



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الميدان : العلوم الانسانية و الاجتماعية
شعبة : العلوم الاجتماعية

الموضوع :

الاتصال بين العمال في المؤسسة و علاقته بالتوافق المهني

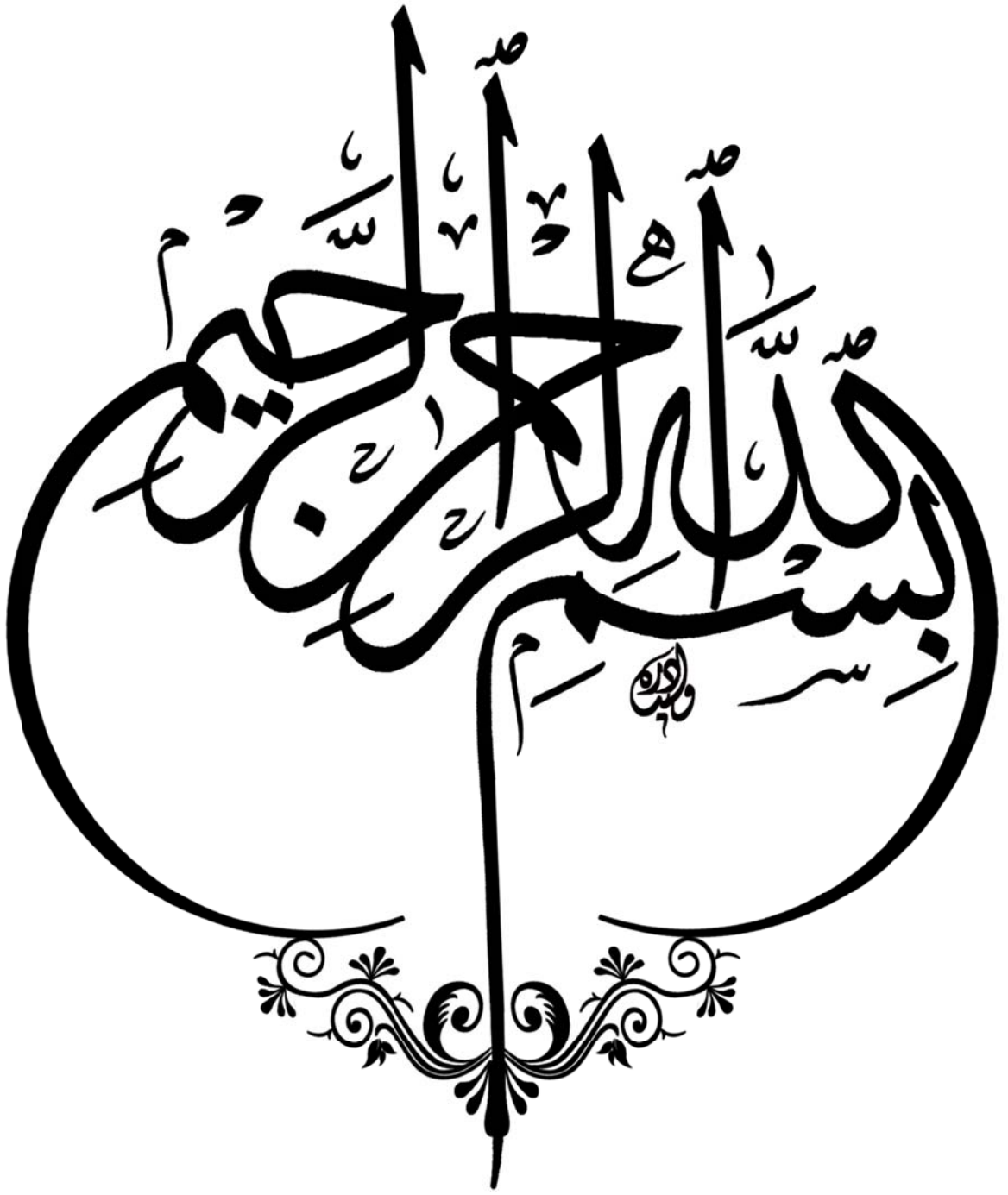
دراسة ميدانية على عمال مؤسسة المدرسة الابتدائية قميم الحبيب بعين ماضي

مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف الدكتورة:
سعيدة زيزاح

*من إعداد الطالب :
تجاني حمزة

السنة الجامعية:
2020-2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Amar Thelidgi – Laghouat

Faculty of Social Sciences

Department of Sociology and Demography

The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اعمار تليجي بالآغواط

كلية العلوم الإجماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

اللجنة العلمية

تصريح وتعهّد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): حاجّية حمزة.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203004617... الصادرة بتاريخ

: 03-06-2018 عن دائرة: عين جاية ولاية: الأغواط..

رقم التسجيل: 201539008817.....

التخصص: علم الاجتماع... بكالوريوس..

عنوان مذكرة نهاية الدراسة : الإدخال بين العمال في المؤسسة وعلاقتها بالتوائف المهنية

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصى وفقا للمنهجية المتعارف عليها فى البحث العلمى وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أى مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلى
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط فى 08-10-2020

توقيع الطالب (ة):

Lamga

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Amar Thelidgi – Laghouat

Faculty of Social Sciences

Department of Sociology and Demography

The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اعمار تليجي بالآغواط

كلية العلوم الإجماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

اللجنة العلمية

تصريح وتعهّد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): حاجّية حمزة.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203004617... الصادرة بتاريخ

: 03-06-2018 عن دائرة: عين جاية ولاية: الأغواط..

رقم التسجيل: 201539008817.....

التخصص: علم الاجتماع... بكالوريوس..

عنوان مذكرة نهاية الدراسة : الإدخال بين العمال في المؤسسة وعلاقتها بالتوائف المهنية

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصى وفقا للمنهجية المتعارف عليها فى البحث العلمى وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أى مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلى
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط فى 08-10-2020

توقيع الطالب (ة):

Jamga

شكر وتقدير



(ربّي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي ، وأن أعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) النمل الآية 19

الشُّكْر لله كله، فله الحمد والمنة على توفيقه لنا وتسديد خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في تقديم يد عون لنا وخاصة الاستاذة المشرفة

زيّاح سعيدة

والى مديرة و جميع عمال ابتدائية الشهيد قميم الحبيب بدائرة عين ماضي

الى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لأجل رفع معنوياتنا ..

نقول للجميع: ألفه شكر....ولله الحمد أولا و أخيرا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على سيدنا محمد أشرف المرسلين

إلى كل من والدي الأكارم، عسى أن يكون تخرجنا فخرا لهم و ثمرة من

ثمار تعبهم المستمر لأجل راحتنا

إلى كل أفراد العائلة الكبيرة من أعمام و عمات و أخوال و خالات و أخوة

و اخوات الى الأحفاد... كل باسمه

إلى كل الاصدقاء.

😊👏 حمزة

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التوافق المهني داخل ابتدائية الشهيد قميم بالاتصال

الداخلي بين عمالها في مدينة عين ماضي بالاغواط

ولأغراض هذه الدراسة تم استخدام الملاحظة اثناء زيارتنا الميدانية لجمع المعلومات المطلوبة، كما طبقت

أداة المقابلة مع مديرة المدرسة و بسبب أوضاع انتشار فيروس كوفيد 19 لم نتمكن من مقابلة العمال

داخل المدرسة، إذ طرح قرابة 43 سؤالاً على جميع المبحوثين الذين أفادونا بإجابة شافية حول طبيعة

الاتصال بينهم داخل المؤسسة.

وقد تم تحليل الاجابات وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

✓ اعتماد المديرية على الاتصال بأسلوبيه الشفهي أو الكتابي داخل الابتدائية مع عمالها و حتى في حال

غيابها فهي بعد رجوعها تتصل مع المدير النائب حتى تكتمل الصورة لديها من اجل اتمام العمل

فالتواصل لديها مطلوب، لاجداث التوافق المهني المطلوب.

✓ التواصل بين العمال قليل نوعا ما فيما بينهم فالكل تجده ينهي عمله و يخرج عند انتهاء دوامه..

✓ تعتمد على الأوامر أكثر من التوجيهات، كما أنها أحيانا تجد قرارات عمالها صائبة

✓ مديرة لا تفضل التعامل مع الجيل الجديد ربما لظنها أنه غير مركز على عمله .

الكلمات المفتاحية:

التوافق المهني - الاتصال.



Summary of the study in english:

This study aimed to identify the relationship of professional compatibility within the Martyr Qameem Elementary School with the internal communication among its workers in the city of Ain Madi in Laghouat

For the purposes of this study, the observation was used during our field visits to collect the required information, and the interview tool was applied with the school principal, and due to the spread of Ferris Covid 19, we were not able to interview the workers inside the school, as about 43 questions were asked to the all the workers who gave us a satisfactory answer about the nature of the communication Inside it.

The answers were analyzed and the study concluded with a number of results, the most important of which are:

-The principal's reliance on communicating verbally or in writing within the primary school with her workers, even in the event of her absence, after her return, she communicates with the deputy director until her picture is complete in order to complete the work, so communication with her is required, to bring about the required professional compatibility.

-There is a bit of communication between the workers among themselves, as everyone finds him finishing his work and leaving when his work is over.

They rely on orders more than directives, and they sometimes find their workers' decisions right

A manager who does not prefer dealing with the new generation, perhaps because she thinks that they are not focused on their work.



key words:

Professional Compatibility – Contact.



فهرس الدراسة

الصفحة	الـناوين
1-ت	فهرس الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة
06	2- التساؤلات الفرعية
07	3- فرضيات الدراسة
07	4- اسباب اختيار الموضوع
07	5- اهمية الدراسة
08	6- أهداف الدراسة
08	7- نوع الدراسة
08	8- المنهج المستخدم
10	9- الادوات المستعملة
14	10- مجتمع و عينة الدراسة
15	12- الدراسات السابقة
16	13- تحديد المفاهيم
19	14- المقاربة السوسولوجية
الفصل الثاني : ماهية الاتصال بين العمال في المؤسسة	
21	تمهيد



22	المبحث الاول: التطور التاريخي لمفهوم الاتصال الاداري.
22	المطلب الأول: تعريف الاتصال الاداري.
22	المطلب الثاني: أنواع الاتصالات.
29	المطلب الثالث: عناصر الاتصال الاداري و مكوناته.
36	المطلب الرابع: اشكال الاتصال و نماذجه و مكوناته.
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المؤسسة الجزائرية	
46	تمهيد
47	المبحث الاول: ماهية المؤسسة الجزائرية.
47	المطلب الاول: مفهوم المؤسسة الجزائرية.
48	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية.
52	المبحث الثاني: خصائص المؤسسات الجزائرية واستراتيجية الاتصال بها.
52	المطلب الاول: خصائص المؤسسات.
53	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الجزائرية.
54	المطلب الثالث: استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
57	ملخص الفصل
الفصل الرابع: التوافق المهني	
59	تمهيد
60	المبحث الاول: مفهوم التوافق المهني.

60	المطلب الاول: تعريف التوافق المهني.
63	المطلب الثاني: تطور التوافق.
65	المطلب الثالث: مظاهر التوافق المهني و العوامل المؤثرة فيه.
67	المبحث الثاني: معوقات تحقيق التوافق المهني وكيفية قياسه.
67	المطلب الاول: معوقات تحقيق التوافق المهني
69	المطلب الثاني: قياس التوافق المهني.
70	المبحث الثالث: نظريات التوافق المهني.
70	المطلب الاول: نظرية ميسونا و نظرية سلم الحاجات.
73	المطلب الثاني: نظرية القيمة و النمو المهني.
73	المطلب الثالث: نظرية ذات العاملين و نظرية التوقع Herzberg.
75	ملخص الفصل
الفصل الخامس: دراسة ميدانية	
77	تمهيد
78	1- مفاهيم حول المؤسسة موضوع الدراسة.
78	2- حدود الدراسة
79	3- أساليب جمع البيانات.
83	4- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
84	5- التوصيات و الاقتراحات.
86	خاتمة

88	قائمة المراجع و المصادر
95	ملاحق

الصفحة	قائمة الاشكال
29	الشكل 01
31	الشكل 02
38	الشكل 03
39	الشكل 04



مقدمة

الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية في اي مؤسسة كانت تسمح بتسهيل الوظيفة وفهم أحسن للنشاطات و الأهداف المسطرة، كما ان الجميع مكلف بمهمة وضع معالم للاتصال الداخلي الفاعلة داخل المؤسسة، عن طريق إستراتيجية عمل تهدف الى تحسين الأداء الوظيفي.

يعتبر الاتصال بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير مختلف الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخطتها تتعلق بعملية الاتصالات، كيف لا وهي الموصل بينها وبين العاملين فيها وبين العالم الخارجي فالمعلومات والبيانات هي ضرورة قصوى وجوهر العمل في أي مؤسسة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تحقق المؤسسة أهدافها.

ونظرا لأهمية الاتصالات في تعريف شؤون المؤسسة والعاملين فيها فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تتساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم....

وقد قمنا في هذه الدراسة بتصميم 05 فصول وهي كالتالي:

الفصل الاول: و قد تضمن الجانب المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني: و الذي كان بعنوان ماهية الاتصال بين العمال في المؤسسة

الفصل الثالث: و الذي كان بعنوان المؤسسة الجزائرية

الفصل الرابع: و الذي كان بعنوان التوافق المهني.

الفصل الخامس: الجانب الميداني.



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة:**1- إشكالية الدراسة:**

كثيرا ما كان التوافق المهني الهدف الاسمي للمؤسسات لذلك فقد اولت أهمية للاتصال بين العمال داخلها، وهو أمر ضروري لقيام العامل بمهام عمله على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب منه وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته و العكس صحيح. فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق التوافق المهني بوجه عام، ذلك أن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وينظر اليه كمؤشر للنجاح في أي مهنة، وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية و علاقة الفرد مع زملائه، ووجهة نظره في رؤسائه والمشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته.

إن العوامل المؤثرة في التوافق المهني كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل و متطلباته و بعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، فالعلاقة مع الزملاء و الرؤساء، و الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني، حيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم توافق الفرد مع مهنته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي، وإلى عدم القدرة على تحقيق توقعات الآخرين، و إلى الأساليب الإدارية غير الملائمة، و زيادة حجم العمل و عدم الرضا على المكانة الاجتماعية و الحوافز المادية و العلاقة مع الزملاء كل هذا قد يتسبب في ظهور حالات لسوء التوافق في العمل، حيث أن سوء التوافق المهني وعدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور، وروح معنوية هابطة تفتقد الحماس، هذا الفتور يحتم علينا الغوص في خبايا هذه المعضلة أو عن الأسباب التي تتسبب فيها إن صح التعبير، وارتأينا في عملنا البدء بالغوص في إحدى أعظم هاته المسببات ألا و هي العلاقة مع الرؤساء، أو بمعنى آخر

علاقة العمال بمشرفيهم و علاقتها بتوافقهم مهنيا راجين أن تؤخذ باقي الأسباب بالدراسة و التحليل مستقبلا في بحوث أخرى.

سنحاول من خلال دراستنا هاته حول طبيعة الاتصال بين العمال وعلاقته بالتوافق المهني داخل المؤسسة..و أن نركز على التوافق المهني وانعكاس عامل الاتصال بين العمال عليهن هذا الهدف العام الذي يعتبر إحدى المهام الأساسية التي تركز عليها إدارة المؤسسة..

حيث أنه يتطلب نجاح المؤسسات في تحقيق التوافق المهني توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها الاتصال والعلاقة القائمة بين العمال.. ويرتبط التوافق المهني بالنجاح في العلاقات داخل العمل الذي هو محور جوهري تقوم عليه كل مؤسسة.

كما يتحقق ذلك بالإنجاز، وتقدير المسؤولية، والرضا عن ظروف العمل، والعمل ذاته وعليه فإن إشكالية البحث تتحدد في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

هل هناك علاقة بين الاتصال بين العمال و التوافق المهني لدى المؤسسات الجزائرية؟

2-التساؤلات الفرعية:

في ظل السؤال الجوهري السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

(1) أين تظهر طبيعة الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسات الجزائرية حسب الوظيفة و متغير الجنس؟

(2) هل هناك فروق فردية لدى الموظفين داخل المؤسسة حسب الخبرة و متغير المؤهل العلمي؟

3-فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات بالشكل

التالي:

- 1) الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسات الجزائرية يتأثر حسب متغير الدرجة الوظيفية و الجنس.
- 2) طبيعة الاتصال لدى عمال المؤسسات الجزائرية من شأنه أن يُفَعِّل من متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.

4-اسباب اختيار الموضوع:

- ☒ ملاحظتنا لنقص عملية الاتصال بين الافراد داخل بعض المنشآت في ولايتنا.
- ☒ نقص الدراسات و قلتها في هذا المجال في الجزائر.
- ☒ ملاحظتنا لتدهور العلاقات بين عمال المؤسسات مؤخرًا.
- ☒ موضوع جديد بالنسبة لجامعتنا.

5-اهمية الدراسة:

أهمية أي دراسة أو بحث يقوم به الطالب يجب أن تتوفر فيه القيمة الظاهرة التي يدرسها وجوهرها العلمي، وما يصبو إلى تحقيقه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتكمن أهمية هذا البحث في:

في التعرف على التوافق المهني لدى موظفي المدرسة الابتدائية قميم لحبيب في دائرة عين ماضي، وإلى قياس درجة التوافق المهني لدى موظفيها، بالإضافة إلى إثراء مكتبتنا من هذا النوع من البحوث الميدانية ساعين للافادة من نتائجه التي ربما تكون عونًا للمعنيين من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في تنمية التوافق المهني لدى عمالها بشكل عام.

6- أهداف الدراسة:

- الغرض من هذه الدراسة هو الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها:
- ✓ في محاولة الاجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال معرفة مدى تأثير الاتصال بين العمال داخل المؤسسات على التوافق المهني، وكيف تتعكس مشاكل التواصل بين الموظفين على نجاح المؤسسة.
 - ✓ يعالج مشكل من مشكلات المؤسسات الجزائرية التي تقف حائلا دون نجاحها و التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي تخص سير العملية داخل المؤسسات الجزائرية بما يضمن إشباع حاجات العمال و تحقيق طموحاتهم وتقديم مقترحات.

7- نوع الدراسة:

- الدراسة كانت على شكل الدراسات الوصفية التحليلية والتي يتم فيها وصف بيانات وخصائص ما هو قيد الدراسة من خلال هذا العنصر سنتطرق ونبين المنهج الذي استعملناه من أجل البرهنة والتحقق من الفرضيات المطروحة في الإشكالية..بالإضافة إلى التطرق ووصف العينة وخصائصها وكيفية استخراجها والآليات المنهجية التي استعملناها لخدمة الدراسة.

