

**السلوك التواصلي الايجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين - دراسة
استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مديرية بلديات محافظة ذي قار**

الأستاذ المساعد الدكتور عامر عبد كريم الذبحاوي
الكلية التقنية الإدارية - كوفة - جامعة الفرات الأوسط التقنية
ak.amer@atu.edu.iq

المدرس المساعد ثورة عبد كريم عباس
جامعة جابر بن حيان الطبية - رئاسة الجامعة
Thawra.abdkareem@jmu.edu.iq

**Positive Communicative Behavior and its Role in the Psychological
Compatibility of Employees - An Exploratory Study of the views of a
Sample of Employees in the Municipality of Dhi Qar Governorate**

Assistant Professor Dr. Amer A. AL.Thabhawee
AL-Furat AL-Awsat Technical University
Assistant teacher
Thoura Abed Kareem Abbas
Jabir Bin Hayyan Medical University , Presidency University

Abstract:

Purpose: To reveal the role of positive communication behavior in the psychological compatibility of employees
Design / Methodology / Approach: The research used a number of methods including the descriptive and analytical method for the purpose of ascertaining that there is a relationship between the variables of the research and the preparation of a questionnaire form to obtain the information and the choice of hypotheses. The questionnaire was designed based on strict scientific standards and was analyzed using the statistical program (spss.v22) and the Research Complex in the Municipality Directorate of Dhi Qar Governorate.

Results: The results showed that there is support and support and a large role of positive communication behavior in contributing to the change of psychological compatibility among the workers in the research sample.

Scientific implications: To employ the results of the research in the adoption of the organization investigated (The three municipal departments in Al-Nasr, Rifa'i and Shatrah districts) to the dimensions of positive communication behavior, which contributes to enhance the psychological compatibility among workers at the level of sub-variables of this variable adopted.

Originality / Value: Research shares in bridging the knowledge gap in the absence of an Arab or foreign study to the knowledge of the researcher dealt with the relationship between search variables in the model and one hypothesis to support and enhance the behavior of psychological compatibility of employees in the organization investigated.

Key words : Positive Communicative Behavior , Psychological Compatibility , Municipality of Dhi Qar Governorate .

الملخص :

الغرض: الكشف عن دور السلوك التواصلي الإيجابي في التوافق النفسي لدى العاملين.

التصميم / المنهجية / المدخل : استخدم البحث مناهج متعددة منها المنهج الوصفي والتحليلي لغرض التأكد من وجود علاقة بين متغيرات البحث ثم إعداد استمارة استبيان للحصول على المعلومات من ثم اختبار الفرضيات إذ إن الاستبانة تم تصميمها بالاستناد إلى مقاييس علمية رصينة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss.v22) ومجتمع البحث في مديرية بلدية محافظة ذي قار .

النتائج: أظهرت النتائج وجود دعم وإسناد ودور كبير للسلوك التواصلي الإيجابي في المساهمة في تعزيز التوافق النفسي لدى العاملين عينة البحث.

الآثار العلمية: توظيف النتائج التي توصل إليها البحث في تبني المنظمة المبحوثة (دوائر البلدية الثلاثة في قضاء النصر والرفاعي والشطره) في محافظة ذي قار لأبعاد السلوك التواصلي الإيجابي بما يسهم في تعزيز التوافق النفسي لدى العاملين على مستوى المتغيرات الفرعية لهذا المتغير المعتمد.

الأصالة / القيمة: أسهم البحث في تجسير الفجوة المعرفية في عدم وجود دراسة عربية أو أجنبية على حد علم الباحثان تناولت العلاقة بين متغيرات البحث في نموذج فرضي واحد لدعم وتعزيز سلوكيات التوافق النفسي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة .

الكلمات المفتاحية : السلوك التواصلي الإيجابي ، التوافق النفسي ، بلديات محافظة ذي قار .

المبحث الأول

المنهجية العلمية للمبحث

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المنهجية العلمية للمبحث والتي تتضمن الآتي:

أولاً : مشكلة البحث:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية السلوك التواصلي الإيجابي في منظمات الأعمال حيث السلوكيات النفسية للأفراد العاملين في التعامل مع متطلبات وظروف العمل من خلال الدور الرئيس لأفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم الداعمة لبيئة العمل وذلك لتعزيز وتحقيق التوازن بين هذه القدرات والمهارات وبين متطلبات مهام العمل وهذا يتطلب أن تكون للمتغيرات الفرعية للسلوك التواصلي الإيجابي دور هام في دعم وتعزيز التوافق النفسي في بيئات منظمات الأعمال، ولكن توجد هناك مناقشات حول مدى مساهمة هذه المتغيرات في دعم العمل التنظيمي على حد علم الباحثين وفي ضوء الدراسات التي اطلع عليها، وان مؤشرات أو أبعاد التوافق النفسي لا تتحقق إلا من خلال دعم السلوك التواصلي بشكل كامل وتضافر المتغيرات الفرعية للسلوك التواصلي في بيئة العمل.

يتضح مما سبق إن هناك تقصيرا معرفيا في كيفية تجسير الفجوة بين مؤشرات السلوك التواصلي الإيجابي وديناميكيات التوافق النفسي، يحاول هذا البحث اختبار العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للمبحث، وفي ضوء مشكلة البحث برزت التساؤلات المعرفية والعلمية على وفق ما يلي:

1. ما هي الاعتبارات المفاهيمية للسلوك التواصلي الإيجابي، وهل يمكن تطوير نموذج مفاهيمي لمتغير السلوك التواصلي الإيجابي؟
2. ما هي الاعتبارات المفاهيمية لنموذج التوافق النفسي؟
3. هل يمكن أن يسهم السلوك التواصلي الإيجابي في دعم سلوكيات التوافق النفسي؟
4. هل يمكن تشخيص التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق النموذج المفاهيمي المقترح؟
5. ما هي أهمية متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى محاولة تأطير نموذج مفاهيمي لمتغيرات البحث لغرض الوصول إلى إشارات واستنتاجات تعكس الواقع الفعلي للمفاهيم المؤثرة في خصائص العاملين في المنظمة المبحوثة، وفي ما يلي أهم أهداف البحث:

1. تشخيص مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالسلوك التواصلي الايجابي والتوافق النفسي لدى الموظفين.
2. تطوير نموذج يناسب المتغيرات الفرعية المشتركة لأبعاد السلوك التواصلي الايجابي وديناميكيات التوافق النفسي.
3. تشخيص مدى قدرة السلوك التواصلي الايجابي في دعم سلوكيات التوافق النفسي.
4. الاحتفاظ بقدرة الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على دعم السلوكيات التواصلية الايجابية ودورها في التوافق النفسي والتركيز على الظروف المحيطة بمجالات بيئة العمل.
5. توجيه أنصار المنظمة المبحوثة إلى الفوائد الكبيرة التي يمكن الاستفادة منها في توفير بيئة عمل ملائمة ومستقرة.
6. المساهمة المعرفية المتواضعة في سد النقص في المكتبة العربية بشكل عام والعراقية على وجه الخصوص الذي يتناول المداخل النظرية لمتغيرات البحث وتحديدًا متغيرات السلوك التواصلي الايجابي والتوافق النفسي .

