

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

جامعة المسيلة

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

الرقم 03 / 2014

موضوع بعنوان :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بالمسيلة - 2014-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

العمل و التنظيم

إشراف الدكتور :

محمد بودربالة

إعداد الطالب:

عمار عايب

لجنة المناقشة :

د/ محمد بودربالة مشرف

أ/ مجاهدي الطاهر رئيس

أ/ عظيمي مسعودة مناقش

السنة الجامعية: 2014/2013

الفهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر و تقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ - ب - ج
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1- القاعدة النظرية للإشكالية .	05
2- الفرضيات.	08
3- التعريف بالمصطلحات.	09
4- أهمية الموضوع.	11
5- أهداف الموضوع.	11
6- أسباب اختيار الموضوع.	11
7- الدراسات السابقة.	12
8- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.	21
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
تمهيد	24
1- تعريف الاتصال	25
2- نشأة عملية الاتصال وتطورها	27
3- عناصر عملية الاتصال	28
4- مفهوم الاتصال التنظيمي	33
5- أنواع الاتصال التنظيمي	35
6- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي	46
7- نظريات مدارس و الاتصال التنظيمي	53

58	8- خطوات الاتصال التنظيمي
61	9- شبكات الاتصال التنظيمي
65	10- وظائف الاتصال التنظيمي
67	11- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
69	12- معوقات الاتصال التنظيمي
77	13- خصائص ومقومات الاتصال التنظيمي الفعال
80	خلاصة

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

82	تمهيد
83	1- الدافعية
83	1-1- مفهوم الدافعية
84	1-2- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية
88	1-3- تصنيف الدوافع
91	1-4- وظائف الدافعية
91	1-5- النظريات المفسرة للدافعية
94	2- الدافعية للإنجاز
96	2-1- تعريف الدافعية للإنجاز
97	2-2- مكونات الدافعية للإنجاز
99	2-3- أنواع الدافعية للإنجاز
100	2-4- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة
101	2-5- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة
102	2-6- أهمية الدافعية للإنجاز
103	2-7- النظريات المفسرة للدافعية
111	2-8- قياس الدافعية للإنجاز
116	خلاصة.

الفصل الرابع: منهجية البحث و الإجراءات الميدانية

118	تمهيد
119	1- المنهج المتبع.
119	2- مجالات الدراسة
121	3- عينة الدراسة و كيفية اختيارها و خصائصها
125	4- الأدوات المستخدمة في جميع البيانات
127	5- الخصائص السيكمترية لأداة القياس
137	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

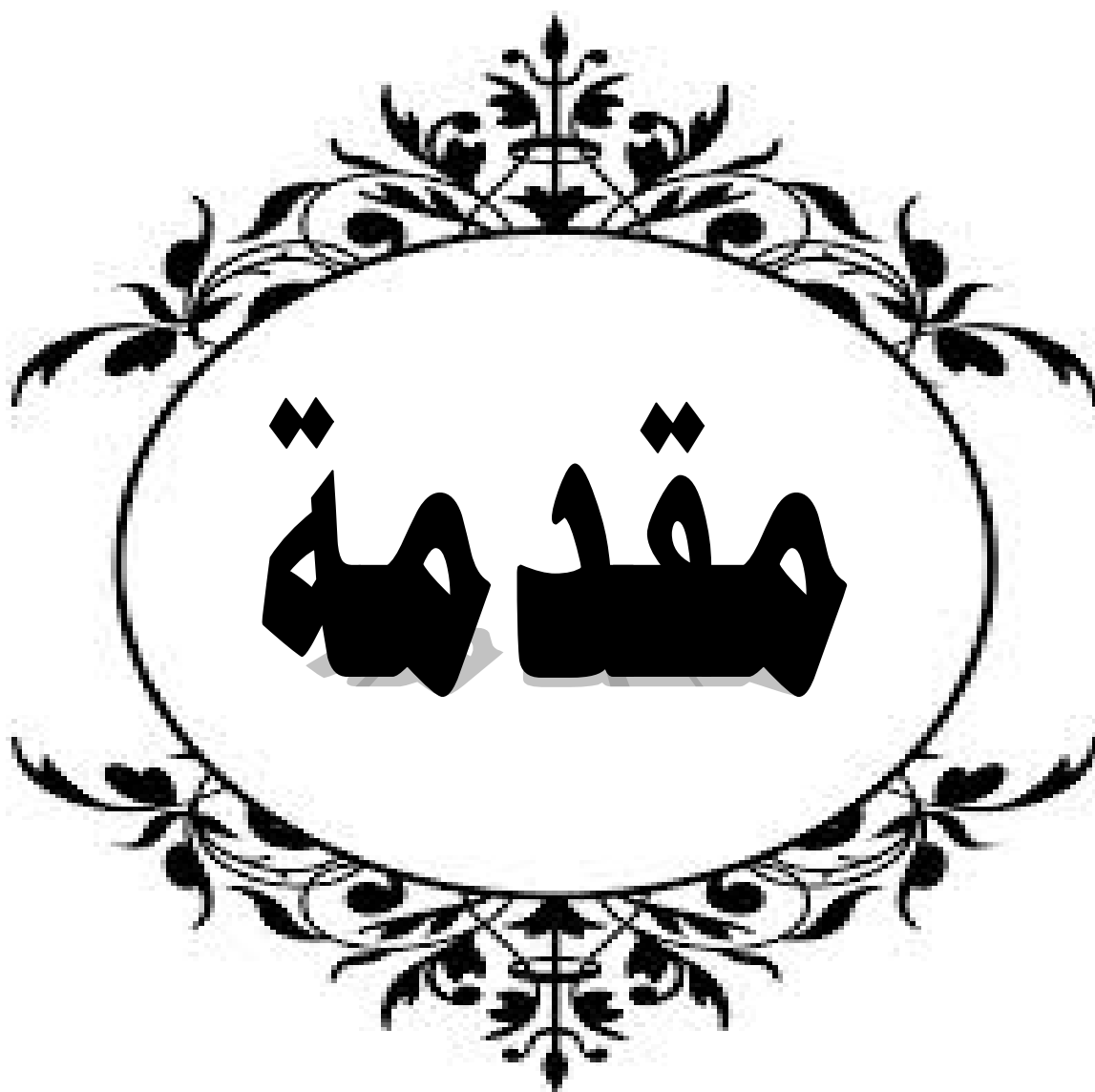
141	1- عرض وتحليل النتائج حسب المحاور والبنود
163	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
170	خلاصة
172	اقتراحات
174	خاتمة
176	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز.	106
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	122
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	123
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	124
05	يوضح توزيع محاور الاستبيان	127
06	يوضح صدق محتوى محور الاتصال التنظيمي النازل	129
07	يوضح صدق محتوى محور الاتصال التنظيمي الصاعد	130
08	يوضح صدق محتوى محور الاتصال التنظيمي الصاعد	131
09	يوضح صدق محتوى استبيان الدافعية للإنجاز	132
10	يوضح معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية له	134
11	يوضح حساب الثبات لمقياس الاتصال التنظيمي بالتجزئة النصفية	136
12	يوضح حساب الثبات لمقياس الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز بطريقة الفا كرومباخ	136
13	يوضح حساب الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز بطريقة التجزئة النصفية	137
14	يوضح طول الخلايا للمقياسين	139
15	استجابات أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل	141
16	استجابات أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الصاعد	145
17	استجابات أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الأفقي	149
18	ترتيب أبعاد الاتصال التنظيمي حسب المستوى	152
19	استجابات أفراد العينة على مقياس الدافعية	154
20	العلاقة بين الاتصال النازل و الدافعية للإنجاز	163
21	العلاقة بين الاتصال الصاعد و الدافعية للإنجاز	165
22	العلاقة بين الاتصال الأفقي و الدافعية للإنجاز	166
23	العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الدافعية للإنجاز	168

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر عملية الاتصال	32
02	اتجاهات ومسارات الاتصالات التنظيمية الرسمية الصاعدة والنازلة والأفقي	43
03	مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية	56
04	خطوات عملية الاتصال مراحل الإرسال و الاستقبال في عملية الاتصال	61
05	نموذج لشبكة السلسلة الاتصالي.	62
06	شبكة الاتصال الدائري	63
07	شبكة اتصال العجلة	63
08	شبكة الاتصال العنقودي	64
09	شبكة الاتصال النجمي	64
10	العلاقة بين المفاهيم الثلاثة (الحاجة، الدافع، الباعث)	87
11	التسلسل الهرمي للحاجات حسب ماسلو	90
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	122
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	123
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	124



مقدمة

تعتبر العملية الاتصالية عملية ضرورية في المجتمعات والمنظمات مهما اختلفت أنواعها وتعددت فالعملية الاتصالية هي الأساس في التفاعل الإنساني فبفضل الاتصال تحقق المجتمعات تقدمها وتطورها ،وبهذا أدركت المجتمعات العربية منذ زمن مدى أهمية الاتصال داخل هياكلها خاصة المؤسسات الصناعية والخدماتية باعتبارها مجتمعات مصغرة وبذلك فأهمية الاتصال في المجتمعات الكبيرة، له أهمية أيضا في المؤسسات ، باعتبارها يشكل وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية ،ففعالية الكثير من المؤسسات تتوقف على نوع الاتصالات الإدارية والتنظيمية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ،فالاتصال التنظيمي يعد شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ،بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة او خارجها ، فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان،وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية ، ولاشك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحوث والدراسات حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال.

وعليه فعملية الاتصالات الإدارية والتنظيمية تشكل جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء.

والمنظمات بفعل ما اكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات ،ومن هذا المنظور التصوري اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع وتنظيم مختلف الأنشطة فكان الاتصال المؤسسي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف تخصصاتهم الإنتاجية

والاستهلاكية في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها ،أو في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة وموظفيها وكذا محيطها الخارجي .

فما على المنظمات والمؤسسات في هذا المقام إلا أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد في التسيير، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ولعل أهم إستراتيجية كفيلة بهذا الموضوع هي إستراتيجية الاتصال الفعال والواعي الذي هو أساس النظم الاجتماعية ، وهو عماد روح العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات ،حيث يعد الاتصال الجيد في المؤسسات الصناعية أحد دعائمها الأساسية إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكياتهم، وعليه ففعالية الاتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها وذلك من خلال أهميته في العمليات الإدارية من تخطيط، وتوجيه، واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات ،لذا فإنه لتحقيق فعالية المؤسسة لابد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الرئاسي والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية إنسانية نحو العمل لديهم ولذلك وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة،وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على آرائهم وحاجاتهم فهذه الأخيرة تعتبر المحرك الأساسي لأي سلوك فعال منتج وعليه فكلما تمكنت المؤسسة من التوفيق بين أهدافها من جهة وبين أهداف العاملين من جهة ثانية من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم كل هذا يجعل اتجاهاتهم إيجابية في الغالب نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم أجزاء منها وكل هذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة لذلك الاتصالات ضرورية للمؤسسات لأنه و بموجبها تنشأ وتحسن العلاقات الإنسانية ويزيدون عطاء نحو عملهم .

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة نפטال ولاية المسيلة ولقد احتوت هذه الدراسة على مقدمة وستة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول : تضمن الفصل الأول إشكالية البحث من خلال طرح مجموعة من الأسئلة كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى إعطاء تعريفات إجرائية لمتغيرات البحث، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بأهم المفاهيم المتداولة في البحث كما تضمن علاقة هذه الدراسات بالدراسة الحالية

الفصل الثاني : تم في هذا الفصل التطرق للخلفية النظرية للاتصال التنظيمي حيث تطرقنا فيه لمفهوم الاتصال بصفة عامة ونشأته وعناصره ثم تطرقنا إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وأنواعه وطرقه وأساليبه ثم خطواته وشبكاته ووظائفه المختلفة ثم أهميته وأهدافه ومعوقاته وفي آخر هذا الفصل تطرقنا إلى خصائص ومقومات الاتصال الفعال

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل من الجانب النظري إلى متغير الدافعية للإنجاز حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الدافعية بصفة عامة وبعض المفاهيم المرتبطة بها وتصنيفها وبعض النظريات المفسرة لها ووظائفها ثم تم التطرق لتعريف الدافعية للإنجاز ومكوناتها وأنواعها و بعض الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة و كذا المنخفضة، بالإضافة إلى أهمية الدافعية للإنجاز و النظريات المفسرة لها، و أخيرا تناولنا قياس الدافعية للإنجاز .

الفصل الرابع: اختص الفصل الرابع بالإجراءات الميدانية أو ما يعرف بمنهجية البحث حيث تطرقنا فيه للدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث ، وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة البحث ، مع ذكر الأداة المستخدمة ، والتأكد من صدقها وثباتها وأخيرا ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الخامس : عرض البيانات وتحليلها على ضوء الفرضيات الدراسة ، والخروج بنتائج ، وأخيرا توصيات واقتراحات بالإضافة إلى خاتمة تنتهي هذه الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.





الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

- 1- القاعدة النظرية للإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- التعريف بالمصطلحات.
- 4- أهمية الموضوع.
- 5- أهداف الموضوع.
- 6- أسباب اختيار الموضوع.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

1 - القاعدة النظرية للإشكالية:

يعد الاتصال من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين و المختصين و القادة عند دراسة السلوك الإنساني عموماً، و السلوك التنظيمي خصوصاً ، حيث يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر و في التنظيمات البشرية. فالطبيعة البشرية تسعى إلى الاندماج و التواصل ، فعملية الاتصال تعد احد الدعائم التي يتم من خلالها هذا التفاعل الإنساني، فهو يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، فبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان، وعن بقية المخلوقات ، سواء كان هذا الانعزال حضاري أو اجتماعي ، لذلك يؤكد ليفيت leavitt أن الاتصال هو الشرط الضروري لكل تنظيم اجتماعي. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 211).

و الواقع أنه لو نظرنا إلى كمية الاتصال التي يقوم بها الفرد في اليوم الواحد للاحظنا أنها تستغرق ساعات كثيرة ، ولقد أصبح الاتصال أكثر تعقيداً اليوم من ذي قبل مع تطور المجتمع و الرقي الحضاري و التكنولوجي ، ومع الانفجار المعرفي الذي يعرفه عالمنا اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي نعيشه اليوم ما هو إلا في واقعه عصر المعلومات ، فالكومبيوتر و الهاتف و أجهزة المعلومات و الأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليلاً و نهاراً.

وبهذا فإن الاتصال قد تخطى من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماتها المختلفة، و أصبح يتنوع بتنوع المؤسسات و بهذا نجد أنواعه مختلفة ، فمنها الاتصال الذاتي الشخصي ، وكذلك الجماهيري و التنظيمي هذا الأخير الذي انتقل ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي، ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف و تحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة.

وعليه فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد داخل هذه المنظمات دون التعرض لمفهومه ، وبهذا يكون الاتصال التنظيمي " ذلك الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء أكان ذلك بين

أقسامه و فروعته المختلفة أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات ". (إبراهيم عبد العزيز شيجا، 1999، ص 33).

فالاتصال يعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها المنظمة، حيث أنها تهدف من خلاله إلى المشاركة في المعلومات الهامة لتحقيق غايتها والتنسيق بين أفراد التنظيم الذين تربطهم علاقات تنظيمية تتم بين العمال والإدارة، و ليس مجرد تبادل في المعاني و لكنه تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية و الإدارية ، فهو يحدد تماسك الجماعة أو العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها ،ففي المؤسسة نجد العامل في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد التنظيم وذلك يتجلى في الاتصال الذي يحدث بين الرئيس و المرؤوس ، أو بين العمال فيما بينهم، فالاتصال المرتبط بأداء المهام ينشأ داخل المؤسسة، وذلك لمساعدة العاملين على الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم و التنسيق بينهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة، وكل هذا يتوقف على مدى وضوح سائل الاتصال داخل المؤسسة، و كذا حسن سير الاتصال و فاعليته، ومن هنا أدركت المؤسسات أهمية برامج الاتصالات داخل هيكلها خاصة المؤسسات الصناعية، وعلى اختلاف أنواعه سواء بشكله الرسمي والغير الرسمي، وهذا ما أدى إلى اختلاف النماذج التحليلية للاتصال التنظيمي تبعا للتراكم التاريخي المعرفي وحسب منظور التخصص الذي عولجت من خلاله، ممثلا مدرسة الإدارة العلمية و البيروقراطية تحدثتا عن الاتصال عن كونه أسلوب للتوجيه و لتحديد طريقة الأداء ، فمثلا في الاتصال من الرئيس إلى المرؤوس ، أما نظرية التكوين الإداري بزعامة هنري فايول فقد اقترح نظام الاتصالات الجانبية أي تلك التي تتم بين العاملين في المستوى الإداري أو الوظيفي الواحد. (فضيل دليو، 2003، ص 95).

وعليه فهذه النظريات ركزت أساسا على الشكل الرسمي للاتصالات اعتمادا على التسلسل الوظيفي و الرقابة المغلقة و القنوات الرسمية للاتصال، معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة و ازدهارها، أما النظريات الكلاسيكية المعدلة و منها نظرية العلاقات الإنسانية فقد أولت الاتصال غير الرسمي أهمية بالغة نظرا لوجود جماعات غير رسمية داخل التنظيم، كما ركزت على الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال من جوانب سيكولوجية و اجتماعية و المتمثلة في جملة الميول النزاعات المزاجية و الانفعالية.

وبهذا يبدو أن العديد من المشاكل التي تظهر في العديد من المؤسسات هي نتيجة الفشل الإداري في عملية الاتصال ، فهو يقود إلى التعارض و يؤدي إلى فشل الخطط، هو ما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم وتتدهور حالتهم المعنوية، وهذا ما ينعكس على إنتاجيتهم وبالتالي دافعتهم للانجاز.

هذه الأخيرة التي تعتبر ذات مكانة في السلوك التنظيمي ، وهذا راجع في المقام الأول إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة في ظل السوق التنافسية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعدهم على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للقرن الجديد، ولتحقيق هذه الغايات لابد من ضمان التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين.