8- المنهج المستخدم:

- في الواقع لا توجد طريقة علمية واحدة يمكن الاعتماد عليها بمفردها للكشف عن الحقيقة لان طرق العلم تختلف باختلاف المواضيع التي يدرسها كل باحث ولهذا فقد استعمل كبار المفكرين عدة مناهج حيث تختلف باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل مفكر وعالم وباحث في ميدان تخصصه.

تعريف المنهج: مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم " ...أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة."

فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة أما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث تكون بها جاهلين ..وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث تكون بها عارفين¹.

ومنه اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في الجانب النظري لدراستنا و التحليلي في جانبها التطبيقي لأنه المناسب نظرا لصغر حجم العينة و للإجابة على الفرضيات والإشكالية.

المنهج الوصفي: هو احد المناهج الرئيسية الذي يعتمد عليه كثيرا وبشكل رئيسي في الدراسات العلمية على مستويين أو مرحلتين:

المستوى الأول: هو مرحلة البحوث أو الدراسات الاستطلاعية أو الاستكشافية أو الصياغة حيث تهدف هذه البحوث إلى التعرف على أهم الفروض التي ينبغي أن توضع موضع البحث والتجربة في المستوى الثاني إذ تهدف البحوث الكشفية بوجه عام إلى التعرف على ظاهرة معينة باكتشاف معارف وأفكار جديدة تساعد على تحديد المشكلة البحتة مسبقا.

أما المستوى الثاني: من البحوث التي تعتمد على المنهج الوصفي في تناول موضوعاتها هي البحوث الوصفية أو كما يطلق عليها الدراسات الوصفية التشخيصية المتعمقة².

يعتمد المنهج الوصفي السائد في الدراسات الوصفية على ثلاث خطوات رئيسية هي:

1-اختيار الوحدة الأساسية أو العينة لموضوع الدراسة العلمية.

2-اكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف عناصر ومكونات وحدة الدراسة.

¹ عمار بوحوش، مناهج العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص99.
² جمال محمد أبو شنب، البحث العلمي المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، دون بلد النشر 2007 ، ص165.

3-فحص العوامل المختلفة المؤثرة في تنظيم الظاهرة¹ .

9-الادوات المستعملة:

للبرهنة على مشكلة دراسة ما هناك عدة تقنيات وآليات يعتمد عليها الباحث ليتحقق من اشكاليته و تقنيات البحث تختلف باختلاف المواضيع والمناهج التي اعتمد عليها الباحث، ففي دراستنا هذه اعتمدنا على تقنية المقابلة لأنها الوسيلة الأنجح في مناهج دراسة الحالة و التي يمكن من خلالها التعرف ووصف نظام الاتصال داخل المؤسسة، وعلى أداة الملاحظة

وتعرف أدوات جمع البيانات بأنها نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تمكنه من جمع المعلومات²..ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة.

الملاحظة: هي أحد أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات المرتبطة بالظاهرة محل البحث أو الدراسة، ويمكن استخدام أداة الملاحظة بطرق مختلفة، ولكن المهمة التي يقوم بها الملاحظ ليست سهلة، فقد يتطلب منه الموقف أن يسجل ما يلاحظه لأغراض وصف السلوك، وقد يتعدى الوصف ليستدل على سمة خفية من خلال السلوك الملاحظ، أو ليقوم بإصدار أحكام واتخاذ قرارات. كما تختلف درجة تعقيد السلوك الملاحظ من موقف لآخر، ولربما تطلب الموقف تسجيل ملاحظات بوجود الملاحظ نفسه أو بغيايه نتيجة لتأثر الموقف بوجوده. ولذلك تختلف درجة تدخل الملاحظ في موقف الملاحظة. وعلى الباحث أن يكون على وعي بدرجة تأثير وجود الملاحظ ونوع التدريب وكفاءته في القيام بهذه المهمة.

¹ جمال محمد أبو شنب، نفس المرجع، ص169.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص220 .

خطوات اجراء الملاحظة: وهي كالتالي:

- تحديد السمات أو الخصائص التي يتطلبها البحث.
- ملاحظة السلوكيات ذات العلاقة بالسمة التي يحددها الباحث.
- التركيز على ملاحظة عدد محدود من أنماط السلوك في وحدة الزمن التي يصطلح عليها الباحث، أو تفرضها ظروف البحث وخصائص العينة.
- محاولة القيام بالملاحظة دون معرفة الفرد بأنه يُلاحَظ من القبل الباحث مثلاً في الحالات التي تتطلب ذلك.
- ملاحظة أكبر ما يمكن من السلوكيات المرتبطة بالسمة الملاحظة وذلك بالقيام بالملاحظة على فترات لمدة طويلة نسبياً.
- التسجيل الفوري للملاحظات، حتى لا تتعرض للنسيان وبالتالي حدوث التحزير والتفريق.
- محاولة اشتراك عدة ملاحظين، لأنه يوفر تكاملاً في الملاحظة ويحد من تحيز الملاحظ.
- عدم محاولة تفسير الملاحظ للسلوك مباشرة بل عليه أن يسجل الملاحظات كما هي وليس ما تعنيه بالنسبة للباحث.

المقابلة: حوار يدور بين الباحث والمُستجيب، يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وثام بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المُستجيب على استعداد للتعاون، يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقاً، و ينتظر إجابة المستجيب عن كل سؤال، ملاحظاً أي سوء فهم للسؤال لتوضيحه أو إعادة طرحه بصورة أخرى، ثم يسجل الإجابة بكلمات المستجيب تاركا التفسير إلى ما بعد المقابلة.

وعلى الباحث أن يقرر مسبقا طريقة تسجيل الإجابات يدويا أو آليا على مسجل صوت أو فيديو، مع ملاحظة أثر الطريقة على الإجابة، وقد يرغب الباحث أحيانا بالتسجيل للاحتفاظ بنغمة الصوت أو لحركات وملامح المستجيب التي قد تُعطي دلالة ما. وهكذا يلاحظ أن المقابلة عبارة عن استبيان شفوي.

إيجابيات المقابلة: و يمكن استخدامها في الحالات التي يصعب فيها استخدام الاستبيان كأن تكون العينة من الأميين أو صغار السن، كم انها توفر عمقا في الإجابات لإمكانية توضيح وإعادة طرح الأسئلة وحتى يتسنى ذلك فهي بحاجة إلى مقابل مدرب، و تستجر معلومات من المستجيب من الصعب الحصول عليها بأي طريقة أخرى لأن الناس بشكل عام يحبون الكلام أكثر من الكتابة، بالإضافة الى أنها توفر الحصول على إجابات من معظم من تتم مقابلتهم 95% وربما أكثر وإذا ما قورنت بالاستبيان 40% بدون متابعة، كذلك توفر مؤشرات غير لفظية تعزز الاستجابات وتوضح المشاعر، كنغمة الصوت وملامح الوجه، وحركة اليدين والرأس.... إلخ.

سلبيات المقابلة: يصعب مقابلة عدد كبير نسبيا من الأفراد، لأن مقابلة الفرد الواحد تستغرق وقتا طويلا من الباحث، كما تتطلب مقابلين مدربين على إجرائها. فإذا لم يكن المقابل ماهرا مدربا لا يستطيع خلق الجو الملائم للمقابلة، وقد يزيغ المستجيب إجابته، وقد يتحيز المقابل من حيث لا يدري بشكل يؤدي إلى تحريف الإجابة.

صعوبة التقدير الكمي للاستجابات وإخضاعها إلى تحليلات كمية خاصة في المقابلة المفتوحة، بمعنى صعوبة التعبير عن المعلومات التي يتم جمعها بنفس طرق التعبير عن أنواع البيانات أو المتغيرات في البحث العلمي.

صعوبة تسجيل الإجابات، أو في تجهيز أدوات التسجيل في مكان المقابلة الذي يحدده المستجيب غالبا¹.

¹ مصطفى عبيد، موسوعة البحث العلمي، مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، د. م، 2020م، ص 13.

أنواع المقابلة: يمكن تقسيم المقابلات بحسب درجة الحرية التي تُعطى للمستجيب في إجاباته، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم المقابلة إلى ثلاثة أنواع:

المقابلة المفتوحة وفيها يعطى المستجيب الحرية في أن يتكلم دون محددات للزمن أو للأسلوب، وهذه عرضة للتحيز وتستجر كلاما ليس ذا صلة بالموضوع.

المقابلة شبه المفتوحة وهي تعطي الحرية للمقابل بطرح السؤال بصيغة أخرى والطلب من المستجيب مزيدا من التوضيح، و المقابلة المغلقة وهي لا تفسح المجال للشرح المطول بل يطرح السؤال وتسجل الإجابة التي يقررها المستجيب.

كما يمكن تقسيم المقابلات حسب الطريقة التي تتم فيها المقابلة إلى نوعين مقابلة وجها لوجه و مقابلة هاتفية أو عبر الإنترنت، ويزداد استخدام الطريقة الثانية مع التقدم في مجال الاتصالات الهاتفية والإنترنت (صوت أو صورة وصوت) وذلك لتوفيرها الوقت والجهد والتكاليف على الباحث، إلا أن لها محددات إذ ليس من السهل توفير علاقة مودة من خلال الهاتف كما هي في المقابلة وجها لوجه، كما أنه قد لا يتوفر الهاتف في كل بيت من بيوت أفراد العينة.

كما يمكن تقسيم أنواع المقابلات حسب عدد من تتم مقابلتهم مع مقابل واحد بنفس الوقت إلى نوعين وهما مقابلة فردية تفسح المجال لحرية الفرد في التعبير نتيجة لجو المودة الذي يخلقه المقابل، أو مقابلة جماعية توفر عمقا وإثراء للإجابة من قبل مجموعة من الأفراد في نفس الجلسة حيث يفسح المجال للنقاش الحر المنظم حول السؤال المطروح من المقابل، إلا أنه يصعب هنا تسجيل الإجابات والملاحظات تسجيلا يدويا وعلى الأغلب تحتاج إلى تسجيل آلي¹.

¹ مصطفى عبيد ، مرجع سابق، ص 15

10-مجتمع و عينة الدراسة:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ومعلومات ضرورية عنها، وهذا لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها، وكما تتطلب أيضا ضرورة وضع تعريف محدد وواضح ودقيق لمجتمع وعينة الدراسة، لأن ذلك يساعد على تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة موضوع الظاهرة. **مجتمع البحث:** إن مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات¹.

عينة البحث: هي لب الدراسة حيث أن كل خطوات البحث تكون انطلاقا من عينة الدراسة بداية من سؤال الانطلاق إلى غاية الاستنتاج العام فكل ما يقال في الدراسة مبني على أساس عينة الدراسة². يعتبر اختيار العينة من أهم الخطوات في أي بحث علمي فهي التي توجه الباحث في الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة لبحثه³، فتعرف على أنها تشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة.

خصائص أفراد العينة: لقد اعتمدنا على طريقة العينة القصدية لكل أفراد العينة من معلمين، والمدير و مراقبين و الحراس، وعمال المطعم. نظرا لأن هذه الفئات تتفاعل مع بعضها البعض ما يسمح لنا بدراسة العلاقات الاجتماعية المهنية، ونوع نظام الاتصال الذي يحكم التنظيم الإداري لهذه المؤسسة ونوع قنوات الاتصال التي يعتمد عليها في تبليغ وتوصيل المعلومات إلى كل هذه الفئات.

و يقصد بالعينة القصدية مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي حيث أن جميع افراد المجتمع لديهم فرصة اختيارهم ضمن العينة بسبب كون المجتمع متجانس، و هي العينة التي يسعى

¹ موريس انجلز، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترج: صحراوي بوزيد-بوشرف كمال-سبعون سعيد، دار القصة ط 2، الجزائر، 2006، ص298.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص14.

³ محمد علي، محمد علي، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية، ص 27.

الباحث من خلالها لتحقيق هدف او غرض معين من دراسته فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض¹.

12-الدراسات السابقة:

تتلخص أهم الدراسات السابقة حول مشاكل الاتصال بين العمال وأثره على التوافق المهني داخل المؤسسات الجزائرية في:

✿ **الدراسة الأولى:** الطالبة بن واقنى مهدية، 2008، تحت عنوان التنظيم والاتصال الداخلي في المؤسسة في ظل التغيير، وهي دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، وتمحورت إشكالياتها في التساؤل عن ما هي الاستراتيجية المعتمدة لتسيير التغيير من أجل التكيف؟ وماهي سياسة الاتصال الداخلي المعتمدة في التنظيم؟ وهل التنظيم في حاجة إلى قيادة كفئة تحقق الفاعلية التنظيمية؟ و كاستنتاج عام توصل الى أنه تتبع أهمية البحث من توضيح الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في التنظيم ولا سيما في فترة التغيير.

✿ **الدراسة الثانية:** للطالب بوخاري محمد لسنة 2010، تحت عنوان فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، وهي دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، إشكالياتها مفادها إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية؟، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن أسلوب الاتصال الذي يعتمد عليه المدير داخل المدرسة يؤثر بشكل كبير ومباشر على علاقات العمل مع الأساتذة والتي تظهر من خلال أدائهم الوظيفي.

-اهتمام المدير بتوفير مناخ عمل مناسب وتلبية انشغالات الأساتذة تزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة.
-كلما زادت العلاقات الاتصالية بين عناصر العملية التربوية زاد أداؤهم الوظيفي.

¹ ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 14 .

-زيارات الأولياء للمدرسة يمثل دعم معنوي من شأنه زيادة الأداء الوظيفي للأساتذة.

الدراسة الثالثة: قاسمي الحسني أشواق، 2009، تحت عنوان المؤسسة العمومية الاستشفائية في مواجهة الإصلاحات الاستشفائية التنظيمية، وهي دراسة حالة للمؤسسة العمومية سعداوي المختار في عين وسارة، انطلقت من الإشكالية التالية: كيف ستواجه المؤسسات الاستشفائية عملية التغيير الذي هو ضرورة حتمية لا يمكن تقاؤها وهو أعمق من أن يكون مجرد تغيير في القوانين والإجراءات وإنما في السلوكات إلى سلوكات متكيفة مع روح الاتصال؟ وقد تلخص الاستنتاج العام في وجود خلل في تطبيق الإجراءات الجوهرية للتغييرات ويظهر ذلك في عدم معرفة الأفراد للمفاهيم الأساسية التي أتت بها الإصلاحات وخاصة ما يتعلق بالنهج التعاقدية الذي هو محدد لمصير المؤسسة سابقا.

13-تحديد المفاهيم:

📖 **التوافق المهني:** هو نضج مهني يتمثل بالمحافظة على النظام من قبل الفرد ورضاه عن مهنته

وتتمية دوافعه نحو المهنة والنجاح فيها لكي يشعر بالسعادة والاطمئنان¹.

هو العملية المستمرة التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق التكيف و الشعور بالرضا و الانسجام

مع البيئة الاجتماعية و المهنية.

التوافق المهني هو المجهود من أجل التكيف مع بيئة العمل².

التعريف الإجرائي: التوافق المهني هو كل ما يقوم به الفرد أو العامل من جهد مستمر لتحقيق درجة من

الانسجام و الرضا و التكيف مع متطلبات و ظروف المهنة التي يمارسها، و إلى إيجاد نوع من العلاقات

الحسنة بينه و بين زملائه و رؤسائه في العمل.

ويعني هذا أن التوافق عملية مستمرة تتضمن إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والنفسية

والاجتماعية بطريقة تستهدف إقرار الانسجام مع مطالب البيئة المادية، والاجتماعي.

¹Arkoff , P.L, Adjustment and mental health, Mc, Graw-Hill. NewYork. 1968, p21.

² MADLENE GRARUITZ, LEXIQUE DES SCIENCES SOCIALES,ED DALLOG ,PARIS,1981,p 83.

📖 **الاتصال الإداري:** حسب الباحث كارل هوفلاند الاتصال هو " العملية التي ينقل بمقتضاها المرسل

منبهات عمدا لكي يعدل سلوك المستقبلين¹.

يعرفه سمير حسين أن الاتصال هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار

أو الشبوع موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو

الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم

بنفس الدرجة لدى الطرفين².

📖 **التعريف الإجرائي:** ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد وتوزيعها وإشباعها حيث يلزم

ممارسة الاتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها و تنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع.

📖 **المؤسسة العمومية:** يعرفها الأستاذ سليمان الطماوي بقوله المؤسسة العامة وفقا للتعريف الكلاسيكي

عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية³.

Perox يقول بأن المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال

و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته⁴.

📖 **التعريف الإجرائي:** هي أجهزة المهمات الحيوية التي تشمل التعليم الجامعي، و النشاط الإداري و خدمة

الكهرباء و الماء و النقل و غيرها، و المؤسسات العمومية توظف الآلاف من صفوة شباب الوطن و تتفق

عليها الدولة مليارات الدنانير سنويا، لتحقيق المصلحة العامة و الخدمات للأفراد.

📖 **المؤسسة الخاصة:** هي هيئة إنتاجية، مسيروها آخذون بالتوثيق الجيد والدقيق لقراراتهم والمسيريون

الجيدون داخلها هم الذين يقدمون ويوفرون معلومات أكثر تفصيلا للطلبات الموجودة من أعضاء

¹ برنت روبن، الاتصال و السلوك الإنساني، ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 18.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات)، دار الحامد، الاردن، 2004، ص 14.

³ سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979، ص 63

⁴ د/ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998 ط1، ص 09.

النسق العام¹ ، وهذه الهيئة تعمل من جهة أخرى عن طريق مجموعة من القواعد و إجراءات التي يجب على موظفيها احترامها إضافة إلى انها تقسم نشاطاتها المهنية بين أفرادها العاملين المتواجدين في الأقسام المختلفة المكونة لنظامها العام.

التعريف الاجرائي: هي المؤسسة التي يديرها جماعة محدودة العدد، مثل انشاء حقل يشترك فيه اشخاص عدة مترابطين فيما بينهم.

📖 **تعريف العامل:** هو الشخص الذي يعمل و يؤدي نشاط يدوي وياخذ عادة اجرا ماديا أو معنويا على عمله في المؤسسة نظير خدماته المهنية فيها، و هو أحد عناصر أو عوامل الانتاج داخل المؤسسة².

فهو مجرد عامل اجتماعي أو فئة اجتماعية تتميز بصفات ثقافية و اقتصادية ومهنية مشتركة³.

التعريف الاجرائي: العمال هم طبقة اجتماعية مهنية تختلف الآراء حول تحديد طبيعتها و دورها الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي فتعرف أحيانا على نها طرف اساسي من أطراف علاقات الانتاج لا يمكن فهمه الا من خلال فهم طبيعة نظام الرأس مالي الذي افرزها.

تعريف الإدارة: حسب F. Taylor بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الافراد أن يؤديه ، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن و أرخص طريقة⁴.

عرفها عريفج بأنها تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة⁵.

