي، مما يؤثر ايجابا على تحقيق مستوى عالي من التوافق المهني.

الجدول رقم (43): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (26)

العبارة (26)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
اعتبر المشكلات جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل وأتعامل معها بشكل إيجابي.	42	56	24	32	9	12	2.44	.702	قوي

- سجلت العبارة 26: والتي مفادها اعتبر المشكلات جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل وأتعامل معها بشكل إيجابي، حيث أكدت نسبة 56 % على أنها موافقة بأن المشكلات تعتبر جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل وأتعامل معها بشكل إيجابي، في حين أكد 32% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 12% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.44 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.702، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 56%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بانه لا توج بيئة عمل مثالية تخلو من المشكلات، لان هذه الاخيرة تظهر في العمل ولو بطريقة غير مباشرة، لذا يجب على العمال ضرورة اخذ احتياطهم من خلال وجود مهارات لديهم للتعامل الايجابي والفوري مع مختلف المشكلات التنظيمية التي تحدث معهم داخل بيئة العمل، لان هذا يعتبر مؤشر ايجابي على كفاءة ومهارة العاملين.

الجدول رقم (44): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (27)

العبارة (27)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
أرى أن راتبي يكفي لتلبية احتياجات الاساسية .	24	32	23	30.7	28	37.3	1.95	.837	متوسط

- **سجلت العبارة (27)** : والتي مفادها أرى أن راتبي يكفي لتلبية احتياجات الاساسية، حيث أكدت نسبة 37.3 % على عدم موافقتها بان راتبي يكفي لتلبية احتياجات الاساسية، في حين أكد 32% موافقتها فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 30.7% ابدت حيادها حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 1.95 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.837، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة غير موافق بنسبة 37.3%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى قلة الراتب الذي يتقاضه العامل نتيجة عمله بالمؤسسة، والذي يعتبر غير كافي لتلبية مختلف الاحتياجات الاسرية، بسبب تعدد وتنوع هذه الاحتياجات بسبب التطور الحاصل في المجتمع، اضافة إلى عامل غلاء اسعار الاحتياجات الاسرية من مواد غذائية وغيرها، وهو ما يجعل هناك عدم توافق بين الراتب وتلبية الاحتياجات الاسرية المختلفة.

الجدول رقم (45): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (28)

العبارة (28)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
أشعر أنني أحقق ذاتي من خلال انتمائي للمؤسسة.	48	64	13	17.3	14	18.7	2.45	.793	قوي

- **سجلت العبارة (28):** والتي مفادها أشعر أنني أحقق ذاتي من خلال انتمائي للمؤسسة، حيث أكدت نسبة 64 % موافقتها على أنهم يشعرون بتحقيق ذاتهم من خلال انتمائهم للمؤسسة، في حين أكد 18.7% بأنهم غير موافقين حول العبارة، وأخيرا نجد 17.3% أنها محايدة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.45 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.793، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 64%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان الشعور بتحقيق الذات ليس نتيجة للإنجاز الفردي بمعنى تحقيق الاهداف الشخصية، بل له علاقة ايضا بالمؤسسة وبالانتماء اليها وبتحقيق اهدافها، وذلك من خلال انتماء الفرد الى الجماعة والمجتمع وذلك لان الفرد اجتماعي بطبعه، وشعوره بالانتماء يعتبر مؤشرا ايجابيا على رضاه على البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، اضافة إلى رضاه الوظيفي على كل متطلبات العمل من اعتماد المؤسسة على نظم الحوافز بمختلف انواعها، الالتزام التنظيمي للمؤسسة بالعمل على تحقيق اهداف العاملين وغيرها.

الجدول رقم (46): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (29)

العبارة (29)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
اعتقد أن المعاش الذي سأتحصل عليه من المؤسسة بعد التقاعد يكفي لسد احتياجاتي	26	34.7	18	24	31	42.3	1.93	.875	متوسط

- **سجلت العبارة (29):** والتي مفادها اعتقد أن المعاش الذي سأتحصل عليه من المؤسسة بعد التقاعد يكفي لسد احتياجاتي، حيث أكدت نسبة 42.3 % على عدم موافقتها بأن المعاش الذي سأتحصل عليه من المؤسسة بعد التقاعد يكفي لسد احتياجاتي، في حين أكد 34.7% موافقتهم على العبارة، وأخيرا نجد 24% أبدت حيادها حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 1.93وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.875، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة غير موافق بنسبة 42.3%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بضعف المعاش الذي يتم تقاضاه عند الحصول على التقاعد والذي يعتبر اقل بكثير من الراتب الحالي الذي يتحصل عليه، وهو ما يؤدي حتما الى عدم كفايته على تلبية الاحتياجات الاسرية، وهو ما يجعلهم يحاولون البحث عن اعمال اخرى عند التقاعد حتى يستطيعون تلبية كل الاحتياجات الاسرية الخاصة بأسرهم.

الجدول رقم (47): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (30)

العبارة(30)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
يظهر المسؤولون تقديرهم لجهودي وإنجازاتي في العمل	32	42.7	21	28	22	29.3	2.13	.844	متوسط

- سجلت العبارة (30): والتي مفادها يظهر المسؤولون تقديرهم لجهودي وإنجازاتي في العمل، حيث أكدت نسبة 42.7 % موافقتها على أن يظهر المسؤولون يظهرون تقديرهم لجهودي وإنجازاتي في العمل، في حين أكد 29.3% عدم موافقتهم على العبارة، وأخيرا نجد 28% أبدت حيادها حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.13 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.844، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 42.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز بمختلف انواعها المادية والمعنوية، وذلك لتحفيز وتشجيع العمال نظير جهودهم المبذولة في العمل، وهو ما ينعكس ايجابا على شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة من خلال رفع روحهم المعنوية، مما يجعلهم يؤدون اعمالهم بتفاني كبير مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (48): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (31)

العبارة (31)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
اجد أن المسؤولون يظهرون تفهمهم لظروفي الشخصية والعملية.	35	46.7	18	24	22	29.3	2.17	.860	متوسط

- سجلت العبارة (31): والتي مفادها اجد أن المسؤولون يظهرون تفهمهم لظروفي الشخصية والعملية، حيث أكدت نسبة 46.7 % على موافقتهم أن المسؤولون يظهرون تفهمهم لظروفي الشخصية والعملية، في حين أكد 29.3% عدم موافقتها حول العبارة، وأخيرا نجد 24% أبدت حيادها حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.17 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.860، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 46.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان هناك نوع من العلاقات الانسانية في بعض الاحيان بين العمال والمسؤولين بالمؤسسة، مما يؤكد لنا على ان هناك ثقافة تنظيمية سائدة في المؤسسة تعتمد على الاحترام المتبادل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث ان المسؤولين في المؤسسة ينظرون الى العامل باعتباره شخص وليس ألة مثلما تؤكده مدرسة العلاقات الانسانية الني أكدت بان الاهتمام بالجانب الانساني والاجتماعي للعامل يساهم في تحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسة.