ثالثاً: مبررات البحث:

1. محاولة الكشف عن دور السلوك التواصلي الايجابي في ظل بيئة عمل مضطربة ومعقدة.
2. الكشف عن إضافة جديدة للمعرفة العلمية وخاصة في بيئة الأعمال الخاصة بالمنظمات العراقية.
3. التعريف بالتطور المعرفي لمتغيرات البحث وتحديدًا السلوك التواصلي الايجابي الذي يرتكز على الحد من الاضطراب السلوكي وبناء الشخصية المتزنة وتعميق العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (769)

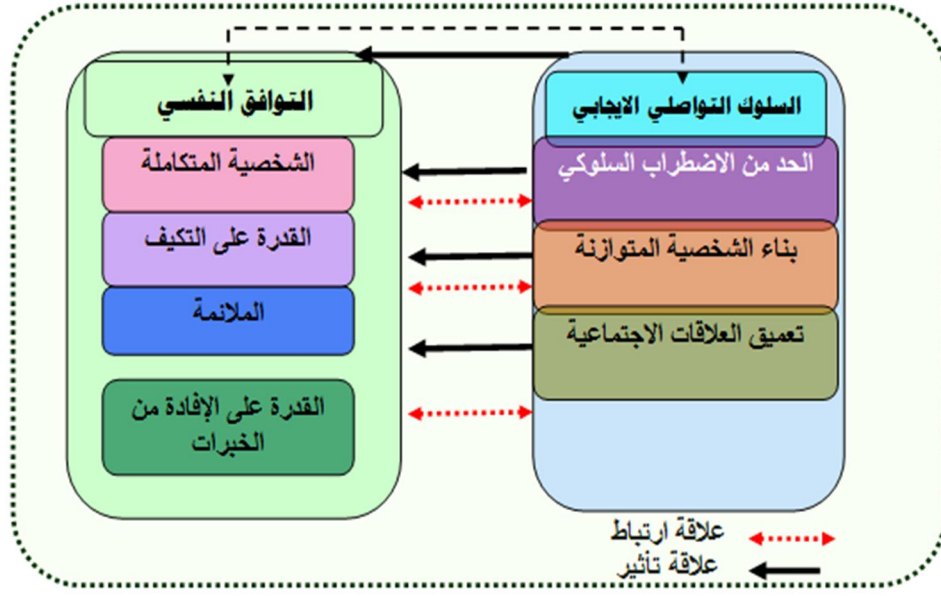
٤. اختبار علاقة التأثير والارتباط المباشرة بين المتغير المستقل (السلوك التواصلي الإيجابي) وأبعاده في المتغير التابع (التوافق النفسي) وأبعاده.

رابعاً: أهمية البحث

١. إثارة دوافع المنظمة المبحوثة في التفكير في وسائل وأدوات جديدة تساهم في دعم السلوك التواصلي الإيجابي في بيئة العمل الداخلية.
٢. إثارة انتباه المنظمة المبحوثة حول دور ديناميكيات التوافق النفسي في تحقيق التوازن بين ما يمتلكه العاملون من مهارات وخبرات وأفكار موهوبة مع البيئة التي يعمل فيها.
٣. تأشير حجم الفجوة الموجودة بين أبعاد السلوك التواصلي المعتمدة حالياً وتطوير هذه الأبعاد لدعم سلوكيات العاملين باتجاه تحقيق الاستقرار والاستدامة للمنظمة.
٤. تشخيص أهم الجوانب الإيجابية والسلبية الموجودة في بيئة العمل في المنظمة المبحوثة والعمل على تقوية الجانب الإيجابي وإيجاد الحلول المناسبة للظواهر السلبية في مكان العمل.

خامساً: مخطط البحث

تم بناء المخطط الفرضي للبحث في ضوء المراجعة النظرية لمتغيرات البحث والإفادة من نتائج بحوث ودراسات الباحثين والمتخصصين في هذا المجال الذي ساعد على اكتمال ووضوح الرؤية لبناء المخطط الفرضي للبحث والذي يعبر عن العلاقات التأثيرية لظواهر متغيري البحث التي حددت بالمتغير المستقل المتمثل بالسلوك التواصلي الإيجابي والذي شمل عدد من الأبعاد وهي كما يراها (الياسري وجبر، ٢٠١٢): (الحد من الاضطراب السلوكي، بناء الشخصية المتزنة، تعميق العلاقات الاجتماعية) افترض الباحثان إنها تؤثر في التوافق النفسي الذي يتكون من أربعة أبعاد وفق نموذج (Dababseh et al., 2017) والتي هي: (الشخصية المتكاملة، القدرة على التكيف، الملائمة، القدرة على الافادة من الخبرات)، في حين مثل التوافق النفسي المتغير التابع ونتيجة لوضوح تلك الرؤية التصورية عن التوافق النفسي تم بناء النموذج الفرضي للبحث وكما يلي:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

سادساً : فرضيات البحث

تمثل الفرضيات ادعاءات متوقعة في اتجاهاتها مع مشكلة البحث وتساؤلاتها فقد تم صياغة فرضيات البحث الحالي وبشكل جديد يتوافق مع توجهات البحث والتحليل العملي له من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير عبر الاستدلال الإحصائي للفرضيات واستكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تتبلور في الآتي :

١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد السلوك التواصلي الإيجابي والتوافق النفسي.

وتنبثق من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وكما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الاضطراب السلوكي والتوافق النفسي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بناء الشخصية المتزنة والتوافق النفسي.

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (771)

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تعميق العلاقات الاجتماعية والتوافق النفسي.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد السلوك التواصلي الإيجابي والتوافق النفسي. وتنبثق عن عدد من الفرضيات الفرعية وكما يلي:
أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحد من الاضطراب السلوكي والتوافق النفسي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشخصية المتزنة والتوافق النفسي

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تعميق العلاقات الاجتماعية والتوافق النفسي.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

طبيعة متغيرات البحث التي تضم أبعاد فرعية لها دورها الهام في دعم بيئة العمل في المنظمة في السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في دعم وتحقيق التوافق النفسي لدى العاملين، ولكون احد الأهداف الأساسية التي يسعى إليها هذا البحث هو مساعدة المنظمات في تطوير أدائها باتجاه تحقيق بيئة مستقرة ومستدامة، إذ تتطلب هذه المتغيرات وهذه الأهداف اتخاذ قرارات وإجراءات متعددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لدعم سلوكيات التواصل الإيجابي في تحقيق التوافق النفسي، لذلك فإن مجتمع البحث هم جميع العاملين في مديرية بلديات محافظة ذي قار (قضاء النصر، الرفاعي، الشطره)، وبالبالغ عددهم (232) موظفا وكما مبين في الجدول أدناه، وقد استهدفت عينة البحث وبطريقه عشوائية (150) موظف وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على العينة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية وتم استرجاع (138) استبانة، وبذلك يكون حجم العينة هو (138) موظف.

جدول (1) مجتمع وعينة البحث

ت	اسم المنظمة (البلدية)	تعدد العاملين	تعدد الاستبيانات الموزعة	تعدد الاستبيانات المسترجعة	الموقع
1	بلدية قضاء النصر	74	50	43	جميع هذه البلديات تقع في محافظة ذي قار
2	بلدية قضاء الرضاعي	85	50	46	
3	بلدية قضاء الشطرة	73	50	49	
4	المجموع	232	150	138	

المصدر: من إعداد الباحثان

ثامنًا: أدوات البحث

على وفق ما جاء في أهداف البحث، ولغرض المعالجة الموضوعية والعلمية لمشكلة البحث، ولاختبار فرضيات البحث اتبع الباحثان الأدوات التالية لانجاز البحث:

١. الجانب النظري: قام الباحثان بتوظيف المعرفة النظرية والتطبيقية التي تمثلها متغيرات البحث (السلوك التواصلي الإيجابي، التوافق النفسي) والتي تم استخلاصها من الدراسات والبحوث العلمية الرصينة من مجالات عالمية معتبرة أجنبية وعربية وذلك بالتركيز على مواقع البحث الالكترونية الرصينة في تأصيل وتأطير الجانب النظري لمتغيرات البحث.

٢. الجانب الميداني: اعتمد الباحثان في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الأساليب والطرائق وبما يسهم بنضوج أهداف البحث بشكل واضح، وكما يلي:

أ. المقابلات الشخصية: وذلك لغرض التعريف بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية واستثمار المعلومات الشخصية المترشحة من استمارة المقابلة الشخصية التي أعدها الباحثان للعينة المستهدفة في المنظمات المبحوثة.

ب. الاستبانة: لغرض اختبار فرضيات البحث وعلى ضوء مشكلة ومتغيراتها الرئيسة تم تصميم استبانة البحث بالاستناد إلى المقاييس والنماذج التي اعتمدها البحث في تحديد وقياس متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وبالتالي بناء استمارة الاستبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة في المنظمات المبحوثة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تتعلق بمتغيرات وأبعاد البحث المعتمدة.

تاسعاً: حدود البحث

١. الحدود المكانية Place Bounders

تم اختيار احد أهم منظمات الخدمة العامة وهي مديرية بلديات محافظة ذي قار وبالتحديد في ثلاثة أفضية هي: (بلدية قضاء النصر، بلدية قضاء الرفاعي، بلدية قضاء الشطره).