¹ Stephen Robbins et des autres, comportement organisationnelle, 12eme édition, paris, édition Emile dédier, p 587.

² القاموس الاقتصادي، حسن النجفي، مطبعة الإدارة المحلية، بغداد، 1977، ص 13.

³ موقع على الانترنت pbs.techlip.cz ، مؤرشف في 2019/05/03، اطلع عليه بتاريخ 2020/09/12 ساعة 14:00.

⁴ دياب محمد إسماعيل ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية الراسبي، 2001، ص 94.

⁵ عريفج سامي ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، ط1 ، عمان - الأردن، 2001، ص 20.

التعريف الإجرائي: هي عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ، ضمن وقت محدد بكفاءة وفعالية .

14-المقاربة السوسيولوجية:

إذا ما تناولنا ظاهرة الاتصال بين العمال بالخلفية السوسيولوجية في مقارنة ظاهرة علاقة التوافق المهني بالاتصال الداخلي بين عمال المؤسسة لنرسم معالم هذه العلاقة المتداخلة بين حتمية وجود الاتصال بين العمال و اثره على التوافق المهني للمؤسسة ككل، فنجد نظرية الفئات الاجتماعية التي يرى روادها أن جمهور الاتصال ليسوا مجرد أفراد مجتمعي في فئات اجتماعية مختلفة ، و لكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في اتحادات و عائلات و نواد وغير ذلك من العلاقات ، فالعلاقات إذن يجب أن توضع في الاعتبار،

ومن خلال ذلك تميل المؤسسة إلى التوازن والاستقرار، وبالتالي فإن الاتصال الداخلي له أهمية كبرى في تبادل و نقل الخبرات و البدء حيث انتهى زميلي العامل السابق ضمن نسق يتجه في اتجاه واحد هو الهدف الذي تسعاليه ادارة المؤسسة و هو احداث التوافق المهني و من ثم تقديم اداء أحسن يعكس نسق المؤسسة.

15- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا في دراستنا هذه بعض الصعوبات تمحورت فيما يلي:

- صعوبة التواصل مع الجهات الرسمية المعنية بسبب وضع العالم في ازمة مرض كورونا المستجد وعدم حضور الكثير من العمال.
- نقص المراجع في المتعلقة بموضوع الدراسة، في زمن وباء كورونا لغلق المكتبات و المعاهد و الجامعات.

الفصل الثاني:

تمهيد:

يعتبر الاتصال بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير مختلف الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات، كيف لا وهي الموصل بينها وبين العاملين فيها وبين العالم الخارجي فالمعلومات والبيانات هي ضرورة قصوى وجوهر العمل في أي مؤسسة، ويقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تحقق المؤسسة أهدافها.

ونظرا لأهمية الاتصالات في تعريف شؤون المؤسسة والعاملين فيها فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.... حيث في هذا الفصل و لمعرفة طبيعة نظام الاتصال في المؤسسة سنتطرق إلى مفهوم الاتصال أنواع الاتصال بما فيه الاتصال الرسمي وغير الرسمي وخصائص كل واحد منهم.

المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم الاتصال الإداري.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري.

يعرف بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم

بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة¹.

و يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي.. ومن أهم وسائله التقليدية الوثائق المكتوبة المذكرات، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة والاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة. وأما وسائله الحديثة فتتمثل أساساً في الهاتف والتلكس، الفاكس والتلكس.. الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد..

أي أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار والمعاني بين العمال في المنظمة من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها. وقد يحدث ذلك وفق التنظيم الرسمي أو وفق التنظيم غير الرسمي.

المطلب الثاني: أنواع الاتصالات.

هناك أنواع اتصالات عديدة في المؤسسة وقد يختلف كل نوع عن آخر إلا أنه يوجد تشابه

في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة عن الأخرى من صور الاتصال، وقد حدد هنت

وجود شرط من الشروط الأربعة التالية:

♣ حاجة الفرد للمعلومات.

¹ منى مؤتمن وآخرون، دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وازرة التربية والتعليم، 2001، ص 25.

♣ حاجة الفرد للمساندة والتعزيز الاجتماعي.

♣ حاجة الفرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين.

♣ مزاولة الاتصال ببناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر¹.

1)الاتصال الرسمي: إن الغرض من التدرج الهرمي في المنظمة تسهيل تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الناس في نشاط مجموعة كبيرة من العاملين، لكن هناك حدود لعدد المرؤوسين الذي يستطيع شخص واحد الإشراف عليه بفاعلية، وعلى ذلك كلما زاد عدد الاشخاص في المنظمة كلما زاد عدد مستويات الإشراف المطلوب، وقد لا يكون من المستغرب وجود عشرة مستويات إدارية أو أكثر في المؤسسات الكبيرة تفصل ما بين القمة والقاعدة².

وهو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة ويكون على انواع الاتصالات الهابطة، الصاعدة والاتصالات الأفقية وسنفصل فيها بالتفصيل³...

اعتمدت النماذج الرسمية من التنظيم عن طريق التنمية على معالم هندسية ترتكز على مفاهيم كلاسيكية باعتبار أن المدرك الاساسي هو الوظيفة، كما دعا الاعتقاد الأساسي إلى وجوب بناء التنظيم تبعاً لوظائف العمل المراد وليس حول الأفراد، ولكن مهما كانت من ملابسات وخلافات حول التنظيم فقد ثبت أن التنظيم الرسمي كان هو الوسيلة التي بمقتضاها أمكن اخضاع التجمع الانساني ليتحول إلى قوة كبيرة كما تدل عليه وثائق الانسان في مجال الانجازات، كما يتضمن التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الانسانية لإنجاز أية مجموعة معينة من الأهداف الجماعية فإن له صفة وسمه التصميم و التخطيط تبعاً لما يلي:

¹ سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، دط، الرياض، 1986، ص30-31.
² رضا اسماعيل البيسوني، التخطيط الإداري مؤسسة طبية، دون ذكر دار النشر، ط1 ، القاهرة، 2009، ص 312.
³ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1 ، عمان، الأردن، 2009، ص 120 .

*تعيين وظائف العمل الأساسية ثم يعقبها نظام الوظائف الثانوية لانجاز الهدف وذلك بناء على نظام المهام الجيدة التحديد باعتبار أن يكون لكل عمل مقياس معين تبعاً للسلطة والمسؤولية والحساب مع الاهتمام بنوعية العمل الذي يؤدي كما يعد كل عمل منجز جزء من عمل أكبر على أن تكون نهاية العمل في المراتب الدنيا من التنظيم هي السبيل الوحيد لانجاز العمل في المستوى الاعلى حتى تحقق الهدف الأخير¹.

▪ مراعاة استخدام الرجال والنساء للعمل الملائم عند التعيين والتوظيف و أن يتم اختيارهم على هذا الأساس وذلك ما يسميه البعض طبق لهذا الاصطلاح استخدام العاملين وتشغيلهم.

ومن المستحسن أن يكون لدى الناس قدرات أساسية يمكن تتميتها وطاقت تمكنهم من أداء الأعمال بكل جهد من أجل الإنجاز ذلك لأن التنظيم يتم إنشاؤه وقد اشتمل على العمل الواجب تأديته.

▪ إيجاد البيئة الملائمة التي تهيئ للناس المقدره على انجاز الأعمال التي توزع عليهم بأفضل ما

يستطيعون على أن يتوفر لهم مكان العمل المناسب والآلات والأجهزة والحرارة والإضاءة وغيرها. بمعنى أنها توفر كل ما يحتاجه الفرد لإنجاز العمل المخطط له.

وبالتالي فان فكرة التنظيم الرسمي تعني أنه التنظيم الذي يحتوي تصميمه على إيجاد

العلاقات المثالية بين العمل المطلوب إنجازه والناس الذين يقومون لهذا العمل ومكانه وبيئته.

-أنواع الاتصالات الرسمية: إذ نظرنا إلى الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل

التنظيمي والذي يعد على شكل هرمي، ويسميه البعض بالهيكل التنظيمية، نجد أن الاتصالات تصب

داخل المؤسسة في اتجاهات مختلفة فإما أن الاتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر

¹ جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، اسكندرية، 2005، ص 37.

وتعليمات وسياسات وأهداف و توجيهات، وهذا ما نسميه الاتصال الهابط أي من أعلى إلى أسفل، وهو الاتصال الرئيسي في ادارة المؤسسة الكلاسيكية وقد يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل معلومات.. وهذا ما نسميه بالاتصال الصاعد من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الاتصال بين نفس المستوى الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة وعقد الاجتماعات واتخاذ القرارات بعيدا عن الادارة العليا وسنشرح بإيجاز هذه الأنواع من الاتصالات:

☆ **الاتصال الهابط:** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية التنفيذية ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريها إلى المستويات الأخرى¹، وهناك صعوبات يواجهها الاتصال الهابط، فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ، ويمكن القول بأن هناك 05 أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.

2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهام التنظيمية الأخرى.

3- معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية.

4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط 1، عمان الأردن، 2009، ص 45.

5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم¹.

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

1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.

2- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

3- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

4- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

يتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين المرسل والمدير المستقبل أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الأخير بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها المنشأة ومن هذه الوسائل:

1- رفع الشكاوي أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو إلى المدير المعني أو المدير العام."

2- سياسة الباب المفتوح: حيث تعمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.

¹ محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 48.

3-أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الإقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

4-تعبئة الاستبيانات والمقابلات عند انتهاء العمل: حيث بد لي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها.

5-مكتب الشكاوي: وهو أسلوب هام يمكن للإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين.

☆الاتصال الأفقي: يعني الاتصال الأفقي الاتصالات التي تتم بين مختلف الادارات والأجزاء و الأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر، هذا الاتصال انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد، لما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة¹.

غالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفويا وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات و الاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل².

وتستخدم هذه الاتصالات بصفة أساسية في الإخبار والتنسيق وتسمح لرجل الإدارة بالاتصال السريع والمباشر حتى وإن كانوا ينتمون إلى منظمات أو إلى أقسام مختلفة، كما تتيح للقائد الإداري الفرصة في أن يستفيد من خبرات زملائه داخل المنظمة وخارجها³.

¹ على محمد منصور، مبادئ الإدارة ، أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، نصر ، 1999 ، ص226 .
² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، مكتبة المجتمع العربي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2007 ، ص271 .
³ حسن عثمان ، محمد عثمان ، أصول علم الإدارة العامة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، ص458.

(2) الاتصال غير الرسمي بنيته وأطرافه:

يستند الاتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية و التي يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها ويكون الاتصال في هذه الحالة مقصودا وواعيا ومدروسا وفق عقلانية معينة بحيث يعمل الاتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، غير أن سمات الاتصال والتنظيم الرسمي بصفة عامة التي منها الجدية المستمرة والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء و العقاب السائدة هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن معاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتححر من الضغوط الرسمية لذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعات معينة وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الاتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الانسانية¹.. ونحن بذلك نشير إلى ايجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الاتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظرا لأنها تشكل مصدر تهديد لهم وللتنظيم بسبب السرية التي تميزه ولافتراض حدوث تنظيم غير رسمي يضر بالإدارة وبالمؤسسة.

ينشأ الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بسبب نشوء التنظيم غير الرسمي، بحيث تتكون ثنائية التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي، والاتصال الرسمي مقابل الاتصال غير الرسمي، أو بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين حتى إن لم يكن لها هدف واضح في البداية وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام والانتماء إلى نفس الفئة المهنية، والاشتراك في

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر، 2001 ، ص 125.

الخصائص الاجتماعية والشخصية وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط العاطفية بين العاملين وبالتالي ازداد احتمال تكون الاتصال غير الرسمي..

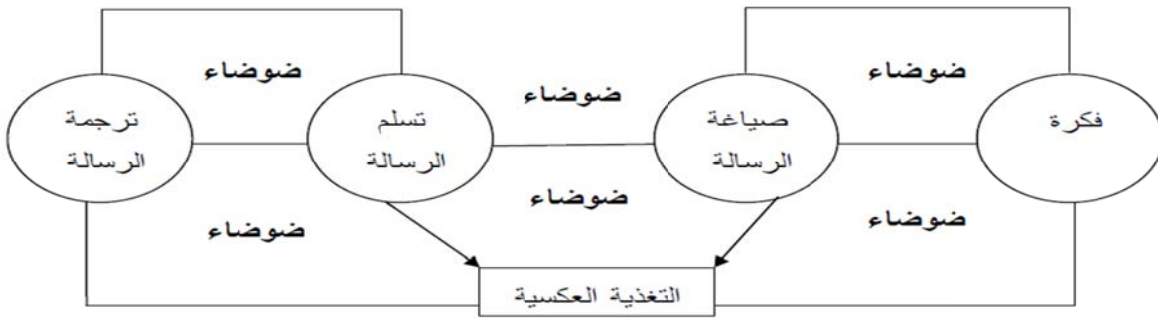
المطلب الثالث: عناصر الاتصال الإداري و مكوناته.

تتكون مراحل الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة

بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها ويمكن إيضاح المراحل الرئيسية

للاتصال في الشكل التالي حيث يتضمن ثمانية مراحل أساسية هي:

الشكل 01: مراحل عملية الاتصال.



المصدر: حضر كاظم وموسى سلامة، مبادئ ادارة الأعمال، ص 351.

أولاً: المرسل (Sender) : ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل، اتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمده في عملية الاتصال، ويمثل المرسل العنصر الأساسي في عملية الاتصال والقوة الفاعلة في التأثير على نجاح عملية الاتصال برمتها لذا ينبغي أن تتوفر بعض الأسس والمستلزمات لتحقيق الغاية المستهدفة في الاتصال وهي¹:

¹ حضر كاظم محمود، وموسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع ط1 ، عمان الأردن، 2008 ، ص 352.

أ - القدرة على التعبير بشكل واضح ودقيق عن الآراء والمفاهيم والأفكار المراد إيصالها للمرسل إليه، إذ أن الغموض وسوء الوضوح في المضامين من شأنه أن يعرقل سبل الاتصال.

ب - القدرة اللغوية في إيصال المفاهيم أو الآراء أو الأفكار عبر مختلف وسائل الاتصال المعتمدة في إرسال الرسالة.

ج - إمتلاك المنطق المؤثر والقدرة القائمة على سرد الحقائق والمفاهيم والإقناع بها عبر المنطق العلمي السليم في العرض والتوضيح.

د - القدرة على الإلقاء وفق إيصال الأفكار والآراء خصيصا عند العرض الشفوي للمفاهيم.

هـ - وفرة المعلومات الكافية التي يتم من خلالها التعبير عن جميع الآراء والأفكار و الغايات المراد تحقيقها بدقة ووضوح وشفافية عالية.

و - المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة التي يتسم بها المرسل من حيث قدرته على التفاعل مع الجمهور المستقبل للرسالة ودرجة الثقة المعهودة فيه.

ولذا فإن وفرة مثل هذه المتغيرات الشخصية لدى المرسل غالبا ما تعزز لديه الثقة بالنجاح

وتحقيق سبل الوصول نحو الأهداف التي يتوخى من خلالها إيصال تلك الرسالة، لاسيما و أن المستقبل

أو جمهور المستقبلين لا بد من توافر درجة الثقة في المرسل أو أحيانا لدرجة الإعجاب الاجتماعي أو الشخصي بالمرسل لها أثر بالغ في تحقيق الغايات التي تحملها تلك الرسالة.

ثانيا: صياغة الرسالة (Encoding): تمثل العملية التي تتضمن صياغة و تحويل الأفكار والآراء

والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات كلمات وخرائط وبيانات إحصائية.... وغيرها.

لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:

أ - المرسل وكيفية صياغته للرسالة.

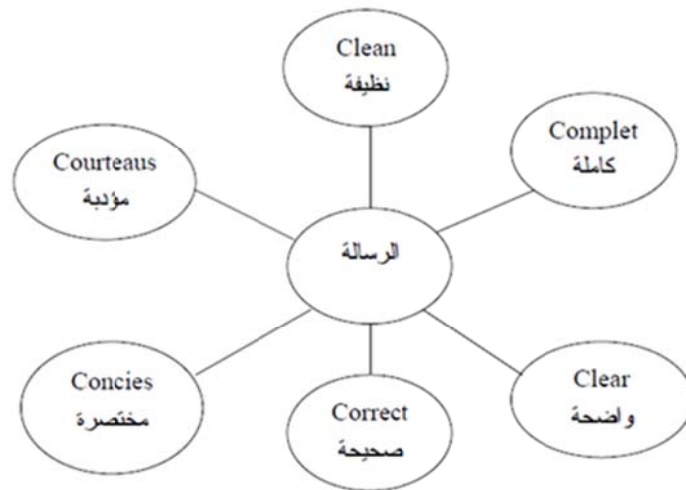
ب - المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

ج - درجة الثقة المتبادلة بينهما.

د - الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

إن الرسالة وطبيعتها وطريقة تصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الاتصال لذا فإن هناك ستة جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخصوصا فيما يتعلق بالشكل المضامين التي تنطوي عليها الرسالة التي يطلق عليها وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل 02: سمات الرسالة الفاعلة في الاتصال.



المصدر: حضر كاظم وموسى سلامة، مرجع سابق، ص 353.

ثالثاً: الرسالة (Message) : وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نوعين هما:

أ - الرسالة المكتوبة (Written): وتتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها. (حضر كاظم محمود، نفس المرجع، ص 353)

ب - الرسالة الشفوية (Verbal): وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل: الصوت والنبرة، وتغير معالم الوجه، وبأية صورة كانت فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

عادة ما يتأثر مضمون الرسالة بالعديد من العوامل والتي يتم إنجازها بما يلي:

- 1-دقة بناء وإخراج الرسالة من خلال اختيار الألفاظ والمفاهيم ذات التأثير السيكولوجي في نفسية المتلقي أو الجمهور واستخدام العبارات ذات الأثر الفعال في عقول وقلوب الجمهور المتلقي للرسالة.
- 2-خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالات الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية في حالات الشفوي المسموع، إذ أن هذه الأخطاء غالباً ما تشوه الأفكار والآراء المراد نقلها إلى متلقي الرسالة.
- 3-الإبتعاد عن التكرار الغير المبرر في المعلومات، إذ أن متلقي الرسالة غالباً ما يبحث عن المفاهيم والأفكار الجديدة وينفر عادة من تكرار الأفكار التي لا يوجد لها مبرر.
- 4-ينبغي أن لا تكون الرسالة مطولة ومملة إذ أن الإسهاب والحشو اللفظي وإيجاد المقدمات الطويلة للعرض دون الدخول في صلب الغاية المتوخاة من الرسالة يجعل تلك الرسائل مملة ولا تجدي نفعاً للمتلقي لها.

5- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة إذ أن الرسالة إذ لم توقت بالزمان الملائم لتقديمها، غالبا ما تفقد دورها في تحقيق الهدف، إذ ما يصلح عرضه اليوم قد لا تجد مبررا لعرضه يوم غد وهكذا فالتوقيت عنصر حاسم في تحقيق فاعلية الرسالة وجدوى استخدامها.

6- اختيار الوسيلة المناسبة، إذ أن الرسالة تتأثر بقناة الاتصال المعتمدة حيث لكل وسيلة اتصال معينة لها سبل تأثيرها في نفوس الجمهور المتلقي لها ولذلك اختيار الوسيلة الملائمة يعد عنصرا أساسيا لتحقيق هدف الاتصال.

7- اختيار الجمهور المناسب لإستقبال الرسالة، إذ أن التحدث أو التخاطب مع الجمهور شفويا أو كتابة يجب أن يأخذ بالإعتبار الجمهور المخاطب من ناحية إدراكه وثقافته ووعيه وغيرها من العوامل ذات الأثر الفعال في هذا المجال.

ولذا فإن طبيعة الرسالة وعناصرها وإعدادها وتصميمها وسلامة ودقة المعلومات ووضوحها تؤثر بشكل أساسي في تحقيق فعالية الاتصال.

رابعاً: **القناة واسطة الاتصال (Channel medium)**: وتمثل الوسطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة، فقد تكون عن طريق المواجهة، أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر، وغير ذلك من الوسائط، وتعد قناة الاتصال ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها ومن بين أكثر وسائل الاتصال استخداما هي:

1- **الوسائل المكتوبة**: كالكتب والمجالات والدوريات والصحف والنشرات، وغيرها إذ أن الفرد يستطيع أن يرسل رسالته عبر أية وسيلة من هذه الوسائل، فالمدبر يستطيع أن يوصل رسالته للآخرين من خلال الأمر الإداري، التعميم، العلاوة، الترفيع. الخ من خلال خطاب مطبوع أو مكتوب.

2- الوسائل الشفوية المباشرة: الكلام المباشر بين المرسل والمرسل إليه.

3- الوسائل المسموعة والمرئية: كالراديو، والتلفاز.

4- الوسائل الإلكترونية الحديثة: كالحوايب، الناسوخ فاكس، والبريد الإلكتروني والأنترنت وغيرها.

خامسا: المرسل أو المستلم (Receirer): ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو ذاته بإرسال الرد والجواب على الرسالة نفسها، وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة مدلولاتها مثل المعرفة والشخصية وقابلية الإدراك و الفهم والاستيعاب.

وهناك عدة عوامل تلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية الاتصال وهي:

1- اللغة المشتركة بين المرسل والمرسل إليه إذ أن اللغة المشتركة بين طرفي الاتصال يلعب الدور

الفعال كاللغة الواحدة أو المصطلحات المشتركة بينهما، حيث أن غياب ذلك من شأنه أن يجعل الرسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المستقبل.

2- درجة الإنسجام والتجانس بين كل من المرسل والمستقبل إذ أن درجة الإحترام والثقة والتعاون بينهما يجعل سبل إستقبال الرسالة واستيعاب معانيها أكثر دقة ووضوحا عند توافر أو أواصر العلاقات الودية بينهما ويعكس ذلك فإن التنافر وسوء الظن يجعل الرسالة غير واضحة المعالم وتنطوي على الغموض والإبهام.

3- الثقافة التي يتسم بها المستقبل ودرجة معرفته بموضوع الرسالة وخبرته غالبا ما تحقق الأهداف

المتوخاة من الرسالة.

4-المؤثرات الإجتماعية سواء السلبية أو الإيجابية التي تربط كل من المرسل والمستقبل إذ أنها تجعل إمكانية الفهم و الاستيعاب للمضامين ذات أثر كبير فيها ويتضح من خلال ذلك بأن العلاقة بين كل من المرسل والمرسل إليه ذات أثر كبير في تحقيق فاعلية الاتصال ونجاحه.

سادسا: ترجمة الرسالة واستيعابها (Decoding): تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء أفكار ومفاهيم ومشاعر، وتعتمد درجة الرسالة على قابلية المستلم في استيعاب الرسالة وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها.

سابعا: التغذية العكسية (Feed Back): وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها وتشير هذه العملية) التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجة أو العائدة (إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح، تشكل عملية الإتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها واستيعاب مدلولاتها، أما أسلوب الإستيلاء بدون رد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

ثامنا: الضوضاء أو التشويش (Noise): وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه واتجاهاته وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال أو المؤثرات البيئية ومن هنا يتضح بجلاء أن العوامل أنفة الذكر منفردة أو مجتمعة، تلعب دورا حاسما في التأثير على كفاءة وفاعلية الاتصالات ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أثرها والتغلب على الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف المطلوبة.

المطلب الرابع: اشكال الاتصال و نماذجه و مكوناته.

1-الاتصال الداخلي و الخارجي: ليس هناك تصنيف متفق عليه للبيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما ونسقا مفتوحا حيث تتباين آراء الباحثين في الأسس المعتمدة في التصنيف ومن أهم هذه الأسس البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

تقسم البيئة بموجب هذا التصنيف إلى نوعين وهما:

-البيئة الداخلية: التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها و الأنظمة الرسمية والغير الرسمية، والهيكل التنظيمية، و إجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجية المستخدمة، و أنماط الاتصالات السائدة وهكذا كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها.

_البيئة الخارجية: فهي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرة مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي. ..الخ من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتائج خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها.

2-نماذج الاتصال: لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها ويعرف النموذج على أنه: بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تماثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية والعلاقات المتداخلة بين عناصر الاتصال المختلفة و الحركة المتغيرة لعملية الاتصال، وسنعرض بصفة مختصرة بعض نماذج الاتصال¹.

¹ حسين عثمان، محمد عثمان، مرجع سابق، ص 462.

1- نموذج أرسطو: وبعد نموذج أرسطو أقدم نماذج الاتصال ويعني هذا الأخير له نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها.

ويتكون نموذج الاتصال عند أرسطو من: المتحدث - القضية - الكلام - المستمع.

من أشهر النماذج اللفظية وأقدمها نموذج لاسويل الذي وضعه 1948 م ويلخص فيه عملية الاتصال باختصار شديد ويفترض حدوث التأثير في عملية الاتصال ويؤخذ على نمودجه إغفاله للتغذية الراجعة ويتلخص نمودجه في الأسئلة التالية.

_من هو؟ المرسل

_ماذا يقول؟ الرسالة

_بأي قناة؟ الوسيلة

_لمن؟ المستقبل وبأي تأثير؟

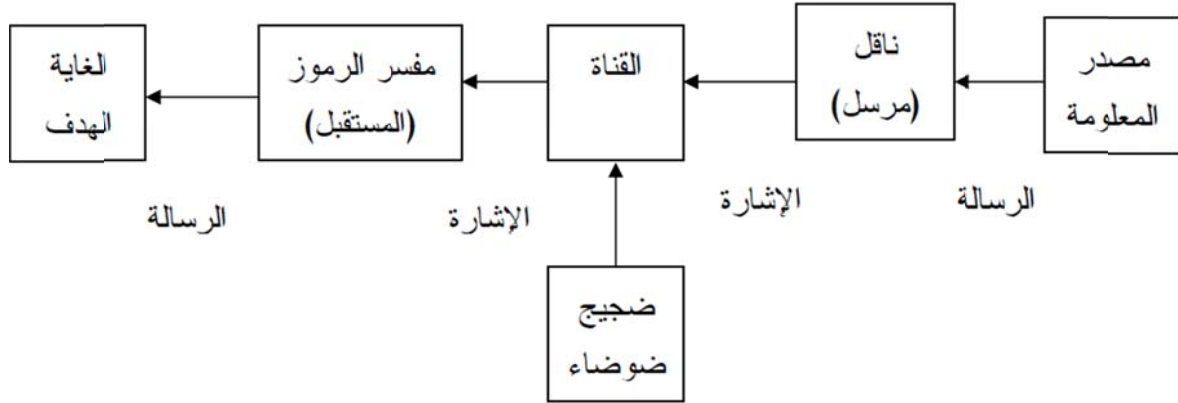
-نموذج شانون، ويفر: يعتبر أحد المحاولات المبتكرة في تفهم عملية الاتصال حيث يرجع تاريخها إلى عام 1949 وهو عبارة عن نتائج البحث الذي أجراه لشركة بيل للهاتف.

فقد ركز هذا النموذج على الأجزاء و الأركان الرئيسية لعملية الاتصال، إلى جانب تصور عملية الاتصال من منطلق كونها طريق واحد.

يعتبر نموذج شانون وويفر من أكثر النماذج شهرة حيث اعتبر أساسا للنماذج اللاحقة وقد

ادخل شانون وويفر مصطلح الضوضاء ليرمز إلى أي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها¹.

الشكل رقم 03: نموذج شانون وويفر:



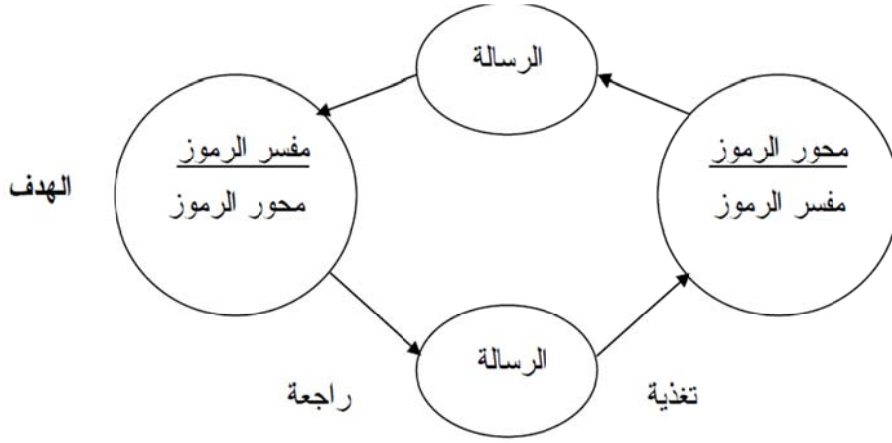
المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 261.

في عام 1954 نشر موضوعا بعنوان كيف يعمل الاتصال ؟ قدم فيه نموذج عن ديناميكية

الاتصال وركز شرام في نمودجه على أن كل فرد لديه اطار من المراجع التي يستخدمها في المعاني للإشارات المستقبلية من أي فرد آخر، ويعتمد هذا الاطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بالظروف والمغريات المحيطة بكل فرد. لذلك تختلف محتويات هذا الاطار حسب الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها كل فرد².

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 259 – 260 .
² سعيد يسن عامر، نفس المرجع، ص 4.

الشكل رقم 04: نموذج وليور شرام:



المصدر: سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 41.

-نموذج شرام: نموذجا مختصرا لعملية الاتصال يعرف باسم نموذج Berlo وفي عام 1965 قدم بيرلو

ويضم أربعة عناصر S M CR:

S: Source المصدر

M: Message الرسالة

C: Channel القناة

R: Receiver المستقبل

ويرى بيرلو لكي نؤثر في الآخرين ولا يوجد اتصال بدون هدف ولهذا يجب أن يكون الهدف

واضح ومحدد قبل بدء عملية الاتصال ويمكن توضيح نموذج بيرلو¹.

المرسل ← الرسالة ← الوسيلة ← المستقبل

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 262.

☆ معوقات الاتصال الاداري:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:

أولاً- المعوقات الشخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الاداري مايلي:

- 1- صعوبات اللغة: قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقاً للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه¹.
- 2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلباً على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنترانت وهواتف وغيرها.

¹ محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 76 .

3- تعدد المستويات الادارية بين المرسل والمستقبل: قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزيف والاضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

4- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

5- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل: يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

6- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله¹.

¹ محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 79.

وهذا ما يراه أيضا عادل محمد زايد حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداده للرسالة، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الانتاجية فهذا يعتبر عاملا إيجابيا من وجهة نظره، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي، وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له.

ثانيا- المعوقات التنظيمية: يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

و يؤثر تعدد المستويات الادارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين، وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة¹.

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 ، ص155 .

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية. ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة¹.

ثالثا- المعوقات البيئية: ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون.

¹شعبان فرج الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 ، ص21 ، ص 178.

خلاصة الفصل:

من خلال كل العناصر الواردة في فصل الاتصال في المؤسسة الادارية نخلص إلى أن عملية الاتصال هي عملية معقدة جدا وذلك لتحكم عدة عناصر ومؤشرات فيها، وإلى جانب تعقد عملية الاتصال فهي ظاهرة يالغة الأهمية وجب العمل على تحسينها في مختلف مؤسساتنا وحتى نقوم بتحسينها يجب علينا أن نقف على كل من خصائص ومميزات الاتصال في مؤسساتنا الجزائرية.

الفصل الثالث:

تمهيد:

داخل المؤسسة الجزائرية لا بد على العامل أن يقيم علاقات اتصال و تعاون مع الإطارات المسيرة و مع غيره من العمال من أجل اكتساب معايير جديدة قائمة على العقلانية الصناعية، والتعاون مع الفئات المهنية، وتقبل طبيعة القيادة والتنظيم المسطر من أجل إتمام العملية الإنتاجية ورفع إنتاجية العمل داخل الورش.. فالمؤسسة الجزائرية العمومية يجري تصورها كتنظيم للخدمة الاجتماعية، حيث تعتبر ملك "البابليك"¹، وبالتالي فإن الفئات المسيرة لا تمتلك امتيازاً أكثر من غيرها من الفئات الأخرى ولو في مجال التسيير، حسب نظرة العامل الجزائري، فالمؤسسة الجزائرية، و مختلف الجوانب والمظاهر التنظيمية، التي ميزتها، عبر مختلف المراحل التي مرت بها، بدءاً من تجربة التسيير الذاتي، بعد الاستقلال، وصولاً إلى الخصوصية، في ظل العولمة واقتصاد السوق حيث تترقب الجزائر آفاق المستقبل من خلال تجربة الخصوصية، التي لم تتضح معالمها بعد، مع معاناتها من تبعية جديدة، صنعتها مراحل من التبعية القديمة، وما يميز هذه التبعية و تلك أن الجزائر كبقية الدول النامية لا تسعى بغية تطوير الموارد البشرية، من خلال تفعيل الاتصال بين عمالها بهدف احداث التوافق المهني داخلها، عكس الدول المتقدمة التي سعت جاهدة في تطوير مواردها البشرية، من خلال الإنفاق على البحث العلمي كرهان يضمن أحسن النتائج، في الحاضر والمستقبل والبحث في انعكاس الاتصال الداخلي في احداث التوافق الوظيفي.

¹ بمعنى ملك الجميع.

المبحث الاول: ماهية المؤسسة الجزائرية.

المطلب الاول: مفهوم المؤسسة الجزائرية.

المؤسسة لغة: يقصد بالمؤسسة جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية حيث يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية وهكذا¹..

اصطلاحا: المؤسسة العامة وفقا للتعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية².

و يعرفها بعض الفقهاء الفرنسيين بأنها شخص معنوي عام متخصص أنشئ لإدارة نشاط معين هو في الغالب مرفق عام يتمتع بنوع من الاستقلالية³.

يعرفها جورج فلاكوس: المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام غير ذلك الشخص الإقليمي⁴.

عرفت المؤسسة الجزائرية كغيرها عدة أشكال من التجارب والمحاولات في مجال تنظيم العمل من أجل دفع مهمة الإنتاج إلى الأمام والقضاء على العراقيل التي وقفت وما زالت تقف أمام زيادة مستويات إنتاجية العامل في الورش الصناعية والمؤسسات الإدارية.

وعليه فإن مهمة إدارة المؤسسة الجزائرية ليست مهمة سهلة فهي في الواقع ليست كذلك، لأنها تتحدد بعدة عوامل منها الثقافية والاجتماعية والتنظيمية، وهذه قد تكون عوامل مساعدة كما قد تكون عوامل معرقة لعملية السير الحسن للإنتاج... فلا بد لها من إدارة و اتصال داخلي محدث لتوافق و

¹ المنجد في اللغة العربية، ط31، بيروت، دار المشرق، 1991، ص10.

² سليمان محمد، مرجع سابق، ص63.

³ André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15ème édition, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1999, p307.

⁴ حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة، ط2، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص60.

انسجام مهني مرتبط بالتحويلات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية، وأغلب تلك التحويلات رافقتها تغيرات في ميادين الاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والمهنية بين الفئات الاجتماعية-المهنية المشكلة للبناء التنظيمي.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية.

1) الإدارة الجزائرية في عهد الاحتلال: سعت سلطة الاحتلال الفرنسي جاهدة كعادتها من خلال سن قوانين جديدة مواتية لأهدافها من أجل التدخل بجميع قواها وإمكانياتها المادية لتغيير الإدارة المحلية و النظام الإداري الجزائري ذلك لأنه متصل مباشرة بالسكان المعمرين الأوروبيين ورجال الجيش الفرنسي فانعكس ذلك على العلاقات مع المواطنين وعلاقات الملكية وعلاقات العمل ونماذج الاتصال التنظيمي وتقسيم المناصب وغيرها.. حتى أن جهاز البيروقراطية الذي عمل في الجزائر كان يمارس سلطاته القانونية الصارمة، فتحوّلت الفئة البيروقراطية إلى جماعة متسلطة متحكمة في مصير الأشخاص وفي مصالحهم المختلفة إلى درجة اعتبرت نفسها راعية الدولة والمحافظة على أمنها ومصالحها وأسرارها وهي بذلك لا تقبل أية منافسة من أية جهة كانت تنزع عنها دورها هذا بل ولا تقبل أي نقد أو ملاحظات تتعلق بجملّة المصالح و الإمتيازات التي تتيحها الأعمال البيروقراطية وتخفي هذه الوضعية صراعا حقيقيا بين السكان الأصليين والمعمرين الأوروبيين أو كما يطلق عليهم الأقدام السوداء.. ولكنها لم تستطع كسب ثقة الجزائريين برغم محاولات التغيير التي أسمته التحسين وذلك من خلال زيادة حجم الخدمات والتكيف مع التغيرات التي رافقت إعلان الثورة التحريرية و إسناد المناصب إلى قطاع الخدمات خاصة بعد مشاركة الجزائريين في الحرب ضد الألمان إلى جانب الفرنسيين¹.

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص185-186.