الجدول رقم (49): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (32)

العبارة (32)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
أتلقى الدعم والتعاون من زملائي عند مواجهة التحديات المشاكل في العمل .	32	42.7	29	38.7	14	18.7	2.24	.750	متوسط

- سجلت العبارة (32): والتي مفادها: أتلقى الدعم والتعاون من زملائي عند مواجهة التحديات المشاكل في العمل، حيث أكدت نسبة 42.7 % موافقتها على انهم يتلقون الدعم والتعاون من زملائي عند مواجهة التحديات المشاكل في العمل، في حين أكد 38.7% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 18.7% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.24 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.750، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 42.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بوجود مناخ تنظيمي وبيئة عمل مثالية داخل المؤسسة قائمة على التفاعل والتعاون المتبادل بين العمال فيما بينهم، وهو ما يعتبر صورة من صور وجود علاقات غير رسمية انسانية داخل المؤسسة، والتي تساهم بدرجة كبيرة في التغلب على مختلف المشاكل التنظيمية التي يواجهها العمال اثناء عملهم، وهو ما يسمح لهم بتأدية مهامهم بالطريقة المثالية، مما يحقق اهداف المؤسسة المخططة.

الجدول رقم (50): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (33)

العبارة (33)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تنظم الإدارة دورات تدريبية للمساهمة في تطوير مهاراتنا و معرفتنا المهنية.	21	28	29	38.7	25	33.3	1.95	0.787	متوسط

- **سجلت العبارة (33):** والتي مفادها تنظم الإدارة دورات تدريبية للمساهمة في تطوير مهاراتنا و معرفتنا المهنية، حيث أكدت نسبة 38.7 % بانها احيانا ما تنظم الإدارة دورات تدريبية للمساهمة في تطوير مهاراتنا ومعرفتنا المهنية، في حين أكد 33.3% عدم موافقتهم حول العبارة، وأخيرا نجد 28% موافقة حول العبارة.
وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 1.95 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.787، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة محايد بنسبة 38.7%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان المؤسسة تدرك ان تكوين وتدريب العاملين يسمح لهم بالتغلب على مختلف المشكلات والنقائص التي تواجههم في عملهم والتي تقف عائق امام تحقيق الاهداف المخططة، وهو ما جعل المؤسسة تلجأ الى تنظيم دورات تدريبية لعمالها بغية تعزيز وتقوية مختلف مهاراتهم وهو ما يسمح لهم بأداء مهامهم بالطريقة المثالية، وهو ما تهدف اليه المؤسسة، ولاكن المؤسسة لا تقوم بتنظيم هذه الدورات بصورة دائمة ومستمرة بل تنظمها بصورة متقطعة وفي فترات زمنية مختلفة.

الجدول رقم (51): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (34)

العبارة (34)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
تساهم شروط الأمن والسلامة المطبقة في المؤسسة من تقليل فرص الإصابات أثناء العمل .	53	70.7	13	17.3	9	12	2.59	0.699	قوي

- **سجلت العبارة (34):** والتي مفادها: تساهم شروط الأمن والسلامة المطبقة في المؤسسة من تقليل فرص الإصابات أثناء العمل، حيث أكدت نسبة 70.7 % موافقتها على أن شروط الأمن والسلامة المطبقة في المؤسسة تساهم في التقليل من فرص الإصابات أثناء العمل، في حين أكد 17.3% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 12% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.59 وبدلالة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.699، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 70.77%.، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن الوقاية خير من العلاج، بمعنى ان حرص المؤسسة على توفير متطلبات وشروط السلامة المهنية داخل المؤسسة خاصة أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة هو عمل ميداني شاق، تساهم في اخذ احتياطهم من تعرض العمال الى اي اصابات مهنية اثناء ممارستهم للعمل، وهو ما يمكن اعتباره مؤشر من مؤشرات الرعاية المهنية التي توفرها المؤسسة لعمالها، نظرا لانهم هم محور نشاط المؤسسة والركيزة الاساسية لها.

الجدول رقم (52): يمثل تحليل آراء المبحوثين تجاه العبارة رقم (35)

العبارة (35)	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	نسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
اجد أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي احتياجات العاملين بشكل كامل.	33ء	44	22	29.3	20	26.7	2.17	.828	متوسط

- سجلت العبارة (35): والتي مفادها اجد أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي احتياجات العاملين بشكل كامل، حيث أكدت نسبة 44 % على أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي احتياجات العاملين بشكل كامل، في حين أكد 29.3% بأنهم على حياد فيما يتعلق بهذه العبارة، وأخيرا نجد 26.7% أنها غير موافقة حول العبارة.

وقد قدر المتوسط حسابي بـ: 2.17 وبدلالة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.828، وهو ما يدل على ان هناك درجة متوسطة من التشتت في استجابات مفردات المبحوثين والتي شملت الدرجات التالية من مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 44%.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره من خلال اعتماد المؤسسة على ثقافة تنظيمية تراعي الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال، حيث أن قيام المؤسسة بتلبية احتياجات العمال يجعل العمال يشعرون بان لديهم مكانة هامة ومرموقة داخل المؤسسة، مما يعزز من الرفع من روحهم المعنوية وشعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يساهم في انجازهم لمهامهم بالطريقة الصحيحة التي تساعد على تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة اثناء التأسيس.

رابعا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

1.1 الفرضية الأولى

الجدول رقم (53): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع	ثابت الإنحدار(α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
الاتصال الصاعد	التوافق المهني	0.358	0.536	0.288	5.431	29.491	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

تشير نتائج الجدول رقم (52) إلى دور بعد المتغير المستقل "الاتصال الصاعد" على المتغير التابع "التوافق المهني". حيث أن قيمة ثابت الانحدار (α) المقدرة بـ: 0.358: تمثل الثابت في المعادلة الانحدارية، مما يعني أن هناك مستوى أساسي من التوافق المهني حتى في حالة عدم وجود دور من الاتصال الصاعد. وتشير قيمة معامل الارتباط (R) المقدرة بـ: 0.536 إلى وجود دور متوسطة وقوية بين الاتصال الصاعد والتوافق المهني. كلما زادت جودة الاتصال الصاعد، زادت مستويات التوافق المهني. وتعني قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ: 0.288 أن 28.8% من التغير في التوافق المهني يمكن تفسيره بواسطة الاتصال الصاعد. هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا على التوافق المهني. وتشير قيمة (t) المقدرة بـ: 5.431: إلى أن الدور الإيجابي للاتصال الصاعد على التوافق المهني ذو دلالة إحصائية، حيث أن القيمة العالية تعكس قوة العلاقة. أما القيمة المحسوبة (F) المقدر بـ: 29.491: تشير إلى أن النموذج الإنحداري جيد، مما يعني أن المتغير المستقل يفسر بشكل جيد التغير في المتغير التابع، وهو ما أكدته قيمة مستوى الدلالة (sig) المقدرة بـ: 0.000: التي تدل على **أن هناك درجة مساهمة متوسط للاتصال الصاعد في تحقيق مستوى التوافق المهني بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.**

تشير النتائج إلى أن الاتصال الصاعد له دور إيجابي على التوافق المهني، لكن نسبة التفسير (R^2) تشير إلى أن هناك عوامل أخرى لها دور على هذا التوافق. لذا، ينصح بإجراء دراسات إضافية لاستكشاف هذه العوامل والتأكد من فعالية الاتصال الصاعد كعامل يساهم في تحسين التوافق المهني.