٢. الحدود البشرية Human Bounders

وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم اختيار المستويات الوظيفية العليا والوسطى في دوائر البلدية في الافضية الثلاثة عينة البحث والتي كان عددها (138) موظف من العاملين في المديرية الثلاثة.

٣. الحدود الزمانية Time Bounders

امتدت الحدود الزمانية للبحث بجانبه النظري والميداني من 2019/10/1 لغاية 2020/3/10 تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية، مع الحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز البحث.

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث - السلوك التواصلي والتوافق النفسي

أولاً: السلوك التواصلي Communicative behavior

١. مفهوم السلوك التواصلي : The concept of Communicative behavior

يمثل مفهوم السلوك التواصلي الايجابي السلوك النفسي للأفراد العاملين في تعاطيهم مع متطلبات وظروف العمل اليومية، ويشير إلى رغبة الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم في دعم بيئة العمل من خلال سلوكياتهم الايجابية للتواصل مع زملاء العمل وطرح الأفكار وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم وبذلك يسهم هذا النوع من السلوك في تطور العلاقات الإنسانية بين العاملين بشكل ايجابي لدعم وتحقيق أهداف المنظمة (Goldberg et al.,2005:658). ويرى (Ditzen et al.,2009:728) بأنه السلوك الذي ينتهجه عدد من العاملين في أثناء تواجدهم في المنظمة حيث يعتبر جوهر العلاقات القائمة بين زملاء العمل في طرح

الأفكار وهو بذلك يعد وظيفة معرفية ووظيفة ذهنية تأثيرية تعتمد على أساس المشاعر والأحاسيس الإيجابية اتجاه بعضهم البعض وان هذا التواصل يعد من السلوكيات التي تتسع لتشمل آفاقاً أبعد من العمل الإداري والتنظيمي لتمتد إلى العلاقات الاجتماعية ويعتبرون هذا النوع من السلوك كأساس لنضج شخصية الفرد من خلال توظيف كل حلقات التواصل لتبادل المعارف والخبرات والمهارات بين الأفراد لمواجهة ظروف العمل المختلفة. ويذكر (Ince & Gul,2011:109) إن عدد من الكتاب والباحثين إن هذا النوع من السلوك انتشر بشكل واسع وكبير في منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية حيث إن السلوك التواصلي الإيجابي يقوم على أساس المشيرات في بيئة العمل واستجابة الأفراد العاملين لها ويسهم هذا السلوك في دعم بيئة العمل ويقضي على السلوكيات السلبية ويبني بيئة عمل قائمة على أساس الروح المعنوية والتواصل لتبادل المهارات والخبرات بين الزملاء في المنظمة ويسد الثغرات ويواجه الأزمات والإحداث التي تمثل تحدياً لتلك المنظمات، وهو سلوك له انعكاسات إيجابية كالتعامل والقضاء على الصراع والتنافس ويدعم العمليات السلوكية في بيئة العمل.

ويرى (Liao et al.,2014:184) إن مفهوم السلوك التواصلي بأنه السلوك الذي يمارسه الموظفون في بيئة العمل وهو سلوك للتواصل الإيجابي الذي يترتب عليه فهم متطلبات العمل والمهام الموكلة للموظفين وينتج عنه التواصل الإيجابي القائم على الرغبة الصادقة بين زملاء العمل للوصول إلى المعرفة الضمنية وتلاقح الأفكار فيما بينهم والاستماع الجيد للرؤساء في العمل باحترام وعدم رفع الصوت والإنصات المتبادل والحرص على تجنب معوقات التواصل الإيجابي كالغضب والانفعال الشديد واتهاج أسلوب الحرص على الأمور الجاذبة للسلوك التواصلي كاللباقة في طرح الأفكار والمعارف والحكمة في التعامل مع تحديات العمل واختيار الحلول المناسبة للمشاكل بيئة العمل وبالتالي تعزيز الانسجام في سلوكيات إيجابية في التواصل على المستوى الداخلي للمنظمة. ويؤكد (Julien et al.,2014:5) على إن مفهوم السلوك التواصلي الإيجابي في منظمات الأعمال يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبالتحديد على أسلوب الإدارة العليا في التعامل مع العاملين في توفير مناخ إيجابي يسمح للفرد في طرح مهاراته وإعطائه فرصة للمشاركة في القرارات التنظيمية والاستفادة من معلوماته

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (775)

وأفكاره، وهذا السلوك يعزز بيئة العمل ويساعد على وجود مناخ تنظيمي ايجابي يشجع الأفراد العاملين على تبادل الآراء والمواهب الداعمة لمهام العمل التنظيمي وهذه من أساسيات دعم السلوك التواصلي الايجابي.

ويرى الباحثان ان مفهوم السلوك التواصلي الايجابي يتمثل في قدرة الادارة العليا على خلق أجواء عمل ايجابية في بيئة العمل الوظيفي قائمة على اساس التعاون وتبادل للمعرفة والمهارات والخبرات بالشكل الذي يسهم في دعم اهداف المنظمة.

٢. أهمية دعم السلوك التواصلي الإيجابي في منظمات الأعمال

يسهم السلوك التواصلي الايجابي في دعم أخلاقيات العمل وتعزيز القيم والمبادئ التي تحكم بيئة العمل كالنزاهة والأمانة والعدل والمسؤولية في التعامل مع القوانين والقواعد والسياسيات والمعايير التي لها علاقة بمهام العمل، وان السلوك التواصلي الايجابي يمثل سياسة دقيقة لدعم بيئة العمل ودعم العاملين في التعامل بوضوح وشفافية مع متطلبات وظروف العمل من جهة ومع الزبائن من جهة أخرى ضمن سلوكيات ايجابية واعية وذكية تعزز الموقع التنافسي للمنظمة في المحيط الخارجي (Lerna et al.,2014:2). وإن أهمية السلوك التواصل الايجابي لمنظمات الأعمال يكمن في إيجاد بيئة عمل منسجمة وواضحة الأهداف حيث التزام العاملين بالأسس والمعايير الموضوعية الخاصة بمتطلبات العمل وذلك لما لهذا السلوك من ايجابيات في تعزيز الثقة ودعم العلاقات بين العاملين والشعور بالانتماء للمهنة والتمسك بضوابط وتوجيهات العمل وعدم استغلال المكانة الوظيفية للحصول على المكاسب الشخصية المسيئة لسمعة المنظمة حيث إن هذا السلوك في التواصل يدعم المنظمة في تحقيق الاستقرار والاستمرار بتأدية مهام العمل (Benassi et al.,2016:134). ويعد السلوك التواصلي ذو أهمية كبيرة كونه يدعم قواعد السلوك وأخلاقيات العمل وإنشاء بيئة عمل تواصلية وأكثر جاذبية ويرتقي بالمنظمة نحو العطاء والولاء ويجعل الإدارة العليا أكثر إنصافا في تقييم العاملين كون السلوك التواصلي الايجابي في بيئة العمل يجعل من العاملين أكثر التزاما بالقواعد والآداب السلوكية التي تطمح المنظمة بان يتحلى بها العاملين تجاه المهام الموكلة لهم وتجاه المجتمع ككل، وبالتالي تعمل المنظمة على دعم الظروف المحيطة بالعاملين في كل الأوقات وخصوصا الظروف المعنوية والمادية والمكانية والزمانية (Hopkins,2016:9).

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (776)

ويهدف السلوك التواصلي في بيئة العمل على التركيز على أداء العامل لمهام الوظيفة المناطة به للقيام بأدائها بمسؤولية وكفاءة وإخلاص وفقاً لأفضل الممارسات ضمن المدة المحددة له وكذلك التعامل مع مهام العمل بموضوعية ودقة مهنية من خلال الإلمام بالأنظمة والقواعد واللوائح التي تحكم بيئة العمل، وأن السلوك التواصلي يساهم في تجاوز الإهمال المتعمد والمخالفات التي ترافق العمليات التنظيمية والتركيز على السعي الدائم على تحسين وتطوير مهارات العاملين من خلال تبادلهم للآراء والأفكار والمعارف والخبرات فيما بينهم كسلوك تواصلي في بيئة العمل (Bonaccio et al.,2016:2).