وقد اتبعت فرنسا أسلوب الاتصال كوسيلة للسيطرة والرقابة الصارمة والتبعية والتسلط الاستعماري فالتحكم في الاتصال يعني تنفيذ جيد ومتابعة دقيقة للمخططات الاستعمارية وأداة فعالة في نجاحها فالرقابة هي من وسائل الاتصال المتسلطة التي تبالغ في المركزية، مركزية الإدارة الاستعمارية، وقد أسندت بذلك الرقابة كليا إلى فئة من الموظفين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد وفي غياب السلطة السياسية الرادعة جنح هذا الجهاز إلى إن العمل داخل المؤسسات العمومية روتيني لا يعتمد على تحديد الأهداف ومن ثم فإنه لا يمكن مراقبة الإنجاز وهذا يعني غياب نظام للتقييم يتكفل بتقييم الإنجازات والكفاءات ويسهل العمل بنظام المكافآت، وكنتيجة لهذا أصبحت قنوات الاتصال مسدودة فالتقييم والمكافأة هما لغة الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة.. وقد ترتب عنه عدم الاهتمام بالجودة في الخدمة، غياب الانضباط، اللامبالاة بآراء المواطنين تجاه الخدمة المقدمة لهم، بالإضافة إلى اكتساب المزيد من الامتيازات والنفوذ على حساب المواطنين ...

وهكذا استمر هذا الوضع حتى صدور قانون سنة 6 فيفري 1919، وقد نص على حق كل قرية يتجاوز عدد سكانها 100 ساكن في انتخاب ممثل عنها و لا يتجاوز عدد النواب الجزائريين 12 نائبا مهما كانت أهمية الكثافة السكانية، و كعادتها تعمل لخدمة مصالحها فإن هذا القانون يضعف وزن الأعضاء الجزائريين خاصة عند التصويت ويجعل مصالح الأوروبيين هي الغالبة دائما و أبدا من خلال إصدار القرارات المختلفة التي تهمل الحياة اليومية، وحتى الأعضاء الجزائريين يشترط فيهم الولاء لسلطات الإحتلال و بالتالي لا يبقى في المحليين من يدافع عن المصالح الحقيقية للسكان.

(2) الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال: للأسف الشديد احتفظت الجزائر بعد الاستقلال بالبنية البيروقراطية الموروثة عن فرنسا بكل ما تتضمنه من وسائل مادية و بشرية، حيث نجد أن عدد الإداريين الجزائريين بلغ 23182 جزائريا وبلغ عدد المحافظين والأمناء والعامين و مديرو المجالس 43% من مجموع الموظفين وهم ذو مكانة رفيعة لم تستخدمهم إدارة الإحتلال من قبل، و بلغ مشرفو المكاتب ذوي

المهارات 77% كما بلغت نسبة الكتبة 30%، أما نسبة 43% فقد جاءت من جبهة التحرير الوطني أو الحكومة المؤقتة من ذوي المكانة العالية لم تستخدمهم إدارة الاحتلال من قبل.

نلاحظ في هذه الفترة استمرار اللامساواة في توزيع السلطة وبدأت البورجوازية الصغيرة تتحكم شيئاً فشيئاً في السلطة وتستعد كي تخلف الفرنسيين في كل المناصب الشاغرة باسم الثورة التحريرية لأجل كسب ثقة المواطنين ولم تسعى لإصلاح نموذج العمل والتسيير والاتصال الفرنسي بالرغم من وضوح عيوبه وكأنها لا تملك خياراً أفضل.

3) مرحلة 1964-1971 : هنا بدأت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات من المنتمين إلى حزب

جبهة التحرير الوطني، حيث قيام العمال بالتسيير تحت وصاية الدولة أو عن طريق الدولة مما يعني أن مراكز الاتصال سيتحول من الإطارات والمديرين ليعاود الانتشار والتمركز بين الفئات العمالية المختلفة وهذا يعني توزيع السلطة لتشمل هذه الفئات أيضاً، رغم أن التوجه نحو البناء الاشتراكي يستدعي تغييراً جذرياً في كل البناء الاجتماعي، وفي هذا الحال كان الجانب الإيديولوجي أكثر طغياناً على الجوانب العقلانية وقد اتضح تحكم الفئة البيروقراطية في السلطة باسم العمال لكنها لم تخدم مصالحهم إنما استغلت ضعف تكوينهم ومستواهم التعليمي وأخذت مكانهم باسم التسيير الذاتي وغيرها من الشعارات التي لم تتحقق وقد تفتن العمال ودخلوا في صراع مع المسيرين الفعليين لمؤسساتهم.. ما زاد من غموض لغة الاتصال بين الفئتين بحيث أصبح كل فئة لا تستطيع فهم الفئة الأخرى ومن أهم أسباب ذلك التناقض في مصالح الفئتين أما موقف المديرين تجاه العمال فقد كان موقف خوف و احتقار حيث صرح أحد المديرين " لأن العمال هم ضد الدولة فهم ضدنا" .. بمعنى آخر أن الاتصال والتنسيق والتشاور الذي من المفروض أن يكون بين الإطارات والعمال و الذي يكرسه طبيعة العلاقات السليمة وقيم الولاء، وطرق التعيين، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تفرض على هؤلاء البيروقراطيين و غيرهم..تحول إلى اتصال وتنسيق بين الإطارات والإدارة، ثم تحول إلى تحالف بينهما ضد وعلى حساب العمال وهي بذلك

تعتبر في خدمة السلطة السياسية والتي هي الأخرى توفر لها الحماية الكاملة للقضاء عن ميل البيروقراطية إلى السعي إلى السلطة بطريقة MAX.W تخدم مصالحها الخاصة¹..

ثم بدأ تبني المشروع الاشتراكي من طرف فئات كبيرة من المناضلين والعاملين في أجهزة الدولة التي كانت في الواقع قلقة من فقدانها لامتيازاتها لذا تم تأييد فكرة التسيير الذاتي، خاصة مع حملة التأمينات الواسعة لأملاك المواطنين "التسيير الذاتي التي تعني تسيير العمال الديموقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الاقدام السوداء و الأوروبيون أو تم تأميمها²، وبهذا تم فتح مجال واسع أمام كل الفئات العمالية بهدف الاتصال الذي يعد جوهر هذه العملية وتنمية حاجة أولية قبل التفكير في تنفيذ أي مخطط لكن تفوق المديرين من حيث التكوين والمستوى التعليمي وتبنيهم للمخططات التنويمية التي تقرها الحكومة جعل عملية الاتصال عملية مركزية بحيث من الصعوبة التخلص من تحكم الجهات المركزية في الاتصال والقرار و التسيير عموما.

4) الفترة بين 1971 - 1988: لايزال التسيير الاشتراكي مهيمنا وقد اضاف الى مفهوم المشاركة بحيث يصبح العامل مسيرا و مشاركا في عملية التسيير من خلال توسيع شبكة الاتصال المحيطة به ،حتى تتسجم مع التوجيهات الجديدة، وقد ظهرت جماعات المصالح المتعارضة المتمثلة في الحزب الإدارة والنقابة.. فالحزب يسعي للسيطرة على النقابة كما تحالفت الإدارة مع الحزب لخدمة مصالحها خاصة باعتبارها المالك الحقيقين للسلطة، وفي ظل التسيير الاشتراكي ازدادت سيطرة الفئات البيروقراطية وتحكمها في مصادر القوة وفي القرار مما أدى إلى صراع بينها وبين التكنوقراطيين.

وهذا كله بسبب استمرار النموذج البيروقراطي الفرنسي في الجزائر بكل أبعاده الثقافية والتقنية و التشريعية وحتى من حيث التعامل مع المواطنين فقد استمر ذلك الشعور نفسه من المواطنين اتجاه الإدارة

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 189
² ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 190.

الجزائرية، مثل عدم الثقة إلى غاية أكتوبر 1988، حيث وجود تحالف بين التكنوقراطيين و البيروقراطيين عوض التحالف بين العمال و التكنوقراطيين، هؤلاء البيروقراطيين الذين لم يهتموا إلا بتوسيع نفوذهم وسيطرتهم في المجتمع وفي مختلف المؤسسات، وحتى السعي من أجل السلطة والحكم.

وبذلك تكون مصلحة العمال والمواطنين هي آخر الأولويات وغالبا ما يتم التضحية بها وغالبا ما يكون الدفاع عنها بحماس ضعيف وبجدية أقل.

وعليه نميز أن هناك العديد من المتغيرات التي أثرت في العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال نذكر منها مستوى تكوين الإطارات والعاملين والأصول الريفية لليد العاملة التي كانت تقف آنذاك لتقاليد الاتصال في المؤسسات الحديثة والخلفية الفكرية الإيديولوجية للإطارات..حتى منتصف الثمانينات التي هي مرحلة الانفتاح السياسي والاقتصادي التدريجي أصبح العمال في المؤسسات أكثر تحررا من الضغوط و التهديدات التي كانوا يتخوفون منها سواء ضغط خلية الحزب أو ضغط المسيرين.

المبحث الثاني: خصائص المؤسسات الجزائرية واستراتيجية الاتصال بها.

المطلب الاول: خصائص المؤسسات.

من المفروض أن تكون خصائص المؤسسة الجزائرية كجميع مؤسسات العالم، حيث تتمتع بأسلوب إداري لا مركزي يرتكز كل تنظيم إداري على أساس المركزية أو اللامركزية، حيث يعتبر النظام الإداري مركزيا، عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية¹ وتتشكل هذه المركزية على أساس نظام السلم الإداري لموظفي الدولة فهي تمثل صورة التدرج الهرمي، الذي يندرج فيه هؤلاء

¹ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د محمد عرب صاصيلا، الطبعة الرابعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،

الموظفون حيث يكون رئيس السلطة التنفيذية في قمة الهرم، وتملك السلطة المركزية توجيه جميع الشؤون الإدارية وبالمثل سلطات التقرير والتنسيق¹، وتتميز أيضا بالاستقلال قائم على أساس قانوني يتمثل في تمتعها بالشخصية المعنوية التي تترتب عليها عدة نتائج منها أن يكون لها ذمة مالية مستقلة عن الدولة و أن يكون لها حق التعاقد دون الحصول على رخصة بالإضافة أن يكون لها حق التقاضي و أن تتحمل نتائج أعمالها وتساءل عن الأعمال الضارة التي تلحق بالغير ..و الاستقلال الإداري كتأمين بعض حرية العمل وتجنب أغلال المركزية والتسلسل الإداري² و الاستقلال المالي وحرية الإنفاق وتنظيم ميزانيتها الخاصة بها في حدود القانون..

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الجزائرية.

لكن في ظل النموذج الفرنسي القديم تتمثل الخصائص فيما يلي:

1. غياب الرقابة و المحاسبة وغياب إلزامية الوصول إلى النتيجة.
2. غياب التسيير بالأهداف.
3. غياب اللامبالاة بالمواطنين.

كل هذا يؤثر سلبا على المواطنين المتعاملين في المؤسسة الجزائرية بحيث يشيع العمل بالاستثناء و يغيب العمل بالقانون، لذلك يعيش المجتمع الجزائري ظاهرة غريبة تتمثل في بحث عن المواطن الدائم على " المعروفة " أثناء قضاء مصالحه أو الحصول على خدمة لدى مؤسسة ما ومهما كانت قيمة تلك الخدمة ونوعيتها وحتى وإن كانت حقا من حقوقه الشرعية فهو يلجأ إلى " المعروفة " ، هذه الممارسة " المعروفة " تقودنا حتميا ومنطقيا إلى توجه آخر وممارسة أخرى يمكن إدراجها في " ثقافة

¹ سعد العلوش، نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967، ص60.

² سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، المرجع السابق، ص341.

السير" التي تكونت عند الفاعلين القائمين على المصالح الإدارية والمؤسسات العمومية وتتمثل هذه الثقافة في:

- أ - منع تسرب المعلومات حول قضية أو خدمة ما إلى غاية الفوز بالسبق في الإستفادة من قرارات المؤسسات وقوانينها وتنظيماتها ويعتبر هذا الفعل في مجتمعات أخرى جنحة أو جريمة.
- ب - منع تسرب المعلومات حول كل القرارات التي تتخذها المؤسسة باستعمال السلطة التقديرية و نقادي استعمال القانون وثقافة " السر "تتنافى مع الشفافية والتسيير العقلاني للمؤسسات".

كذلك غياب المخططات المعلوماتية الرئيسية لدى المؤسسات كما أن المؤسسات في الجزائر لازالت بعيدة كل البعد عن هذه الإدارة الإلكترونية.. من دون أن ننسى تغييب حق المواطن في الطعن في قراراتها وهي صورة من بين الصور التي تشكل الإقبال الاجتماعي للإدارة في المؤسسات الجزائرية لذلك يكون الاتصال أحادي الإتجاه، وهذا وما يفرز لنا الحرمان الناتج والمتراكم فيؤدي إلى لجوء المواطنين إلى وسائل أخرى للتعبير ويتخذ أعمال العنف كوسيلة لإسماع صوته وإبداء رأيه و رغباته¹.

المطلب الثالث: استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

- مراحل اعداد خطة الاتصال: طبعا ولان من استراتيجية المؤسسة و من بين أهدافها تقريب المؤسسة من المواطن من خلال رفع الشكاوى و الجولات الميدانية من خلال سياسة الابواب المفتوحة عبر البريد الالكتروني، الهاتف، الاجتماعات الدورية و الزيارات الميدانية...
- و من أجل التخطيط المنهج والتحقق من تدفق المعلومات، والاتصالات، وتطوير المؤسسات الجزائرية من خلال ضبط استراتيجية اتصال داخلها ورعاية الصورة الذهنية على المدى البعيد..

¹ عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية، مقارنة سوسولوجية، دار الفجر، ط1 ، الجزائر، 2009 ، ص107

وعليه بهدف بلوغ اتصال استراتيجي لابد من ايجاد بديل للنموذج الفرنسي البيروقراطي بل و القضاء عليه عن طريق دراسة الوضع الراهن لفهم الوضع الحالي لمؤسساتنا فإنه ينصح باستخدام أدوات مثل تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وكذلك تحليل الأوضاع السياسية، الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية وتحليل المنافسين، بالإضافة الى ربط الأهداف المؤسسية بأهداف الاتصال من الأهمية بمكان أن تكون أهداف واستراتيجية الاتصال متناسية مع الأهداف والرؤية العامة للمؤسسة..

وايضا تحديد أصحاب المصلحة أو المواطنين لأنها ذات أهمية في العلاقات العامة والمؤسسات ككل سواء كان الجمهور الداخلي أو الخارجي.

○ **خلية الاتصال:** هي هيئة من الموظفين تسهر على خدمة و اسداء النصح و التخطيط و وضع البرامج ترمي لإمداد المواطن بالمعلومات الضرورية عن خدمات المؤسسة و تقديم الاستشارة و الاقتراحات و احتياجات و شكوى المواطنين.

وتبلغ أهميتها بأهمية الاتصال في الادارة حيث يمكنها من معرفة مشاكل المواطنين الجمهور الداخلي و الخارجي ورد فعلهم اتجاه سياسة الادارة و السعي لتكون عند حسن ظن المواطن حيث ان الاتصال هو وسيلة عملية يتم فيها انتقال المعلومات و الآراء بين الجماعة و ينشأ من خلاله التعاون و التكامل، ومن بين وظائفها اعداد برامج اعلامية و شرح سياسة المؤسسة، تنظيم الزيارات الداخلية و الخارجية التي يقوم بها كبار المسؤولين، تلقي شكاوي المواطنين ودراستها، اصدار وتوزيع النشرات و المطويات ورفع التقارير، الاهتمام بالجمهور الداخلي المواطنين وخدمتهم.

-مبادئها:

❖ نشر الوعي بين المواطنين واعطاء كل ذي حق حقه

❖ كسب ثقة المواطنين وعدم اتباع سياسة اخفاء الحقائق

❖ عصرنة الادارة و اشراك المواطن في انجاح عملها.

ملخص الفصل:

كتفسير للاستعداد النفسي للاستعمار منذ الاستقلال حوالي نصف القرن لم يتغير النموذج الفرنسي القائم على خدمة مصالحه على حساب المواطن الجزائري، لهذا فقد تمت وراثته النظام البيروقراطي الفرنسي وتطبيقه بحذافيره بالرغم من ركوب موجة الاشتراكية، و عليه لا تزال المؤسسات الجزائرية تفتقر لثقافة الاتصال وذلك ما يظهر من خلال بعض الظواهر المتفشية في مؤسساتنا مثل ثقافة السر في المعلومات الذي ينفي الشفافية، وكذا انتشار التعامل المعرفية، والاتكالية على حساب الشهادات الدراسية و الكفاءات في التوظيف.

الفصل الرابع

تمهيد:

التوافق عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها اي فرد لتحقيق التكيف بينه و بين البيئة المهنية التي يعمل داخلها، وبالتالي فهو نمط الحياة وصورته الذاتية و الموضوعية لدى العاملين في المؤسسات عموماً، فإذا كان هناك سوء توافق مهني الذي قد ينشأ من عوامل تتعلق بالعاملين في مجال اجتهادهم استعدادهم أو تدريبهم، عدم تناسب قدراتهم مع نوع أعمالهم، فإن الفرد قد لا ينسجم مع المهنة مما يؤدي الى عدم الانتفاع من قدراته في مجال عمله، و قد تضطرب شخصياتهم فيشعرون بعدم الرضا الوظيفي الذي قد يصل إلى الاحتراق النفسي سيما إذا كان سوء التوافق المهني مستمراً..

المبحث الاول: مفهوم التوافق المهني.

المطلب الاول: تعريف التوافق المهني.

لغة: من الفعل الثلاثي وفق تشتق كلمات الوفاق بمعنى المواءمة، والتوافق يعني لغة الاتفاق و التظاهر ووفق الشيء أي لاعمه و وافقه موافقة ووافقا واتفق معه توافقا¹.

اصطلاحا: حسب لورتس فإن التوافق هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما و أن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه² ومن هذا التعريف نجد أن عملية التوافق هي محاولة الفرد في أن تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة و تنجح في تحقيق دوافعه... يعني ايضا مدى ملائمة شخصية الفرد و ميوله و مؤهلاته للمهنة التي يمارسها.

وعليه و حسب ما تم عرضه من تعاريف للتوافق يمكننا تعريفه كما يلي التوافق هو عملية المواءمة بين حاجات الفرد و مطالب البيئة، أي للتوافق عنصرين أساسيين و هما الفرد بحاجاته و دوافعه و آماله ورغباته والبيئة و مكوناتها المادية و الاجتماعية و القيمة.

أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فيرون أن التوافق: هو العملية التي تلجأ إليها الشخصية لتتمكن من الدخول في علاقة التوازن مع البيئة، مع ضرورة توافر الشروط لتحقيق هذه العلاقة و الحالة المعاكسة لذلك هي عدم التوافق والتي تشير إلى فقدان تلك العملية أو الإخفاق في توفير هذه الشروط.