2.1الفرضية الثانية

الجدول رقم (54): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع	ثابت الإنحدار(α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
الاتصال النازل	التو افق المهني	0.577	0.551	0.304	5.644	31.855	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

تشير نتائج اختبار الفرضية الثانية إلى أن هناك دورا إيجابيا على بعد المتغير المستقل المتمثل في الاتصال النازل على المتغير التابع التوافق المهني ، حيث سجل ثابت الانحدار (α) قيمة 0.577، ومعامل الارتباط (R) بلغ 0.551، مما يدل على دور متوسطة إلى قوية، كما أن معامل التحديد (R^2) كان 0.304، مما يعني أن 30.4% من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة التوافق المهني. قيمة (t) بلغت 5.644، مما يدل على دلالة إحصائية قوية، وبلغت القيمة المحسوبة (31.855 (F، مما يعزز من فعالية النموذج. مستوى الدلالة (sig) كان 0.000، مما يشير إلى أن الدور ذات دلالة إحصائية واضحة على مستوى 0.05. هذه النتائج تعزز أهمية التوافق المهني كعامل مؤثر، ولكنها تشير أيضًا إلى وجود عوامل أخرى تحتاج إلى استكشافها.

إجمالا يمكن القول أن التوافق المهني له دور إيجابي كبير على المتغير التابع، مع دلالة إحصائية قوية. ومع ذلك، نسبة التفسير (R^2) تشير إلى أن هناك عوامل أخرى لها دور على المتغير التابع، مما يستدعي مزيدا من البحث لفهم هذه العوامل بشكل أعمق. ينصح بتطوير استراتيجيات تعزز التوافق المهني لتحسين النتائج المرتبطة بالمتغير التابع.

وهو ما يؤدي بنا الى قبول الفرضية الثانية: **هناك درجة مساهمة قوية للاتصال النازل في تحقيق مستوى التو افق المهني ،بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.**

3.1الفرضية الثالثة

الجدول رقم (55): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع	ثابت الإنحدار(α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
الاتصال الأفقي	**التوافق المهني**	**0.264**	**0.264**	**0.070**	**2.343**	**5.488**	**0.022**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى دور "الاتصال الأفقي" على "التوافق المهني". حيث سجل ثابت الانحدار (α) قيمة 0.264، مما يشير إلى مستوى أساسي من التوافق المهني، ومعامل الارتباط (R) بلغ 0.264، مما يدل على وجود دور ضعيفة إلى متوسطة بين الاتصال الأفقي والتوافق المهني. كما أن معامل التحديد (R^2) كان 0.070، مما يعني أن 7% فقط من التغير في التوافق المهني يمكن تفسيره بواسطة الاتصال الأفقي، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى لها دور بشكل أكبر. قيمة (t) كانت 2.343، مما يشير إلى دلالة إحصائية، في حين أن القيمة المحسوبة (F) بلغت 5.488، مما يعكس فعالية النموذج. مستوى الدلالة (sig) كان 0.022، مما يدل على وجود دلالة إحصائية واضحة على مستوى 0.05. وبذلك، تشير النتائج إلى أن الاتصال الأفقي له مساهمة متوسطة مع التوافق المهني، ولكن الدور محدود، مما يتطلب دراسة عوامل إضافية قد تؤثر أيضا.

إجمالا يمكن القول أن الاتصال الأفقي له مساهمة متوسطة تحقيق مستوى التوافق المهني، بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.

خامسا: استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تم التطرق إلى الدراسات السابقة في الجانب النظري من موضوع الدراسة والمتعلقة بالاتصال التنظيمي والتوافق المهني، والتي تعبر عن متغيري الدراسة، والتي دراسات أجنبية وعربية ومحلية للإحاطة بالموضوع بشكل واضح.

وعليه سوف نقوم بتفسير نتائج الدراسة الحالية حسب متغيري الدراسة وأسئلتها وهذا بالإعتماد على الدراسات السابقة الموضحة كما يلى:

1-استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الدراسات الاجنبية:

أ)دراسة الهادي علي خليفة قزة: التي حملت عنوان الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية مالانج إندونسيا (دراسة وصفية تحليلية)،والتي توصلت نتيجتها إلى أن الاتصال التنظيمي في ترقية أداء الوظيفي تولي عناية وتتابع أداء لكل الموظف وتقوم بأخذها بعين الإعتبار عند إعداد القييم أداء وأولها الاتصال التنظيمي في أداء الوظيفي الإجتماعية والثقافية للإدارة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا. حيث تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال التساؤل المطروح مساهمة الاتصال النازل في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين، والذي يبرز في الجدول رقم(29)، والذي يوضحه المؤشر التالي أن العاملين يرون الاتصال النازل وسيلة للدعم والتحفيز وتحسين الانتاج في المؤسسة وليس فقط لنقل الأوامر، مما يعزز شعورهم بالانتماء و التوافق داخل المؤسسة.

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية:

أ)دراسة بدراية محمد يوسف الرواحية: التي حملت عنوان **التو افق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين** في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة الداخلية" التي توصلت إلى نتيجة بلغ مستوي التوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفعا بدرجة كبيرة، حيث تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال السؤال المتمثل في مساهمة الإتصال الصاعد و النازل والأفقي في تحقيق مستوى التوافق المهني، والذي يبرز في الجدول رقم(39) الذي وضح إدراك العاملين لأهمية الاتصال في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة، وأيضا الجدول رقم(25) الذي أكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال الاتصال الصاعد والأفقي، بما يعكس التفاعل الإيجابي ويقوي التفاهم و الثقة بين العاملين داخل بيئة العمل.