ولقد أكد " ماكلياند " هذا من خلال مفهومه " للحاجة للانجاز " وهي عبارة عن حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة و التطور و التفوق حيث أكد أن الأفراد ذوي الدوافع العالية للانجاز يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة ، كما لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة و التي قد تتطلب على مخاطر. (سامر جلد ، 2009، ص 113)، وعليه فمن خلال التنسيق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة تضمن المؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ، ويضمن لها البقاء و الاستمرار و التميز ضمن الشركات الناجحة، ومن هنا تتضح أهمية و فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وقيمة المورد البشري في المؤسسات، فالمنظمات اليوم تعرف ات هامة من خلال المراحل البشرية التي مرت بها وذلك للوصول إلى قاعدة مبنية على أسس سليمة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف عاملها و تحقيق نجاح امثل و التقليل من المشاكل التي تعانيها من تغيب و دوران عمل وانخفاض في الروح المعنوية وما إلى ذلك ، من خلال وجود اتصال فعال داخل المؤسسة وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة من خلال الكشف عن علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز لدى عينة من عمال مؤسسة نפטال، ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي الموجود بمؤسسة نפטال ودافعية الانجاز لدى عمالها ؟
- وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:
- أ- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي النازل الموجود بمؤسسة نפטال ودافعية الانجاز لدى عمالها ؟
- ب- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي الصاعد الموجود بمؤسسة نפטال ودافعية الانجاز لدى عمالها ؟
- ج- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي الأفقي الموجود بمؤسسة نפטال ودافعية الانجاز لدى عمالها ؟
- وتتبقى من إشكالية هذا البحث مجموعة من الفرضيات التالية:
- 2- الفرضية العامة:
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الموجود بمؤسسة نפטال بدافعية الانجاز لدى عمالها.
- الفرضيات الجزئية:
- 1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل الموجود بمؤسسة نפטال ودافعية الانجاز لدى عمالها.
- 2- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد الموجود بمؤسسة نפטال ودافعية الانجاز لدى عمالها.
- 3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي الموجود بمؤسسة نפטال ودافعية الانجاز لدى عمالها.

3- تحديد المفاهيم:

3-1 - مفهوم الاتصال:

إجرائيا:

هو عملية نقل و تبادل المعلومات و إرسال المعاني و الأفكار بين الأفراد و الجماعات داخل إطار تنظيمي بهدف إيصال معلومات جديدة للآخرين قصد التأثير في سلوكهم ومواقفهم واتجاهاتهم إما لتوجيهها أو تغييرها أو تعديلها من اجل تماسك العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية .

3-2 - مفهوم الاتصال التنظيمي:

إجرائيا:

هو عملية إدارية و اجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار بغرض تسهيل العملية التنظيمية و توضيحها و بالتالي تقوية العلاقات الاجتماعية و المساهمة في تطوير أساليب العمل من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و قد يكون بشكله الرسمي وغير الرسمي.

3-3 - مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي:

إجرائيا:

نقصد بالاتصال التنظيمي الرسمي ذلك الاتصال الذي يتم داخل التنظيم وفق قواعد و قوانين تحكم المنظمة ويتبع المسارات و القنوات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي حيث تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى و رسمية السلطة ، فهو يحدث عن طريق الموائيق و المنشورات و القرارات و الأوامر الكتابية و اللوائح أي أنه يتخذ نمطا منظما تسير عليه حركة المعلومات التي هي من وضع المؤسسة وله ثلاث اتجاهات بحيث يتم صاعدا ونزولا و أفقيا.

3-4 - مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد:

إجرائيا:

نقصد بالاتصال الصاعد في بحثنا هذا ذلك الاتصال الذي يحدث داخل مؤسسة نفضال من أسفل إلى أعلى أي من العاملين بالمؤسسة إلى الرؤساء و المرووسين بها و

الذي يتضمن الشكاوي و التقارير العامة و الطلبات و التوضيحات و الاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة ، كما يتضمن الإجابة عن بعض الأسئلة الواردة من أعلى.

3-5- مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي النازل:

إجرائيا:

نقصد بالاتصال النازل ذلك الاتصال الذي يتم داخل مؤسسة نفطال من الأعلى إلى الأسفل إلي من المدراء و المرؤوسين إلى العمال و الذي تتقل فيه المعلومات و الأوامر المرتبطة بالعمل وبعض الأمور الأخرى.

3-6- مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي:

إجرائيا:

يقصد بالاتصال الأفقي ذلك الاتصال الذي يحدث داخل مؤسسة نفطال و بين مختلف زملاء العمل الذين يشتغلون في نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي.

3-7- مفهوم الدافعية:

إجرائيا:

هي مثير داخلي نفسي يحرك سلوك الأفراد و يوجهه نحو تحقيق هدف معين و تحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف.

3-8- مفهوم الدافعية للإنجاز:

إجرائيا:

هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية و السعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة و المثابرة للتغلب على العقبات و المشكلات التي قد تواجهه و الشعور بأهمية الزمن و التخطيط للمستقبل.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة ومن نوع المشكلات التي تطرحها للتمحيص والتقصي من جهة ثانية، وعليه يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

أ- تكمن أهمية بحثنا في أهمية المتغيرات التي تطرحها إذ يعد الاتصال التنظيمي من المواضيع التي تطرح نفسها بقوة في مجال العمل وكذلك الأمر بالنسبة لدافعية الانجاز التي تعد من أهم أسباب نجاح العامل أو فشله في عمله.

ب- أهمية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية و انعكاساته عليها حيث يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتوقف على مدى فاعليته.

ج- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة الاقتصادية .

د - الخروج بتوصيات تساعد في تنمية و رفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال.

5- أهداف الدراسة:

إن الهدف من القيام بهذه الدراسة هو:

أ- تشخيص الظاهرة الاتصالية و أساليبها في التنظيم الإداري.

ب- الكشف عن الأنماط الاتصالية و طبيعة تشكيلتها في البناء التنظيمي .

ت - معرفة فيما إذا كان للاتصال التنظيمي علاقة بدافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال

ث - معرفة علاقة الاتصال التنظيمي الرسمي بأشكاله الثلاثة صاعد ونازل، أفقي، بدافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال

ج - الاطلاع على التراث النظري حول لموضوع

6- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الرغبة في تناول موضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال

ب- الواقع المعاش و ما نلاحظه من سخط لدى بعض الموظفين على العملية الاتصالية المتبعة داخل مؤسساتهم.

- ت - نقص الاهتمام بموضوع الاتصال كبعد تنظيمي.
 - ث - أهمية الاتصال ودوره في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة.
 - ج - نقص الدراسات في هذا المجال رغم أهميته في مجال العمل والتنظيم.
- 7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة احد الركائز الهامة للقيام بأي بحث علمي أو أي دراسة أخرى يجب الاعتماد عليها، وبما أنها أساس القيام بالبحوث و الاعتماد عليها مرجعيا ومنهجيا فسوف نتطرق لبعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة و التي نراها تقترب من موضوعنا أو تشابهه وهي كما يلي:

7-1- الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:

أ - الدراسة الأولى:

دراسة بن صغير محمد 2013:

بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين " وهي دراسة ميدانية لدى العمال التنفيذيين ببلدية بني يلمان ولاية المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي و لتحقيق هذا الهدف انطلق الباحث في دراسته من خلال طرح فرضيتين:

- الاتصال الرسمي النازل يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- الاتصال الرسمي الصاعد يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث على " المنهج الوصفي التحليلي " حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 50 عامل من مجموع 78 عاملا من المجتمع الأصلي للدراسة، وتم اختيارها " بطريقة عمدية " ، حيث تم تطبيق مجموعة من الأدوات بهدف جمع المادة العلمية الميدانية وهي الاستمارة بالمقابلة حيث تم تقسم الاستمارة إلى محورين هما:

المحور الأول: تناول الاتصال النازل و الأداء الوظيفي وضم 11 بنداً.

المحور الثاني: تناول الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي وضم 10 بندا.

هذا بالإضافة إلى اعتماده أيضا على الملاحظة البسيطة من خلال تسجيل العديد من الملاحظات و التي تتعلق بسلوكيات العاملين وعلاقات العمال بزملائهم و برؤسائهم ، ثم قام الباحث بمعالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام النسب المؤوية ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تم الكشف عن:

- تواجد اتصال نازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات و الإعلانات.
- وجود اتصال صاد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم، رغم تفضيلهم الاتصال و مقابلة المدير مباشرة.

ومن خلال كل هذا تبين أن هناك مزج بين نمطي الاتصال سواء النازل أو الصاعد، وهذا طبقا لطبيعة العلاقة بين العمال و الإدارة و المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة تبين وجود علاقة موجبة قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين وكذلك وجود علاقة موجبة وقوية بين بعد الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

ب - الدراسة الثانية:

دراسة مارس هناء 2007:

بعنوان " أثر نمطي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد والنازل على دافعية الانجاز لدى العمال " وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع جيجل.

وهذا الدراسة للتعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز لدى العمال و تحديدا عمال مؤسسة سونلغاز إنتاج الكهرباء - فرع جيجل - حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، إذ اشتملت عينة البحث كل عمال المؤسسة و بذلك كان التساؤل التالي:

ما هو أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز لنتاج الكهرباء - فرع جيجل - من خلال آراء إطارات ومنفذي هذه المؤسسة. وللتحقق من فرضيات البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل الذي تناسب مع موضوع البحث، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لقياس وجمع المعلومات و الذي انقسم بدوره إلى قسمين قسم خصص للاتصال التنظيمي ، وقسم خصص لدافعية الانجاز، والذي انقسم بدوره إلى قسمين قسم خصص لدافعية الانجاز المرتفعة و قسم لقياس دافعية الانجاز المنخفضة.

وحاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و ارتفاع و انخفاض في نسبة دافعية الانجاز تم الوصول إلى :

- 1- وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته.
- 2- سبب انخفاض دافعية الانجاز هو طول الخط الإداري.
- 3- الاتصال التنظيمي الرمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الانجاز لحد ما

و السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يساعد على تنمية هذا الدافع وتطويره لدى أفراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الإجادة و التميز تحقيقا لأهداف المنظمة و التي تتمثل في إنتاج الكهرباء مع تجنب أي خطأ أو عطل وكذا مواكبة لتطور التكنولوجي.

ج - الدراسة الثالثة:

دراسة نجبية هبهبوب:

بعنوان " أساليب الاتصال ، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية سكيكدة 2002 " .

فالباحثة استهدفت من خلال الدراسة الوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالي و أساليبها في التنظيم الإدارية ، والكشف عن الأنماط الاتصالية ، وطبيعة تشكيلاتها السائدة في البناء التنظيمي، كذلك الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الاتصالات التنظيمية و طبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي ، والكشف عن كيفية

استعمال متغيرات العملية الاتصالية التنظيمية و دورها في ظهور الأساليب غير الرسمية

ولتحقيق هدفها اتبعت واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي مع استعمال المسح بطريقة العينة، ومن الأدوات التي استخدمتها الملاحظة أثناء ملئهم للاستمارة.

كذلك اعتمدها على الوثائق والسجلات استخدمت للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالبلدية ومرتباتهم من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إضافة إلى استمارة استخدمتها الباحثة كأداة مدعمة للمقابلات التي أجرتها مع الموظفين بهدف نفي أو تأكيد ما جاء في المقابلات.

وقد اختارت الباحثة العينة العشوائية المنتظمة ، فقسم مجتمع الدراسة البالغ (1323) إلى طبقات تمثلها الأقسام أو الوحدات التنظيمية التي يتضمنها البناء التنظيمي للبلدية وعدد هذه الطبقات (09) وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة 10% وكان بهذا مجموع أفراد العينة 123 فردا.

ومن النتائج التي بينتها الدراسة ما يلي:

1- أن طبيعة البناء التنظيمي تلعب دور كبير في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة وهذا يؤكد الفرضية الأولى و يثبتها و التي مفادها أن أساليب الاتصال السائدة ترتبط بطبيعة البناء التنظيمي.

2- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية وتبين أن سوء استعمال السلطة و المسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل و تداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية، وهذا يعني أن الفرضية الثانية قد تحققت و التي تقول أن عدم وضوح العملية الاتصالية يرتبط بتعدد الجهاز الإداري في البلدية .

3- تبين كذلك أن قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي ، هذه التفاعلات تلعب دورا ايجابيا في إيجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل.

وفضلا عن هذا أكدت مختلف النتائج أن أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة التي تتجسد من خلال ظهور مناخ اجتماعي لديمقراطية الاتصالات و ارتباط التنسيق بالتكامل الاجتماعي.

د - الدراسة الرابعة:

دراسة رماش صبرينة 2004:

بعنوان " معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية " ، دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي - قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص المعوقات و تأكيد مدى تأثيرها السلبي على تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة، وتحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية تمكنها من القضاء على الفوضى السائدة فيها، ومحاولة قياس مدى تأثير الفروق الفردية و التحيزات الإدراكية على فهم و استيعاب الرسائل و تحديد مدى تأثير الجانب الفني عليها وكيفية نقلها بفعالية.

كما هدفت الدراسة إلى قياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة على فعالية الاتصالية في التنظيم ، وتحديد مدى تأثير المتغيرات البيئية على تدفق المعلومات.

و لتحقيق هذه الأهداف من الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة من موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية ، كما ركزت الباحثة على تقنية المسح بالعينة.

ومن أهم الأدوات التي اعتمدتها الباحثة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، اعتمدت على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات ، كما استعانت بالوثائق و السجلات للحصول على المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة ومراتبهم الإدارية ، أما فيما يخص الاستثمار فإن الباحثة اعتمدت على استمارتين ، حيث طبقت الأولى على أفراد إدارة الموارد البشرية ، أما الثانية فطبقت على العمال باختلاف رتبهم.

إضافة إلى ذلك اعتمدت على أداة المقابلة غير المقننة و المقابلة الحرة مع بعض المسؤولين، أما فيما يخص العينة فاخترت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، حيث قسم مجتمع الدراسة البالغ عدده (1037) عاملا إلى طبقات، اضطرت الباحثة إلى استبعاد مفردات المديرية التي تضم (10) أفراد (الإدارة العليا)، وبالتالي ركزت على كل مفردات إدارة الموارد البشرية المقدر بـ 13 فردا و عليه فقد تم اختيار العينة بنسبة 10% وكان مجموع أفراد العينة 101 عاملا.

وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1- اتضح من خلال تفريغ و تحليل البيانات أن هناك اثر للفروق الاجتماعية الفردية و التحيزات الإدراكية و النفسية لكل من الإداريين و العمال على استيعاب المعلومات المتبادلة لم يسجل بنفس الشدة، فالعوامل النفسية تؤثر بصفة مختلفة على المعلومات المرتدة من العمال أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف في المستوى التعليمي.

2- أسفرت نتائج هذه الدراسة أيضا على أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل ، كما أشاروا إلى عدم وضوح المعلومات ، كما كشفت المعطيات على أن الإداريين يرون أن العامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي ، لكنه قد لا يراعي ترابط و تناسق أجزاء هذه المعطيات.

3- وقد توصلت إلى أن العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية و المرتبطة بالجوانب التسييرية و التنموية للموارد البشرية ، تواجهها صعوبات فنية تحد من فعاليتها، كذلك المتعلقة بغموض المضمون للرسائل المتبادلة بين الإدارة و العمال سواء تعلق الأمر بالتعليمات و الأوامر الصادرة من الإدارة أو من التقارير و المعلومات المرتدة من العمال بالإضافة إلى القصور الترميزي الذي يسجل عادة وبنسبة عالية على المعلومات المرتدة من العمال.

4- كما توصلت الدراسة على أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي يؤثر على سلامة المعلومات المرتدة من العمال خاصة الشفوية، وتشير النتائج أيضا إلى العشوائية في إدراج المعلومات داخل المؤسسة خاصة المتعلقة منها بنشر الإعلانات ، كما أن التوقع التنظيمي غير الملائم يؤثر لسبب على تبادل المعلومات مما يشعر العامل بزلة اتصالي عن الآخرين و عليه فالفعالية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية و العمال ترتبط بطبيعة المتغيرات التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة مطلقة .

5- كما توصلت أيضا إلى أن عملية الاتصال تتعرض لبعض العقبات التقنية المتمثلة خاصة في تداخل الخطوط الهاتفية مما يؤثر على تبادل المعلومات بين

الطرفين، إضافة إلى بعد المسافة بينهما، لأنه يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الأمر الذي يؤدي إلى تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها.

6- كما أن الدراسة أوضحت تضرر الإداريين و العمال من الأوضاع المادية السيئة و اقروا تأثيرها المباشر على مختلف الاتصالات ، فهي تؤثر على انتباه العامل و عليه أوضحت الدراسة أن هناك معوقات فيزيقية تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

7-2 - الدراسات التي تناولت الدافعية للإنجاز:

أ - الدراسة الأولى:

دراسة رضوان إبراهيم بوناب 2013:

بعنوان " الضغط النفسي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال المحروقات " دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول - سكيكدة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الضغط النفسي و الدافعية نحو الإنجاز لدى عمال تكرير البترول حيث اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، و ثم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (174) عاملا ثم اختيارها من المجتمع الأصلي البالغ عدده (1370) عاملا باستخدام العينة العشوائية المنتظمة ، معتمدا في عملية جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة على استمارتين، حيث أن الاستمارة الأولى معدة لقياس الضغط النفسي، و الثانية معدة لقياس الدافعية نحو الإنجاز، وبعد جمع البيانات قام بمعالجتها باستخدام النسب المئوية الدوائر النسبية، و اختبار الفرضيات باستعمال كل من معامل الارتباط برسون لمعرفة العلاقة ، واختبار " كا مربع " لقياس الدلالة الإحصائية للفروق .

وكشفت هذه الدراسة على أن نسبة منخفضة من العمال يعانون من الضغط النفسي حيث بلغت 29%، في حين بلغت نسبة العمال الذين لديهم مستوى مرتفع من الدافعية نحو الإنجاز نسبة 70%، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية قوية بين الضغط النفسي و الدافعية نحو الإنجاز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.84، وكانت العلاقة بين ضغط العمل و الدافعية نحو الإنجاز عكسية أيضا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

0.75- ، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى الضغط النفسي و الدافعية نحو الانجاز حسب متغيرات الدراسة
ب - الدراسة الثانية:

دراسة عفاف وسطاني 2010:

بعنوان " دافعية الانجاز لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم لمدينة سطيف .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية و دافعية الانجاز للأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة، و ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و شملت عينة الدراسة (194) أستاذًا، موزعة على أربع فئات ، حيث اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية و 27 مديرا، وقد تم استخدام الاستبيان لتحديد النمط القيادي السائد للمدير المصمم من طرف الباحثة ، و مقياس دافعية الانجاز للدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق لجمع بيانات الدراسة، أما بالنسبة لتحليلها فقد تم استخدام اختبار الاستقلالية " كا مربع "ة المتوسط الحسابي ، و معامل التوافق (C) .