فالتوافق حسب علماء الاجتماع ينصب أكثر على البيئة، لا سيما البيئة الاجتماعية و علاقة الفرد بالآخرين، فالفرد المتوازن هو الذي يحسن التعامل مع بيئته الخارجية بما يفضيه عليه من شروط

¹ الشيخ عبد العاليلي، إعداد وتصرف يوف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، المجلد 03، مطبعة العرب، بيروت، بدون تاريخ، ص959.

² فرج عبد القادر طه، سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظرية و ميدانية في التوافق المهني و الصحة النفسية، مكتبة الخانجي، ص46.

وقد ورد في هذا التعريف مصطلح عدم التوافق أو ما يقابله سوء التوافق، و ينشأ هذا الأخير عندما لا تكون الأهداف المرجوة سهلة التحقيق، أو عندما تتحقق عن طريق سبل لا يقبلها المجتمع.

التوافق عملية دينامية مستمرة تتناول السلوك و البيئة الطبيعية و الاجتماعية بالتغير و التعديل حتى يحدث توازن بين الفرد و بيئته¹، و بمعناه العام هو حالة التوازن، والتوافق بين الفرد و بيئته، أو بين العمليات و الوظائف النفسية للفرد والناشئة عن خفض التوتر الناتج عن حاجته، أو الدافع دون الوقوع في الصراع².

إن عملية التوافق ليست جامدة ثابتة تحدث في موقف معين، أو فترة معينة و تنتهي، بل مستمرة دائمة، فعلى الفرد أن يواجه سلسلة لا تنتهي من المشاكل والمواقف التي تحتاج إلى سلوك مناسب يؤدي إلى خفض التوتر وإعادة الاتزان والاحتفاظ بالعلاقة مع البيئة و هذا يعني أن الفرد مطالب بإعادة الاتزان و الاحتفاظ بالعلاقة المنسجمة مع البيئة، فكلما أطاح بهذا الاتزان أو هدد هذه العلاقة أي مثير داخلي أو خارجي، و هو ما نعنيه ما نقول إن عملية التوافق عملية ديناميكية وظيفية.

التوافق هو العملية الدينامية التي تتناول كل من السلوك والبيئة سواء كانت طبيعية أو اجتماعية بالتغيير والتعديل حتى يتحقق التوازن بين الفرد وبيئته.. ويعني هذا أن التوافق عملية مستمرة تتضمن إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية بطريقة تستهدف إقرار الانسجام مع مطالب البيئة المادية، والاجتماعي³.

يعد التوافق المهني حالة من الانسجام بين العامل وعمله، بحيث تجعله راضيا عن عمله و مرضيا عنه، فالاسلام ينظر الى التوافق المهني كأمر يرتبط برضا الله، والعمل بما يرضيه مخلصا له في تعمير الأرض، أخذا في الاعتبار ان مصلحة الفرد ترتبط بمصلحة الجماعة، ومصلحة الجماعة مرتبطة

¹ زهران حامد عبد السلام ، الصحة النفسية و العلاج النفسي، ط4 ، دار المعارف، القاهرة، 1988 ، ص78.

² انتصار يونس، السلوك الإنساني ، دار المعارف، القاهرة، 1999 ، ص 56.

³ زهران حامد عبد السلام ، مرجع سابق، ص 82.

بمصلحة الفرد، وفي ضوء ذلك يكون العمل وسيلة لتنمية الفرد والمجتمع، فخير الناس أنفعهم للناس كما قال رسولنا محمد صلى الله عليه و آله سلم ان الله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه، وعليه فقد اتفق جميع علماء النفس والاجتماع على تعريف التوافق المهني بأنه علاقة الشخص بعمله وتقبله له ورضاه عن كل ما يتعلق به.. فهذا "يونج" يرى ان الشخص يشعر بالتوافق عندما يكون سلوكه متجها نحو تحقيق أهدافه ومستقبله، وملائما مع نموه، وان يكون قادرا على تمثيل الدور الذي يعكس طموحاته واهدافه بمهارة وكفاءة حقيقية، وفهمه العميق عن نفسه وعن حقيقة العالم حوله¹، فإذا ما وجد الفرد مهنة تتلاءم مع سمات شخصيته، فإن هذا سيؤدي به إلى الرضا عن عمله وتوافقه مع مهنته، وقد اكد ثلاثة افتراضات أساسية توضح دور السمات في عملية التوافق المهني وهي:

- ❖ إن مجموع الأفراد في وظائف محددة لهم سمات شخصية ونفسية معينة.
- ❖ إن الفرد يكون أكثر ملاءمة لنوع معين من العمل إذا كانت سماته تتلاءم مع ذلك العمل.
- ❖ إن التوافق بين سمات الشخصية وبين متطلبات العمل يؤدي إلى تحقق التوافق المهني للفرد.

فإن الإنسان لكي يكون سويا ينبغي ان يكون توافقه مرنا، و ينبغي أن تكون لديه القدرة على تقديم استجابات متنوعة تتلائم مع المواقف المختلفة وتنجح في تحقيق دوافعه²، فمما لاشك فيه أن ميدان العمل من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق الفرد فيها قدرا من التوافق المهني والنفسي، فالفرد يقضي مدة طويلة من وقته في ميدان العمل، كما ان للعمل دورا مهما وتأثيرا كبيرا في حياة الفرد ومكانته الاجتماعية³، وهو الاختيار المناسب والاستعداد علميا وتدريبيا للمهنة، والدخول فيها، والإنجاز والكفاءة والإنتاج والشعور بالرضا والنجاح⁴.

¹ عبد الرحمان العيسوي، سعد، القياس النفسي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1998، ص 499.
² شافر- لورنس، دلالة السلوك الشاذ وأسبابه، ترجمة الدكتور صبري جرجس، المجلد الأول، دارالمعارف، القاهرة، 1955، ص 361.
³ Norman, L. Psychology: The Fundamental of Human Adjustment. London, 1961, p439.
⁴ زهران حامد عبد السلام، مرجع سابق، ص 39.

المطلب الثاني: تطور التوافق.

لقد سعى الإنسان منذ القدم إلى تحقيق التوافق مع البيئة التي يعيش فيها، فكان في كثير من الأحيان يلجأ إلى السحر و الشعوذة و التنجيم سعياً منه لمعرفة الحظ و الإطلاع على الغيب للحصول على درجة معينة من الاطمئنان و الاستقرار¹... أما في العصر الحديث فتتفق أغلب الأدبيات التي تناولت موضوع التوافق على أن أصل مفهوم التوافق مشتق من أصول علم البيولوجيا فمفهوم التكيف انبثق من علم الأحياء و كان حجر الزاوية في نظرية للنشوء و الارتقاء لـ Darwin، و قد أستعير و عدل من قبل علماء النفس و سموه التوافق، و يؤكد على كفاح الفرد للبقاء طويلاً أو العيش في محيطه الطبيعي و الاجتماعي²، كما أن هذا المفهوم لا يزال يستعمل في علم الأحياء و علم النفس على حد فهم يرون أن التوافق يراد به التكيف، إي تكيف الفرد مع متطلبات حياته الاجتماعية و العلمية، حيث أن علماء النفس استعاروا مفهوم التكيف و أعادوا تسميته بالتوافق، و يمثل التوافق و التكيف معا منظورا لملاحظة و فهم السلوك البشري و الحيواني، و يشير المفهوم البيولوجي إلى أن الكائن الحي يحاول أن يوائم بين نفسه و العالم الطبيعي الذي يعيش فيه محاولة منه للبقاء، أما من المنظور النفسي السيكلوجي فقد أستعار علم النفس المفهوم البيولوجي ووظفه باسم التوافق بدل التكيف ليدل بطريقة أفضل عن العملية السلوكية و التي بواسطتها تتمكن الكائنات الحية من إشباع حاجاتها و تخطي العوائق البيئية فالتكيف بمعناه العام هو العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات و العوائق التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع ما، لذلك فالتكيف يتضمن تغيرات في سلوك الكائن الإنساني يستطيع بها أن يواجه استجابات للظروف البيئية المختلفة التي تواجهه أو يعيش في كنفها و تلك التغيرات تنسم بالمرونة في مواجهة مطالب و ظروف المجتمع المتغيرة³.

¹ كمال الدسوقي، علم النفس و دراسة التوافق، ج 02، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص19.

² Lazarus R.S, Adjustment and personality, McGraw-Hill, New york, 1961, p 3.

³ مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي و ديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزارطة، مصر، 1996، ص277.

و من جهة أخرى هناك التوافق و هناك التواءم، حيث أن التوافق تلاؤم وتناغم على مستوى الأعماق ما بين الفرد و بيئته، وبينما يظل التواءم في مستوى السطح لا يزيد على أن يكون مسابرة و مجارة للبيئة، و بعبارة أخرى إن التكيف أو الموائمة يتضمن تغييرا جوهريا من جانب الفرد لكي يواجه حاجاته و مطالبه و الظروف المتغيرة للمجتمع، و هذا التغيير يجب أن يكون متسما بالمرونة أو ينبغي أن يكون توافقا مرنا، و يعني هنا مصطلح التكيف أن أي تغيير في الكائن الحي سواء أكان في الشكل أو في الوظيفة يجعله أكثر قدرة على المحافظة على حياته و بقاء جنسه، و يرى إنجلش إن مصطلح التوافق يؤكد أكثر ما يؤكد التكيف حتى انه يمكن تعريف التوافق بأنه تكيف الشخص مع بيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين و التي ترجع لعلاقاته بأسرته و معايير البيئة الاقتصادية و السياسية و الخلقية.

لذا يمكن القول بأن مفهوم التوافق كغيره من المفاهيم النفسية الأخرى، عرف تطورا واضحا و ارتبط ارتباطا كبيرا بعلم الأحياء ليصبح فيما بعد ذا طابع نفسي خاص به، و عليه فإن الإنسان و الفرد العامل لكي يكون متوافقا مع ظروف حياته و مختلف المواقف التي يتعرض لها، و مع نفسه و مع بيئته يجب عليه أن يدرك ما يريده و ما يرغب فيه لنفسه و ما يريده منه الآخرين، حتى لا يقف في سبيلهم و يعترض طموحاتهم و أهدافهم و رغباتهم و يحترم مشاعرهم، و يعرف كذلك ظروف بيئته و مواقف حياته، و كذا إدراك كل مسببات و مصادر الضغوط و السبل الكفيلة للتعامل و مواجهة هذه الضغوط و التغلب عليها و ذلك بوضع استراتيجيات محكمة لإدارتها سعيا منه لتحقيق رغباته و لتأكيد ذاته، مما يؤدي به إلى إبداع و إنجاز أشياء جديدة له و للآخرين، تسهم بدرجة كبيرة في توافقه، فالتوافق يلعب دورا كبيرا و مهما في حياة الفرد لماله من علاقة مع عدة متغيرات و لأن الهدف المنشود الذي يحاول الفرد الوصول إليه يجعله يعمل جاهدا من اجل ضبط التوازن بين جوانب حياته المختلفة و ما قد يعترضها من مواقف و ضغوط مختلفة.

المطلب الثالث: مظاهر التوافق المهني و العوامل المؤثرة فيه.

تتجلى مظاهر توافق الفرد في مهنته من خلال مظهرين أو محكين، كما يوضح القرآن الكريم في قول الله تعالى: > يا أيُّها النفس المطمئنة ارجعي إلى ربك راضية مرضية فادخلي في عبادي وادخلي جنتي¹.. هذين المظهرين هما كالتالي:

المحك 01: الرضا Satisfaction: نقصد به الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد.. مع المشرف، الزملاء، مكان العمل المؤسسة أو الشركة، وظروف عمله، وساعات عمله، وأجره، ونوع العمل الذي يشغله كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس الناجحين، اللذين يعملون في مهنته.. فالرضا يشمل إشباع الفرد لحاجاته وميوله، والإرضاء يشمل زملائه ومشرفه ومجتمعه وربه طالما متمسك بالمعايير الربانية في كيفية الإشباع.

المحك 02: الإرضاء Satisfactoriness: فانه يتضح من إنتاجية الفرد العامل وكفايته .. ونظرة مشرفه وزملائه له، و المكان الذي يعمل داخله، كما يتضح سلبيا من غيابه وتأخره، ومن الإصابات التي تكون له، ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته لأنهما من متطلبات العمل.

هذا ما يجعلنا نفهم بأن الفرد هو الوحدة الأساسية في الدراسة المتعلقة بالتوافق المهني، و أن التغيرات التي تطرأ على نواحي الرضا والإرضاء من أهم صور التوافق المهني، لأنهما يتفاوتان بالنسبة للفرد الواحد مع الايام، قد يحدث في بعض الاحيان عدم توافق الفرد في عمله مما يؤثر سلبا عليه بعدم رضاه عنها وغير مرضي عنه ويرجع ذلك إلى أسباب تعود للعامل نفسه كعدم الشعور بالأمن والحساسية

¹ سورة الفجر، الآية 27-30.

الزائدة والخوف والإنهاك، والقصور الإدراكي والإكثار من الأخطاء و حتى التمرد والإسراف في الشكوى وكذلك أسباب تعود للعمل مثل سياسة التدريب والتوظيف، و شخصيات المديرين والمشرفين والرؤساء المحيطين به، وسياسة الترقى والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة، وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وربما حتى أسباب تتعلق بظروف البيت غير الملائمة، وسوء الحالة المالية، والسكن البعيد و مشاكل الأسرة..

كما تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن، فالمعايير ذات الدلالة قد تختلف من مهنة لأخرى كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة في المحركات نفسها من مهنة إلى أخرى، ويتأثر التوافق المهني بالعوامل الديموغرافية كالسن و الجنس ومستوى التعليم و التدريب ونمط الشخصية والتوافق خارج نطاق العمل.. لذا فانه يبدو من المعقول أن درجة الرضا والإرضاء تعكس درجات مختلفة من التوافق المهني بالنسبة للاختلاف في العوامل الديموغرافية المذكورة، لذا يجب أن نضع في اعتبارنا هذه الارتباطات حتى نفهم حقيقة التوافق المهني.. وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا عن العمل، والعوامل المؤثرة هنا مثل الأجر وزملاء العمل ونوع العمل والإشراف ومدى الارتباط بالمؤسسة والشعور بالأمن والإدارة وفرص الترقى وهكذا.. ويلاحظ أن الشعور بالملل من العوامل المؤثرة على التوافق المهني و خاصة كلما كان العمل روتينيا، كما يتأثر توافق الفرد بمدى التناقض بين أهدافه وخبراته، ويلاحظ أن العامل المحدود الأهداف يستطيع أن يتوافق مع الظروف المهنية حتى ولو كانت غير ملائمة بدرجة أكبر من الشخص الطموح.

المبحث الثاني: معوقات تحقيق التوافق المهني وكيفية قياسه.

المطلب الاول: معوقات تحقيق التوافق المهني.

هناك دوافع و عقبات و ظروف قوية تحول دون شعور الافراد بالرضا داخل وظائفهم وأن يشبعوا الكثير من حاجاتهم و دوافعهم الفسيولوجية و الاجتماعية، وتدفع الفرد في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعاً لحاجاته، أو إلى سلوك يتعارض مع قيم المجتمع و معاييره فيكون بذلك منحرفاً و عليه يمكن أن نميز بين نوعين من العوائق هما الإحباط و الصراع.

☆ **الإحباط:** وهو حالة من التأزم النفسي تنشأ عن مواجهة الفرد لعائق يحول دون تحقيق دافع أو حاجة ملحة، وهو أيضا العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته أو توقع الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل¹، وما يخلفه الإحباط هو أنه يعمل على تغيير سلوك الفرد حينما يواجه موقفاً إحباطياً في حياته ويتخذ العديد من الصور فمن الناس يكون رد فعله عندما يكون محبطاً حينما فإنه لا يستسلم له بل يمضي في التفكير وتكرار المحاولات و تجريب وسائل عدة حتى يصل الى تحقيق مبتغاه أو يبحث عن هدف بديل يستطيع من خلاله اشباع حاجاته ولو مؤقتاً بهدف تخفيض توتره النفس، أما الصورة الاخرى فيكون رد فعله الاستسلام عند مواجهة الإحباط من أول مرة وذلك بكبت دوافعه في صورة دوافع مكبوتة تبقى في اللاشعور و تظهر في صورة أعراض مرضية². وهناك صور أخرى قد يضطرب و يختل توازن الفرد المحبط ويدفعه الشعور بالفشل بالجوء إلى أساليب سلبية معوجة شاذة متطرفة تتقده مما يعانيه من توتر و تأزم نفسي ملتجأ إلى الحيل اللاشعورية المذكورة سابقاً.

و الإحباط ينبع من مصدرين أساسيين هما:

¹ فوزي محمد جبل، الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، 2000 ، ص80 .

² فوزي محمد جبل، مرجع سابق، ص 81.

☒ **العقبات البيئية:** بنوعها المادية و اللامادية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يمكن أن تحبط دوافع الإنسان، وهي عقبات متعددة بحيث لا يمكن حصرها نظرا لما تحتويه هذه البيئة من عوامل فيزيقية كالمرتفعات و المنخفضات و الجبال و البحار و الأنهار و الطقس، و عوامل لا مادية كالقواعد والنظم و القوانين والمؤسسات....

☒ **العقبات الذاتية والشخصية:** وهي عقبات متعددة وذات أثر عميق في نفسية الفرد وترجع إلى عدة أسباب منها الأهداف بعيدة المنال، أو تعدد أهداف الفرد و عدم تناسقها مع الوقت، كذلك الأهداف المتطرفة.

☆ **الصراع:** وهو حالة نفسية مؤلمة تنشأ نتيجة التنافس بين دافعين كل منهما يريد إشباعا، أي ينشأ من نتيجة تعارض دافعين لا يمكن إشباعهما في وقت واحد، إذن فالصراع سمة من سمات الحياة.

فالإنسان منذ نعومة أظافره وحتى موته وهو في صراع و دائما يقع في صراع ينشأ في الرغبة الأكيدة في إشباع الدوافع، فالطفل في تنشئته الأولى يقع في صراع بين إرضاء دوافعه وبين إرضاء أمه خاصة في عملية الرضاع والفظام و تنظيم عملية الإخراج، وأيضا الصراع بين رغباتنا و قيم المجتمع التي تقع حائلا دون إشباعها¹.

يمكننا القول أن هناك علاقة حتمية بين الصراع و الإحباط، فالإحباط وجود عقبة تحول دون إشباع دافع واحد أما الصراع التعارض بين إشباع دافعين قد يكون احد دوافع الإحباط، إذن وجود دافعين أو أكثر يعمل على حدوث صراع مما يصيب الإنسان بحالة من التآزم النفسي وعدم التوافق.

¹ فوزي محمد جبل، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الثاني: قياس التوافق المهني.