٣. أبعاد السلوك التواصلي Dimensions of Communicative Behavior

سيتم الاعتماد على نموذج (الياسري و جبر، ٢٠١٢) في تحديد أبعاد السلوك التواصلي الإيجابي وهي ثلاثة أبعاد رئيسية (الحد من الاضطراب السلوكي، بناء الشخصية المتزنة، تعميق العلاقات الاجتماعية) وفي ما يلي شرحاً مختصراً عن هذه الأبعاد:

أ. الحد من الاضطراب السلوكي: Reducing Behavioral Disorder

وهو أحد أهم الأبعاد للسلوك التواصلي الإيجابي والذي يتمثل بوجود السلوكيات التواصلية حيث إن اختلاف السلوك الجوهري يؤثر سلباً على الأداء الفعلي للعاملين وأن الحد من حدوث هذه الاضطرابات في بيئة العمل ليس أمراً سهلاً حيث يتطلب وجود استجابة ملائمة للحد من الاضطرابات السلوكية والانفعالية التي تثير الأفراد داخل بيئة العمل وذلك من خلال عملية تشخيصية دقيقة وواضحة لهذه السلوكيات والحد منها لتعزيز السلوك التواصلي الإيجابي بين زملاء العمل من جهة وبين الزبائن من جهة (Ditzen et al.,2009:728).

ويرى (Kattara et al.,2015:2-3) إن الحد من الاضطراب السلوكي يعني قيام المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من هذه السلوكيات التي تعتبر شاذة عن السلوك الاجتماعي السوي، إذ تعمل على الحد من هذا السلوك وجعل الفرد غير متأثراً ببيئة ومحيط عمله وعدم استجابته لاضطراب بيئة العمل وبذلك تبذل المنظمة أقصى جهدها للحد من الأفكار والانفعالات السلوكية غير الطبيعية التي تؤدي إلى سوء أو عدم قدرة

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (777)

الفرد على التكيف مع ظروف العمل ومتطلباته، وهذه الإجراءات تسهم وبشكل كبير على الحد من حدوث مثل هذه السلوكيات وتأثيرها على الأفراد العاملين على المنظمة.

ب. بناء الشخصية المتزنة: Build a Balanced Personality

وهي احد أبعاد السلوك التواصلي الايجابي حيث تعتمد الإدارة العليا أو أصحاب القرار في منظمات الأعمال على دعم وبناء الشخصية المتزنة وفق رؤية قائمة على أساس تجسيد أنماط الشخصية بشكل منسق ومستمر إذ يستطيع الفرد المتزن من السيطرة على مزاجه وتفكيره وتعامله مع الأحداث والمواقف المختلفة وله القدرة على التعامل مع شتى المواقف بهدوء ودقه ودون غضب وبعيداً عن المزاج المتعكر كل هذه السمات الشخصية تبني الفرد المتزن في تأديته لمهام عمله بعقلانية وتروي وتبصر ومرونة وبقدر عالي من المسؤولية والالتزام (Benassi et al.,2016:134). ويعد بناء الشخصية المتزنة في منظمات الأعمال ميزة من الميزات والصفات والمهارات والعادات التي ينفرد بها الفرد دون غيره وهي شخصية لا تتأثر بالظروف المحيطة، حيث إنها شخصية ايجابية ومقبولة وبذلك فإنها قائمة على أساس التفاعل المتوازن والعقلاني الذي يكون محكوم بالظروف الواقعية للعمل، وكذلك فان صاحب الشخصية المتزنة يتميز بالإنتاجية والمرونة والقدرة على التكيف والتأقلم مع مختلف الظروف ولديه القدرة على استثمار التجارب الشخصية والاستفادة من تجارب زملاء العمل لمواجهة السلوكيات المنحرفة، والدعم السلوكي الذي يحث على التواصل ومواجهة المشاكل وإنجاح أهداف العمل وهي بذلك شخصية متزنة لا تتأثر بالظروف السيئة للعمل وإنما العكس تماماً تسهم في استقرار بيئة العمل بشكل طبيعي (Bonaccio et al.,2016:3).

ج. تعميق العلاقات الاجتماعية: Deepening Social Relations

إن قيام الإدارة العليا بدعم الإجراءات والأساليب التي تسهم بتعميق وبناء العلاقات القائمة بين زملاء العمل على أساس السلوك المتبادل للمواقف والأحداث التي تواجههم في العمل ، حيث إن تعميق العلاقات بين زملاء العمل ضروري بقدر عالي لتلاقح الأفكار والخبرات والمهارات فيما بينهم وكذلك فانه ضروري لاستمرار العمل والبقاء في ظل الظروف التنافسية والبيئة المستمرة التعقيد والتحديات، ويشكل

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (778)

الدافع النفسي والروحي من المرتكزات الأساسية لتعميق مثل هذه العلاقات بين زملاء العمل كالحاجة للأمن والانتماء ودعم الروابط والعلاقات بين زملاء العمل حيث إن كل هذه الإجراءات والأساليب تسهم في دعم السلوك التواصلي والايجابي في بيئة العمل (Julien et al.,2014:5). وإن بُعد العلاقات الاجتماعية وتعميقها يقوم على بناء قاعدة عمل تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين على التكيف والملائمة وترسيخ المبادئ الخاصة بالعمل لدى الأفراد والشعور بالانتماء وتوفير كل وسائل الراحة لبناء شخصية سوية متزنة قادرة على مواجهه القلق والملل والعصبية وبذلك فان هذه السمات هي داعمة لتعميق العلاقات بين زملاء العمل وتسهم في دعم المنظمة لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد وبين مهام الوظيفة المناطة به وبالتالي تحقيق الاستقرار القائم على أساس السلوك التواصلي الايجابي (Hopkins,2016:9).

ثانيا : التوافق النفسي Psychological Compatibility

١- مفهوم التوافق النفسي Concept of Psychological Compatibility

يعد التوافق النفسي عملية ديناميكية مستمرة تتمثل بمحاولة الفرد تحقيق التوازن بين قدراته ومهاراته وخبراته التي يمتلكها وبين البيئة التي يعمل فيها أو المحيطة به، وهذه المحاولة التي يسعى الفرد فيها لتحقيق التوازن لا تتوقف وإنما هي تسير بتوازي مع رغبة الفرد للنمو والتطور والانتقال من وضع أو منصب معين إلى أعلى فهي حالة مستمرة باستمرار حياة الفرد العملية (Dababseh et al., 2017:398). ويمثل التوافق النفسي قدرة الفرد على إحداث التوازن مع البيئة التي تتميز بالتغير والتعقيد المستمر فتمثل مرحلة التوازن سعي الفرد على مواكبة التغيرات البيئية كالتكنولوجيا والتطور على المستوى الإداري والهيكل التنظيمي بما يضمن تحقيق حالة من مواكبة المحيط الداخلي مع الخارجي لبيئة العمل ومواجهة التحديات والصراعات ومتطلبات العمل والعمل بكفاءة عالية، وكذلك إشباع حاجاته ورغباته بما يضمن استمرار العمل بشكل متوازن بين حاجات الفرد ومتطلبات بيئة العمل (Borghans et al.,2012:973). وان قدرة الفرد على إقامة علاقة منسقة بينه وبين البيئة التي ينتمي لها إذ تعتمد هذه

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (779)