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المحلية:

أ)دراسة وريم فائزة: بعنوان **علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني** ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة التي توصلت إلى أن لا توجد علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين اتجاه الاتصال الشخصي أفقيا أم عموديا والتوافق المهني للعمال، حيث تشابهت في الدراسة الحالية من خلال التساؤل المتمثل في مساهمة الاتصال الأفقي في تحقيق مستوى التوافق المهني. و الذي يبرز في الجدول رقم(43) والذي يوضحه المؤشر التالي أن الاتصال الأفقي يساهم في تسهيل العمل بين الزملاء، وتقليل الأخطاء، مما يوفر بيئة مهنية ايجابية تدعم التفاهم و الانسجام وتحسين الاتصال.

ب)دراسة العمري سليمة: بعنوان "**دورالاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية**" التي توصلت الي أن الاتصال الصاعد بهذه المؤسسة بالرغم من الاعتماد عليه إلا أنه لا يمكن أن نجزم بفعاليته لأن اتصال العامل بمسؤولة المباشر كان منحصرا في أمور روتينية لا يرقى إلى البحث في أمور عملية تشجع على الإبداع أو التخلص من المشكلات التنظيمية التي يعاني منها العاملين، حيث تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال سؤال المتمثل في مساهمة الاتصال الصاعد في تحقيق التوافق المهني لدى العاملين، والذي يبرز في الجدول (25)المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كذلك الجدول رقم(26) الذي عالج القيادة والاتصال و تأثيرهما في السلوك المهني للعامل، مشيرا إلى أن ضعف الاتصال الصاعد يقلل من تفاعل العاملين واندماجهم في المؤسسة.

سادسا: استخلاص نتائج الدراسة في ضوء المقاربة السوسيولوجية

بعد التطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، سوف نستعرض نتائج الدراسة في ضوء المقاربة السوسيولوجية بناءا على تساؤل الدراسة ومناقشتها:

– "إن نتائج بحوث ودراسات هاوثورن كانت دافعا قويا لإجراء المزيد من البحوث في مجال العلاقات الإنسانية، وتوصلت في أغلبها إلى تعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة Management By Participation كما أولت اهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعليم للعمال، والإشارة إلى مشكلات الاتصالات Communication بين جماعات داخل التنظيم مع أمكانية التغلب عليها من خلال رفع مستوى الكفاءة بين المديرين؛ وكل هذه البحوث والدراسات ألقت الضوء على أهمية

الإدارة الديمقراطية، وضرورة العمل بها"[1]، وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية من منطلق ان نظرية العلاقات الإنسانية، تفسر مفهوم المرونة والقيادة تجاه تفويض السلطة انطلاقا من مبدأ مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة التي يعمل فيها ليست بالضرورة متعارضين، كما كان من مستلزمات النظريات الإدارية السابقة، فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد في عمل المرؤوسين ووجود التحديات التي تتضمن الاهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة على إنجازه وهذا يتطلب وجود الفة اجتماعية الحاصلة بين الرئيس والمرؤوسين، وهو ما يمثل نوعية الاتصال الصاعد والنازل وأن المتغيرات المتمثلة في الأنماط القيادية والاتصالات والمشاركة في تخاذ القرار لها دور كبير في التأثير سلوك العامل . وعلى تفاعله في اطارات المؤسسة، بناءا على ما سبق ذكره يمكن القول بأن **الفرضية الثانية المتمثلة في أن هناك درجة مساهمة قوية للاتصال النازل في تحقيق مستوى التو افق المهني لدى العاملين** محققة من خلال المؤشرات المتمثلة التبرير ونقل الأوامر، والتي يوضحها الجدول رقم (24)و(26)و(28) يتضح أن إدارة المؤسسة تعتمد لغة بسيطة ومفهومة لشرح حقوق وواجبات العمال وآليات أداء المهام، بما يتناسب مع المستويات التعليمية المختلفة، ما يعكس حرصها على توفير الشروط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تبين المؤشرات التزام الإدارة بمبدأ الشفافية والديمقراطية في تعاملاتها، بهدف تعزيز القبول والرضا الوظيفي لدى العمال تجاه القرارات الإدارية المرتبطة بمهامهم. ومع ذلك، تشير المعطيات إلى سيادة العلاقات الرسمية فقط داخل المؤسسة، دون مؤشرات على توظيف العلاقات غير الرسمية (الإنسانية)، رغم أهميتها في رفع الروح المعنوية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

– " لقد ركزت مدرسة العلاقات الانسانية جهودها على المناخ العام لبيئة العمل، وفي الاهتمام بالتفاعل المباشر بين أفراد وجماعات العمل في الإدارة، مع ضرورة تلبية الحاجات النفسية، والاجتماعية للعاملين؛ لتحقيق الكفاءة العالية، ومستوى أداء متميز، ووفرة في الانتاجية"[2]، وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية من منطلق أن العاملين لسوا مجرد أدوات للإنتاج، بل هم أفراد لديهم حاجات نفسية واجتماعية تؤثر على أدائهم وسلوكهم في العمل. مثل الحاجة إلى التقدير الانتماء التفاعل مع الآخرين والعدالة في المعاملة، بناءا على ما سبق ذكره يمكن القول بأن **الفرضية الأولى المتمثلة في أن هناك درجة مساهمة متوسطة للاتصال الصاعد في تحقيق مستوى التو افق المهني لدى العاملين محققة** من خلال المؤشرات المتمثلة في تقديم

[1] بكر إبراهيم عبد الله الشديفات: **اثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، 2016، ص111.
[2] محمد حسن أبوقطة: **إدارة المؤسسات التربوية نظريات واتجاهات مؤثرة**، مكتبة الفرقان، طنطا، جمهورية مصر العربية، 2025، ص132.

التقارير و رفع الشكاوى، والتي يوضحها كل من الجداول رقم (17) و(20) و(21) أن الافتقار إلى الوضوح في التواصل داخل المؤسسة يولد لدى الموظفين شعورًا بعدم التقدير والمشاركة، ويؤدي إلى تراجع الثقة في الإدارة، مما يعزز من الإحباط وروح المبادرة والالتزام. كما تعكس البيانات أن عدم أخذ شكاوى العاملين بعين الاعتبار يساهم في انخفاض معنوياتهم وترددهم في الإبلاغ عن المشكلات، وهو ما يعكس بيئة عمل غير مشجعة. في المقابل، تشير الجداول إلى أن التواصل المنتظم يساهم في رفع مستوى انخراط الموظفين، ويعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه أداء مهامهم، مما ينعكس إيجابا على فعالية الفريق ويشجع على التعاون داخل المؤسسة.