عملية قياس التوافق المهني تكون عن طريق المقابلات الفردية و الجماعية، ومقاييس تقدير الذات، والاستبانات، وعموما هناك اتجاهين في قياس التوافق المهني، فالاتجاه الاول يهتم بقياس العوامل المختلفة في المهنة واشباع اكبر الحاجات ودوافع الفرد، و الاتجاه الثاني فلا يقتنع في قياس التوافق المهني بمجرد تعبير الفرد عن رضاه عن مهنته و فقط، وإنما يستخدم الى جانب ذلك محكا خارجيا يعتمد على رأي الرؤساء و المشرفين في العامل مايسمى بالارضاء..

ولكي تستخدم المقاييس السابقة لتحديد مدى توافق الفرد المهني فإنه ينبغي أن يسبق ذلك دراسة نظرية وتجريبية لكل مقياس لتقدير الوزن الذي ينبغي إعطائه له داخل بطارية تجمعه وغيره على حسب ما تستقر عليه الدراسة من كفاءة في الدلالة في مدى توافق الفرد المهني.

وثمة مقياسان يستخدمان لقياس الرضا المهني على نطاق واسع و هما:

استبيان منسوتا للرضا المهني Minnesota Satisfaction Questionnaire : هو مقياس تقدير

يطلب من العاملين أن يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك كفاءة المشرف، ظروف العمل، فرص التقدم، التعويضات، تنوع الواجبات ومستوى المسؤولية أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جدا إلى غير راض جدا.

استبانة وصف المهنة J.D.I The job Descriptive Index : تعبر عن صيغة مختصرة

للاستبانة منسوتا للرضا المهني وهي تقيس معدلات الرضا وتتمثل في 05 ابعاد للمهنة وهي المهنة ذاتها، الإشراف، الراتب، الترقية، الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات

من نوع الإثبات أو عدم المعرفة ولكل جملة أو كلمة قيمة رقمية وتوضح مستويات الرضا المهني وفي النهاية يعطينا حاصل جميع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا المهني على كل بعد، ويمكن أيضا جمع القيم الرقمية لتلك الأبعاد لتعطينا قيمة رقمية عامة لمستوى الرضا المهني العام.

كما يمكن الاستدلال على التكيف المهني من عاملي الرضا والإرضاء حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام وتقبل العامل لظروف بيئة العمل، أما الإرضاء فيعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته وبالطريقة التي يقدره بها رؤساؤه وزملائه.

المبحث الثالث: نظريات التوافق المهني.

المطلب الاول: نظرية ميسونا و نظرية سلم الحاجات.

نظرية الحاجات لماسلو تهدف لتحقيق هدفين، فهي تصنف الحاجات الأساسية في سلسلة من ناحية وتربط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من ناحية ثانية، فمؤدج ماسلو للحاجات المتردجة يتألف من 05 مستويات من الحاجات الإنسانية، وكذلك يتكون من مجموعة من الفرضيات تتركز حول كيف أن إشباع هذه الحاجات يؤثر في أهميتها، و المستويات 05 للحاجات هي¹:

الحاجات الفسيولوجية Physiological needs : وهي الحاجات الأساسية مثل الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والجنس والإشباع الحسي..وهذه الفئة من الحاجات هي التي تنصدر قائمة الحاجات المختلفة في حالة عدم إشباعها فمنتهى أمل الفرد الذي يشعر ببرودة شديدة أن يجد مكانا دافئا وإشباع هذه الحاجات يعتبر ضروريا للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك الحفاظ على نوعه، وان هذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بغض النظر عن اختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم وثقافتهم.

¹ مدحت عبد الحميد عبد الطيف، الصحة النفسية و التوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990 ، ص 90.

وهي تمثل حاجات الفرد إلى الأمن والسلام والاطمئنان أو Safety needs حاجات الأمان و الاستقرار والتخلص من المرض أو التهديد من قبل مصدر معين، على سبيل المثال، شكل الرغبة في التأمين الاقتصادي توفير وإدخار أو الرغبة العقلية في وجود عالم منظم يمكن التنبؤ بأحواله ..وتبرز الحاجات إلى الأمن بعد أن تشبع نسبيا الحاجات الفسيولوجية.

حاجات الحب والانتماء Belongingness and loves needs : يشترك جميع أفراد النوع البشري في الحاجة إلى الاستجابة العاطفية والحب والمحبة والقبول أو التقبل الاجتماعي والأصدقاء والشعبية وهي من أهم الحاجات النفسية اللازمة لصحة الفرد النفسية .. ولا شك أن كل فرد يسعى إلى أن ينضم إلى جماعة والتي بيئة اجتماعية صديقة تلائمه من حيث الميول والعواطف والأهواء ويجمع بينهم رابط متين وهؤلاء الأفراد الذين يشبهونه ويشاركونه في صفاته وعواطفه يستجيبون بسهولة لعواطفه ويسعدهم ويسعد بهم¹.

حاجات الثقة Esteem or self-Esteem needs : وتشمل الحاجة للشعور الشخصي بالإنجاز أو الثقة بالنفس وكذلك الحاجة للاحترام من قبل الآخرين، وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الآخرين له وكذلك رغبته في احترامه للآخرين أيضا.. إن هذه الحاجات تجعل الفرد يشعر بأهميته وقيمه ومن ثم اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة بحيث يرونه كذلك، ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير، ولكن لا بد أن يستند ذلك الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقية التي يمتلكها الشخص، والتي تعكس إمكانياته وقدراته على الإنجاز والعمل.

حاجات تحقيق الذات Self-actualization needs : وهي الحاجات التي تدفع الفرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته الكامنة، فيقول ماسلو هي أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون، ويعتمد تحقيق الذات أيضا على الفهم أو المعرفة الواضحة لدى الفرد بإمكاناته الذاتية و حدودها فلا بد أن يعرف الفرد ما

¹ حامد عبد السلام زهران، التوجيه و الإرشاد النفسي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص 35.

يمكن أن يفعله قبل أن يعرف أنه يفعله بكفاءة وإتقان¹، وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته، لأن طبيعة الإنسان يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها و تتوافق وطموحاته وتحديه وإبداعه وتحقق بالتالي إشباعا لتخصصه العلمي أو الفني أو المهني، فالحاجة إلى تحقيق الذات هي الحاجة الوحيدة التي لا يمكن أن تصل إلى الإشباع التام داخليا لمكوناته.

و يعتبر عمل الفرد هو المجال الأساسي لتحقيق ذلك، فان كان ذلك العمل لا يوفر أجواء ملائمة لتحقيق ذات الفرد فهذا من شأنه أن يخلق توترات نفسية حادة للفرد تمارس عليه ضغط مستمرا قد يؤدي به إلى الاحباط.

نلاحظ من خلال عرض النظريات السابقة أن نظرية ماسلو الأكثر شمولا، و أن كلا منها قد ركز الاهتمام على جانب من جوانب العمل مثل الناحية المادية، الراتب، المكانة الوظيفية، العلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المشرفين.. لكن نظرية ماسلو بالرغم من شموليتها الا أنها تجاهلت كيفية إشباع الحاجات..وعليه كان من الافضل الاخذ من جميع النظريات بهدف التكامل في تفسير الرضا عن العمل فالإنسان يتكون من مجموعة من الغرائز والحاجات العضوية، و لكي يحصل التوافق لابد للإنسان من إشباع هذه الغرائز والحاجات العضوية بشكل صحيح لا يتعارض مع إشباع غيره، لذلك كان لابد من مقياس لتنظيم العلاقات بين الناس بحيث يضمن لكل إنسان حقه في الحياة الصالحة، وان ترك وضع هذا المقياس لعقل الإنسان، فان الأحكام المتعلقة بالأفعال والأشياء اللازمة للإشباع تكون مختلفة ومتناقضة، ومتفاوتة، ومتأثرة بالبيئة، وذلك نتيجة التفاوت بين غرائزهم وحاجاتهم العضوية، لذلك فان المقياس والنظام الصحيح هو دائما المنهج الرباني في كتاب الله وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام الصالحة لكل البشر و في كل زمان ومكان.

¹ مدحت عبد الحميد عبد الطيف، مرجع سابق، ص98.

المطلب الثاني: نظرية القيمة و النمو المهني.

نظرية القيمة أو التعارض التي طورها Locke عام 1969-1976 تقول أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس حكماً ثنائياً للقيمة، منها تعارض المدرك بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه بالفعل، وأهمية ما يريده الفرد ويقوم به، فالرضا الوظيفي الكلي للفرد هو عبارة عن مجموع كل هذه المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد بعبارة أخرى بالنسبة للفرد أي مظهر من مظاهر العمل مثل الترقية يمكنه أن يكون مهماً جداً لهذا الفرد، بينما ليس كذلك لفرد آخر.. فمظهر الترقية مثلاً بالنسبة للفرد الأول يجب أن يعطي وزناً أو قيمة عالية أكثر من أي مظهر آخر.

المطلب الثالث: نظرية ذات العاملين و نظرية التوقع Herzberg.

تعتبر من أهم النظريات في ميدان محفزات العمل، وهي مرتكزة على حقيقة أن الفرد لديه نوعين من الحاجات تجنب الألم والنمو من الناحية النفسية، فلقد قام هيرزبيرج وجماعته سنة 1966 بمقابلة 200 محاسب ومهندس من مدينة بتسبرج الصناعية، ولقد تم توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبروها في العمل والتي أدت إما إلى تحسين رضائهم عن العمل أو انخفاض ملحوظ في رضائهم عن العمل وظهر بأن هناك 05 عوامل يمكن أن تقرر وبصورة قوية الرضا عن العمل وهي الإنجاز، التميز، العمل المسؤولة والتقدم، والترقية في العمل، على أن العوامل الثلاثة الأخيرة كانت لها أهمية كبيرة في التغيير الثابت في الاتجاه نحو العمل، وبما أن هذه العوامل فعالة في تحفيز الفرد للأداء الأفضل وبذل الجهد لذلك سميت بالعوامل الدافعية أو بالعوامل الداخلية المتعلقة بالعمل، أما العوامل التي لها علاقة بالاستياء في العمل فهي تعليمات المؤسسة والإدارة، الإشراف، الأجور، العلاقات الاجتماعية، وظروف العمل

المادية، وبما أن لهذه العوامل تأثير قليل على اتجاهات العمل الإيجابية، لذلك سميت بالعوامل الصحية موازنة للاستخدام الطبي والذي يعني المنع والتحوظ.

ملخص الفصل:

يعتبر التوافق المهني مؤشرا للنجاح في أي مهنة، لضروريته، وقد حظي هو الآخر بدراسات متعددة وذلك لأهميته البالغة في حياة الفرد خصوصا المهنية منها، إذ يعد مجالا من مجالات التوافق الاجتماعي حيث يتم فيه قيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، و حسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، و العكس صحيح. بالتالي إشباع رغباته وتلبية حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته.

الفصل الخامس

تمهيد:

بعد عرض الاطار النظري لدراستنا والذي يهيء الارضية لمشكلة موضوعنا وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني للتحقق من فرضيات دراستنا والمتعلق بموضوع الاتصال بين العمال في المؤسسة و علاقتها بالتوافق المهني و ذلك بنزولنا الى الميدان بمؤسسة المدرسة الابتدائية قميم لحبيب بدائرة عين ماضي و التي تمثل عينة الدراسة محاولة منا التحقق منها و الحصول على نتائج علمية قابلة

للتعميم

1- مفاهيم حول المؤسسة موضوع الدراسة.

ابتدائية الشهيد لقميم الحبيب:

هي مدرسة ابتدائية تقع بدائرة عين ماضي ولاية الأغواط، تاريخ انشاءها سنة 2000 و افتتحت

سنة 2001، تتكون من 09 قاعات دراسية و مطعم و ملعب و تحوي 257 تلميذ لسنة 2020

2- حدود الدراسة:

2-1- المجال الزمني: منذ اختيار موضوع الدراسة و القيام بمقابلات استكشافية من خلالها استكشفنا

المؤسسة و مفردات العينة لمعرفة مدى ملائمة موضوعنا و عليه قمنا بإجراء المقابلة بالاستمارة مع

المعنيين و استجوابهم من طرفنا شخصيا التي تمت بين ايام الاسبوع التالية الاحد الثلاثاء الخميس و

التي امتدت من 5 فيفري 2020 الى غاية 20 جوان 2020 حيث تمت الدراسة لفترات زمنية متقطعة

نظرا لظهور و انتشار جائحة كورونا فيروس كوفيد 19 و التي عطلت و عرقلت السير الحسن للدراسة.

2-2- المجال المكاني: لقد كانت دراستنا الميدانية بالمؤسسة الابتدائية قميم لحبيب و التي تقع بحي

بوقرقور بالقرب من تقاطع الطريق المؤدي الى محط السلطان و طريق الغيشة - افلو، و التي تمثل

عينة الدراسة من المجتمع الاصلي و المتمثل في دائرة عين ماضي التي تبعد عن ولاية الاغواط حوالي

75 كم، حيث يضم اقليمها 5 بلديات هي: بلدية عين ماضي - بلدية تاجموت - بلدية الحويطة -

بلدية تاجرونة - بلدية الخنق.

2-3- المجال البشري: نقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع الدراسة أو العينة التي سنجري عليها

الدراسة و من خلال دراستنا هذه فقد شملت الحدود البشرية على عينة العمال تمثلت في: المدير -

مساعد المدير - 9 اساتذة اللغة العربية -1 استاذ اللغة الفرنسية - استاذ تكملت النصاب - بالاضافة الى حارسين.

3-أساليب جمع البيانات.

من المسلم به أن نجاح أي عمل عملي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك، وفي هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الإجراءات المنهجية للتوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي انطلقنا منها منذ بداية الدراسة. و نظرا لصغر حجم العينة و التي تتمثل في 15 عامل فقد استخدمنا المسح الشامل و اعتمدنا على أداة المقابلة و ذلك بتقديم دليل المقابلة بالاستمارة كما استعنا بتقنية الملاحظة و التي سيتم شرحها فيما يلي:

3-1- الملاحظة.

اعتمدنا على الملاحظة العلمية أثناء تواجدها في ابتدائية الشهيد قميم الحبيب و زيارتنا الميدانية، لكن لم يكتمل عملنا بسبب عدم حضور أغلب عمال الابتدائية لانتشار الفيروس، و الملاحظة يعرفها موريس انجلز بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي بهدف فهم المواقف و السلوكات¹.

3-2- المقابلة:

استعنا بهذه التقنية أول يوم عندما إتجهنا الى ميدان الدراسة كونها تعتمد على التواصل بين الباحث و المبحوث حيث يعبر عن طريقها الباحث عن ارادته و مبتغاه العلمي، و يعرفها

¹ موريس انجلز، مرجع سابق، ص 23.

ماكوبي بأنها تفاعل لفظي بين فردين في موقف مواجهة يحاول أحدهما استثارة بعض المعلومات و التعبيرات لدى الآخر¹.

نتائج المقابلة.

و قد تم تصنيف المقابلة وفق للاصول المنهجية من حيث مراعاة التسلسل و التدرج المنطقي في الاسئلة و اعتماد الوضوح و الدقة مع الاخذ بعين الاعتبار تناسب الاسئلة مع المستوى الثقافي للمبحوثين و قد اعتمدنا على دليل المقابلة المقدم لمديرة المؤسسة تضمنت محورين اساسيين حيث تعلق المحور الاول بالمتغيرات الشخصية و اشتمل على متغير الجنس و متغير السن و متغير المستوى التعليمي و متغير الوظيفة داخل المؤسسة و متغير الاقدمية داخل العمل. أما المحور الثاني ماتعلق بالموضوع مشتمل عنوانين تترجم فرضيات الدراسة و تحت كل منهما مجموعة من الاسئلة التي بلغت 20 سؤالاً(الملحق 1).

كما اعتمدنا ايضا دليل مقابلة مقدم لاساتذة المؤسسة تضمنت محورين اساسيين حيث تعلق المحور الاول بالمتغيرات الشخصية و اشتمل على متغير الجنس و متغير السن و متغير المستوى التعليمي و متغير الوظيفة داخل المؤسسة و متغير الاقدمية داخل العمل، أما المحور الثاني ماتعلق بالموضوع مشتمل عنوانين تترجم فرضيات الدراسة و تحت كل منهما مجموعة من الاسئلة التي بلغت 15 سؤالاً(الملحق 2) اعتمدنا ايضا دليل مقابلة مقدم لحراس المؤسسة تضمن البيانات الشخصية و المحور الثاني ماتعلق بالموضوع، و تضمن 8 اسئلة موزعة على محاور دليل المقابلة (الملحق 3).

¹ سيد فهمي محمد، قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص ص 180-181.

☆ استخلاص نتائج الدراسة الميدانية:

الاتصال داخلي اداة فعالة في احداث التوافق المهني داخل اي مؤسسة كانت، لذلك تسعى مدرسة الشهيد أحمد قميم على توفير ذلك بصورة جيدة و مستمرة، حيث تقوم مديرة المدرسة بالتركيز على تواصلها مع العمال في كل صغيرة و كبيرة من أجل التحكم في سير الامور بصورة فعالة، حتى أنها تؤمن بالاشاعات و لا تضيعها بل تسمعها من اجل مقارنتها مع المعلومات التي تحصلت عليها مباشرة كما انها على استعداد للقيام بصداقات تستمر الى خارج الدوام بهدف البقاء على اتصال و الحصول على المعلومات، معتمدة في ذلك على الاتصال سواء كان شفهيًا عبر مكالمات هاتفية أو كتابية من خلال مراسلات الكترونية، و حتى في حال غيابها فهي بعد رجوعها تتصل مع المدير النائب حتى تكتمل الصورة لديها من اجل اتمام العمل فالتواصل لديها مطلوب، لاحداث التوافق المهني المطلوب.

غير أن التواصل بين العمال فيما بينهم قليل نوعا ما فالكل تجده ينهي عمله و يخرج عند انتهاء دوامه..وهذا ما يوحي الى ان الاتصال بين المدير و عماله موجود لكن الاتصال بين العمال بين بعضهم البعض فهو موجود بصورة متوسطة ربما يعود ذلك إلى ان المديرية تعتمد على الأوامر أكثر من التوجيهات، كما أنها أحيانا تجد قراراتهم صائبة و اقتراحاتهم في مجال عملهم، أو ربما لتفادي العمال الوقوع في فخ الاشاعات.

كما أن مديرة المدرسة تجد في العامل ذو الاقدمية نوعا من الخبرة و قدرته على تحصيل توافق مهني و نتائج أكثر اتقانا مما يعكس أنها لا تفضل التعامل مع الجيل الجديد ربما لظنها أنه غير مركز على عمله و تنقصه الخبرة.