العلاقة على قدرة الفرد على إشباع حاجاته الجسدية والاجتماعية التي يفرضها عليه الواقع الأسري وواقع المنظمة التي يعمل فيها بشكل متفاعل مع متغيرات البيئة، وبالتالي قدرته على تحقيق الانسجام والاستقرار النفسي الذي يتضح من خلال مدى رضا الفرد عن ذاته وقبول زملاء العمل لسلوكياته للتغلب على الفشل والتحديات والعواقب التي تواجهه وبذلك يتحقق التوازن بين الفرد وبيئته التنظيمية والاجتماعية وهذا ما يسمى بالتوافق النفسي (Yousef & El - Houfey,2014:45). ويعرف التوافق النفسي على انه العملية الدينامية التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق التوافق أو التوازن بين متطلبات وظروف الفرد الشخصية وبين مطالب وظروف بيئة العمل، وكذلك التوافق في انجاز مهام العمل وفق وجهة نظر الفرد وبين الواقع الفعلي للعمل بمعنى الاستخدام الأمثل للرؤى بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Tausczik & Pennebaker,2010:25-26). وإن مفهوم التوافق النفسي يُنظر إليه على انه عملية تطويرية ارتقائية وظيفية وذلك بالاعتماد على سلوكيات الفرد في تعامله بمرونة وحرية وكفاءة اتجاه متطلبات بيئة العمل التنظيمي بعيداً عن العشوائية والتخبط وذلك باستخدام سلوك مرن وعقلاني من اجل الوصول إلى الغاية أو إلى تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية وان هذا التوجه القائم على أساس المرونة والتوازن النفسي يجنب الفرد الإحباط والصراع وضغوط العمل (Sharkawi et al.,2013:175). وإن التوافق النفسي يتمثل بامتلاك الفرد سمات شخصية متكاملة قادرة على مسايرة متطلبات وظروف وتحديات بيئة العمل ويكون الفرد قادراً على التكيف مع مختلف الظروف ومواجهة الانفعالات الخاصة ببعض المواقف التي تواجه الفرد في عمله وبالتالي إن مفهوم التوافق النفسي في منظمات الأعمال هو قدرة الفرد على القيام بمهام عمله بروح متفائلة وفاعلية كبيرة بما يحقق التوازن بين ذاته وبين الظروف المحيطة به وخصوصاً بيئة العمل التي تتسم بالتغير والتعقيد المتسارع (Azanza et al.,2013:46)

ويرى الباحثان ان مفهوم التوافق النفسي هو شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي نتيجة لشعوره بالحصول على حقوقه ووجود بيئة عمل آمنة وداعمة ومحفزة لكل

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (780)

توجهاته والاختلافات بمقترحاته التي تساهم في تعزيز أعمال المنظمة وبالتالي تنعكس على تحقيق أهدافها.

٢- أبعاد التوافق النفسي Dimensions of Psychological Compatibility

سنعتمد في بحثنا هذا على أربعة أبعاد أساسية للتوافق النفسي والتي اعتمدها (Dababseh et al., 2017) وهي: (الشخصية المتكاملة، التكيف، الملائمة، القدرة على الاستفادة من الخبرات). وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذه الأبعاد الأربعة:

أ. الشخصية المتكاملة: Integrated Personality

يتمتع الفرد بسمات الشخصية القوية أو المتكاملة القادرة على تحقيق التوازن بين متطلباته الذاتية المتعددة والمتصارعة مع بيئة وظروف العمل حيث إن حب العمل سر حسن الأداء في العمل الوظيفي، فالشخصية المتكاملة لا تعني إنها لا ترتكب الأخطاء في العمل الوظيفي وإنما هي من تتمتع بالتوازن والاعتدال في جوانب الشخصية الأساسية والتي تتسم بالحركة والنشاط والحيوية والحفاظ على تأدية مهام العمل على أكمل وجه (Dababseh et al., 2017:398). وان الشخصية التي تكون متوازنة وفي حالة مستقرة في بيئة العمل ولا تتأثر في الغضب والحزن والخوف وهي من تتحكم بالانفعالات باعتدال وتكون شخصية قادرة على أداء مهام الوظيفة بتوازن وحيادية وقدرة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية واضحة مستندة على تنمية الفرد لمهاراته وقدراته بشكل متكامل وفي كافة الجوانب والأبعاد التي تخص المهام الوظيفية (Ali et al., 2016:74).

ب. القدرة على التكيف: Adaptability

قدرة الفرد على التكيف مع البيئة الداخلية وظروف العمل المختلفة بما يحقق التوازن النفسي لدى الفرد في تعامله مع أنظمة وقواعد ومعايير العمل وتجنب الصراع والتحديات في المواقف والعمل بكل الإمكانيات التي تساهم في إنجاز مهام العمل بكفاءة وفعالية وتحقيق الرضا والنجاح للفرد نتيجة قدرته في التوافق مع بيئة العمل الداخلية (Yousef & El - Houfeiy, 2014:45). وإن القدرة على التكيف مع متطلبات العمل تعني المرونة والإبداع والاستعداد لمواجهة التحديات واغتنام الفرص وتحقيق الازدهار في بيئة

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (781)

العمل من خلال مهارات متعددة كالتنبؤ بالمستقبل لمواجهة التغيرات في البيئة المعقدة والسعي الجاد لمواجهة مشكلات العمل والعمل على وضع الحلول المناسبة والخطط البديلة وإنجاز مهام العمل بشكل يتلاءم مع ظروف وطبيعة متطلبات بيئة العمل في منظمات الأعمال وبذلك فإن قدرة الفرد على التكيف مع كل جوانب ومتطلبات المنظمة يقود إلى النجاح وتحقيق التوازن النفسي في تعامل الفرد مع المحيط أو البيئة المحيطة به (Dababseh et al., 2017:398).

ج. الملائمة: Convenience

وهي أحد أهم أبعاد التوافق النفسي والتي تتمثل بملائمة إمكانيات الفرد وتخصصه ومهاراته مع التكنولوجيا المتوفرة في المنظمات بما يساهم في تحقيق أو تأدية المهام الموكلة للأفراد العاملين بكفاءة وفاعلية، وإن هذا التلاؤم يركز بالأساس على تخصص الفرد مع المهمة الموكلة له وهذا يجد ذاته يساهم بالموائمة والتفاعل السليم والعمل على تحقيق التوازن بما يمتلك من مهارات وخبرات مع ظروف العمل المتوفرة (Ali al., 2016:74).

وتعني الموائمة المهنية بين الفرد وبين ما يسند إليه من مهام العمل حيث إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية الإدارة العليا في منظمات الأعمال على إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق تخصصه أو مهاراته ومؤهلاته المعرفية وذلك من خلال تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد في تأديتهم للمهام الموكلة إليهم في بيئة العمل التنظيمي (Dababseh et al., 2017:398-399).

د . القدرة على الاستفادة من الخبرات: Ability to Benefit from Experiences

إن التغيرات في سلوكيات الأفراد متفاوتة لمواجهة متطلبات وظروف بيئة العمل وذلك بالاعتماد على ما يمتلكه الأفراد من أفكار ومعارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع تحديات ومتطلبات وظروف بيئة العمل لتأدية مهام العمل بكفاءة وفاعلية والعمل بتوافق ذاتي واطمئنان نفسي للتكيف مع الظروف الواقعية ومسايرة الانفعال للمواقف من أجل الإسهام في تلبية متطلبات العمل بروح متفائلة وتحمل المسؤولية تجاه ظروف ومتطلبات العمل (Dababseh et al., 2017:399). وإن قدرة الفرد على تحليل مشاكل العمل وإيجاد الحل الأمثل أو المتميز والواقعي لها، وبذلك فإن امتلاك الفرد لخبرات ومواهب

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (782)

تمتيزة تسهم وبطريقة فعالة في مواجهة تحديات العمل والتي تستند على المعلومات والاستفادة من تجارب الماضي في تطوير العمل الإداري ورفع مستوى فاعليته وكفاءته والوقوف على القضايا المهمة التي تسهم بتحقيق التوازن بين ما يمتلك من خبرات ومواهب من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى وهذا يعد أحد أهم الأساليب لتنمية بيئات العمل والاستفادة من العقول الواعية المدركة لمشاكل وتحديات وصعوبات ضغوط العمل (Yousef & El - Houfey,2014:46).