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير و دافعية الانجاز لدى الأساتذة، ووجودا أربع أنماط قيادية : ديمقراطي، أو أوتوقراطي، فوضوي موقفي، و مستوى مرتفع لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي و الموقفي، و مستوى منخفض لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي و الفوضوي.

ج - الدراسة الثالثة:

دراسة منصور زاهي 2006:

بعنوان " الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للانجاز لدى الإطارات الوسطى بقطاع المحروقات ".

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري، وكذا مستوى الدافعية للانجاز لديهم، ثم معرفة دلالة الفروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله

باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية و الوسيطية، وفي الأخير معرفة العلاقة الارتباطية و دلالتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي من جهة و التعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي و الدافعية للإنجاز من جهة أخرى.

بلغ قوام العينة 231 إطار من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري (شركة سونطراك) في كل من المديريات الجهوية التالية: حاسي مسعود، وحاسي الرمل، وحوض بركاوي.

اشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على مقياسين وهما الشعور بالاغتراب الوظيفي و يحتوي مقياسه على (6) أبعاد هي: العجز، الانعزالية، اللامعيارية، التشاؤم، اللارضاء، اللامعنى، وعدد بنوده 32 بندا، ومقياس الدافعية للإنجاز المهني و عدد بنوده يقدر بـ 26 بندا.

واعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية و المختلفة في المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، البنية الفئوية ، معامل الارتباط بارسون، التحليل العنقودي، وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- 1- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان اقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة.
- 2- مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف نظام العمل.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف السن ماعدا الشعور بالتشاؤم و اللارضاء.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الاقدمية.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف الانتماء إلى جماعة غير رسمية ماعدا انعدام معيار ومعنى العمل.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف تقلد المسؤولية.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الحالة العائلية ماعدا الشعور بالانعزالية و العجز.

9- يوجد ارتباط سلبي و دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله بالدافعية للانجاز.

8- خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة وتحليل عناصرها الرئيسية يمكن رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة والتي لها اثر في بنائها

8-1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- من حيث الموضوع :- يتشابه موضوع هذه الدراسة إلى حد كبير مع بعض الدراسات السابقة في محاولة التعرف على أهمية موضوع الاتصال التنظيمي ودوره كافة العمليات الإدارية ،كما تطرقت بعضها لموضوع الدافعية باعتبارها محركات للسلوك وهذا ما ينعكس الأداء.

ب- من حيث منهج و الأداة المستخدمة في الدراسة :- اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، كما اشتركت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من الميدان عن موضوع الدراسة الحالية

ج- العينة وكيفية اختيارها : تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طريقة اختيارها للعينة حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية

د- بيئة الدراسة: تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث البيئة التي تم إجراء الدراسة بها حيث تم إجراء اغلب الدراسات في بيئة محلية جزائرية.

وعليه فلقد استفدنا من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها اختيار منهج الدراسة ،وبناء أداة الدراسة وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات وتحديد نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة .

8-2- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن ما سبقها من الدراسات السابقة من خلال تناولها لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز ، كما تميزت الدراسة الحالية في اختيار متغيرات الدراسة ، حيث كان المتغير التابع الدافعية للإنجاز وهذا لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة ، بالإضافة لتطبيقه في مؤسس نفطال في مدينة المسيلة.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الاتصال
- 2- نشأة عملية الاتصال وتطورها
- 3- عناصر عملية الاتصال
- 4- مفهوم الاتصال التنظيمي
- 5- أنواع الاتصال التنظيمي
- 6- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي
- 7- نظريات مدارس و الاتصال التنظيمي
- 8- خطوات الاتصال التنظيمي
- 9- شبكات الاتصال التنظيمي
- 10- وظائف الاتصال التنظيمي
- 11- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
- 12- معوقات الاتصال التنظيمي
- 13- خصائص ومقومات الاتصال التنظيمي الفعال

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي احد الوظائف والعمليات الإدارية والإنسانية في أي منظمة وركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاحها وبلوغ أهدافها كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم عملية الاتصال ، فعلمية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين فيها، فهي تمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فعلمية الاتصال بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم حيث يميل الاتصال إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج ، فبدون اتصال يحدث أو يكون هناك خلل في التفاعل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه والمرؤوسين مع رؤسائهم ، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص الكفاية الإنتاجية وعليه فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المنظمة وبناء على ما سبق سيتناول فصلنا هذا ما يلي: سيتم في هذا الفصل التطرق للخلفية النظرية للاتصال التنظيمي حيث نتطرق فيه لمفهوم الاتصال بصفة عامة ونشأته وعناصره ثم نتطرقنا إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وأنواعه وطرقه وأساليبه ثم خطواته وشبكاته ووظائفه المختلفة ثم أهميته وأهدافه ومعوقاته وفي آخر هذا الفصل نتطرق إلى خصائص ومقومات الاتصال الفعال.

1- تعريف الاتصال:

لقد تقدم علم الاتصال بخطوات سريعة وأصبح يشكل فرعاً هاماً من فروع علم النفس وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا ، ولم يقتصر الأمر على دراسة تقنيات هذه العملية فحسب، لكن تنوعت الدراسة وموضوعاتها لتغطي كل المتغيرات التي تدخل في عملية الاتصال منها الحضارية والجماعية والذاتية والتنظيمية وصاحب هذا كله ازدياد في الوعي بأهميته وتطبيقاته في مختلف أوجه النشاط الإنساني في الإدارة والإنتاج والتربية والتعليم ومؤسسات الرعاية والعلاج وغيرها، وعليه فقد أدت هذه التطبيقات إلى إثراء معطياته، مما انعكس على فاعليته ، من حيث التحليل والفهم والتطوير لتطبيقاته.

ومما تقدم يمكن تقديم تعريف من ناحيتين أساسيتين هما:

1-1- من الناحية اللغوية:

اتصال الشيء، بمعنى التام، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه ، كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه.

ويقال كان على اتصال به، أي علاقة ارتباط وصلة، كما يرد بالمعنى التصاق، تقارب واشتراك. (احمد زكي بدوي وآخرون، 2001، ص 73).

كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي للاتصال وهو " وصل على شكل " وصلت " بمعنى الشيء، من باب وعد " وصلة " أيضا ، و " وصل إليه " " وصولا " ، أي بلغ، ووصل بمعنى " اتصل " أي دعاه دعوة الجاهلية، قال الله تعالى " أي يتصلون، والوصل ضد الهجران، و " الوصلة " هي التي كانت في الجاهلية هي الشاة التي تلد سبعة أبطن، وفي الحديث الشريف " لعن الله الواصلة والمستوصلة " ، فالواصلة التي تصل الشعر والمستوصلة التي يتصل بها ذلك، وتوصل إليه أي تلطف ضد التصادم. (د.فاروق عبد الله فليح، 2009، ص 164،165).

ومن خلال هذا نتوصل إلى أن معنى الاتصال في اللغة العربية هو الإبلاغ والإخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار ، أي التوصل.

أما كلمة اتصال في اللغة الانجليزية communication مشتقة في لفظها الانجليزي من الأصل اللاتيني communi أي common ومعناها مشترك أو عام ، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة commonness مع شخص أو جماعة

أخرى، أي أننا نحاول أن نشترك سويا في المعلومات والأفكار. (تروت مشهور 2010، ص 22).

وهي تعني:

أ- الملوحة المبلغة

ب- رسالة شفوية أو كتابية

ج- تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة ، شبكة تليفونية، شبكة طرق. (عبد الحافظ محمد سلامة، 2006، ص 31).

1-2- من الناحية الاصطلاحية:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال ، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرف بأنه رسالة تؤثر في سلوك المستقبل ، وهو عملية تنتقل بواسطتها فكرة مرسل من المصدر إلى المستقبل لإثارة انتباهه أو لإحداث تغيير في سلوكه. (د/ ربحي مصطفى عليان وآخرون، 2005، ص 29) .

هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة توضح فكرة أو خبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ، ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما. (د. جابر نصر الدين وآخرون، 2006، ص 127).

يعرفه " ناصر محمد العديلي " بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق تفاهم بين المرسل و المرسل إليه . (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 184).

يعرف " مصطفى عشوي " الاتصال بأنه عبارة عن عملية إرسال و انتقال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية أو غير لفظية.(عبد الرحمان وآخرون، 1992، ص 27).

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير لذلك فإن الاتصال من جهة نظرهم يعرف بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر " (احمد ماهر، 1997، ص 352).

يعرف " د. حسين حمدي الطوبجي " الاتصال بأنه " العملية أو الطريقة التي تتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه، ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها " (د/ عبد الحافظ محمد سلامة، 2006، ص 31).

يعرفه " فيليبو " بأنه " العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب " (عبد العزيز صالح بن جبثور، 2000، ص 163).

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين طرفين (مرسل و مستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه السلوك. (محمد بن علي المانع، 2006، ص 14).

من خلال التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر ، وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية.

2- نشأة عملية الاتصال وتطورها:

يرى علماء الاتصال وغيرهم من المهتمين أن عملية الاتصال الإنساني لم تولد مكتملة وإنما مرت في مراحل من التطور على النحو الآتي:

2-1- مرحلة ما قبل نشوء اللغة:

وقد كانت وسائل الاتصال في هذه المرحلة متعددة وقد استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة من الفم، وأصوات غير مباشرة من بعض الأدوات كقرون الحيوانات والطبول والعظام ، والإشارة اليدوية والجسدية والنار وغيرها من الوسائل.

وكل هذه الوسائل كانت تعني أشياء ، مفاهيم تعارف عليها أفراد تلك المرحلة .

2-2- مرحلة نشوء اللغة:

في هذه المرحلة تطورت وسيلة الاتصال إلى أدوات ذات رموز صوتية مفهومة تحمل فكرة أو خبرة من شخص لآخر أو إلى جماعة، ولكن يشترط وجود شخصين في مكان محدد وفي آن واحد لأنها تعتمد على المحادثة المباشرة، وقد يكون المرسل هنا فردا

و المستقبل جماعة، مثلما كان يحدث في الإعلانات الرسمية عندما كان يبلغها المنادي للناس. (د/ عبد الحفيظ محمد سلامة، 2006، ص 33).

2-3- مرحلة نشوء الكتابة:

وهنا حدث تطور آخر إذ لا يشترط وجود المرسل والمستقبل في مكان واحد لأن الكتابة كانت إضافة جديدة إلى المحادثة المباشرة، وبهذا اتسعت دائرة الاتصال.

2-4- مرحلة اختراع الطباعة:

ويرجع الفضل فيها إلى يوحنا " جو تنبرغ " والتي أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل كتب ومجلات وصحف وغيرها، مما أسهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع. (د/ربحي مصطفى عليان وآخرون، 2005، ص 32).

2-5- مرحلة الاتصالات التقنية (تكنولوجيا الاتصالات).

وتشتمل على اختراع الهاتف اللاسلكي، اختراع الأجهزة اللاسلكية مثل: الإذاعة والتلفاز، واختراع وسائل الاتصال عبر الأقمار الصناعية. ويشهد العالم حالياً تطورات في وسائل الاتصالات تساعد في تعميم الثقافة والمعرفة وخلق التفاعل بين الكثير من الأمم والشعوب.

3- عناصر أو مكونات عملية الاتصال:

إن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو مهارة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار و آراء يريد نقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها، وهذه العملية تحتوي على عناصر أساسية وهي المرسل - الرسالة - المستقبل - الوسيلة - التغذية الراجعة، وسوف نتناول هذه العناصر بنوع من التفصيل.

3-1- المرسل sender:

ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة. (أميرة منصور يوسف علي، 2005، ص 37).

فالمرسل إذا، هو كل من يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل معنى محددا أو أكثر بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي، ويمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو كتابا أو

مذيعاً أو حيواناً من الحيوانات التي تتواصل، وكل مصدر يبث معلومات ليس فيها قصد التواصل لا يمكن أن نعتبره مراسلاً، ويصدق ذلك على كل الظواهر الطبيعية، فهي ليست رسالة وإن كان الإنسان يعتبرها ويعطيها معاني معينة إنها بكلمة أدق عبارة عن مؤشرات، فالبرق والرعد لا يرسلان لنا رسالة بقصد إعلامنا بقرب تساقط المطر، بل هي ظواهر طبيعية لها قيمة المؤشر. (د/ لوكيا الهاشمي، 2006، ص 214).

وعليه فالمرسل يعد المسؤول عن القيام بوظيفتين أساسيتين هام:

أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها، وتحديد واختيار الأسلوب والشكل والوسيلة واللغة المناسبة.

ب- القيام بالشرح لهذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ولكي يحقق المرسل كلا الوظيفتين يجب أن يراعي مجموعة من الاعتبارات وهي:

أ- معرفته لما يريد إرساله وتوصيله، فعدم المعرفة بالرسالة يؤدي إلى العجز عن الشرح والتوصيل لأي شخص.

ب- يجب على المرسل أن يحدد بدقة المعنى الذي يود أن يكونه عند المستقبل.

ج- يجب تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة سواء أكانت منطوقة أو مرسومة أو مكتوبة.

د- الاعتماد على السهولة وتفاذي المبهم لتوصيل الرسالة بوضوح.

هـ- ينبغي تحديد الوقت والمكان الملائمين لتوصيل الرسالة.

و- يجب على المرسل تشجيع الأصدقاء الراجعة والتغذية العكسية.

ز- أن يراعي ثقافة وميول واتجاهات المستقبل. (بن داود العربي، 2007 - 2008، ص 142).

وهناك ثلاثة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار أو تقييم المرسل وهي:

1- الثقة في المصدر.

2- استمرار اتجاه المستقبلين نحو مضمون الرسالة التي أصدرها المرسل ويرتبط بالثقة في المصدر.

3- نوع المصدر: الرسمي وغير الرسمي. (د/ جابر نصر الدين، 2006، ص 129).

3-2- الرسالة message:

هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل لهؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره أو مشاعره وتتكون من رموز و حقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه. (محمد بن علي المانع، 2006، ص 20).

كما أنها عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل الأفكار ،وقد تأخذ أشكالاً عديدة منها: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور، السكوت، وتعبيرات الوجه والجسم والتلامس والمصافحة والصراخ. (احمد ماهر، 2004، ص 354 - 355).

وكل رسالة لها جانبان : العناصر elements أي العناصر التي تتكون منها الرسالة، ثم يأتي بعد ذلك البناء أو التركيب الخاص بوضع هذه العناصر سوياً ، لتنتج لنا رسالة معينة مطلوب توصيلها للمستقبل.

ولكل رسالة محتوى content ويختلف أسلوب معالجة المحتوى من فرد لآخر وهذا ما نشاهده في معالجة كل كاتب من الكتاب المشهورين لموضوع معين بطريقته الخاصة المميزة لها. (د/ عبد العزيز شرف، 2003، ص 199).

ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

1- دقة بناء وإخراج الرسالة : سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ و المصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.

2- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب.

3- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات .

4- يجب أن لا تكون الرسالة طويلة ومملة.

5- توفير الوقت المناسب لنقل الرسالة.

6- أن تكون مناسبة لمستوى الفئات المستهدفة.

إذا كانت الرسالة تجربة عملية لأبد من إعداد الترتيبات العامة للمشاهد للاطلاع على كامل التجربة أو العمل. (د/ عبد الحافظ محمد سلامة، 2006، ص 35).

3-3- الوسيلة medium:

وتسمى أيضا " القناة " وهي الوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة وقد تكون هذه الرسالة إما لفظية " النشرات و الخطابات " ، وإما كتابية " كالكتب والمذكرات والتقارير " ، وحتى تصويرية " كالصور أو الرسوم التوضيحية " ، كما قد تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية.

فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقارير و الخطابات مثلا، أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات والمناقشات في فترات الراحة، فهي مهمة أيضا وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة. (بن داود العربي، 2008، ص 114).

ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- أ- مدى أهمية الرسالة
- ب- درجة سرية الرسالة
- ج- السرعة اللازمة لإجراء الرسالة (الاتصال)
- د- تكلفة استخدامك الرسالة
- هـ- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.

3-4- المستقبل receveur:

هو الشخص الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل ، إنه مصب عملية الاتصال وهو المقصود بها، لأن المرسل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو اتجاه عنده، ويعتبر المستقبل هو الهدف من عملية الاتصال التي قصدها المرسل، وعليه فكما كان المستقبل يقظا، وراغبا في استقبال الرسالة وقادرا على ذلك كلما كان هناك احتمال تحقيق اتصال فعال، ولهذا فإن نجاح الرسالة في الوصول إلى المستقبل لا تقاس بما يقدمه المرسل بل بما يقوم به المستقبل من سلوك مستحب ، والمستقبل لا يكون مستمعا فقط بل جزء فاعل في عملية الاتصال ككل، لأن المستقبل في بعض الأحيان يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه للرسالة وأهم هذه المؤثرات : أن مستقبل الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على

خبراته السابقة فمثلا " تقرير الشركة الذي يثير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا يصدق إذا لم تحدث زيادات في الأجور في العام السابق " . (د/لوكيا الهاشمي، 2006، ص 216).

ولكي يكون المستقبل فعالا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

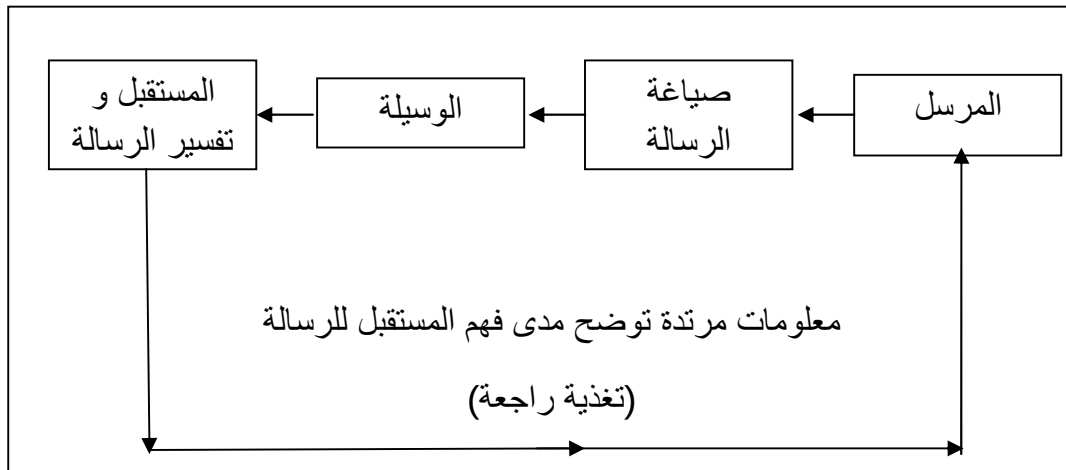
أ- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته و معرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله).