أما بالنسبة لمقابلتنا مع بقية الباحثين فإن الجميع يجيب بأن علاقته مع مديرة المدرسة جيدة في حدود العمل المرتبطة بحدود أفعال أولياء أمور التلاميذ حول تدريس أبنائهم أو نقاطهم، او الحاجة الى بعض الادوات كالتبشير، الحارس ايضا التواصل في اطار العمل، الا مساعد المدير التي يتبين من خلال

أجوبتها أنها على تواصل دائم مع مديرتها حتى خارج العمل سواء شفهي عبر الهاتف أو كتابي رسائل المسنجر، لمتابعة كل ما يحدث داخل المدرسة اثناء غياب المدير، كما أنهم يتفقون حول أن نوعية المعلومات النازلة من المدير في كونها أوامر أكثر منها توجيهات مايعكس أن قدرتهم على اتخاذ القرار ودرجة استقلاليتهم قليلة، اضافة الى ذلك يمكن لجميع العمال الحصول على المعلومات اثناء غيابهم سواء من العمال زملائهم أو المدير فهذا لا يشكل عائق، وحتى ان مساعدة المديره لاتتفي الاشاعة كمصدر لها للحصول على المعلومات..كما أن نقل الخبرة من الاشخاص القداماء هي بدرجة متوسطة و عند طلب العون منهم..لذلك فهم يجدون الفائدة في التعامل مع الزميل ذو الشهادة العلمية و أقرب الى التواصل أكثر من ذو الخبرة، كما أنه قد اتفقت مساعدة المديره مع الحارس في كونهم يحبون التواصل و الاختلاط كثيرا مع غيرهم من العمال داخل المؤسسة كما أن الاشاعات تثير فضولهم بالرغم من كونها ذات مصداقية أم لا... ويتفق ثلاثتهم حول أن الاتصال الداخلي الجيد بين الزملاء يصنع توافق مهني وبالتالي نجاح المؤسسة و تؤكد الاستاذة حول أهمية التواصل في اطار العمل.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

من خلال تناولنا للموضوع المتعلق بالعلاقة بين الاتصال بين العمال و التوافق المهني داخل المؤسسات الجزائرية و قيامنا بمعالجته نظريا و نزولنا الى ميدان الدراسة بغية اختبار فرضياتنا عن طريق ادوات البحث المتمثلة في الملاحظة العلمية و المقابلة بالاستمارة يمكننا مناقشة نتائج الدراسة فيما يلي:

4-1- مناقشة و التحقق من نتائج الفرضية الاولى:

☒ من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا ان الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسات الجزائرية يتأثر حسب متغير الدرجة الوظيفية و الجنس. وعليه فإن:

-الاتصال مهم جدا لفهم كيفية اتمام الاعمال و من ثم تنسيقها لذلك لا توجد مشكلة في مدرسة الشهيد قميم حول الاتصال مع الجنس الآخر أي اتصال العمال الذكور مع العمال الاناث أو العكس.

الاقدمية و الخبرة ضرورية من اجل انتقان العمل من قبل العمال الجدد لذلك ينبغي عليهم الاتصال بالعمال الأكثر خبرة من اجل تنسيق اكثر، كما انه يبدو أن عامل الخبرة أهم من عامل المؤهل العلمي.

و حسب ما أفادتنا به مقابلتنا مع المديرية تبين لنا أن الاتصال الداخلي ضروري لسير العمل واحداث التوافق المهني و أن عامل الجنس أو الدرجة الوظيفية لايشكل عائقا امام امكانية اتصال العمال ببعضهم بل ربما اذا لم يكن هناك اتصال فهو راجع لضيق الوقت أو عدم الرغبة في مشاركة الاشاعة...وبالتالي فإن هذه الفرضية لم تتحقق.

4-2- منافشة و التحقق من نتائج الفرضية الثانية: من خلال النتائج التي توصلنا اليها وجدنا أن طبيعة الاتصال لدى عمال المؤسسات الجزائرية من شأنه أن يُفعل من متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.

ومنه فإن هذه الفرضية محققة بشكل نسبي مفادها هو أن عامل المؤهل العلمي قد لا يكفي ليكون هناك اتصال فعال بين العمال ذلك أن العمل يحتاج للاستفادة من ذوي الخبرة أكثر و حتى الانتفاع من اقتراحاتهم، لذلك فإن الاتصال في هذه الحالة سوف يُفعل التوافق المهني أكثر من حيث اتصال العمال الجدد ذوي المؤهل العلمي بذوي الخبرة من أجل التعلم و نقل خبرتهم.

5-التوصيات و الاقتراحات.

على ضوء النتائج المتحصل عليها استوفينا مجموعة من الاقتراحات:

التوصيات والمقترحات:

- 1-توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات البحثية والاستطلاعية حول اهمية الاتصال بين العمال داخل مؤسساتهم.
- 2- تزويد المدرسة بعمال ولو في اطار عقود الادمج و دفعهم لنقل الخبرة اليهم من العمال الأكثر اقدمية.
- 3- التفكير في فتح مطعم داخل الابتدائية مع مخزن مخصص له.
- 4-توعية العمال بأهمية الاتصال بينهم من اجل احداث التوافق المهني و نقل الخبرة.

خاتمة

لقد تبين لنا من خلال دراستنا هذه في جانبها النظري و التطبيقي أن الاتصال عامل مهم منشأه أن يُفَعَّل عملية التوافق المهني داخل أي مؤسسة عمومية بما فيها المدرسة الابتدائية محل دراستنا، حيث وجدنا أن حصول مدير المدرسة على المعلومات الكافية حول سير عمل الابتدائية أو حتى اثناء غيابه يتم عن طريق الاتصال بينه و بين عماله سواء الكترونيا أو عبر الهاتف مما يعكس أهمية هذا الاتصال في فهم الاحداث و من ثم السعي نحو توافق مهني و تناسق من شأنه أن يحسن من اداء المدرسة.

بالإضافة الى أن الاتصال بين العمال يكون مهما في حالة اتصال المؤهلين علميا بمن هم أقدم منهم في العمل بالمدرسة لأنهم يحوزون على خبرة مهنية ترشدهم في كيفية أداء عملهم و اتقانه، أما الاتصال لمجرد الاتصال بين العمال فتفيدنا مديرة المدرسة بأنه يتواجد بنسبة متوسطة ذلك يرجع لضيق الوقت فلكل ما إن ينتهي دوامه حتى يبادر بالخروج من المدرسة.

وفي الاخير يمكن أن نشير الى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال علاقة الاتصال بالتوافق المهني داخل مؤسساتنا العمومية.

قائمة المراجع

والمصادر

1-القرآن الكريم:

(1) سورة الفجر، الآية 27-30.

2-كتب بالعربية:

(2) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983،

(3) أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د محمد عرب صاصيلا، الطبعة الرابعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،

(4) الشيخ عبد العلايلي، إعداد وتصرف يوف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، المجلد 03، مطبعة العرب، بيروت، بدون تاريخ،

(5) المنجد في اللغة العربية، الطبعة الحادية والثلاثون، بيروت، دار المشرق، 1991،

(6) انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف، القاهرة، 1999،

(7) برنت روبن، الاتصال و السلوك الإنساني، ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991،

(8) بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009

(9) جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، اسكندرية، 2005

(10) حامد عبد السلام زهران، التوجيه و الإرشاد النفسي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1982،

(11) حسن عثمان، محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الجلبى الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان

(12) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات)، دار الحامد، الاردن، 2004

- (13) حضر كاظم محمود، وموسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع ط1 ، عمان الأردن،2008
- (14) حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة، ط2، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،1984
- (15) حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة، ط2، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،1984
- (16) د/ ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 1998 ط1.
- (17) دياب محمد إسماعيل ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية الراسبي، 2001.
- (18) ربحى مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، مكتبة المجتمع العربي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2007
- (19) ربحى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- (20) رضا اسماعيل البسيوني، التخطيط الإداري مؤسسة طبية، دون ذكر دار النشر، ط1 ، القاهرة، 2009
- (21) زهران حامد عبد السلام ، الصحة النفسية و العلاج النفسي، ط4 ، دار المعارف، القاهرة، 1988¹ زهران
- (22) سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، د ط، الرياض، 1986،
- (23) سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي،1979

- (24) شافر- لورنس، دلالة السلوك الشاذ وأسبابه، ترجمة الدكتور صبري جرجس، المجلد الأول، دار المعارف، القاهرة، 1955.
- (25) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1 ، عمان، الأردن، 2009 .
- (26) عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية، مقارنة سوسولوجية، دار الفجر، ط1 ، الجزائر، 2009.
- (27) عبد الرحمان العيسوي، سعد، القياس النفسي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1998، ص 499.
- (28) على محمد متصور، مبادئ الإدارة ، أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، نصر ، 1999 .
- (29) عريفج سامي ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، ط1 ، عمان -الأردن، 2001.
- (30) فرج عبد القادر طه، سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظرية و ميدانية في التوافق المهني و الصحة النفسية، مكتبة الخانجي.
- (31) فوزي محمد جبل، الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، 2000 .
- (32) كمال الدسوقي، علم النفس و دراسة التوافق، ج 02، دار النهضة العربية، بيروت، 1974 .
- (33) مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي و ديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 1996 .
- (34) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2009
- (35) محمد علي، محمد علي، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية.

- (36) مصطفى عبيد، موسوعة البحث العلمي ، مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، ، د. م،
2020م
- (37) مدحت عبد الحميد عبد الطيف، الصحة النفسية و التوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية،
القاهرة، 1990
- (38) منى مؤتمن وآخرون، دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية و
التعليم، 2001
- (39) موريس أنجلز، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترج: صحراوي
بوزيد-بوشرف كمال-سبعون سعيد، دار القصبه ط2 ، الجزائر، 2006
- (40) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية
بدون طبعة، بن عكنون الجزائر، 2001
- (41) جمال محمد أبو شنب، البحث العلمي المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية، دون
طبعة، دون بلد النشر 2007
- (42) سيد فهمي محمد، قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،
2004.
- (43) شعبان فرج الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
- (44) عمار بوحوش، مناهج العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، بن
عكنون، الجزائر، 2009
- 3-كتب بالاجنبية:

- 45) André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15ème
édition, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1999.

- 46) André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15ème édition, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1999.
- 47) Lazarus R.S, Adjustment and personality, McGraw-Hill, New York, 1961, MADLENE GRARUITZ, LEXIQUE DES SCIENCES SOCIALES, ED DALLOG ,PARIS, 1981,
- 48) Norman, L. Psychology: The Fundamental of Human Adjustment. London, 1961
- 49) Arkoff , P.L, Adjustment and mental health, Mc, Graw-Hill. New York. 1968,
- 50) Stephen Robbins et des autres, comportement organisationnelle, 12eme édition, paris, édition Emile dédié.

4- مذكرات تخرج ورسائل جامعية:

- 51) سعد العلوش، نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967
- 52) محمد عوض العائدي، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، مع دراسة عن مناهج البحث، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005
- #### 5- مواقع على الانترنت وقواميس:
- 53) القاموس الاقتصادي، حسن النجفي، مطبعة الادارة المحلية، بغداد، 1977.
- 54) موقع على الانترنت pbs.techlip.cz ، مؤرشف في 2019/05/03، اطلع عليه بتاريخ 2020/09/12 ساعة 14:00.

(55) روبرتاج حول الزاوية التيجانية بعين ماضي، قناة العربية، نسخة محفوظة مذ 2020/05/11

على موقع واي باك مشين. اطلع عليه بتاريخ 2020/09/29، سا 14: 01

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الميدان : العلوم الانسانية و الاجتماعية
شعبة : العلوم الاجتماعية

الموضوع :

دليل المقابلة

مقدم لمدير المؤسسة و مساعده

مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف الدكتورة:
سعيدة زيزاح

*من إعداد الطالب :
تجاني حمزة

السنة الجامعية:
2020-2019

دليل المقابلة

في إطار إنجاز هذه المذكرة نضع بين أيديكم دليل المقابلة و الذي صمم خصيصا لجمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بموضوع الاتصال بين العمال في المؤسسة و علاقته بالتوافق المهني بمدرسة الشهيد قميم لحبيب و نتعهد ان كل المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بكامل السرية و نرجو منكم التفضل بالاجابة عن الاسئلة المطروحة في دليل المقابلة

تاريخ اجراء

مكان اجراء المقابلة:

المقابلة:

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر انثى

2- السن :

3-المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الوظيفة داخل المؤسسة :

5-الاقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 سنة الى اقل من 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني : ما يتعلق بالموضوع

1 – تأثر الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية حسب متغيري الدرجة

الوظيفية و الجنس :

06: هل هناك صعوبة في التعامل مع العمال من الجنس الآخر ؟

.....
.....

07: هل هناك فرصة للعمال في اتخاذ القرار و هل هناك درجة من الاستقلالية ؟

.....
.....

08: هل تجدین فائدة في التعامل مع العامل ذو الشهادة العلمية الأكبر؟

.....
.....

09: هل تجددين فائدة في التعامل مع العامل ذو الخبرة و الأقدمية؟

.....
.....

10: تهتمك مصداقية المعلومة لذلك تحرصين جيدا على الاتصال بعمال محددين؟

.....
.....
.....

2 : طبيعة الاتصال لدى عمال المؤسسة الجزائرية من شأن ان يفعل من متغيرات الخبرة و المؤهل العلمي

11: هل المعلومات التي توجهها باعتبارك المدير هي توجيهات أكثر منها أوامر؟

.....
.....
.....

12: هل المعلومات النازلة منك كمدير هي أوامر أكثر منها توجيهات و تعليمات ؟

.....
.....

..... **13:** في حالة غيابك تعتمد الحصول على المعلومات من العمال داخل الابتدائية ؟

.....
.....

14: أثناء غيابك تعتمد الحصول على المعلومات من المدير الذي كان بالنيابة عنك؟

.....
.....

15: أثناء غيابك تعتمد الحصول على المعلومات من الإشاعة ؟

.....

.....

16: هل حصولك على المعلومات يكون بطريقة شفوية أم رسائل الكترونية

.....

.....

17: هل تبدوا الاجتماعات التي تقوم بها مهمة ؟

.....

.....

18: هل هناك اتصال دائم بين العمال و بينك كمديرة داخل الابتدائية

.....

.....

19: تربطك ببعض عمالك صداقة تستمر حتى بعد دوام المدرسة؟

.....

.....

20: هل يحرص العمال القداماء داخل المدرسة على تقديم العون و الخبرة و التوجيه ولو كانوا في

درجة وظيفية أعلى من المؤهلين علميا ؟

.....

.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارة تليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الميدان : العلوم الانسانية و الاجتماعية
شعبة : العلوم الاجتماعية

الموضوع :

دليل المقابلة

مقدم لأساتذة المؤسسة

مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف الدكتورة:
سعيدة زيزاح

*من إعداد الطالب :
تجاني حمزة

السنة الجامعية:
2020-2019

دليل المقابلة

في إطار إنجاز هذه المذكرة نضع بين أيديكم دليل المقابلة و الذي صمم خصيصا لجمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بموضوع الاتصال بين العمال في المؤسسة و علاقته بالتوافق المهني بمدرسة الشهيد قميم لحبيب و نتعهد ان كل المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بكامل السرية و نرجو منكم التفضل بالاجابة عن الاسئلة المطروحة في دليل المقابلة

مكان اجراء المقابلة:

تاريخ اجراء

المقابلة:

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر انثى

2- السن :

3-المستوى التعليمي : ابتد متوسط ثان جام

4-الوظيفة داخل المؤسسة :

5-الاقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 سنة الى اقل من 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني : ما يتعلق بالموضوع

1 – تأثر الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية حسب متغيري الدرجة الوظيفية و الجنس :

06-هل منصب عملك مهم داخل المؤسسة؟ نعم لا

07- هل علاقتك مع مدير المؤسسة حسنة؟ نعم لا

08-هل تجد صعوبة في التعامل مع زملائي من الجنس الآخر؟ نعم لا

09- هل تحظى بمكانة بين رؤسائك؟ نعم لا

10- هل هناك اتصال دائم بين العمال والمديرة داخل المؤسسة؟ نعم لا

2 : طبيعة الاتصال لدى عمال المؤسسة الجزائرية من شأن ان يفعل من متغيرات الخبرة و المؤهل العلمي

11- هل يحرص العمال القداماء داخل المؤسسة على تقديم العون و الخبرة و التوجيه؟ نعم لا

12- هل تجد الفائدة في التعامل مع العامل ذو الشهادة العلمية الأكبر؟ نعم لا

.....

13- هل توجد ضرورة للاتصال مع زملاؤك مادام هناك اتصال مع المدير؟ نعم لا

.....

14- هل تهتمك مصداقية المعلومة لذلك تحرص جيدا على الاتصال بزملاء محددین؟ نعم لا

.....

15- هل الاتصال الداخلي الجيد بين الزملاء يصنع توافق مهني وبالتالي نجاح المؤسسة؟ نعم لا

.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الميدان : العلوم الانسانية و الاجتماعية
شعبة : العلوم الاجتماعية

الموضوع :

دليل المقابلة

مقدم لحراس المؤسسة

مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف الدكتورة:
سعيدة زيزاح

*من إعداد الطالب :
تجاني حمزة

السنة الجامعية:
2020-2019

دليل المقابلة

في إطار إنجاز هذه المذكرة نضع بين أيديكم دليل المقابلة و الذي صمم خصيصا لجمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بموضوع الاتصال بين العمال في المؤسسة و علاقته بالتوافق المهني بمدرسة الشهيد قميم لحبيب و نتعهد ان كل المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بكامل السرية و نرجو منكم التفضل بالاجابة عن الاسئلة المطروحة في دليل المقابلة

تاريخ اجراء

مكان اجراء المقابلة:

المقابلة:

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر انثى

2- السن :

3-المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الوظيفة داخل المؤسسة :

5-الاقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات
من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 سنة الى اقل من 20 سنة
من 20 سنة فما فوق

1 – تأثير الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية حسب متغيري الدرجة

الوظيفية و الجنس :

06- هل منصب عملك مهم داخل المؤسسة؟ نعم لا

.....
.....

07- هل علاقتك مع مدير المؤسسة حسنة؟ نعم لا

.....
.....

08- هل هناك اتصال دائم بين العمال والمديرة داخل المؤسسة؟ نعم لا

.....
.....

09- هل المعلومات النازلة من المدير هي أوامر أكثر منها توجيهات و تعليمات؟ نعم لا

.....
.....

10- هل تحصل على المعلومات بطريقة شفوية ام كتابية ؟ نعم لا

.....
.....

2 : طبيعة الاتصال لدى عمال المؤسسة الجزائرية من شأن ان يفعل من متغيرات الخبرة و المؤهل العلمي :

11- هل يهكم ان تكون لديك علاقات مع الزملاء ؟ نعم لا

.....
.....

12- لا أحب الاختلاط كثيرا داخل المؤسسة ؟ نعم لا

.....
.....

13- عند غيابك عن العمل هل تستطيع الحصول على المعلومات من اتصال هاتفي مع مديرك ؟

نعم لا

.....
.....