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية :

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (السلوك التواصلي الإيجابي والتوافق النفسي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

جدول (١) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	البيد	التوافق النفسي	مستوى المعنوية
1	الحد من الاضطراب (X1) السلوكي	0.632	0.000
2	بقاء الشخصية المتوازنة (X2)	0.435	0.001
3	تعميق العلاقات (X3) الاجتماعية	0.529	0.000
4	السلوك التواصلي الإيجابي X	0.709	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الالكترونية n=138
١- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك التواصلي الإيجابي والتوافق النفسي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.709)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

السلوك التواصلي الايجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (783)

٢- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الاضطراب السلوكي والتوافق النفسي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.632) ، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

٣- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بناء الشخصية المتوازنة والتوافق النفسي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.435) ، أما مستوى المعنوية كانت (0.001) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

٤- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تعميق العلاقات الاجتماعية والتوافق النفسي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.529) ، إما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثانياً: اختبار وتقييم فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث

افترض الباحثان أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث المستقل (السلوك التواصلي الايجابي) ومتغير البحث التابع (التوافق النفسي)، وقد جرى تمثيل هذه العلاقة بفرضية رئيسة واحدة وفرعية واحدة، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط البحث الفرضي، وكما يأتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للسلوك التواصلي الايجابي في التوافق النفسي (Y))، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن السلوك التواصلي الايجابي يؤثر في التوافق النفسي (Y) ، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للسلوك التواصلي الايجابي والتوافق النفسي (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

السلوك التواصلي الايجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين (784)

$$Y = a + \beta X$$

إذ إن (a) تمثل مقداراً ثابتاً (Constant)

إن هذه العلاقة تعني أن التوافق النفسي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للسلوك التواصلي الايجابي، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (138)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين السلوك التواصلي الايجابي والتوافق

النفسي:

التوافق النفسي = (0.799) + (0.709) السلوك التواصلي الايجابي

أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (٢) معاملات العلاقة بين السلوك التواصلي الايجابي والتوافق النفسي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		R	T	المستوى المعنوي
	معامل بيتا	خطأ المعيارى			
الثابت	0.799	0.655		1.221	0.227
(X)	1.142	0.153	0.709	7.461	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الالكترونية $n=138$ وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=0.799$) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً للتوافق النفسي مقداره (0.799) عندما يكون قيمة السلوك التواصلي الايجابي يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي للسلوك التواصلي الايجابي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta=0.709$) والمراقبة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في السلوك التواصلي الايجابي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.709) في التوافق النفسي. وعلى وفق هذه النتائج ومستوى المعنوية المستخرج (0.000) تقبل هذه الفرضية .

ثانياً : الفرضيات الفرعية: تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية للسلوك التواصلي الايجابي (الحد من الاضطراب السلوكي

السلوك التواصلي الايجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين (785)

(X₁)، بناء الشخصية المتوازنة (X₂)، تعميق العلاقات الاجتماعية (X₃)) في التوافق النفسي (Y)، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات الفرعية للسلوك التواصلي الايجابي (X₁, X₂, X₃) تؤثر في التوافق النفسي (Y) في آن واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للسلوك التواصلي الايجابي (X₁, X₂, X₃)، التوافق النفسي (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

أن هذه العلاقة تعني إن التوافق النفسي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للسلوك التواصلي الايجابي (الحد من الاضطراب السلوكي (X₁)، بناء الشخصية المتوازنة (X₂)، تعميق العلاقات الاجتماعية (X₃))، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (138) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي: كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين السلوك التواصلي الايجابي (X₁, X₂, X₃)، والتوافق النفسي هي:

التوافق النفسي = (0.764) + (0.390) الحد من الاضطراب السلوكي + (0.109) بناء الشخصية المتوازنة + (0.025) تعميق العلاقات الاجتماعية

أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (٣) معاملات العلاقة بين السلوك التواصلي الايجابي والتوافق النفسي

المستوى المعنوية	T	R	R ²	المعاملات المعيارية		النموذج
				بيتا	خطأ المعياري	
0.051	1.999	0.764	0.584	0.390	0.650	الثابت
0.002	3.340			0.176	0.589	الحد من الاضطراب (X ₁) السلوكي
0.404	0.842			0.109	0.126	بناء الشخصية المتوازنة (X ₂)
0.844	0.198			0.025	0.149	تعميق العلاقات الاجتماعية (X ₃)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الالكترونية
n=138

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين (786)

وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.676) هي (1.676) وعند مقارنتها يتضح أنها (X1) قد حقق قيمه أكبر من قيمها الجدولية، في حين (X2, X3) قد حققت قيمة أقل من قيمتها الجدولية .

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث للحد من الاضطراب السلوكي فقد بلغ (0.390) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في الحد من الاضطراب السلوكي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.390) في التوافق النفسي.

وكانت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث لبناء الشخصية المتوازنة فقد بلغت (0.109) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في بناء الشخصية المتوازنة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.109) في التوافق النفسي.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث لتعميق العلاقات الاجتماعية فقد بلغت (0.025) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في تعميق العلاقات الاجتماعية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.025) في التوافق النفسي.

وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى (الحد من الاضطراب السلوكي) وترفض على مستوى (بناء الشخصية المتوازنة، القدرة على انجاز الأعمال).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. من خلال التحليل الإحصائي والاطلاع الميداني للباحثين واللقاءات المتعددة فضلاً عن المعلومات التي تم استحصالها من استمارة الاستبانة اتضح بأن هنالك ترابط بين الحد من الاضطراب السلوكي كبعد من متغير السلوك التواصلي والمتمثل بالقدرة على التكيف مع ظروف وتحديات بيئة العمل لغرض جذب الانتباه وإثارة دوافع الفرد تجاه مهام وظيفته حيث كانت العلاقة سلبية أي كلما كان هناك حد للاضطراب السلوكي كلما أدى ذلك إلى قدرة الفرد من التكيف مع ظروف بيئة العمل.

٢. قواعد بناء الشخصية المتزنة في منظمات الأعمال يعتبر من الاستراتيجيات المهمة الداعمة لمواقف وأهداف المنظمة، وذلك من خلال تهيئة ذهنية الفرد عندما يتعامل مع متطلبات ومهام عمله وطرح الأفكار القوية وفق النظرة الثابتة يسهم ذلك في دعم التكامل النفسي والثقة بالنفس، وبذلك فان بناء الشخصية المتزنة القادرة على مواجهة التحديات والعمل وفق أهداف المنظمة له دوره الكبير في دعم الشخصية المتكاملة التي تمتلك إستراتيجية ملائمة لمواجهة مختلف الظروف .

٣. إن لُبعد تعميق العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل التنظيمي يسهم في دعم وتعزيز إستراتيجية المنظمة لمشاركة الأفراد في طرح آرائهم ووجهات نظرهم تجاه قرارات العمل المهمة وبالتحديد القرارات التي لها علاقة بالعاملين ودورهم في تأدية مهام عملهم وفق توجهات ودعم الإدارة العليا، بمعنى آخر كلما زادت المنظمة في تدعيم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية كلما أسهم ذلك في الإفادة من الخبرات والمواهب والمعارف التي يمتلكها العاملون والتي تسمى بالمعرفة الضمنية الكامنة في عقولهم وجعلهم يشعرون بالانتماء للمنظمة وبالتالي يقدمون كل ما يملكون من خبرات ومهارات وولاء لمنظمتهم.

ثانياً : التوصيات

من خلال الاستنتاجات السابقة نوصي بالاتي:
التوصية الأولى: ضرورة انتباه المنظمات المبحوثة ومتخذي القرار فيها خصوصاً لخطر حالات الاضطرابات السلوكية عند الكثير من العاملين والتي تنعكس على المنظمة وتحدث ما يسمى بالجمود التنظيمي الذي يصيب بيئة العمل وهنا بالضرورة استخدام استراتيجيات تجعل من العاملين قادرين على التكيف مع ظروف بيئة العمل.

آلية تنفيذ التوصية:

أ. محاولة الابتعاد عن ضغوط العمل والرقابة المشددة التي تولد الاضطراب الذي ينعكس سلباً على سلوكيات العاملين.
ب. مراقبة سلوكيات جميع العاملين وعدم التعامل بازدواجية مع الموظفين واستخدام وسائل التحفيز والدافعية نحو العمل.

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (788)

ج. ضرورة توفير الحوافز العقلانية وتوحيد جهود قادة العمل أو الإدارة العليا للقضاء على السلوكيات السلبية في بيئة العمل التنظيمي.

د. العمل على توفير بيئة عمل آمنة تحتوي على جميع وسائل الراحة للعاملين كالتدفئة والتبريد ووسائل الدعم الأخرى التي تتعلق بتأدية مهام الوظائف وتحسين وسائل الاتصال وعدم قطع الاتصال نهائياً مع المستويات الوظيفية وتفعيل دور العاملين والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم لكسر الجمود التنظيمي وتحقيق الهدف المنشود.