ب- أن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية.

ج- أن يتجنب الأحكام الذاتية . (أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص 177).

3-5- التغذية الراجعة feedback:

هي عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثر المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الرسالة على هذا المستقبل أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل و المشاركة م المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها، وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار بحيث يصبح المرسل مستقبل ومرسلا مرة أخرى، ويصبح المستقبل مرسلا تارة ومستقبلا تارة أخرى.



شكل رقم (01) يوضح عناصر عملية الاتصال

(د/ حمدي باين وآخرون، 1999، ص 137)

4- الاتصال التنظيمي:

تعريف الاتصال التنظيمي:

لقد أصبح الاتصال اليوم من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في مجالات الإدارة والتنظيم سواء من قبل الباحثين أو الممارسين ، حيث تعتبر الاتصالات عصب المنظمة فهي التي تدفع النشاط و الحيوية إلى أطرافها، وبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود وتتوقف العملية الإدارية تماما، وهذا ما يسمى بالاتصال التنظيمي أو الإداري، وسنتطرق لبعض التعاريف على اختلاف وجهات نظرها لمفهوم الاتصال التنظيمي كالآتي:

- يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل و الطرق التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. (احمد ماهر ، 2004، ص 60).

وعليه فهذا التعريف يبين لنا الغرض الأول من العملية الاتصالية والمتمثل في نقل المعلومات المتوفرة للأفراد داخل المنظمة باستعمال مختلف الوسائل.

- هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. (alex nuchie 2001, p 67).

- يعرفه عبد الغفار حنفي بأنه " عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر". (عبد الغفار حنفي، 2004، ص 74).

- الاتصال التنظيمي هو عبارة عن اتصال إنساني منطوق و مكتوب والي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (د/ لوكيا الهاشمي، 2006، ص 226).

- يعرفه الدكتور "محمود سلمان العميان " بأنه " وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة ، ويعني بالاتصال تبادل الأفكار والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة ، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتضمن فهم

طبيعة العمل وعلاقته الوظيفية في مجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات و الاختصاصات ، وهذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، ويضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي ، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها". (محمود سلمان العميان، 2001، ص 237).

- عرفه " د/ حمدي ياسين " بأنه " العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة ، أو إحداث تغيير ، بعبارة أخرى فلابد للعملية الاتصالية هذه من هدف وإلا اعتبرت مجرد ضوضاء لا فائدة منها". (د/ حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص 137).
- يعرفه " هاني عبد الرحمان " بأنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية. (محمد حسنين العجمي 2008، ص 265).

- يعرف أيضا بأنه " ذلك الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية ، والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها". (تروت مشهور، 2010، ص 103).

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن عملية الاتصال هي عملية ديناميكية تتم بين شخصين و أنها من أهم العمليات الأساسية التي تحتاج إليها المنظمات وكما أشار " برنارد " أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص. (taiebhafsi,1990,p221).

ومن بين أهم النقاط المتفق عليها من خلال هذه التعاريف نجد:

أ- يعتبر الاتصال سبب من أسباب نشوء العلاقات داخل التنظيم.

ب- يتكون من مرسل ورسالة.

ج- وسيلة أساسية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة.

د - نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة ويساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية بهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم.

5- أنواع الاتصالات التنظيمية:

بصفة عامة ثمة نوعان من التنظيم في كل منظمة ، احدهما رسمي تحدده السلطة الإدارية وتوضحه الخرائط التنظيمية وقنوات التوجه والتسلسل الإداري وآخر تنظيم غير رسمي ينشأ عن العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين أفراد المنظمة دون تدخل من الإدارة ولا يخضع لأي لوائح تنظيمية.

فالأفراد يتفاعلون فيما بينهم داخل المنظمة في إطار التنظيم الرسمي والغير الرسمي ، فأما التفاعل في الإطار التنظيمي الرسمي يكون من خلال شبكات اتصال رسمية محددة من طرف الإدارة العليا للمنظمة، ويكون هذا الاتصال منظم إذ يخضع للوائح تنظيمية وموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة، بينما في التنظيم الرسمي فإن تفاعل الأفراد فيما بينهم يكون عن طريق الاتصال غير الرسمي والذي يتميز بكونه دائم الحركة والتجدد والتغيير. (د/ لوكيا الهاشمي، 2006، ص 237).

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل:

5-1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

5-1-1- تعريفه:

هو ذلك الاتصال المخطط مسبقا والمنطقي، والذي تمر عن طريقه الحقائق والمعلومات في المنظمة أي أنه اتصال يستخدم خطوط السلطة الرسمية. (طلعت إبراهيم لطفي، 2008، ص 84).

هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى. (عمر وصفي عقيلي، 1997، ص 39).

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة) حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويعتبر الاتصال اتصالا رسميا لأنه محدد

بمراكز تنظيمية محددة ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة. ومجمل القول أن الاتصالات الرسمية تستند إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط وتجسيد الأهداف المؤسساتية، كما أن هذا النوع من الاتصالات التنظيمية يعتمد على الخطابات والمذكرات، والتقارير، والاجتماعات الرسمية وغيرها من الوسائل الرسمية المعتمد من طرف المؤسسة كما قد يكون على عدة أشكال أو اتجاهات منها ما قد يكون رأسي ومنها ما قد يكون صاعد ومنها الأفقي أو المحوري.

5-1-2- وظائفه:

يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- أ- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها
- ب- إبلاغ التوجيهات والتعليمات والأوامر للعاملين
- ج- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال
- د- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات.

هـ- توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات. (هالة منصور ، 2000 ، ص 54).

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

- 1- نقل المفاهيم والآراء والأفكار وخلق التماسك بين مكونات المنظمة
- 2- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة
- 3- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل محورا أساسيا تقوم عليه أي منظمة
- 4- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

5-1-3- اتجاهاته وأشكاله:

تأخذ الاتصالات التنظيمية الرسمية ثلاثة أشكال أو اتجاهات رئيسية وهي:

- أ- الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى).
- ب- الاتصالات الهابطة (من أعلى إلى أسفل).
- ج- الاتصالات الأفقية (في نفس المستوى التنظيمي).

وستنطبق لكل شكل من هذه الأشكال أو الاتجاهات بنوع من التفصيل والشرح.

أ- الاتصال الصاعد up.ward:

والمقصود به جملة الاتصالات التي تأتي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أي تنتقل من أسفل إلى أعلى فهي تعتبر وسيلة لرفع المعلومات والتقارير عن الانجازات المحققة وكذلك تعتبر وسيلة للاستفسار أو التأكد من بعض المعلومات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2006، ص 441).

وبالتالي فهي مجموعة الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- 1- معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن حملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها العامل. (طريف شوقي فرج وآخرون، بدون سنة، ص 28).

3- أفكار حول تحسين سبل العمل.

4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

5- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

وبالتالي يمكن القول أنه عن طريق الاتصال الصاعد يمكن تنتقل آراء العمال و اتجاهاتهم واقتراحاتهم ومطالبهم وشكواهم إلى رؤسائهم وتكمن أهمية هذه الاتصالات في أنها تمكن المستويات الدنيا في التنظيم من المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم لإظهار إمكانياتهم وقدراتهم، وعليه فإن للاتصال الصاعد مجموعة من المزايا و معوقات نوردها كالآتي:

1- مزايا الاتصال الصاعد:

ونذكر منها ما يلي:

- أ- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف وذلك من خلال تحسين بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها مزاولة الاتصال الصاعد.
- ب- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- ج- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 224).

- د- تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تفاقمها.
- هـ- شيوع نوع من الديمقراطية والنقد الموضوعي، مما يزيد من شعور الموظف بقيمته وأهمية دوره في المؤسسة. (د/ عبد الحافظ محمد سلامة، 2006، ص 45).
- 2- معوقات الاتصال الصاعد:

- يواجه هذا المستوى أو الشكل من الاتصال بعض المشكلات والعقبات نطرح منها التالية:
- أ- حيلولة بعض المدراء من وصول مثل هذه التقارير والمعلومات إلى الرئيس الأعلى خاصة إذا كانت هذه المعلومات تمس المدير المباشر للموظف.
- ب- محاولة المرؤوسين الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ويحاول أن يترك كذلك اثر ايجابيا لدى الرئيس وقد يتطلب ذلك إدخال تعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو تزييف بعض المعلومات. (خليل محمد الشماع 1999.ص283).
- ج- في بعض الأحيان يخاف الموظف رفع مثل هذه المعلومات إذا كانت ضد مديره وذلك حفاظا على وظيفته .
- د- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس العكس حيث يعتبرون الاتصالات النازلة هي الأساسية بينما الاتصالات الصاعدة استثنائية. (بوعطيط جلال الدين، 2008، 2009، ص 44).

وبهذا يمكن القول أن الاتصال الصاعد ينقل العاملون فيه المعلومات و الأفكار والتطلعات والمقترحات من المستوى الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى، وهناك عدة سبل يمكن أن تتخذها الإدارة في المنظمات لتيسير الاتصال الصاعد مثل: الاجتماعات وتقارير الأداء، وسياسة الباب المفتوح من قبل لا الرؤساء، وصناديق الاقتراحات والشكاوي ومقابلات الأحاديث المفتوحة.

ب - الاتصال النازل down – ward :

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات من أعلى إلى أسفل أي من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية والتي تمثل التنظيم بما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعدد في ظله المستويات الإدارية أما الصورة الثانية لهذه الاتصالات فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير ويعتبر مركز اتخاذ القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه واليه فهو محور كل الاتصالات.

وتتمثل الاتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة ، والتوجيهات لحسن سير العمل ، وهذه الاتصالات هي في الحقيقة إحدى الوظائف المهمة للمديرين إذ بدون هذه الاتصالات يعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل.

ويرى " تايلور " أن من مهام المديرين جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغ يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم. (جمال الدين العويسات، 2009، ص 48-49).

كما أنها تحمل سياسات المنظمة التي تتعلق بالتقدمي و الأجور، والتعريف بأهداف المنظمة وإقناع العاملين بها وحثهم على التوحد معها.

إن الاتصال النازل يعد أكثر شيوعا وانتشارا في منظمات العمل حيث انه يسمح بنقل المعلومات والأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا (الإطارات والمشرفين) إلى المستويات الدنيا (المرؤوسين) حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبصفة رسمية مما يؤكد

الدور الذي يلعبه هذا النوع من الاتصال في انجاز الأعمال وفق تعليمات دقيقة ومحددة. (رضوان سامية، 2006، ص 43).

وعليه فالاتصال النازل هدفين رئيسيين هما:

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهما.

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين. (محمد يسري إبراهيم دعبس، 1999، ص 183).

ومن أكثر الطرق المستخدمة في الاتصال النازل، الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، وكتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، والتقارير النمطية، وكذلك للاتصال النازل مزايا ومعوقات نذكر منها:

1- مزايا الاتصال النازل:

للاتصالات النازلة عدة مزايا منها:

أ- تعليم الموظفين وتوجيههم ، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة يخلق شعورا لدى العامل بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الإدارة في المستويات العليا وهذا يخلق لدى الأفراد روح الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

ب- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والمستجدات المختلف التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

2- معوقات الاتصال النازل:

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

أ- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في دور إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها لآخرين منهم في مستويات تالية.

ب- كثرة عدد المستويات التي تمر بها الرسالة. (د/ ربحي مصطفى عليان ، 2006، ص 104).

ج- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا

- د - الفرق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) و المستقبل (المروؤس) .
- هـ - أن العديد من التنظيمات غالبا ما تعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، وتتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجهها لوجه)، مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

و - مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه.

ج - الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يحدث بين الأفراد والجماعات في المستوى التنظيمي الواحد مثل العلاقات التي تحدث بين العاملين في القسم الواحد ، أو بين الأقسام المختلفة سواء في مستوى الإدارة المتوسطة أو الإدارة المباشرة أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الإدارة العليا. (محمد حسنين العجمي، 2008، ص 274).

فمثلا يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، فهي اتصالات تعمل على سد الفجوة التي وجدت من الاتصالات الصاعدة والنازلة، فهذه الاتصالات تتيح الفرصة لتبادل المعلومات ما بين الإدارات المختلفة والأقسام المختلفة داخل المؤسسة من نفس المستوى، كما أنها تعمل على تحقيق التناسق والتعاون بين مختلف وحدات التنظيم، ويؤكد " هنري فايول " على أهمية هذا النوع من الاتصالات نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعية وان يخطر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة. (عزي عبد الرحمان و آخرون، 1992، ص24).

ويمكن إجمال أهم الوظائف للاتصال الأفقي فيما يلي:

- 1 - التنسيق للقيام بمهمة
 - 2 - حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة
 - 3 - تبادل المعلومات
 - 4 - حل الصراع وهذا يتمثل في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين.
- ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعيقاته كالتالي:

1 - مزايا الاتصال الأفقي:

أ- يساعد في رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم فقط السمع والطاعة. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 225).

ب- يعمل على حل العديد من المشكلات مما يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة.

ج- تحسين العلاقات المتداخلة مما يقلل من احتمالات الصراع الوظيفي .

د- يسمح بوصول المعلومات والآراء و المقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على يلزمهم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

هـ- حيوية الاتصال بين المدراء. (عبد العزيز صالح بن جبثور، 2000، ص 165).

2- معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعيق أدائها الفعال هي:

أ- هذا النوع من الاتصالات لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات. (محمد يسري إبراهيم دعبس، 1999، ص 190).

ب- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى احد الذي يحول دون تحقيقها.

ج- اتساع حجم المستوى التنظيمي الواحد واعتمادها على عدد كبير من الأقسام و المصالح الإدارية.

ومن الطرق المستخدمة في مثل هذا الاتصال هناك:

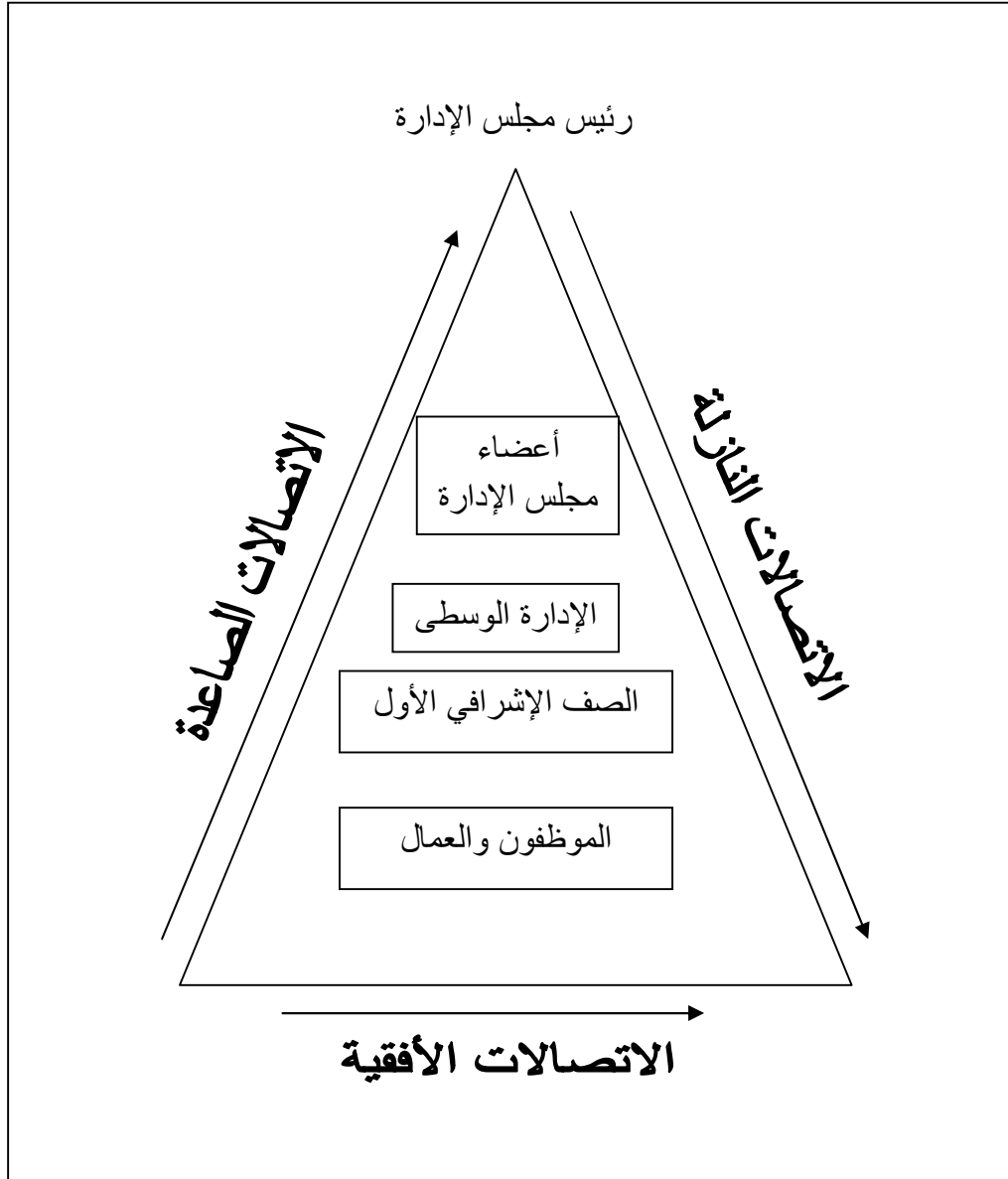
1- المواجهة الشخصية مثل: الزيارات، اللقاءات القصيرة.

2- الهاتف و الفاكس.

3- البريد الالكتروني إذا كانت المسافة بعيدة أي من قطر إلى قطر آخر.

ويمكن للمدراء زيادة فاعلية هذه الاتصالات الافقية وتذليل هذه العقبات وذلك من خلال:

- أ- إتباع الأساليب الآلية الحديثة في الاتصال مثل : الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، (email) وغيرها من الأساليب.
- ب- وجود الرغبة الأكيدة (الدافعية) للعمل على تحسين أهداف المؤسسة.
- والنموذج التالي يوضح اتجاهات ومسارات الاتصالات التنظيمية الرسمية



شكل رقم (02) يوضح اتجاهات ومسارات الاتصالات التنظيمية الرسمية الصاعدة والنازلة والأفقية

(شايب خالد السبيعي، 2003، ص 19)

2-5 - الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

2-5-1 - تعريفه:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو " تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين وتتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد والزملاء، وجماعات العمل، تتعلق بظروفهم ومشكلاتهم ودوافعهم ، واتجاهاتهم ، وطموحاتهم، وتتم بأسلوب غير رسمي ". (هالة منصور، 2000، ص 25).