– "تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة في التنظيم، بالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات"[1]، وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية من منطلق أن تحسين تدفق الاتصالات بين العمال والإدارة، يساهم بشكل مباشر في ترسيخ التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، مما ينعكس ايجابيا على مستوى التوافق المهني ويقوي الشعور بالانتماء والرضا لدى العاملين، بناءا على ما سبق ذكره يمكن القول **بأن الفرضية الثالثة المتمثلة في أن هناك درجة مساهمة متوسطة للاتصال الأفقي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين محققة** من خلال المؤشرات المتمثلة في التنسيق بين العمال والعلاقات التعاونية، والتي يوضحها كل من الجداول رقم(32)و(33)و(37)و(43) و(50) أن الاتصال الأفقي يعد وسيلة فعالة لتبادل المعلومات والتعليمات والاقتراحات بين العمال في مختلف الأقسام، مما يسهم في وضوح المهام وتيسير أدائها، ويعزز من كفاءة العمال في تنفيذ مهامهم بالشكل الصحيح، وهو ما ينعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية. كما تبرز المعطيات أهمية التعاون بين المصالح التنظيمية في معالجة المشكلات التي قد تعيق سير العمل، مما يستوجب وجود تواصل دائم ومستمر لتحقيق الانسجام والتناغم داخل المؤسسة. وتشير البيانات أيضا إلى أن هيمنة الإجراءات الرسمية داخل بيئة العمل تحدّ من تشكل العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العمال، وهو ما قد يضعف الروح المعنوية ويؤثر سلبا على الأداء الوظيفي. ومن جهة أخرى، تعد المشكلات جزءا طبيعيا من بيئة العمل، ويعد امتلاك العمال لمهارات التعامل الإيجابي والفوري معها مؤشرا على كفاءتهم المهنية. وفي هذا السياق، تدرك المؤسسة أهمية التكوين والتدريب في تعزيز قدرات العاملين ومساعدتهم على تجاوز النقائص المهنية، ولهذا تسعى إلى تنظيم دورات تدريبية

[1] بكر إبراهيم عبد الله الشديفات: مرجع سابق، ص111.

تهدف إلى تطوير مهاراتهم، إلا أن هذه الدورات تعقد بصورة متقطعة وفي فترات غير منتظمة، مما قد يحد من أثرها المستمر على الأداء العام.

سابعا: استخلاص النتائج العامة للدراسة

بعد عرض البيانات الإحصائية للتساؤلات الدراسة وتحليلها بناءا على المعطيات الميدانية، وتفسيرها في ضوء الفرضيات نصل إلى النتائج العامة الأتية:

- يمكن القول أن هناك درجة مساهمة متوسطة للاتصال الصاعد في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة. مما فيؤدي بنا إلى قبول الفرضية الأولى.

- وأن هناك درجة مساهمة قوية للاتصال النازل في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة. وهو ما يؤدى بنا إلى قبول الفرضية الثانية

- كما أن هناك درجة مساهمة متوسطة للاتصال الافقي تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة . وهو ما يؤدى بنا إلى قبول الفرضية الثالثة.

خاتمة

خاتمة

وفي ختام دراستنا يتضح أن الاتصال التنظيمي بأبعاده (الصاعد، النازل، الافقي)، وفعاليته داخل المؤسسة الاقتصادية، يمثل حجر الزاوية في خلق بيئة عمل متوازنة ومنتجة .إذ يعد وسيلة جوهرية لبناء علاقات مهنية سليمة، وتنسيق الجهود، وتعزيز الشعور بالانتماء والانخراط المهني بين العاملين، مما يوضح لنا دوره الأساسي في تحقيق التوافق المهني داخل بيئة العمل، اذ لا يقتصر على تبادل المعلومات داخل المؤسسة بل هو عنصر استراتيجي هام يعمل على تحقيق الانسجام بين العاملين مما يضمن لنا توافق مهنيا فعالا فكلما كانت قنوات الاتصال واضحة ومتاحة لجميع العاملين زادت فرص تحقيق التوافق المهني سواء من حيث الانتاجية أو الإنسجام مع بيئة العمل .

وهذا ما أظهرته الدراسة الميدانية من خلال تساؤلات الدراسة وفرضياتها، والتي اسفرت عن وجود دور للاتصال التنظيمي في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة، حيث يتضح ان المؤسسات التي تتبنى نظاما اتصاليا فعالا قائمة على الوضوح والشفافية، وتدفق المعلومات بين مختلف مستويات الادارية لتحقيق مستويات اعلى من التوافق المهني، ويعمل هذا الاخير على انخفاض معدلات دوران العمل وزيادة الانتماء وتحسين الاداء والانتاجية، وكذلك المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وهذا ما وضحته الدراسة الميدانية في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة، من خلال النتائج المتحصلة عليها، والتي تمثلت في :

- وجود درجة مساهمة متوسطة للإتصال الصاعد في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين .
- وجود درجة مساهمة قوية للإتصال النازل في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين .
- وجود درجة مساهمة متوسطة للإتصال الافقي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين .

وعليه نصل في الأخير إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال ركيزة اساسية لنجاح المؤسسة فهو مصدر لتفاعلات الإيجابية داخلها. ويعد وسيلة لدعم العاملين وتشجيعهم على تحسين الاداء ورفع الانتاجية مما يؤدي الى تحقيق التوافق المهني، مما ينعكس ايجابا على استقرار العاملين واستمرارهم في المؤسسة، وبالتالي يتعين على المؤسسات الاقتصادية، ومن بينها تعاونية الحبوب والبقول الجافة الإهتمام بتطوير منظومة الاتصال التنظيمي من خلال توفير قنوات اتصال متنوعة تضمن وصول المعلومات بدقة وسرعة.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: قائمة المعاجم

1- ابن منظور أبو الفضل جمال: **لسان العرب**، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1998 .

2- عدنان أبو مصلح: **معجم علم الاجتماع**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،2006 .

3- مجدي عزيز إبراهيم: **معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم**، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2009 .

4- مجموعة اللغة العربية: **المعجم الوسيط** ، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، 2008 .

5- محمد جمال الفار: **معجم المصطلحات الاعلامية** ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .

ثانيا: قائمة الكتب

1- إبراهيم خليل خضر: **مهارات الاتصال**، ط 1، دار الجندي للنشر والتوزيع، فلسطين، 2013 .

2- إبراهيم عارف العديلي: **فن الادارة الحديثة**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2018.

3- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا: **أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

4- أحمد بن عبد الرحمان الشميري و أخرون: **مبادئ ادارة الأعمال الأساسيات و الأتجاهات الحديثة**، ط6، مكتبة العبيكان، الرياض، 2009 .

5- أحمد ماهر: **كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.

6- بديع محمود مبارك القاسم: **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2021.

7- بشار حزي: **الاتصال التنظيمي**، الجامعية الافتراضية السورية، سورية، 2020 .

8- بشير العلاق: **القيادة الادارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

9- بكر إبراهيم عبد الله الشديفات: **اثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، 2016، ص111.

10-بلال خلف السكارنة: **القيادة الادارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

11- بلال خلف السكارنة: **أخلاقيات العمل**، دراسة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

12- بلخيري رضوان: **مدخل الي الاتصال المؤسساتي**، دار قرطبة للنشر و التوزيع، 2015.