التوصية الثانية: ضرورة الانتباه إلى إستراتيجية بناء الشخصية المتزنة في بيئة العمل وتفعيلها من أجل دعم التوافق النفسي لدى الأفراد العاملين وفي جميع المستويات الوظيفية والحد من الجمود التنظيمي والعمل على دعم برامج التدريب والتطوير وإعطاء العاملين فرصة لكسب المهارات والمعارف والتعرف على مكونات بناء الشخصية المثالية القادرة على التعامل مع متطلبات وظروف العمل وفق الأساليب المهنية الصحيحة.

آلية تنفيذ التوصية:

أ. تحديد الفئة المستهدفة من العاملين التي يتم التحرك إليها وإدخالها ضمن برامج التدريب والتطوير.

ب. الاستعداد والقدرة على توفير كادر متخصص لإقامة الندوات والدورات الخاصة ببناء الشخصية وتفعيل برامج طرح الأفكار والمناقشة والأخذ بأراء العاملين من ذوي المهارات العالية.

ج. تعزيز الثقة بالنفس للعاملين في طرحهم للأفكار والمقترحات والأخذ بها دون احتقار أو استهزاء لتنمية وتشجيع وبث الروح المعنوية عندهم وكسر حاجز الخوف.

التوصية الثالثة: ضرورة تفعيل وتعميق بناء العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل في المنظمة عينة البحث وذلك من أجل نشر ثقافة تنظيمية قائمة على أساس التعاون وتعزيز القبول النفسي لظروف العمل المختلفة.

آلية تنفيذ التوصية:

- أ. إعطاء العاملين الفرصة الكافية لبناء فرق ومجموعات العمل وطرح المشكلات والتحديات أمام هذه الفرق أو المجموعات لتنمية عامل الثقة بالنفس من إيجاد الحلول المناسبة من خلال تلاقح عدد من الأفكار.
- ب. اهتمام الإدارة العليا بإقامة الورش والندوات العملية لأداء مهام العمل.
- ج. استغلال وسائل الاتصال الالكتروني المتنوعة كأداة تعنى بنشر الأفكار ووجهات النظر الخاصة بالعاملين والتي تسهم في توليد الأفكار الداعمة لمواجهة تحديات العمل.
- د. الاستجابة لأي حافز من قبل الموظف حتى لو كان ضعيف لابد أن يلاقي اهتمام من قبل إدارة المنظمة.
- هـ. رصد الموازنة الملائمة التي تساهم في دعم وإقامة التجمعات خارج أوقات العمل كالمعمل النقابي والنادي العمالي وغيرها من المسميات التي تشكل حلقة دعم وتحفيز للعاملين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - المصادر العربية :

١. الياسري ، حسين نوري وجبر، رجاء صدام، (٢٠١٢)، "اضطراب السلوك التواصلي وعلاقته بالإسناد الاجتماعي"، بحث متسل رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، ص ١٣٢-١٥٩، issn: 16808738.

ثانياً - المصادر الأجنبية :

1. Ali ,Basim Awad & Kadhim ,Turki Hilal & Jabbar,Basim,(2016),"The Psychological, personal and Emotional compatibility and Its Relation to Precision in Some Basic Futsal Skills Among Diyala Teams Players", The Swedish Journal of Scientific Research ISSN: 2001-9211. Vol. 3. Issue 3.
2. Azanza,Garazi & Moriano,Juan Antonio & Molero,Fernando, (2013), "Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction",Journal of Work and Organizational Psychology 29.
3. Benassi,Erika & Savini,Silvia & Iverson,Jana M.,(2016)," Early communicative behaviors and their relationship to motor skills in

- extremely preterm infants**"Elsevier Ltd.All rights reserved.,Research in Developmental Disabilities 48,132–144.
4. Borghans, Lex & Duckworth, Angela Lee & Heckman, James J., (2012), "**The Economics and Psychology of Personality Traits**" THE Journal of Human Resources, XLIII, 4.
 5. Bonaccio, Silvia & O'Reilly, Jane & O'Sullivan, Sharon L., (2016), "**Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research**", Journal of Management, Vol. XX, No. X, Month XXXX 1–31.
 6. Dababseh, Mohammad & Ay, Khitam & Abu Altaieb, Mohammad H. & Hammouri, Walid, (2017), "**The relationship between psychological compatibility and academic achievement in swimming**", Journal of Human Sport and Exercise 12(2).
 7. Ince, Mehmet & Gul, Hasan, (2011), "**The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey**", European Journal of Social Sciences – Volume 21, Number 1.
 8. Goldberg, Wendy A. & Jarvis, Kelly L. & Osann, Kathryn, (2005), "**Brief Report: Early Social Communication Behaviors in the Younger Siblings of Children with Autism**", Journal of Autism and Developmental Disorders, Vol. 35, No. 5.
 9. Hopkins, Johns, (2016), "**Factors Impacting the Effectiveness of Health Care Worker Behavior Change**", Baltimore: Johns Hopkins Center for Communication Programs, Hopkins University. All rights reserved.
 10. Kattara, Hanan Saad & Weheba, Dina & Ahmed, Ossman, (2015), "**The impact of employees' behavior on customers' service quality perceptions and overall satisfaction**", African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Vol. 4 (2).
 11. Lerna, Anna & Esposito, Dalila & Conson, Massimiliano, (2014), "**Long-term effects of PECS on social-communicative skills of children with autism spectrum disorders: a follow-up study**", International Journal of Language & Communication Disorders, ISSN 1368-2822 print/ISSN 1460-6984.
 12. Liao, Pinchao & Jiang, Liuxin & Liu, Bingsheng, (2014), "**A Cognitive Perspective on the Safety Communication Factors That Affect Worker Behavior**", Journal of Building Construction and Planning Research, 2, 183-197.
 13. Lien, mei-ching & Proctor, Robert w., (2002), "**Stimulus-response compatibility and psychological refractory period effects: Implications for response selection**", Psychonomic Bulletin & Review, 9 (2), 212-238.
 14. Sharkawi, Sharizan & Abdul Rahim, Abdul Rahman & Azura Dahalan, Noor, (2013), "**Relationship between Person Organization**

- Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behaviour**", International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 4.
15. Tausczik, Yla R. & Pennebaker, James W., (2010), "The Psychological Meaning of Words: LIWC and Computerized Text Analysis Methods", Journal of Language and Social Psychology 29(1) 24 –54.
16. Julien, Hannah M. & Parker-McGowan, Quannah & Byiers, Breanne J., (2014), "Adult Interpretations of Communicative Behavior in Learners with Rett Syndrome", University of Minnesota, Twin Cities, 115 Shevlin Hall, 164 Pillsbury Drive SE, Minneapolis, MN 55455, USA.
17. Yousef, Hala R. & El - Houfe, Amira A., (2014), "Compatibility of Personality Traits With the Profession for Faculty of Nursing Students AT Assiut University", British Journal of Education, Vol.2 No. 3, pp. 44-56.

ملحق (1)

جامعة الفرات الأوسط التقنية
الكلية التقنية الإدارية / كوفة
قسم إدارة الأعمال
استمارة استبيان

السادة الأفاضل المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم (السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين) دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مديرية بلديات محافظة ذي قار، والتي تهدف إلى تحديد مواقفكم واتجاهاتكم عن سلوكيات الموظفين التواصلية وكيفية دعم هذه السلوكيات إلى إحداث التوافق النفسي لدى الموظفين. ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. ونرجو الإجابة عليها من قبلكم بتروي ومصادقية وبما يحقق هدف البحث. تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج، لذا نرجو من حضراتكم قراءات فقرات الاستبانة بتأني وصبر ومن ثم الإجابة على فقراتها

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين (792)

بصورة دقيقة لتحقيق أهداف البحث وذلك لما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم
ومجال عملكم .

الرجاء قراءة الملاحظات التالية:

- أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها.
- الإجابة سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً .
- الباحثان على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة، وسيكونون بينكم في أي وقت تشاؤون .

.... مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم وإسنادكم للباحثين....