كما يعرف بأنه " ذلك الاتصال الدائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبحه تماما ". (خضير كاظم محمود، 2002، ص 244).

فمن الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بالأفراد، وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به، وهذه الأخبار لا تخضع لأي تنظيم رسمي أو رقابة ، بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل أو العكس أو أفقيا دون أي حاجز مادي أو معنوي.

وعليه نستطيع القول أن الاتصالات غير الرسمية هي اتصالات خفية أو سرية وهي اتصالات تقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة ، فهي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية وغير مؤكدة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية ظهرت وبرزت أهميتها على إثر تجارب " هاوثرن " والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ أكدت على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية الغير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة. (بوعطيط جلال الدين، 2008-2009، ص 48).

والاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال ، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بأكثر فاعلية، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية والمحلية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات التي تسمم أجواء

العمل، وأيضا تحريف الوقائع لنقل معلومات مشبوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس). مصطفى حجازي، 1982، ص 129).

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية، ما يتم بين الأشخاص خارج القنوات الرسمية التي يحددها البناء التنظيمي كحالة المعلومات التي تنتقل من مدير إلى آخر، أو من عامل لآخر خلال حلقة خارج العمل أو خارج المؤسسة، ومنها ما يتم داخل البناء التنظيمي الرسمي لكنه دون التقيد بخط الاتصال الرسمي، كما هو الحال في الأسئلة عن المواضيع العامة أو عن الحياة الاجتماعية ككل ، هذا بالإضافة إلى الحوار المتبادل داخل المكاتب .

5-2-2 - أسباب ظهوره:

توجد عدة أسباب ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع والأسباب هي:

أ- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية وهذا بسبب غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

ب- إتباع المنظمة نمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة، ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.

ج- عدم توفر مبدأ العدالة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين

د- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة .

هـ- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها .

5-2-3 - مزايا وخصائص الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

يلخص " كاتز و كاهن " أهم الخصائص التي يتميز بها الاتصال غير الرسمي في:

أ- الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي وتلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

ب- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال الغير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.

ج-يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

هذا بالإضافة إلى دوافع أخرى متمثلة في:

- 1- تسهيل التفاعل الاجتماعي عن طريق تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة بطريقة غير رسمية .
- 2- الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة.
- 3- ارتباط أهداف الأفراد بأهداف الجماعة.
- 5-2-4 - سلبياته:

يمكن أن يكون للاتصال غير الرسمي اثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى :

أ- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم

ب- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية، واضطراب العلاقات الإنسانية الناتجة عن ردود أفعال انتقامية في العادة وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن " الاتصالات غير الرسمية هي شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد سواء رؤساء أو مرؤوسين على أساس شخصي والذي يعتمد على العلاقات الأولية بينهم واخذ شكل غير مقنن عن طريق مراكز غير مختصة فيتم تناقل المعلومات بطريقة شفوية وغير مؤكدة في الأحياء والمقاهي والمناسبات ، كما يمكن أن تتخذ الاتجاهات الثلاثة التي تتجلى في الاتصالات الرسمية صعودا و نزولا وأفقيا " . (محمد ناصر العديلي، 1995، ص 170).

6- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي:

توجد أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرق يعتمد على مراعاة مجموعة من الاعتبارات من بينها طبيعة المستقبل ، وطبيعة الموقف، وهذه الطرق أو الأساليب تستخدم لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة.

وعليه فمن الصعب تحديد وسائل الاتصال التنظيمي لأنه لا حدود للابتكار في تحديد هذه الوسائل، ولأن العقل البشري يمكنه أن يبتكر ويطور ويصمم أساليب حديثة، ذلك باستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات ، وتصميم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة. (احمد ماهر، 2004، ص 63).

وبشكل عام يجمل العلماء والباحثين أساليب الاتصال في ثلاثة أساليب هي:

6-1-1 أسلوب الاتصال الكتابي:

وهو الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات ، فضخامة الجهاز الإداري و انتشار وتوزيع العاملين فيه تحول في الغالب دون الاتصال الشفوي، وتفرض الأسلوب الكتابي. (د/ لوكيا الهاشمي، 2006، ص 220).

وهذا الأسلوب يعتمد على الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وعليه فإنه لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة عدة صور منها المذكرات والخطابات والمنشورات والأوامر المصلحية ... ، وهذا ما سنقوم بتوضيحه من خلال شرح هذه الصور كآتي:

6-1-1-1 التقارير:

وتعرف بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة ، عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

وهي تحتوي على معلومات ترفع من أسفل لأعلى لتسير للمستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير على مدى الصدق و الوضوح في عرضها وتحليلها. (صديق محمد عفيفي وآخرون، 2003، ص 444).

وهذه التقارير إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معنية - شهرية أو سنوية - وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير النفقش أو المتابعة أو الإنتاج ، بالإضافة إلى التقارير السرية والتي تعبر عن الطرق البيروقراطية الفاسدة بالنسبة لفئات العمال حيث تحمل هذه التقارير أحكاما ظالمة ومقترحات جائزة طبقا لمعلومات كاذبة.

6-1-2 الشكاوي:

تعتبر الشكاوي من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمة ، وتساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوي عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى. (alex nuhielli (b), 1983, p56).

وفي غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوى أنه وجد عيب على احد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر، يتطلب الإسراع في حله أو تفاديه أو محاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه وبمعنى آخر يمكن القول، بأن الشكاوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم ، وعلى الإدارة أن تعطي أهمية كبيرة لهاته الشكاوي وان تقضي عليها .

6-1-3- المذكرات والاقتراحات:

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم البعض قصد توضيح بعض الأمور. (جيرالد جيرنبرغ، 2003، ص 24).

ويلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات هامة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره، أو حل مشكلاته فهي عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي ، ويوضع صندوق مكتوب عليه اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.

6-1-4- النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها ، وتاريخ الإنشاء ، وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة وتنقسم النشرات إلى:

أ- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة وغيرها.

ب- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

وعليه فهذه النشرات تهدف إلى :

أ- تزويد العامل بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها

ب- تعمل على توكيد المعلومات والأخبار التي تبلغها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة. (بن داود العربي، 2007-2008، ص 162).

6-1-5 - الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتضمن الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيل.

6-1-6 - الرسائل الوظيفية:

وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا. (مصطفى حجازي، 1982، ص 120).

أ- مزايا الاتصال الكتابي:

يحقق أسلوب الاتصال الكتابي عدة مزايا منها:

1- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك .

2- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

3- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد. (محمد يسرى إبراهيم دعيس، 2003، ص 197).

4- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهودها.

5- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي. (محمود سلمان العميان، 2005، ص 245).

6- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.

ب - عيوب الاتصال الكتابي:

رغم اتسام الاتصال الكتابي بالعديد من المميزات إلا أنه محاط بالكثير من العيوب منها:

- 1- أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ وقتاً وجهداً كبيراً ، وكثيراً ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم أو المستقبل مغزى الرسالة.
- 2- حرمان مصدر الرسالة من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها. (محمد يسرى إبراهيم دعبس، 2003، ص 197).

- 3- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.
- 4- احتمالات التحريف الكبيرة ، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى ، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه، إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

6-2 - الاتصال الشفوي:

يعتبر الاتصال الشفوي من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً وأفضلها واستخداماً وذلك لما يوفره من الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي وجهاً لوجه، حيث يشجع تبادل الآراء والأفكار بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المنطوقة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المستقبل وموقفه واتجاهاته ، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

كما أن لأسلوب الاتصال الشفوي عدة طرق وهي كما يلي:

6-2-1 - الاجتماعات والندوات:

تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة ، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ ، وفي وقت واحد وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمثلا منها اجتماعات الأمن الصناعي ، والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعة العمل لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة ، فهي تمكنها من تعميق الوعي وتوضيح الطرق و الإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة ، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها. (بن داود العربي، 2007-2008، ص 164).

6-2-2 - المقابلات:

وهي طريقة تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة و الاستفسار وأيضا أهميتها بالنسبة لإبلاغ القرارات الهامة. (صديق محمد عفيفي وآخرون، 2003، ص 443). ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة ، والمناقشات المفتوحة إذ تقوم الشركة بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين بها للرد على تساؤلات العاملين في نظام رسمي للمقابلات وتسجل وقائع المقابلة في مذكرة تحفظ كمرجع لدى الموظفين بالإدارات و الأقسام ، فمثلا من الأسئلة التي تطرح في المقابلات : لماذا تأخر تركيب نظام تكييف الهواء الجديد في إدارتنا ؟ ومتى سيبدأ تطبيق نظام الحوافز الجديد. (د ،احمد سيد مصطفى، 2000، ص 353).

6-2-3 - الحديث الشفوي:

يتم هذا الاتصال وجها لوجه أو عن طريق الهاتف بين الرئيس والمرؤوس وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة واضحة، بسبب ما بيديه كل منهما من انفعالات وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين مرؤوسيهـم. (محمود سلمان العميان، 2005، ص 246).

أ- مزايا الاتصال الشفوي:

من أهم مزايا هذا الأسلوب ما يلي:

- 1- يمتاز الاتصالات الشفوية بتقوية الروابط وتهيئة المرؤوسين لتقبل آراء وتعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
- 2- يمتاز بالبساطة والوضوح و يناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا. (جمال الدين لعويسات، 2009، ص 46).
- 3- يمكن " المستقبل " من استيضاح النقاط الغامضة ، وتمكن " المرسل " من التأكد من فهم وإدراك المستقبل لرسالته.
- 4- يحافظ على قدر كبير من السرية ، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة. (بوعطيط جلال الدين، 2008 - 2009، ص 55).

ب- عيوب الاتصال الشفوي:

للإتصال الشفوي عدة عيوب منها:

- 1- يعاب على هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا ، مما يهيأ الفرصة للخلاف كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل ، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، مما يؤدي إلى التضارب.
- 2- صعوبة استخدامه مع الإعدادات الكبيرة.
- 3- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة.

6-3- الإتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الإتصال المصور، فإذا كان أسلوب الإتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، و الإتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الإتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الإتصال بالكلمات البسيطة،

فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفوقة بكلام مكتوب بجوارها موضوع ويفسر مغزاها ومحتواها.

وقد ادخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرئية بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها ، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفيلم العادي.

7- نظريات الاتصال التنظيمي:

7-1- نظريات التأثير المباشر:

جاء بهذه النظرية " هارولد لازويل " حيث يرى أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعا جماهيريا من مجموعة من الأشخاص المنعزلين (تأثر بفكر فرويد) ، ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير و الناس يقبلونها ويفهمونها بشكل متماثل، فكل شخص يتلقى المعلومات بشكل فردي و يستجيب بشكل فردي.

لكنها لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد وافترض أن للإعلام تأثيرات عنيفة و مفاجئة ، وتكمن أهميتها في أنها كانت بداية بحوث تأثير الإعلام .

7-2- نظريات التأثير الانتقائي:

7-2-1- نظرية الاختلافات الفردية:

تقول ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقا لاتجاهاتهم و بنيتهم النفسية و صفاتهم الموروثة أو المكتسبة و عليه فإن الرسائل تستقبل وتفسر بشكل انتقائي أو ذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص و الذي يرجع إلى اختلاف التنظيم لدى كل شخص من المعتقدات للقيام و الاتجاهات، و لأن الإدراك الانتقائي فالتذكر و الاستجابة انتقائيين و بالتالي فتأثير الاتصال ليس متماثلا. (

شفيقة جناوي، 2012-2013، ص 35).

7-2-2- نظرية الفئات الاجتماعية:

وفقا لهذه النظرية فالناس ينقسمون إلى فئات اجتماعية و السلوك الاتصالي يتشابه داخل كل فئة ويختلف من فئة لأخرى، وموقع الفرد في البناء الاجتماعي يؤثر على استقباله ، فالفئة قد تتحدد بناء على : السن، الجنس، الدخل، التعليم، الوظيفة، وتكون أنماط الاستجابة متشابهة داخل كل فئة، لذا فتأثير الاتصال ليس قويا ولا متماثلا ، ولكنه يختلف بتأثير الفئات الاجتماعية.

7-2-3- نظرية العلاقات الاجتماعية:

يرى رواد هذه النظرية أن جمهور الاتصال ليسوا مجرد أفرادا منعزلين ، أو أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية مختلفة، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في اتصالات و عائلات ونواد و غير ذلك من العلاقات، فالعلاقات إذن يجب أن توضع في الاعتبار. (شريط الشريف محمد، 2008-2009، ص 41).

7-3- نظرية التأثير غير المباشر:

7-3-1- نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج:

وفقا لهذه النظرية فإن الفرد يتأثر باطلاعه على بعض نماذج السلوك التي تعرض عن طريق وسائل الإعلام، حيث أن هذه النماذج تعتبر مصدر من مصادر التعليم الاجتماعي مما يدفعه لتبني هذا النموذج في سلوكه اليومي. (شفقة جناوي، 2012-2013، ص 36).

7-3-2- نظرية الحاجات و الإشباع:

وترى هذه النظرية أن جزءا هاما من الاتصال الذي يقوم به الناس موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع حاجاتهم.

7-3-3- نظرية المعنى:

قد تقدم وسائل الإعلام معان جديدة لكلمات اللغة، أو أن تضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة، وبما أن اللغة هي وسيلة التواصل الأكثر استعمالا بين الأفراد فإنها تعتبر عاملا حاسما في الإدراك و التفسير و القرارات و بذلك تصبح لوسائل الإعلام دور حاسما في تشكيل السلوك بشكل غير مباشر. (شريط الشريف محمد، 2008-2009، ص 41).

7-4- نظرية الاتصال الاتقاعي:

7-4-1 - النظرية النفسية:

تعتمد على نظرية الاختلافات الفردية أي أنها تعطي أهمية كبيرة للفروقات الموجودة بين الأفراد فالرسالة الفعالة هي التي تتمكن من تحويل البناء النفسي للفرد بشكل يجعل الاستجابة المعلنة متفقة مع موضوع الرسالة. فالنموذج وفقا لهذه النظرية هو:

الرسالة الإقناعية، تغير أو تنشط العمليات النفسية الكامنة، تحقق السلوك الظاهر المرتبط بالعمليات النفسية. (شريط الشريف محمد، 2008-2009، ص 42).

أما خطواتها:

أ- وصول الرسالة للشخص.

ب- قبوله لها ليفكر فيها.

ج- تقييمه للأهداف التي سيحققها من تنفيذ السلوك.

د- اختيار القيام بالسلوك.

7-4-2 - النظرية الثقافية:

تأثر أصحاب هذه النظرية بنظريات التأثير الانتقائي، حيث وفقا لهذه النظرية من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناء على المتغيرات النفسية وحدها ، لأنهم دوما يتصرفون داخل سياق اجتماعي. (شفقة جناوي، 2012-2013، ص 36).

ونموذج هذه النظرية هو:

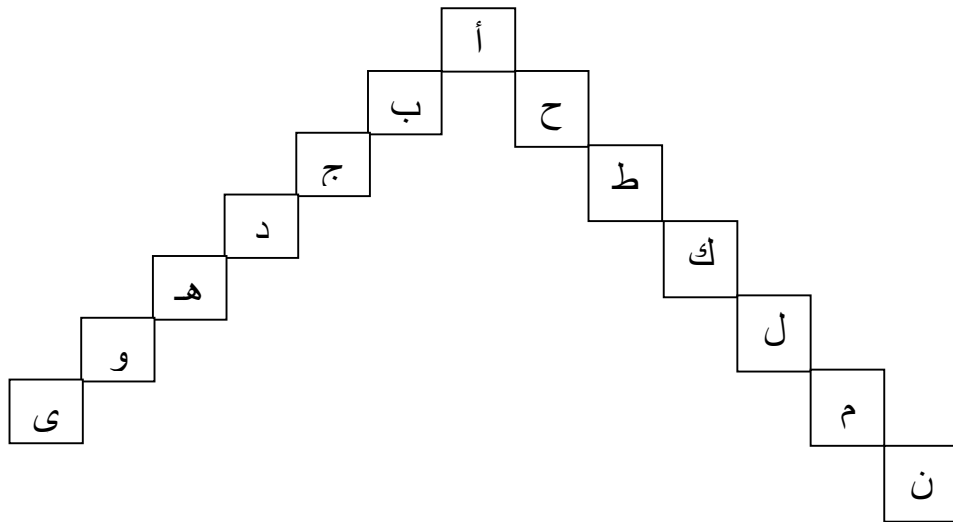
الرسالة الإقناعية، تحدد أو تعيد تحديد العملية الثقافية، تشكل أو تغير معايير السلوك المتفق عليها داخل الجماعة، تحقق تغير في اتجاه السلوك المعلن.

كما ترى أنه لا بد من مراعاة وجود مجتمعات ذات نظم ثقافية قاسية توجه الفرد وتقدم له بناء كامل للحقيقة، وهناك محتمات أخرى على النقيض ، تتاح فيها الفرصة أما الأفراد لتحديد استجاباتهم نحو الأفكار الجديدة.(شريط الشريف محمد، 2008-2009، ص 42).

- مدارس الاتصال التنظيمي:

أ - النظرية الكلاسيكية:

تعتبر مساهمة النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة و التنظيم مساهمة محدودة، فمدرسة الإدارة العلمية و مدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصالات إلا كونها أسلوب للاتصالات من أعلى إلى أسفل، وبغرض توجيه المرؤوسين و لتحديد طريقة الأداء، ويقدم هنري فايول رأى المدرسة العلمية للإدارة مساهمة جديدة بالاهتمام وذلك عندما تتوافق قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم . (فضيل دليو، 2003، ص 95).



شكل رقم (03) مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية

(أحمد ماهر، 1997، ص 35)

يوضح هنري فايول نظريته في الشكل السابق، حيث يرى بأنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص أو المناصب (هـ)، (د)، (ج)، (ب)، ثم يهبط إلى الأشخاص أو المناصب (ح)، (ط)، (ك)، (ل)، (م)، وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتاً طويلاً و إجراءات مستنديه أو مكتبية طويلة ومعقدة ، ويؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال ، ونعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو

المعبر بكل من الشخصية (و) (م)، ولقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائد في وقته، وذلك لأنه يقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية في ذلك الوقت .