13-حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: **ادارة الافراد**، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2010.

14-حسن راوية: **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 .

15- حسين أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي: **التوافق النفسي والتوازن الوظيفي**،ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006 .

16- حسين حريم: **السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات الاعمال**، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .

17-حمد فتحي: **مصطلح إداري إيضاح وبيان**، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة،2003 .

18- حميد الطائي، بشير العلاق: **اساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان .

19-خالد حامد: **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية**، جسور للنشر والتوزيع، 2008

20-خالد ممدوح إبراهيم: **أمن المعلومات الإلكترونية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.

21- ختام العناتي، علي العياصرة: **الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007 .

22- رائد محمد عبدربه: **نظرية المنظمة و المؤسسات**، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2012.

23- رياض سلطان علي: **نظم المعلومات الإدارية التنظيم والتكنولوجيا بين النظرية والتطبيقية**، دار زهران، عمان، 2006 .

24- زواتني عبد العزيز: **الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية**، ط1،مركز الكتاب الاكاديمية للنشر، د-ب، عمان،2020.

25-سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: **التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2010**.

26- سامية عواج: **الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الاستراتيجيات**، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019 .

27- السعيد مبروك إبراهيم: **الاتصال الاداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات**، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2013.

28- سليمان بكر كران: **الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2025 .

29- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي: **القيادة الادارية**، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2019.

30- صهيب كمال الاغا، محمود عبد المجيد عساف: **الادارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .

31- عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة: **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

32- عبد اللاه إبراهيم الفقي: **الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014

33- عبد الله بن عوض الشهري: **الشفافية الادارية في المؤسسة التعليمية**، دار اليازوري العلمية للنشر، 2023 .

34-عدنان أبو مصلح: **معجم علم الاجتماع**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .

35- عصمت عدلي: **مهارات الاتصال الأمني بين الفهم والتحليل**، مكتبة الوفاء القانونية بالإسكندرية، الاسكندرية،2018.

36- علاء محمد القاضي: بكر عمر حمدان: **مهارات الاتصال**، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

37-علي حمدي: **سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل**، دار الكتاب الحديثة، 2012 .

38- علي معمر عبد المؤمن: **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)**، منشورات جامعة 7أكتوبر، الإدارة العامة للمكتبات، ادارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008.

39- فتحي أحمد ذياب عواد: **ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .

40- فرج عبد القادر طه: **علم النفس الصناعي والإداري**، النشر اعداد الهيئة العامة لدار الكتب المصرية، القاهرة، 2007 .

41- فريد بلخير كورتل، الهام بوغليطة: **الاتصال وإتخاذ القرارات**، عمان، دار كنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

42- فضيل دليو: **تاريخ وسائل الاعلام والاتصال**، ط 4، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 .

43- فهمي محمد العدوي: **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .

44- كامل محمد محمد عوضية: **علم النفس الصناعي**، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت، لبنان، 1996 .

45- مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: **الاتصال اللفظي وغير اللفظي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 .

46- محسن على عطية: **الاتصال في التعليم الفعال**، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

47- محمد الفاتح بشير المغربي: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار حميثرا للنشر والترجمة.

48- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: **السلوك التنظيمي**، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.

49- محمد الفتاح محمد بشير المغربي: **أصول الادارة والتنظيم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

50- محمد حسين أبوقطة: **إدارة المؤسسات التربوية نظريات واتجاهات مؤثرة**، مكتبة الفرقان، طنطا، جمهورية مصر العربية،2025.

51- محمد عبد السلام: **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مكتبة نور، 2020.

52- محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة: **المفاهيم الحديثة في علم الادارة**، دار ثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

53- محمد يوسف القاضي: **السلوك التنظيمي**، الاكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2015 .

54- مرتضى البشير الأمين: **الاتصال التنظيمي**، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2016 .

55- مصطفى يوسف كافي: **دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي**، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، 2021.

56- نادية سعيد عيشور وأخرون: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية**، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر، الجزائر.

57- ناصر قاسمي: **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

58- نافذ سليمان الجعب: أخلاقيات مهنة التعليم بين الأصالة والمعاصرة، ط 3، 2018 .

59- نجو أبو بكر: **الإضطرابات السلوكية والوجدانية والتوافق النفسي والاجتماعي**، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018 .

60- نصيف فهمي منقريوس: **الاتصال بين الجوانب الانسانية والتكنولوجية المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث، 2010 .

ثالثا: قائمة المجلات

1- باسل أسامة حسن مليباري: **التوافق المهني وعلاقته بالمرونة النفسية لدى عينة من موظفي الفنادق بمدينة مكة المكرمة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية**، العدد الرابع والسبعون، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2024 .

2- دحماني محمد، ذيب فهيمة: **التوافق المهني بين النظرية وإستراتيجيات التحقيق**، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس، العدد 3، ديسمبر 2019.

3- سناني لبنى، بوعطيط جلال الدين: **متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 06،العدد 01، جامعة 20أوت 1955،سكيكدة .

4- صالح بن نوار: الإتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة العلوم الانسانية، عدد22ديسمبر 2004، الجزائر .

5- فضيل دليو وأخرون : **الإتصال في المؤسسة**، فعالية الملتقي الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.

6- فهيمه ذيب ، دحماني محمد: **التوافق المهني بين النظريات واستراتيجيات التحقيق**، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 3، جامعة عمار ثليجي، الأغواط .

7- كيلاني عبد الرحمن، محمد كناني وآخرون : **الخصائص السيكومترية لمقياس التوافق المهني**، مجلة كلية التربية، العدد 52، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2022.

8- مريم مطلق مبارك العازمي: تأثير التسييس التنظيمي على التوافق المهني لدى معلمة رياض الأطفال بدولة الكويت دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 125، جامعة نيها، 2020 .

رابعا: قائمة المذكرات و أطروحات

9- بدرية محمد يوسف الرواحية: **التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير في الإرشاد والتوجيه، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، 2016 .

10- حنيني فاطمة: **دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2014/2013 .

11- خميس أسماء: **أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس "و "كولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال قطاع الصحي**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013 / 2014 .

12- دارين سوايغ: **الاتصال التنظيمي و تأثيره علي إتخاذ القرار** ، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2008-2009.

13- رويم فائزة: **علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005 .

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

15- طبيش ميلود: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية باذاعة سطيف الجهوية**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مربح ورقلة،2010-2011 .

16- العمري سليمة: **دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019/2018.

17- محمد عبد القادر حجة: **درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظات الشمالية**، رسالة

مقدمة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2023 .

18- مكناسي محمد: **التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 /2007

19- هشام زرقة: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 /2017 .

رابعا: قائمة المؤتمرات:

1- بو قلقول الهادي: تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.