الباحثة

الباحث

ثورة عبد كريم عباس

أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

الكلية التقنية الإدارية/كوفة / جامعة الفرات الأوسط التقنية

جامعة جابر بن حيان الطبية / رئاسة الجامعة

م ٢٠٢١

÷ ١٤٤٢

□ الجزء الأول معلومات عامة:

□ بيانات شخصية :

(أ) اسم المنظمة (البلدية)
(ب) الجنس: ذكر أنثى

(ج) العمر | ٣٠-٢٠ ٤٠-٣١ ٥٠-٤١ ٦٠-٥١ ٦١ فأكثر

(د) التحصيل العلمي | إعدادية بكالوريوس دبلوم عالي
ماجستير دكتوراه أخرى تذكر

(هـ) سنوات الخدمة أقل من سنة ٥-١ ١٠-٦ ١٥-١١ ٢٠-١٦ ٢١ فأكثر

(و) المنصب الحالي في | مدير قسم مدير شعبة موظف
الدائرة

□ الجزء الثاني : متغيرات البحث:

١- السلوك التواصلي : Communicative behavior

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (793)

(رغبة الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم في دعم بيئة العمل من خلال سلوكياتهم الايجابية للتواصل مع زملاء العمل وطرح الأفكار وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم وبذلك يسهم هذا النوع من السلوك في تطور العلاقات الإنسانية بين العاملين بشكل ايجابي لدعم وتحقيق أهداف المنظمة.) ويضم المتغيرات الفرعية الآتية:
أ- الحد من الاضطراب السلوكي: (قيام المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من هذه السلوكيات التي تعتبر شاذة عن السلوك الاجتماعي السوي، إذ تعمل على الحد من هذا السلوك وجعل الفرد غير متأثراً ببيئة ومحيط عمله وعدم استجابته لاضطراب بيئة العمل).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعمل المنظمة على إيجاد بيئة عمل خالية من التحديات والمشاكل.					
2	تبدل المنظمة أقصى مجهودها لدعم متطلبات العاملين الشخصية والمهنية على حد سواء.					
3	تسعى الإدارة العليا إلى توفير بيئة امنة وخالية من المخاطر التي قد تصيب العمل أثناء قيامه بمهام عمله.					
4	أؤمن إن ظروف العمل القاسية تعيق من أداء مهام العمل وتؤثر على السلوك التواصلي بين العاملين.					

ب- بناء الشخصية المتوازنة: (قيام الإدارة العليا أو أصحاب القرار في منظمات الأعمال على دعم وبناء الشخصية المتزنة وفق رؤية قائمة على أساس تجسيد أنماط الشخصية بشكل متسق ومستمر ومتوازن).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	اشعر بالانتماء للعمل ولا تهمني ظروف العمل الصعبة والقاسية.					
2	تنظر الإدارة العليا للعاملين نظره تقدير واحترام.					
3	تهتم الإدارة العليا بجميع الآراء والأفكار التي ي طرحها العاملين					
4	امتلك القوه الشخصية في تعاملي مع الآخرين فيما يتعلق بمهام العمل المناطة بي.					

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (794)

ج- تعميق العلاقات الاجتماعية: (الإجراءات والأساليب التي تسهم بتعميق وبناء العلاقات القائمة بين زملاء العمل على أساس السلوك المتبادل للمواقف والأحداث التي تواجههم في العمل ، حيث إن تعميق العلاقات بين زملاء العمل ضروري بقدر عالي لتلاقح الأفكار والخبرات والمهارات فيما بينهم).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تبذل المنظمة أقصى جهودها لدعم العلاقات بين زملاء العمل.					
2	أؤمن إن قوة العلاقات بين زملاء العمل تدعم سلوكيات الانتماء والولاء للمنظمة.					
3	أتحمل أقصى المتاعب وأؤدي مهام عمل ليست من مهامي حفاظاً على علاقتي مع زملائي في العمل.					
4	أؤمن إن قوة وصدق العلاقات بين زملاء العمل يسهم في تلاقح الأفكار والخبرات والمهارات فيما بينهم.					

٢ - التوافق النفسي : Psychological compatibility

(عملية ديناميكية مستمرة تتمثل بمحاولة الفرد تحقيق التوازن بين قدراته ومهاراته وخبراته التي يمتلكها وبين البيئة التي يعمل فيها أو المحيطة به)، ويقاس بدلالة المتغيرات الفرعية الآتية:

أ. الشخصية المتكاملة: (الشخصية القوية التي تتمتع بالتوازن والاعتدال في جوانب الشخصية الأساسية والتي تتسم بالحركة والنشاط والحيوية والحفاظ على تأدية مهام العمل على أكمل وجه).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	لدي القدرة لإداء المهام المناطة بي دون كسل أو ملل.					
2	أستطيع التخلص من الإحباط السلبي بسهولة.					
3	أسمى إلى تقليد شخصيه متكامله اعجبتني خلال مسيرتي الوظيفية.					
4	لا أستطيع التخلص من العيوب الشخصية التي تؤخر ضدي.					
5	أؤمن إن قوة الشخصية لدى الرئيس تسهم في إنجاز مهام العمل بالوقت المحدد.					

السلوك التواصلية الإيجابية ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (795)

ب. القدرة على التكيف: (قدرة الفرد على التكيف مع البيئة الداخلية وظروف العمل المختلفة بما يحقق التوازن النفسي لدى الفرد في تعامله مع أنظمة وقواعد ومعايير العمل وتجنب الصراع والتحدي في المواقف والعمل بكل الإمكانيات التي تسهم في انجاز مهام العمل بكفاءة وفاعلية).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	اجد صعوبة في التكيف مع ظروف ومهام العمل في المنظمة.					
2	تعمل الإدارة العليا إلى إيجاد بيئة عمل تراكب التطورات الحديثة في المنظمات الدولية.					
3	تعمل المنظمة إلى وضع برامج تدريبية للعاملين من أجل الوصول إلى القمة التنافسية.					
4	تسعى المنظمة إلى مواجهه التحديات والصعوبات بسرعة تتأليه لمنع تأثيرها على العمل.					
5	تدتم المنظمة المواقف الصعبة التي تواجه العاملين وتعمل على حلها بأقصى سرعة ممكنة.					

ج. الملائمة: (بملائمة إمكانيات الفرد وتخصصه ومهاراته مع التكنولوجيا المتوفرة في بيئة منظمات الأعمال بما يسهم في تحقيق أو تأدية المهام الموكلة للأفراد العاملين بكفاءة وفاعليه)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل المنظمة على وضع التخصص الوظيفي بنظر الاعتبار عند توزيع مهام العمل.					
2	مهام العمل المناطة يسي تناسب مع تخصصي العلمي والأكاديمي.					
3	اشعر بالراحة تجاه ظروف العمل في المنظمة.					
4	تبدل المنظمة اقصى جهودها لتذليل التحديات والصعوبات التي تواجه العاملين.					
5	ابدل كل ما يوسعي من اجل التكيف مع المهام الوظيفية والغلب على التحديات التي تواجهني .					

السلوك التواصلي الإيجابي ودوره في التوافق النفسي لدى الموظفين..... (796)

د. القدرة على الاستفادة من الخبرات: (قدرة الفرد على تحليل مشاكل العمل وإيجاد الحل الأمثل أو التميز والواقعي لها، وبذلك فان امتلاك الفرد لخبرات ومواهب متميزة تسهم وبطريقة فعالة في مواجهة تحديات العمل والتي تستند على المعلومات والاستفادة من تجارب الماضي في تطوير العمل الإداري ورفع مستوى فاعليته وكفاءته)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	الإدارة العليا في المنظمة تنتهج أسلوب داعم لكل العاملين من ذوي الخبرات والمهارات الخاصة.					
2	اسمي إلى طرح اقتساري وخبراتي اسام زملاسي في العمل للاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة .					
3	تسعى المنظمة إلى الاستفادة من برامج تطوير الأداء في المنظمات الأخرى في دعم العاملين.					
4	تهتم المنظمة ببرامج الإيقاد لكل العاملين دون تمييز للاستفادة منها في تطوير المنظمة.					
5	المهارات التي يمتلكها تختلف عن مهارات زملاسي في العمل وتسهم بدور ايجابي لتحقيق أهداف المنظمة .					