ب - نظرية العلاقات الإنسانية:

استطاعت هذه النظرية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثير قويا على العلاقات الاجتماعية و التفاعلات و رضا و دافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت إحدى التجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤوسيه ذات اثر واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية و على هذا انقلب مفهوم الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل ، وبغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و الأفراد وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم لرفع كفاءة العمل و الرضا عنه. (فضيل دليو، 2003، ص 59).

ج - النظرية الحديثة:

تقدم هذه النظرية العديد من المساهمات و البحوث الخاصة بالاتصالات نذكر منها ما يلي: مساهمة رنسيس لكرت حيث يقدم مفهوم حلقة الوصل ، ويركز هذا المفهوم على أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم الدور الأول كقادة لمجموعة من المروؤوسين و الدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر، و على هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين ، و يبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة لأسفل ، وهذا النوع و الكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثري تبادل و انتشار المعلومات و أيضا الترابط بين المجموعة

د - نظرية النظم:

تنظر هذه النظرية إلى منظمات الأعمال على أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا و أهداف و اتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فتري أن النظام الاجتماعي لا يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه، وتري نظرية النظم أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه و تتأثر به.

هـ - نظرية المعلومات:

ترى هذه النظرية أن الاتصالات هي مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات و ترميزها و تخزينها و تحليلها و استعادتها و عرضها ، فإن هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث، تقارير) إلى رموز معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات و توثيق المستندات و قد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية، حيث تسهل عملية استقبال و تخزين المعلومات ، كما تهتم أيضا هذه النظرية بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسرع. (أحمد ماهر، 2003، ص 27).

8- خطوات عملية الاتصال:

يعتبر الاتصال احد أهم العناصر لأي منظمة باعتباره يتخلل جميع العمليات، وهو في نفس الوقت يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، وعليه فإن عملية التخطيط الجيد لأي منشأة لابد أن يقوم على أسس علمية مدروسة حتى يحقق الاتصال أهدافه ، وتتعدد مراحل عملية الاتصال وخطواته وتتوغل على ناحيتين هما المرسل و المستقبل وهي كالآتي:

أ- من ناحية المرسل:

يقوم الشخص المرسل بعدد من الخطوات قبل بناء اتصاله وهي:

أولاً: مرحلة تحديد الهدف من الاتصال:

لا يتصل احد بأحد إلا لهدف أو حاجة، فقد يكون الهدف الحصول على شيء، أو توصيل معلومات أو تغيير اتجاهات أو تكذيب إشاعات أو توجيه تعليمات، وتحديد الهدف من الاتصال بوضوح يساعد على اختيار الرسالة حتى تترك أثرها المناسب على المستقبلين لها. (د، عبد العزيز شرف، 2003، ص 202).

وتعتبر مرحلة تحديد الهدف أول مرحلة أو خطوة من خطوات عملية الاتصال حيث أن تحديد الهدف بوضوح يساعد على اختيار محتوى الرسالة ومعالجة هذا المحتوى بأسلوب يناسب المستقبلين لها كما أنها تحدد نوعية الأفراد أو الجماهير المطلوب الاتصال بهم

(المستقبل) ، كما تحدد نوعية الوسيلة التي تناسب وتحقيق الهدف من الرسالة (الوسيلة).
(أميرة منصور يوسف علي، 2005، ص 22-23).

ثانيا: مرحلة تحديد المستقبل:

إن تحديد الأفراد والجماعات المطلوب الاتصال بهم (المستقبل) ودراسة خصائصهم لمعرفة المستوى الذي يكون عليه مستقبلي الرسالة، ودراسة احتياجاتهم وأهمية عملية الاتصال اتجاه هذه الاحتياجات لمن المراحل والخطوات الرئيسية لتحقيق أهداف عملية الاتصال بل أن فهم المستقبل أو المستقبلين يساعد على اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بهم.

ثالثا: مرحلة اختيار وسيلة التعبير أو قناة الاتصال:

تحديد خصائص وسمات وخبرات المستقبل يمكننا اختيار الوسيلة المناسبة والتي تتفق وهؤلاء المستقبلين ، وهناك عدة وسائل أو وسائط وقنوات لنقل رسالة المرسل، فعادة ما تتم الاتصالات من الإدارة إلى الأسفل باستخدام إحدى الطرق الرسمية الآتية:
تسلسل السلطة، النقابة، لوحات الإعلانات، الصحف و المجلات الداخلية، النشرات، دليل الموظفين والخطب والمناقشة ، والاتصالات التي تتم من العاملين إلى الأعلى عادة ما تستخدم إحدى الطرق الرسمية الآتية: الاتصال المباشر بالرؤساء أثناء العمل، الشكاوي، التظلمات والمقترحات، النقابة، مجلس الإدارة، وعليه فاختيار الوسيلة المناسبة للاتصال يؤدي إلى اتصال فعال. (د/ عبد العزيز شرف، 2003، ص 203).

رابعا: مرحلة تحديد الوقت المناسب للاتصال:

لا بد أن تتضمن أي خطة ناجحة للاتصال تحديد الوقت المناسب لهذا الاتصال فتتأخر الرسالة التي يريد القائد الإداري مثلا توصيلها إلى مجموعة معينة من الموظفين قد تلحق ضررا بالغاً بمصالح الشركة إذا لم تصل إليهم في الوقت المناسب، إذ أنه من المفروض أن تصل هذه المعلومات للعمال قبل حدوث أي ضرر.

خامسا: مرحلة الترميز و التنفيذ:

في مرحلة الإرسال يجري ترميز الرسالة وهو تنظيم لأفكار المرسل التي تتضمنها رسالته في رسالته في رموز الاتصال وهذه الرموز قد تكون كلمات أو إشارات أو إيماءات وحركات لليد أو الجسم وعليه فبعد أن يختار المرسل أي وسيلة أو قناة يراها مناسبة لنقل

المعنى ويقوم بترميز رسالته يبقى عليه مهمة الإرسال، ويتمثل الإرسال في القيام بالسلوك أو الفعل الناقل للمعنى. (د، احمد سيد مصطفى، 2000، ص 236-237).

ب - من ناحية المستقبل:

يقوم المستقبل بعدد من الإجراءات هي:

أولاً: الاستقبال:

يستقبل المرسل ما يتلقاه بالحواس فإن أرسل المرسل فكرته أو معلوماته في صيغة منطوقة فالأذن تستقبل ، وإن كان الإرسال في صيغة مكتوبة أو صيغة أخرى غير لفظية مثل تعبيرات الوجه وحركات الجسم، فالعين هي التي تستقبل ، وقد يحدث الاستقبال وهذا هو الغالب في حالات كثيرة بالأذن والعين معا ، فتنتقل الحواس ما استقبلته عبر الأعصاب إلى مراكز الإدراك بالمخ.

ثانياً: التفسير أو فك الرموز:

هنا يقوم المستقبل بتفسير الرسالة التي تلقاها ، فبعد الاستقبال بالحواس ترسل هذه الحواس إشارات بما تلقتة عبر الأعصاب، إلى مراكز الإدراك بالمخ وهذا بدوره يفسر رموز الاتصال والمستقبل في تفسيره للرسالة يسعى إلى تحويلها أو ترجمتها إلى معنى مفيد يدركه، وعليه فإذا استطاع المستقبل أن يفسر ما تلقاه بشكل سليم فقد أحسن إدراك المعلومة أو المعنى الذي قصد المرسل نقله. (د، احمد سيد مصطفى، 2000، ص 339-340).

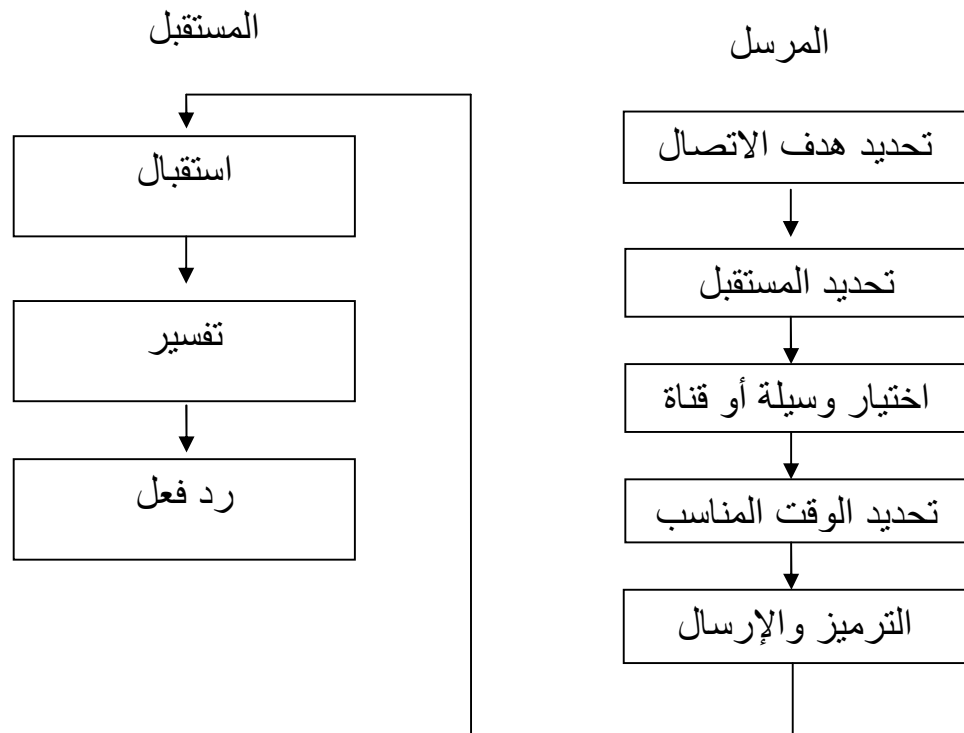
ثالثاً: رد الفعل:

إذا أدرك المستقبل معنى الرسالة سواء كان إدراكه صحيحاً أو غير صحيح يتصرف أو يتحرك أو يتكلم وهذا هو رجع الصدى، فإن تحدث أو كتب أو عبر بعينه أو بوجهه أو يديه أو جسمه فإنه يقدم معلومات أو معاني مرتدة للمرسل، هذه هي استجابة المستقبل وهي استجابة قد تكون كما أراد المرسل أو لا تكون.

رابعاً: تقويم نتائج الاتصال:

فلابد لكل خطة اتصال من تقويم لنتائجه، حتى نتأكد من تحقيق الخطة لأهدافها، وحتى يمكن التعرف على العوائق التي تحول دون تحقيق اتصال فعال، وهذا التقويم يتم على أي مستوى، فمثلا رئيس العمل الذي يريد توصيل رسالة معينة للعاملين يهتمه التأكد من وصول الرسالة إليهم وتركها للأثر المطلوب.

والقائد الناجح الذي يريد أن تظل خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين العاملين تحت قيادته يهتمه التأكد من أن خطوط الاتصال صالحة دائما لنقل آراء وأفكار ووجهات النظر وشكايات العاملين إليه في كل وقت ، كما يهتمه أيضا للتأكد من أن توجيهاته وآراءه ووجهات نظره قد وصلت بوضوح وفي الوقت المناسب للعاملين، وعلى وجه العموم فإن تقويم نتائج الاتصال أمر ضروري للتأكد من أن الاتصال قد حقق أهدافه ، أو أنه ترك الأثر ورد الفعل المناسب على الأفراد المراد الاتصال بهم. (د/ عبد العزيز شرف، 2003، ص 203-204).



الشكل رقم (04) يوضح خطوات عملية الاتصال مراحل الإرسال و الاستقبال في عملية الاتصال

9 - شبكات الاتصال التنظيمي:

تأخذ الاتصالات التنظيمية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً.

وتمثل شبكات الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة على حل المشاكل القائمة والطارئة. (نجيبة هبهوب، 2001، ص 69)، تخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضاً تخدم الهيكل التنظيمي كما تخدم أيضاً نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية، ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل بفاعلية خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث يشمل العديد من الثقافات التي يقرب الاتصال فيما بينها. (راوية حسن، 2001، ص 235).

وعليه يمكن أن نصنف شبكات الاتصال حسب ما جاءت به الأبحاث و الدراسات على النحو الآتي:

أ - شبكات اتصال السلسلة:

وتعرف بهذا الاسم نظراً لوجود أفراد المجموعة (الوحدة) ورئيسهم والمعلومات التي تسري بينهم في اتجاه أفقي. (محمد حافظ حجازي، 2006، ص 15).

ويمثل هذا النمط إمكانية الرئيس بالاتصال بمروؤوسيه ومساعديه ، حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس (المدير) الاتصال بمساعديه ومروؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدد عادة، ويلاحظ أن هذه الشبكة تتميز باتصال فوضوي

حسب أهواء مختلفة، فتشهد هذه الشبكة تكتلات تقوم على أساس صراع أو تعاون، ويبقى الآخرون في عزلة كبقية المرؤوسين ، إذ يجد المدير نفسه في حالة ضياع بسبب سريان المعلومات في أكثر من اتجاه فيحدث تدفق وعدم تحكم في المعلومات.

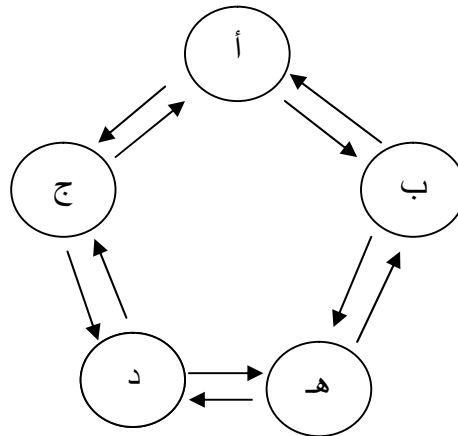


الشكل رقم (05) يوضح نموذج لشبكة السلسلة الاتصالي.

(خضير كاظم محمود، 2002، ص28).

ب - شبكة الاتصال الدائري:

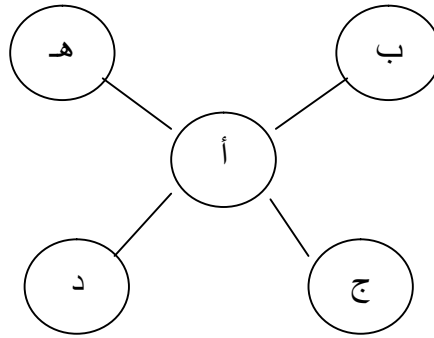
ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال ، بالاتصال شبه التام (الكامل) إذ يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا. إلا أن عملية الاتصال في هذه الشبكة تتعرض إلى ضغوطات تنظيمية تشوه الرسالة ومضمونها، وتتميز الرسالة في هذه الشبكة بالبطء مما يؤدي إلى ظهور اتصالات لا رسمية (مصطفى حجازي، 1982، ص 140)، وعليه فهذا النموذج يمثل اللامركزية الاتصالية.



شكل رقم (06) يوضح شبكة الاتصال الدائري

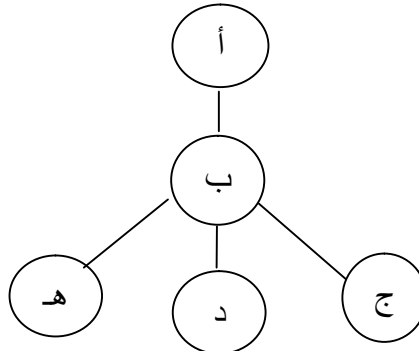
ج - شبكة اتصال العجلة:

تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير، حيث يتصل من قمة الهرم مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء ويتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً ولكن اتصالهم يكون فقط من خلال الشخص الموجود في المنتصف (المدير).



د - شبكة الاتصال العنقودي: شكل رقم (07) يوضح شبكة اتصال العجلة

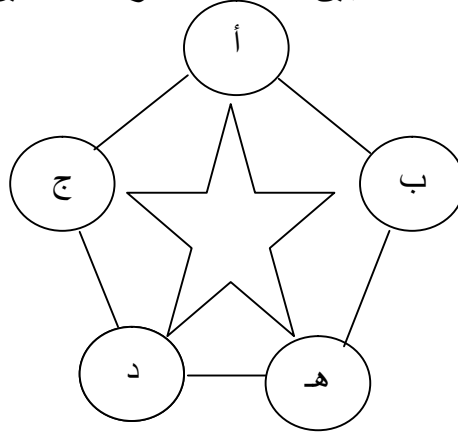
ويمثل هذا النموذج من الاتصال إمكانية الرئيس (المدير) الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده، الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فاعلية الاتصال.



شكل رقم (08) يوضح شبكة الاتصال العنقودي

هـ - شبكة الاتصال النجمي:

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة والمثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات، إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء ، وان المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، لذلك فإن هذا النمط يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف.



شكل رقم (09) يوضح شبكة الاتصال النجمي
10- وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف و تأثير الاتصال في عملية الالتزام بصفة عامة، ولا يخفى بان وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال، مما يبرر أن لعملية الاتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

10-1 - التنظيم:

يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم، إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي

للمؤسسة ففعالية القرارات تكون مرتبطة بالاتصال السريع والسهل، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ، وعدم التفاهم بين العمال في المؤسسة.

10-2 - الدافعية:

إن الوظيفة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلاله السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم ،ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وإن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطوير القيام بعملية الاتصال.

كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فاعلية. (علي عياصرة وآخرون، 2006، ص 29).

10-3 - الرقابة:

هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية، وفي الواقع تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية، حيث أن اغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية ، وإن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات.

10-4 - التوجيه:

يعمل الاتصال على تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة وهذا يعني إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك وتعتبر مهارات

التوجه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز. (د، ربحي مصطفى عليان وآخرون، 2005، ص 40).

10-5 - الإنتاج:

لا يمكن في أي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته.

10-6 - المعلومات:

يقوم الاتصال أيضا بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات وعليه فالإتصال يعتبر توجيه تقني حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الإتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الإتصال التي تحمل المعلومات للفرد والجماعة والقرارات التنظيمية. (بن داود العربي، 2007-2008، ص 149).

10-7 - الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية وهي:

- أ- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
- ب- تغيير موقف الأفراد التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ت- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية. (مصطفى عشوي، 1992، ص 142-143).

10-8- التنسيق:

إن نجاح أي مؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى هدف مشترك ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها فالإتصال يساعد على التنسيق الفعال خاصة في الإتصال الأفقي، مما يسمح بمناقشة المسائل المطروحة والمشاكل المختلفة بعقد اجتماعات بين إطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي محاولة الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة (رضوان سامية، 2005-2006، ص').

11- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن أكبر الكوارث التي منيت بها المنظمات كان سببها الإخفاق في عملية الاتصال ، وهذا ما يؤكد على الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال داخل أي منظمة وعليه فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة ، وتظهر أهمية وأهداف عملية الاتصال كعملية حيوية و أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية.