خامسا: قائمة مواقع الإلكترونية:

1- وليد عبد الرحمن خالد الفراء: **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Gaza, Al-Hadi Ali Khalifa: Organizational Communication and Its Role in Promoting Job Performance, A Study at Maulana Malik Ibrahim State Islamic University – Malang, Unpublished MA thesis, Graduate School, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang, Indonesia, 2016.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي– تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

السنة ثانية ماستر

استمارة استبيان

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التو افق المهني لدى العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بولاية تبسة -

من اعداد الطالبتين:

- جدي راضية
- بوعلاق معيوفة

اشراف الأستاذة :

- د.. سنوسي سمية

تندرج أسئلة هذه الإستمارة في إطار التحضير مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، تحت عنوان " دور الاتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب الجافة بولاية تبسة"، لذلك نرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل موضوعية وصراحة بشأن فقرات الاستبيان.

ملاحظة : الإستبيان يستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأولي: الخصائص السوسيو ديمغرافية.

يرجى وضع علامة (x) أمامة الخانة المناسبة :

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثي ☐

2. السن :

- [20 - 30] ☐ [30 - 40] ☐
- [40 - 50] ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3. المستوي التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ معهد ☐

دراسات عليا ☐

4. **منصب العمل الحالي:** .....

5. سنوات الخبرة (الاقدمية):

أقل من [5 سنوات] ☐ [5 - 10] ☐

[11 - 15] ☐ 15 سنة فأكثر ☐

6. الحالة الاجتماعية :

أعزب (ة) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ ارمل (ة) ☐

المحور الثاني : بيانات خاصة بمتغير الاتصال التنظيمي.

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
بعد الاتصال الصاعد			
7. تمنحك الإدارة فرصة فعلية للتعبير عن رأيك عند تقديمك لمقترحاتك.			
8. أتمكن من التعبير بحرية عن رائي المتعلقة بسير العمل أمام الادارة .			
9. تتلقى استجابة واضحة من الإدارة عند تقديمك لمقترح أو ملاحظة تخص العمل .			
10. لديك الحرية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بسير العمل.			
11. تشعر أن الإدارة ترحب بالآراء المختلفة حول القرارات فيما يخص المؤسسة.			
12. تولي الإدارة اهتماما بالشكاوي المقدمة من طرف العاملين.			
13. الاجتماعات الدورية مع الإدارة تزيد من إحساسك بالمسؤولية .			
بعد الاتصال النازل			
14. تصلك التعليمات من الإدارة بشكل واضح ومفهوم .			
15. الاتصال الوارد من الإدارة بخصوص مهامي في العمل كاف وواضح بالنسبة لي.			
16. تتجاهل الإدارة أراء عامليها حول مقترحاتهم فيما يخص سير العمل.			
17. يتم توضيح اسباب القرارات الإدارية التي يتم تبليغك بها.			
18. تتأثر جودة عملك بسبب صعوبة الحصول على المعلومات من الادارة.			
19. يتم تواصل المدير معك بشكل رسمي فقط.			

20. أسلوب التواصل المناسب من الإدارة يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة.			
بعد الاتصال الأفقي			
21. تتواصل بشكل منتظم مع زملائك في نفس المستوى الوظيفي.			
22. ترى أن الاتصال بين العاملين في مؤسستك ضروري لإنجاز العمل بكفاءة.			
23. تتعاون بشكل جيد مع زملائك من أقسام أخرى عند الحاجة.			
24. يتم استخدام أسلوب رسمي في التواصل بين الأقسام.			
25. تؤثر الخلافات الشخصية علي جودة الاتصال بين العاملين .			
26. يؤدي الاتصال الجيد بين الزملاء إلى تقليل الأخطاء في العمل .			
27. تعيقك الإجراءات الرسمية من التواصل المباشر مع الزملاء في المؤسسة.			

المحور الثالث: بيانات خاصة متغير التو افق المهني

العبارات	مو افق	غير مو افق	محايد
28. أحترم مو اقيت العمل الرسمية و ألتزم بها عند الدخول والخروج.			
29. تتوفر داخل المؤسسة كافة الإمكانيات و الأجهزة اللازمة لإنجاز المهام.			
30. التزم بتنفيذ انجاز المهام الموكلة إلى في الوقت المحدد.			
31. يتم التعامل مع الموظفين بعدالة و مساواة في المؤسسة .			
32. اعتبر المشكلات جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل و أتعامل معها بشكل إيجابي.			
33. أرى أن راتبي يكفي لتلبية احتياجات الأساسية .			

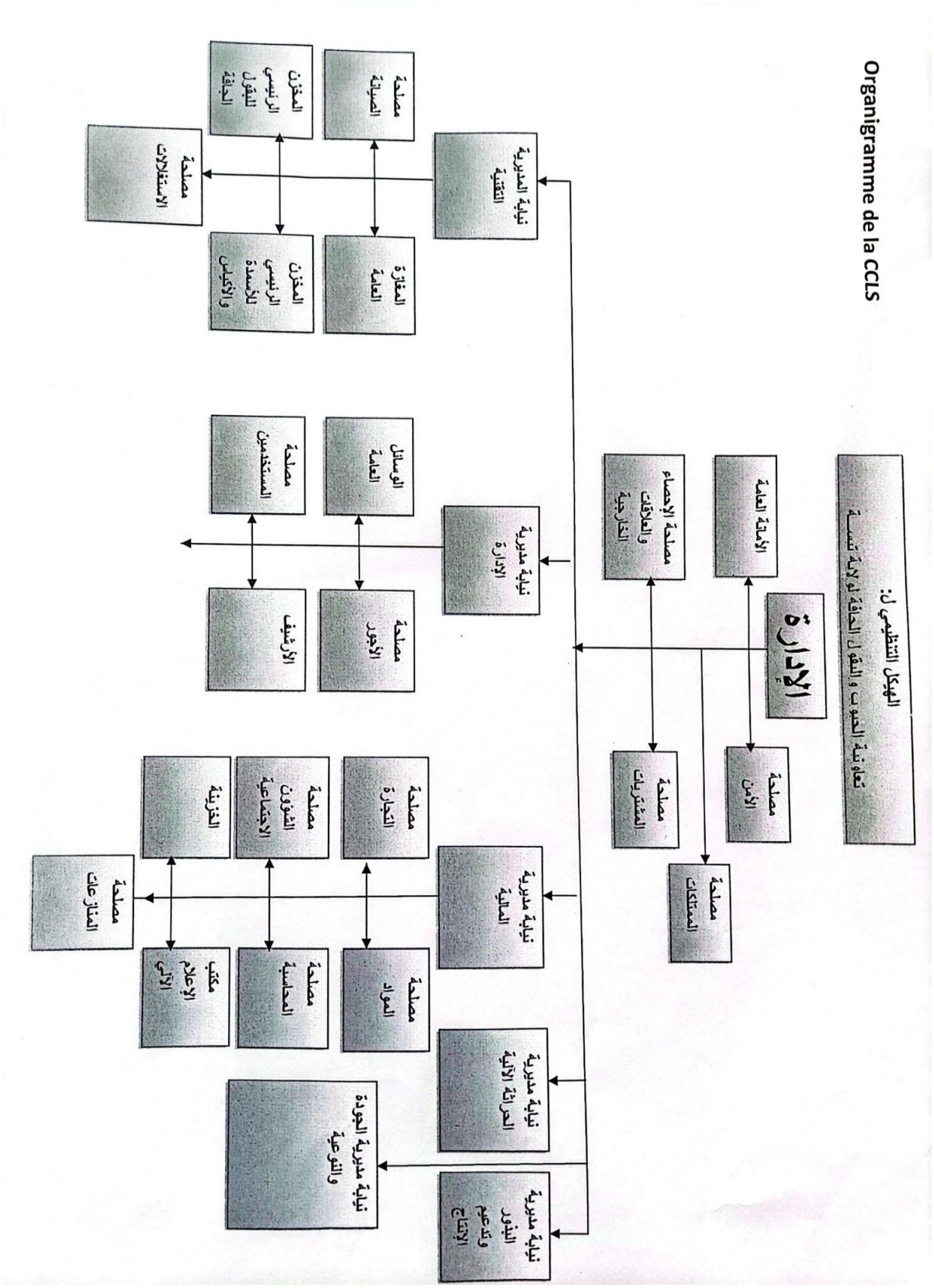
34. أشعر أنني أحقق ذاتي من خلال انتمائي للمؤسسة .			
35. اعتقد أن المعاش الذي سأتحصل عليه من المؤسسة بعد التقاعد يكفي لسد احتياجاتي .			
36. يظهر المسؤولون تقديرهم لجهودي و إنجازاتي في العمل.			
37. اجد أن المسؤولون يظهرون تفهمهم لظروفي الشخصية والعملية.			
38. أتلقى الدعم والتعاون من زملائي عند مواجهة التحديات المشاكل في العمل.			
39. تنظم الإدارة دورات تدريبية للمساهمة في تطوير مهاراتنا ومعرفتنا المهنية.			
40. تساهم شروط الأمن والسلامة المطبقة في المؤسسة من تقليل فرص الإصابات أثناء العمل .			
41. اجد أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي احتياجات العاملين بشكل كامل.			