11-1- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل:

يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي وبالتالي تمكين الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

11-2- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

حيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وأداء مهام منظمة، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيقية وتميل المؤسسة لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة. (صالح بن نوار، 2004، ص120-121).

11-3- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:

يساهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة ، لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها. (محمد بن علي المانع، 2006، ص 15).

11-4- اتخاذ القرارات :

يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فالإتخاذ قرار معين يحتاج العاملين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات، وتقنين نتائجها.

11-5- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي:

عندما تنتشر الإشاعة بشكل واسع يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل ولتفادي ذلك يجب الصدق و الإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال ، بالإضافة إلى مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان وتشجيع الآراء البناءة.

11-6- توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها:

حيث يساعد الاتصال التنظيمي الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة و أولائك الأفراد وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المؤثرة ، وفرص التدريب المتاحة.(محمد بن علي المانع، 2006، ص16).

11-7- تنمية العلاقات الإنسانية:

حيث يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وزيادة العلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

ويمكن أن نضيف بعض النقاط لأهداف وأهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

أ- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فحصول العاملين أو الإدارة على المعلومات يخلق التحفيز والرضا الشيء الذي يجعلهم يقدمون مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

ب- إيصال الآراء ووجهات النظر والتعليمات إلى العاملين مما يجعل القادة يتعرفون على آراء العاملين ووجهات النظر وشكايهم ومشاكلهم. (عبد العزيز شرف، 2003، ص 193).

ج- إدراك كل فرد بأنه عضو مهم من فريق أو أعضاء المؤسسة، وإن المعلومات التي يتلقاها من خلال العملية الاتصالية تساعد على مشاركة كل فرد في تحقيق الأهداف المشتركة.

د- اطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ. (جمال الدين عويسات، 2009، ص 41).

هـ- نقل أهداف المنظمة وخططها إلى العاملين فيها وإلى جمهورها خارج المنظمة لكسب دعمهم وتأييدهم.

و- كما أن الاتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة. (بن داود العربي، 2007 - 2008، ص 142).

12- معوقات الاتصال التنظيمي:

تواجه العملية الاتصالية داخل المنظمات العديد من العوائق والتي تحد لمن فاعليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ونعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف احد عناصر العملي الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوطة به الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال بالصورة المطلوبة". (هالة منصور، 20، ص 63).

إن هذه المعوقات قد تخلق حسب تصنيفها و إمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف مستوى إدراك الإدارة وحرصها على تبني نظام جيد بالاتصالات به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات، لذا كان من واجب الإدارة و الأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:

12-1- المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة، وسياستها، وأهدافها ، وأساليب العمل التي تستخدمها لانجاز المهام والواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة، فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحدد الاختصاصات والمسؤوليات بين العاملين، ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية وبين مدى مركزية اتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة وفيما يلي نوجز أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون فاعلية الاتصال التنظيمي كالاتي:

أ - تعدد المستويات الإدارية:

يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين بهذه المستويات فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل القاعدة المنظمة. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1993، ص 402)، فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات الإدارية في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين ، ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، كما أن الاتصال الهابط يتأثر كذلك عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من المعلومات، كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية، ما يستغرق زمنا أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتواها للتحريف أو التعديل. (محمد بن علي المانع، 2006، ص 36).

ب - التخصص:

قد يكون التخصص - وهو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من نجاعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة، إذا كان المختصون في المشروع ، أي في محيط العمل جماعات متباينة ، حيث تلجأ كل فئة من تلك الفئات أو الجماعات إلى استخدام لغتها

الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات كثيرة في عملية الاتصالات، ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمات مما ينعكس على تحقيق أهدافها. (احمد صقر عاشور، 1989، ص 275)، هذا بالإضافة إلى ميل الفرد المتخصص إلى التميز إلى التحيز إلى تخصصه يضر بمصالح المنظمة كلها حيث يتركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات.

ج - البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

وهي صعوبة حقيقية فبعد أن اتسع نطاق الإدارة العامة وكبر حجم المنظمات وتعددت وحداتها وازداد عدد الوظائف صار الاتصال بين الطرفين أمرا عسيرا حتى ولو استخدم الهاتف. (عبد العزيز صالح بن جبثور، 2000، ص 167).

فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكانية الاتصال ، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يعترض التنفيذ من عقبات، وعليه فرغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم بواسطة هذه الوسائل كالتلفون مثلا قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية.

د - انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي:

تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي، وربما يرجع القصور " إلى عدم وجود هيكل تنظيمي بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية ". (محمد بن علي المانع، 2006، ص 32).

كما يتمثل انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي في قدمه وجموده عن مواكبة الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة، وتركيزه على السلطة المركزية، وهذا يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية والصاعدة ويؤدي إلى حالة من الجمود والعزلة بين الإدارات والشعب والأقسام والعاملين مما يفرض جزرا تنظيمية منعزلة في المنظمة.

هـ - عدم وضوح سياسة الاتصال:

يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني القادة سياسات خاطئة مثل " سياسة الباب المغلق " وهذه تشكل حاجزا بين العاملين وزملائهم أو بين القادة والمرؤوسين بما يعيق تدفق المعلومات، كما أن عدم تحديد سياسة واضحة لقنوات الاتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقق فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث يساعد ذلك على تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات اتجاه الاتصال.

إن عدم وضوح الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري ، مما يترتب عليه أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة ، أو مبالغة في تدفقها بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها والاستفادة منها.

و - نطاق الإشراف:

تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع نطاق الإشراف، فعند زيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول أن سلطته اتسعت ، وإن جميع العاملين لديه مسؤولون عن تنفيذ أوامره ، وهذا قد يدفعه إلى الاعتقاد بحتمية تنفيذ أوامره دون مناقشة، مما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظرا لتردده في استقبال الاتصالات، أو تقليصه من معدل تعامله وتعاونه مع رئيسه أو يرفض حتى القيام بالمطلوب ، أو يتجاهل محتوى مضمون الرسالة. (محمد بن علي المانع، 2006، ص 36).

ز - طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة ، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها على أنواع و أنماط الاتصال ، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالالاتصال المباشر يكون ببساطة وسهولة. (بن داود العربي، 2007 - 2008، ص 170).

ح - مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

حيث أن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي و الذي له العديد من السلبيات:

1- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.

2- احتمالات التحريف الكبيرة.

3- غالبا ما يكون غير محفز.

4- عدم توفر التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال الكتابي. (بوعطيط جلال الدين، 2008 - 2009، ص 64).

12-2 - معوقات ذاتية نفسية:

إن الاتصال يتعلق بجزء كبير بالتركيب النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تعتقد الإدارة أن الأفراد مهنيون نفسيا وفكريا لتلقي التعليمات والبيانات وان لديهم القدرة والاستعداد لفهمها واستيعابها ، ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائما، فالأفراد تشغلهم دائما مشكلاتهم الشخصية والهموم اليومية فضلا عن بعض المشاكل الأخرى نطرحها كآآتي:

أ - تباين الإدراك:

إن الإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة، تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية، مما يترتب عليه فهم مختلف للمعلومة وردود فعل مختلفة إزاءها. (محمد بن علي المانع، 2006، ص 38)، حيث يتعرض العاملون في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية ، أو رسائل مكتوبة أو أحداث جارية، وتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي: الوعي والانتباه للمنبه، وترجمة المنبه إلى رسالة، وتحديد الفعل أو السلوك المناسب، ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين مع تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين حيث أن العاملين يتجاهلون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم، وهذا الإدراك الانتقائي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل ، فمثلا حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه.

ويمكن تحديد المعوقات الإدراكية في:

1- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل على إدراكه لمقومات الرسالة.

2- مدى تناسب المثبرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

3- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الرسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل. (محمد يسرى إبراهيم دعبس، 1990، ص 307).

4- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

ب - فقدان عنصر الثقة بين أعضاء التنظيم:

ويرجع لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التأخي والتآلف ، فيسود المنظمة جو يخلو من التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم قادة ومرؤوسين وفي هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها للرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين ، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.

ج - الانطواء:

ويتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين أو بسبب انتقاد مهارات الاتصال أو بسبب التكوين الشخصي ، فإذا ما اتصف القائد الإداري بالانطوائية فإن ذلك يشكل عائقاً في نجاح الاتصال الإداري، حيث أنه يتجنب الاتصالات الفردية بينه وبين احد مرؤوسيه أو الاتصالات الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين، وعليه فكل هذا سيؤدي إلى تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه. (محمود سلمان العميان، 2005، ص 307).

د - الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل:

فالمرسل يقع في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي يمكن أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل الخبرة

والتعلم، والشخصية والعمليات الوجدانية وغيرها ، فالمرسل يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم الأفكار وأنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون. (رضوان سامية، 2005 - 2006، ص 54).

ومن ناحية أخرى فالمستقبل حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه، والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها، قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

وعليه فعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تآلف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه. (إبراهيم عبد العزيز شيجا، 1993، ص 405-406).

ه - الانفعالات :

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

و - حبس المعلومات:

يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم ، إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء ، أو من النقد ، أو من تحمل المسؤولية، والعقاب ويترتب على حبس المعلومات عن الزملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش المعلومات ونقصها مما يحول دون فعالية الاتصال واتخاذ قرارات غير مناسبة. (محمد بن علي المانع، 2006، ص 39).

ز - تنقية وغرلة المعلومات:

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق ايجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير منظمة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم ،ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسلة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة ، فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم ، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقى من قنوات الاتصال الصاعد.

12-3 - معوقات اجتماعية وثقافية:

تتمثل هذه المعوقات في مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع المحيط بالعاملين سواء داخل المنظمة وخارجها، حيث تمارس المنظمة أنشطتها تحت تأثيرات خارجية (البيئية المحيطة) وتأثيرات داخلية (بيئة العمل) وتتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم، ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

أ - التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والدينية والفكرية. حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدّد الاتصالات فيه، وعليه فهذا العائق يعتبر من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم وهذا ما يصعب عملية التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية .

ب - الاختلافات الثقافية:

إن التمايز و التباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف ، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها، وإنما مدلولات تلك الكلمات ، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو ، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. (كامل محمد مغربي، 2004، ص 242).

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبء عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتقادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي. (بوعطيط جلال الدين، 2008-2009، ص 62).

وفي هذا الصدد يرى كل من " كوشار و كاس" أن الاتصال " فعل ثقافي ، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم) فإنه يكون صعبا جدا". (p.cassé.ay.counaere.1984,p51).

12-4 - معوقات مادية وفنية (أدوات ووسائل الاتصال):

وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ، ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات العلاقة الوثيقة ببيئة الاتصال فمثلا عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تتسبب في الكثير من الأحيان في فشل الاتصال وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة سواء شفوية أو مكتوبة المناسبة حتى يزيد من فعالية الاتصال حيث انه كلما كانت وسيلة الاتصال كلما كانت ردود فعل المستقبل للرسالة لمرسلها عاملا مسيرا لفعالية الاتصال حيث تمكنه من التعرف على درجة استيعاب متلقي الرسالة ودرجة تأثيرها عليه. (رضوان سامية، 2005-2006، ص 58).

أما فيما يتعلق بالجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي للعملية بعد أكثر ضبط وتنظيم وترتبط بالجوانب الشكلية . (علي عياصرة وآخرون، 2006، ص 70-75). إلا انه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال (عطل) تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم أو سوء الطباعة أو عدم وضوح الصورة المرئية.

13 - خصائص ومقومات الاتصال التنظيمي الفعال:

لا يتحقق نجاح الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصالات وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توفرها لكي يحقق الاتصال فعاليته.

حيث يشير كل من " ويلي " و " وايت " بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها. (جمال الدين لعويسات، 2009، ص 50).

وعليه فإن من أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومضمونة
- دقة وضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.
- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، باعتبار أن هذه الثقة تعتبر الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل.
- دافعية الإنسان إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه ، أو حاجاته التي يريد إشباعها ، وكذلك في ظل حريته لاختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيره.
- ضرورة اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئة المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية . (محمد بن علي المانع، 2006، ص 22).
- دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعملية والسلوكية .
- يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها. (richard arcand,1998,p22) .
- التخطيط الجيد للاتصالات ، فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا، حيث أنه غالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 280).
- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الرموز و الوسائل التي يفهمها هذا المستقبل.
- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية ، وهذا بتفويض الاختصاصات و تشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة المعنوية و بث روح الثقة والتعاون.

- شرح بوضوح مشكل الاتصال الذي قد تطرحه المنظمة وتقييم الاتصالات الحالية .
(fouadbouguettia,2005, p42)
 - التدريب على الاتصال حيث يقدم من خلال حلقات دراسية في مجموعات صغيرة وحلقات تطبيقية وتستخدم تمرينات ذات علاقة بالعمل.
 - لابد من أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها وان يكون الاتصال مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة اثر المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين.
 - ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي، من حيث الاحتياجات الإدارية وظروف بيئة العمل. (هالة منصور، 2000، ص 58).
 - ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات.
- من خلال ما تقدم يمكن القول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي ، دون إهمال أن يوضع الاتصال وفقا لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالاتها الفعال.

خلاصة:

من خلال من قدم وما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ن فالاتصال بالنسبة لأي مجموعة تعمل سويا داخل هذا التنظيم كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهي تنقل إلى الإنسان الغذاء الإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به، وبالمثل فإن الاتصال يسمح بالمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين هذه المجموعة ، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من اجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن والسلس لكل عمليات التفاعل بين العاملين في المنظمة مما يساعد على النشاط و الحركة الجيدة للأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.



الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

تمهيد

1- الدافعية

- 1-1- مفهوم الدافعية
- 2-1- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية
- 3-1- وظائف الدافعية
- 4-1- تصنيف الدوافع
- 5-1- النظريات المفسرة للدافعية

2- الدافعية للإنجاز

- 1-2- تعريف الدافعية للإنجاز
- 2-2- مكونات الدافعية للإنجاز
- 3-2- أنواع الدافعية للإنجاز
- 4-2- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة
- 5-2- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة
- 6-2- أهمية الدافعية للإنجاز
- 7-2- النظريات المفسرة للدافعية
- 8-2- قياس الدافعية للإنجاز

خلاصة

تمهيد:

يتأثر سلوك الفرد منذ ميلاده بعدد من الرغبات، تعمل كقوى حافزة لأنشطته الحيوية، ويمكن تقدير الرضا الذي يحصل عليه الفرد، أو الضيق الذي يصيبه في أي موقف بمدى إشباع أو إحباط ميوله أو حواسه، فالدوافع التي تنشأ عن الميل أو الحواس هي قوة دينامية تؤثر في الأفكار و الانفعالات والسلوك، فيولد أي فرد مزود بحوافز وحواس معينة تتطلب الإشباع ويكون نوع السلوك الذي يتبعه الفرد لإشباع هذه الرغبات الموروثة مشروطا بالمؤثرات البيئية و بالخبرة وتصبح هذه الحوافز المعدلة بالخبرة فيما بعد دوافع الفرد لاتجاهاته وميوله و أنشطته.

فالدافعية للإنجاز تمثل عاملا هاما مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد و في درجة مثابرته واستمراره في الأداء.

وعليه سنتناول في فصلنا هذا الدافعية حيث نستعرض أولا المفهوم العام للدافعية، وبعض المفاهيم المرتبطة بها وتصنيفها ووظائفها ثم نتطرق إلى الدافعية للإنجاز وهي محور دراستنا، فنستعرض مفهومها ومكوناتها وأنواعها و الخصائص المميزة للأفراد ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز و الخصائص المميزة للأفراد ذوي الدافعية المنخفضة للإنجاز وكما نتطرق أيضا إلى أهميتها و النظريات المفسرة لها وكيفية قياسها.

1- الدافعية:

لم يعد مفهوم الدافعية حكراً على ميدان علم النفس ، بل شاع استخدامه ليتناول بين الناس ، في محاولتهم لتفسير سلوكهم و سلوكيات غيرهم وهذا يعزو إلى حركاتها الأولى بمعنى الأسباب.

1-1- مفهوم الدافعية:

لغة: في البداية نشير إلى أن كلمة " دافعية " motivation لها جذورها في الكلمة اللاتينية "movere" والتي تعني يدفع أو يحرك في علم النفس. (د/ عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 78).

- حسب علي شريف اصطلاح الدافعية مشتق من الكلمة اللاتينية mevere والتي تعني الدفع و التحريك. (علي شريف، 1989، ص 227).

- تعريف مصطفى عشوي:

" الدافعية هي حالة من التوتر النفسي و الفيزيولوجي الذي قد لا يكون شعوريا ، تدفع الفرد للقيام بأعمال ونشاطات وسلوكيات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر و لإعادة التوازن للسلوك أو التنفس بصفة عامة " . (مصطفى عشوي، 1990، ص 83).

- تعريف احمد عزت رابح:

" الدافع هو حالة جسمية أو نفسية، تثير السلوك و توجهه نحو غاية معينة، فالدوافع قوة محركة وموجهة في آن واحد، فالشخص الذي يؤلمه ضرره يدفعه الألم إلى أن يجرب ما لديه من أدوية مسكنة أو إلى أن يذهب إلى الطبيب " (د/عويد سلطان المشعان، 1994، ص 183).

- تعريف محمد عبد الطاهر الطيب:

" الدافع هو حالة جسمية أو نفسية لا نلاحظها مباشرة بل نستنتجها من الاتجاه العام للسلوك الصادر عن غاية معينة " . (جابر عبد الحميد جابر، 1994، ص 57)

- يعرفها مجدول (1871):

أنها غرائز أو قوى موروثة غير عقلانية تجبر السلوك على اتجاه معين مثل حب الاستطلاع، تأكيد الذات، الإنجاز. (عاطف جابر طه عبد الرحيم، 2009، ص 73).

- تعريف ماسلو:

الدافعية خاصية ثابتة ومستمرة ومتغيرة ومركبة وعامة، تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 69).

- تعريف ماكدوجال McDougall:

الدوافع هي استعدادات فطرية تدفع الفرد للقيام بسلوك خاص يقوم به البدن إلى جانب ناحية عقلية متمثلة في الإدراك، وينفعل الفرد إزاء هذا الموقف الذي أدى إلى إثارة الغريزة.

(فوزي محمد جيل، 2001، ص 207).