الملحق رقم (02): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

قائمة الاساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان :

المحكمين	التخصص	المؤسسة
د. شبايكي حاتم	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
د. بوراس نورالدين	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
د.بوعفان أمينة	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
د.سليمي نعيمة	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
د.صوالحية منير	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة

الملحق (03) :يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بولاية تبسة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: .../ 2025

إلى السيد (ة): مدير مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بتبسة

إذن بالدخـول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1: بوعلاق ماهر وفاء التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الطالب2: جديدي وسيم التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

موضوع البحث :

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التوافق المهني لدى العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بتبسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 19 فيفري 2025

الأستاذ المشرف

رئيس القسم

المؤسسة المستقبلة

22/05/2025 08:49 1747854993313.jpg

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي، تبسة
Larbi Tebessi University, Tebessa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم الاجتماع

تصريح شـــرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): جبي راضية

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 110000367003122 0003

الصادرة بتاريخ: 2023/08/16 عن دائرة/بلدية: البتريعة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية - تبسة -

إشراف الأستاذ(ة): سمية سنوسي

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 22 ماي 2025

إمضاء المعني بالأمـــر

22 ماي 2025

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

Scanned with CamScanner

https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzQbfLcZCKZRlRTHHmJrRWwhSZMS?projector=1&messagePartId=0.1 1/1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): بوعلاق معيوفة

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 111307787

الصادرة بتاريخ: 2018/10/24 عن دائرة/بلدية: الماء الأبيض

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: دور استعمال التطبيقات في تحقيق مستوى التواصل المعتبر لدى العاملين

إشراف الأستاذ(ة): بستوسي سعيدة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 22 ماي 2025

إمضاء المعني بالأمر

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتفويض منه
ملحق للإدارة الإقليمية
مهداوي محمد الهادي

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

ملخص الدراسة:

حملت هذه الدراسة عنوان: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة " من إعداد الطالبتين: جدي راضية –بوعلاق معيوفة ، تحت إشراف الدكتورة سنوسي سمية، حيث هدفت إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

السؤال الرئيسي : ما دور الإتصال التنظيمي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة؟

التساؤلات الفرعية: ما درجة مساهمة الإتصال الصاعد في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة؟ ما درجة مساهمة الإتصال النازل في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة؟ ما درجة مساهمة الإتصال الأفقي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة ؟وهذا بالإعتماد على المنهج الوصفي، وكل من الملاحظة وإستمارة الإستبيان، بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية، وقد لخصت الدراسة إلى النتائج الأتية:

- وجود درجة مساهمة متوسطة للاتصال الصاعد في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين .
- وجود درجة مساهمة قوية للاتصال النازل في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين .
- وجود درجة مساهمة متوسطة للاتصال الافقي في تحقيق مستوى التوافق المهني لدى العاملين .
-

الكلمات المفتاحية: الإتصال التنظيمي، التوافق المهني، العاملين، المؤسسة الإقتصادية.

ABSTRACT

This study, entitled "The Role of Organizational Communication in Achieving a Level of Professional Compatibility among Employees of the Grain and Dry Legumes Cooperative in Tebessa Province," was prepared by students Djeddi Radhia and Boualaq Mayoufa, under the supervision of Dr. Senoussi Samia. It aimed to identify the role of organizational communication and professional compatibility among employees of the Grain and Dry Legumes Cooperative in Tebessa Province by answering the following questions:

Main question: What is the role of organizational communication in achieving a level of professional compatibility among employees of the Grain and Dry Legumes Cooperative in Tebessa Province؟

Sub-questions: What is the degree of contribution of upward communication in achieving a level of professional compatibility among employees of the Grain and Dry Legumes Cooperative in Tebessa Province? What is the degree of contribution of downward communication in achieving a level of professional compatibility among employees of the Grain and Dry Legumes Cooperative in Tebessa Province? What is the degree of contribution of horizontal communication in achieving a level of professional compatibility among employees of the Grain and Dry Legumes Cooperative in Tebessa Province? This study relied on a descriptive approach, including both observation and a questionnaire, using the Statistical Analysis Program for Social Sciences. The study concluded with the following results:

-There is a degree of Upward communication has a moderate contribution to achieving a level of professional compatibility among employees.

-Downward communication has a strong contribution to achieving a level of professional compatibility among employees.

-Horizontal communication has a moderate contribution to achieving a level of professional compatibility among employees.

Keywords: Organizational communication, professional compatibility, employees, economic institution.