- تعريف طارق كمال:

عرف طارق كمال الدافعية بأنها " كل ما يحرك السلوك ويوجهه في اتجاه معين وما يسبب استمرارية ذلك النوع من السلوك " (د، طارق كمال، 2007، ص 109).
تعرف الدافعية كذلك بأنها " قوة دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء، كما توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته " (صلاح بيومي، 1982، ص 31).

من خلال التعريفات السابقة نجد أنها تتفق على أن الدوافع هي موجهات للسلوك من خلال إثارته للقيام بتحقيق هدف معين هي الغاية النهائية.

ويمكن القول أن الدافعية من خلال ثلاث مكونات هي:

- 1- تحريك السلوك من خلال إكسابه طاقة للتحريك.
- 2- توجيه السلوك عمليا نحو هدف معين.
- 3- درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف، وهذا ما يؤدي إلى تكراره أو تثبيته أو تغييره.

وكتعريف شامل للدوافع يمكن القول بأنها " نوع من الاستثارة الداخلية التي تسبب التزام النفسي الداخلي الذي يظهر على شخصية الفرد كنوع من القلق و التوتر التي تثيره لبذل مجموعة من الأنشطة والأفعال والأعمال ".

1-2 - بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

إن مفهوم الدافعية مرتبط ارتباطا كبيرا بمفاهيم أخرى مثل (الحاجة، الباعث، الحافز) وهذا ما جعل كثيرا من الباحثين يواجهون صعوبة في تفسيرهم للدافعية، وهذا راجع إلى غموض بعض المفاهيم المتعلقة بها، لذا كان لابد أن نميز بين هذه المفاهيم، وهذا على النحو الآتي:

1-2-1 - مفهوم الحاجة:

تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين، ويستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين. (معتز عبد الله عبد الحليم محمود السيد وآخرون، 1990، ص 420).
هي كذلك حالة من النقص والعوز و الافتقار و اختلال التوازن تقترن بنوع من التوتر و الضيق و لا تلبث أو تزول الحاجة متى قضيت. (عبد الرحمان الوافي، دون سنة، ص 72).

هي حالة من النقص و الافتقار لشيء معين يصاحبها نوع من التوتر والضيق الذي يزول عندما تلبى هذه الحاجة أو يتيح إشباعها ، وهناك عدة حاجات يسعى الإنسان إلى إشباعها مثل الأكل، الملبس (محمود إبراهيم وجيه، دون سنة، ص 124).

- تقسيم ماسلو للحاجات:

قام أبراهام ماسلو 1954 بتقديم نظرية تحدد مجموعات الحاجات الإنسانية و الأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع و علاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين وهذا كالاتي:

أ - الحاجات الفسيولوجية:

تتضمن الحاجات الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والجنس و النوم والدفع. (د، احمد صقر عاشور، 1986، ص 100).

ب - حاجات الأمن:

وهي تعبر عن حاجات الفرد بأن يكون بمأمن من الأخطار و أن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن على الكيان المادي فقط، بل يتضمن الأمن النفسي و المعنوي .

ج - حاجات الحب:

وهي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة و أن ينتمي إلى جماعة و أن يكون له أصدقاء وان يتصل و يتفاعل مع الآخرين.

د - حاجات التقدير:

وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير وعندما يتبع هذا التقدير من الفرد نفسه يكون تقديرا ذاتيا، أما عندما يكون مصدره الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يعطونها للفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه فإن التقدير يكون خارجيا.

هـ - حاجات تحقيق الذات:

وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه و رغباته إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون و أن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق و إمكانياته وقدراته مواهبه. (د، عويد سلطان المشعان، 1994، ص 185).

1-2-2 - مفهوم الحافز:

يشير الحافز إلى العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة لمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، ورادف البعض بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافعية على أساس أن كل منها يعبر عن حالة من التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة. (د، عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 78).

أ- هو حالة من التوتر تجعل الكائن الحي في حالة من التهيؤ و الاستعداد للاستجابة لجوانب معينة في البيئة . (احمد عبد الخالق، 1986، ص 183).

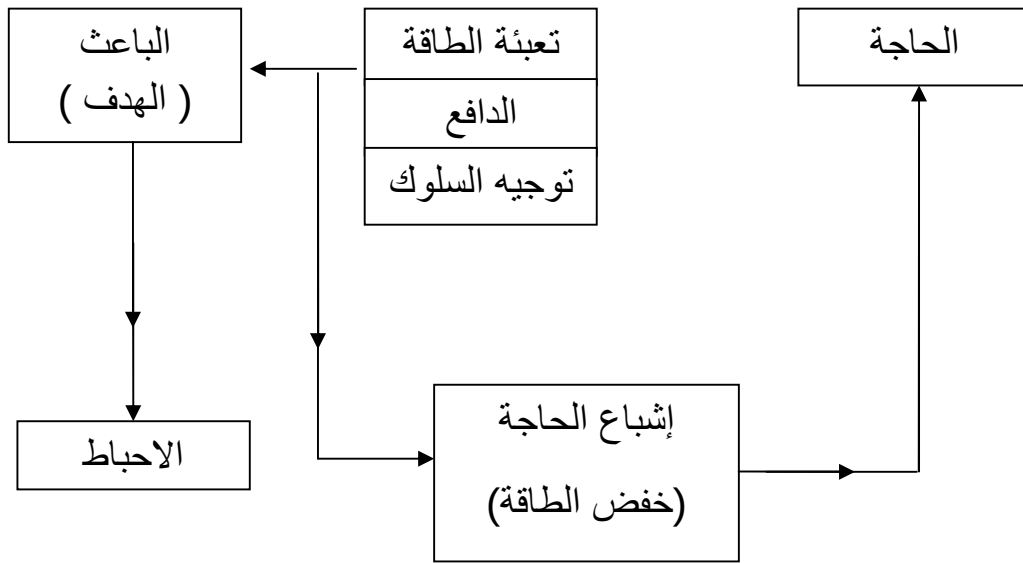
ب- هو حالة من الإثارة أو التنبيه داخل الكائن الحي يؤدي إلى سلوك باحث عن الهدف، وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما، وتعمل على تحريك السلوك وتنشيطه وتوجيهه، وهي أهم ما يحرك الدافع ويثير الحاجات و البواعث. (د/ هشام محمد الخولي، 2002، ص 205).

1-2-3 - الباعث:

يعرف فيناك vinacke الباعث بأنه " يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على إيقاء فسيولوجية أو اجتماعية و تقف

الحوافز و المكافآت المالية و الترقية كأمتثلة لهذه البواعث ، فمثلا النجاح والشهرة من بواعث الدوافع للإنجاز. " (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008-2009، ص 33).

وفي ضوء ذلك فإن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، ويترتب على ذلك أن ينشأ الدافع الذي يعبئ طاقة الكائن الحي، ويوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث (الهدف) وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (10) يبين العلاقة بين المفاهيم الثلاثة (الحاجة، الدافع، الباعث)

(د/ عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 79)

يعرف الباعث كذلك " بأنه الموضوع الذي يهدف إليه الكائن الحي ويوجه استجاباته اتجاهها بعيدا عنها ويعمل على التخلص من حالة التوتر التي يشعر بها" (تيسير مفلح كوافحة، 2004، ص 144).

هو موضوع أو شخص أو موقف ندركه على انه قادر على إشباع حاجة ما ويكون الباعث بذلك هو الجانب الخارجي المثير للدافع.

1-2-4- العادة habit:

تشير العادة إلى قوة الميل السلوكية التي ترتقي وتنمو نتيجة عمليات التدعيم و تتركز على الإمكانية السلوكية، أما الدافع فيتركز على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تتطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعا فعالا من العادات. (معتز عبد الله، عبد الحليم محمود السيد وآخرون، 1990، ص 426).

1-2-5- الانفعال value:

يعتبر الانفعال من الحالات الشعورية المحيرة، فهو يتضمن الخوف و الكراهية والغضب، كما يتضمن السعادة، والبهجة، والاستتارة، وينظر إلى الحالات الانفعالية على أنها عقلانية بالمقارنة بالدافعية ، ولكنها تتضمن عمليات معرفية أيضا، فالتقويم المعرفي يمكن أن يحدد طبيعة الخبرة الانفعالية بالإضافة إلى ذلك فإن الانفعالات يمكن أن ينظر إليها كعوامل تتغير بتغير العمليات المعرفية. (د، عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 71-72).

وعلى ضوء المفاهيم السابقة نجد أن مفهوم الدافع يعتبر مفهوم مركب يشمل مفاهيم الاستتارة و الحاجة والهدف والباعث و الانفعال، وقد حدث خلط بين هذه المفاهيم في بعض الأحيان، إلا أن الدافع في كل الأحوال هو مفهوم الأكثر عمومية، ودل على تكوين فرضي لا يمكن ملاحظته ، وإنما يستنتج من الأداء الظاهر الصريح للكائن الحي.

1-3- تصنيف الدوافع:

تعددت التصنيفات التي قدمها الباحثون في تصنيفهم للدوافع وهذا لاختلاف منطقاتهم الفكرية و الإطار النظري الذي يؤمنون به ومن هذه التصنيفات ما يلي:

1-3-1- التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسييلية والدوافع الاستهلاكية:

أ- الدافع الوسييلي : هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر.

ب- الدافع الاستهلاكي: ووظيفته هي الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

1-3-2- تصنيف الدوافع طبقا لمصدرها:

تصنف الدوافع تبعاً لإصدارها إلى ثلاث مجموعات : دوافع الجسم، دوافع إدراك الذات، دوافع اجتماعية، وفيما يلي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل:

أ - **دوافع جسمية:** وهي ترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد وتساهم في تنظيم الوظائف الفسيولوجية، ويعرف هذا النوع من التنظيم بالتوازن الذاتي (homéostasie) ومن هذه الدوافع: الجوع والعطش، و الجنس، .

ب - **دوافع إدراك الذات:** من خلال مختلف العمليات العقلية وهي التي تؤدي إلى مستوى تقدير الذات، وتعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات ومنها دافع الانجاز.

ج - **دوافع اجتماعية:** وهي الدوافع المتعلقة بالعلاقات مع الأشخاص ومنها دافع السيطرة، وهي تنشأ أساساً عن حاجات نفسية اجتماعية مثل السيطرة، التملك، الانتماء، الانجاز. (د، عويد سلطان المشعان، 1994، ص 184).

1-3-3- تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ:

وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث تقسم الدوافع إلى مجموعتين، تشمل الأولى على الدوافع الأولية (فسيولوجية)، أما الثانية فتشمل الثانوية (اجتماعية) وسنتطرق إليها فيما يلي:

أ - **دوافع أولية (فسيولوجية):** وهي الاستعدادات التي يولد الفرد وهو مزود بها، وتسمى أيضاً بالدوافع الفطرية، وتتمثل في: دافع الجوع، دافع العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة (أديب محمد الخالدي، 2009، ص 64).

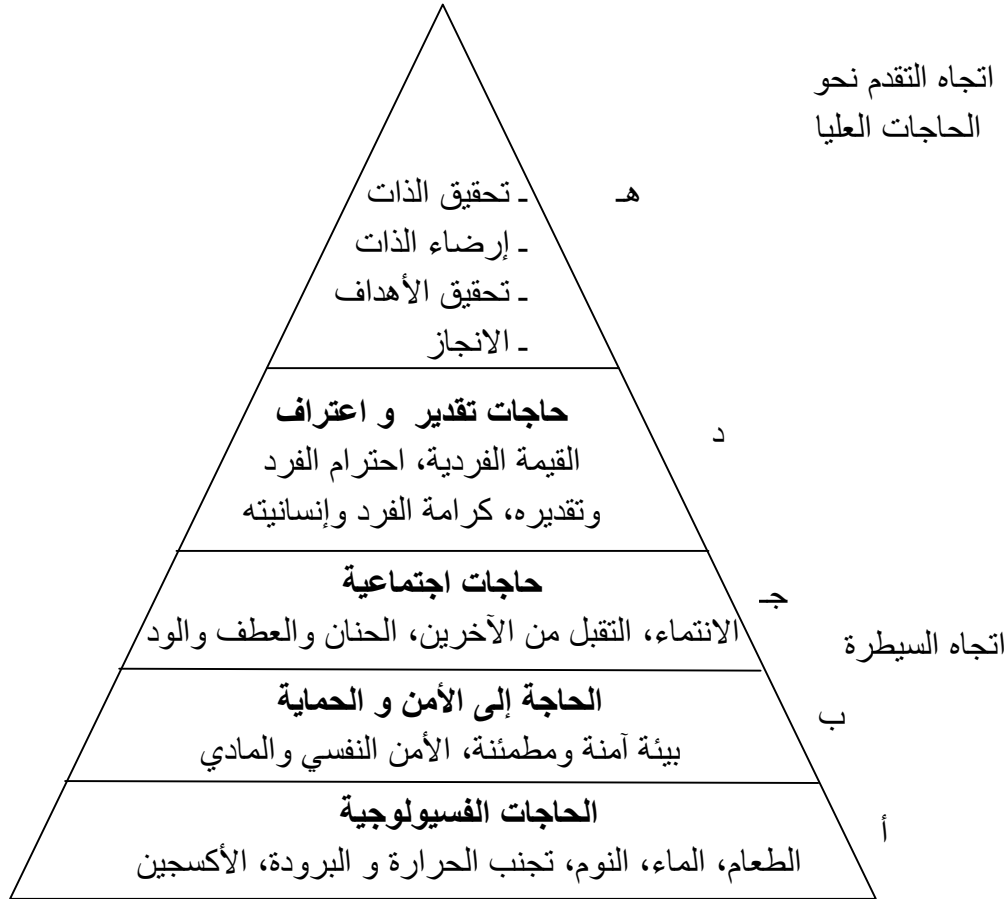
ب - **دوافع ثانوية (اجتماعية):** وتسمى أيضاً بالدوافع السيكلوجية التي يكتسبها الفرد من خلال بيئته و الإطار الحضاري الذي يعيش فيه وتتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد ومن أمثلتها : دوافع الاستقلال النفسي، دافع السيطرة، دافع حب الاستطلاع. (وافية صحراوي ، 2001-2002، ص 74).

1-3-4- تصنيف الدوافع طبقاً لنظرية ماسلو ma slow في الدافعية الإنسانية:

اقترح ماسلو تنظيمًا هرميًا للدوافع في خمسة مستويات من الحاجة مرتبة ترتيباً تصاعدياً أي من القاعدة إلى القمة وهي كالآتي:

أ - **حاجات فسيولوجية:** كالحاجة إلى الطعام ، الهواء، الماء ...

- ب - حاجات الأمن: كالحاجة إلى بيئة آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية.
- ج - حاجات الاجتماعية: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين.
- د - حاجات تقدير الذات: حاجة الفرد لأن يقدر ذاته وذلك من خلال استغلال كافة قدراته وإمكاناته. (جمال الدين لعويسات، 2003، ص 40).
- هـ - حاجات تحقيق الذات: وتشبع بتكليف الأفراد بأعمال تناسبهم أي تناسب قدراتهم ورغباتهم وتمكنهم من الحصول على المعلومات الضرورية لأداء مهامهم. (عبد الباقي، 2004، ص 24).
- والشكل الآتي يوضح التسلسل الهرمي لهذه الحاجات حسب ماسلو (انظر الشكل رقم 11)



الشكل رقم (11)
يبين التسلسل الهرمي للحاجات حسب ماسلو
(د/ عويد سلطان المشعان، 1994، ص 186)

1-4- وظائف الدافعية:

تؤدي الدافعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك وذلك على النحو التالي:

1-4-1- وظيفة بعث السلوك وإثارته:

فالدافعية توفر القوة أو الطاقة التي تحرك السلوك وتدفع الكائن الحي إلى النشاط وبذل الجهد بعد حالة السكون وتتناسب شدة الدافع طردياً مع درجة النشاط أو مع قدر الطاقة التي يعبئها الكائن، فكلما زاد وقت الحرمان (في حالة الدوافع الأولية) أو أهمية الهدف (في حالة الدوافع الثانوية) زاد النشاط المبذول في سبيل الوصول إلى الهدف والعكس صحيح. (عبد الحميد محمد شاذلي، 2001، ص 96).

1-4-2- وظيفة توجيه السلوك:

وذلك بتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة فالدافعية هنا بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه السير للإنسان في طريق سلوكي محدد. (علي السلمي، 1997، ص 199). فالدافعية هي القوة المحرصة التي توجه الطاقة اللازمة لتنفيذ الأهداف المرغوب الوصول إليها والمجهودات اللازمة لتحقيق بصفة عامة وجيدة حسب القدرات والعمل المنتظر المحافظة إلى البقاء والاستمرار، وهذا ينعكس من خلال تنشيط سلوك الأفراد بشكل دائم من أجل إشباع حاجاته لضمان بقاءه واستمراره. (عبد الحميد شاذلي، 2001، ص 97).

1-5- بعض النظريات المفسرة للدافعية:

1-5-1- نظرية سنكر Skinner :

اهتم سنكر بالبواعث الخارجية بوصفها حاکمة للسلوك، مهملاً دور الحالات الداخلية للكائن الحي، ومن ثم افترض أن البيئة الخارجية كمصدر للإثابة والتدعيم تعد مدخلاً صحيحاً لزيادة احتمال صدور استجابة معينة أو خفض هذا الاحتمال وهو ما يعرف عنده بالاشراط الإجرائي، ويمكن تلخيص نظرية سنكر في المعادلة الآتية:
(تكرار السلوك = صدور السلوك + تعزيز هذا السلوك لعدد من المرات).

وتتطوي هذه المعادلة على الصيغة التي يمكن إتباعها لإثارة دافعية الكائن الحي وتتمثل هذه الصفة في عدد من الخطوات نذكرها على النحو التالي:

- أ- تعزيز السلوك المرغوب، وتجاهل السلوك غير المرغوب تماما.
 - ب- تقليل الوقت الفاصل بين إصدار استجابة مرغوبة وتعزيزها.
 - ج- استخدام مبدأ التعزيز الموجب للسلوك المرغوب وفقا لجداول التعزيز المتغيرة .
 - د- تحديد مستوى الاستجابة الخاصة بكل فرد و استخدام إجراء تشكيل السلوك للحصول على استجابة مركبة.
 - هـ- تحاشي استخدام العقاب كوسيلة لدفع الفرد إلى أداء سلوك معين.
- وبهذا يرى سكنر أن الدافعية تنشأ من توابع السلوك أي على ماذا سيحصل الفرد من سلوكه.

ويقول سكنر أنك لو سألت شخص ما عن سبب ذهابه إلى المسرح فسوف يجيب بأنه يجب الذهاب إلى هناك، وسيكون الجواب ذا معنى أكثر لو عرفنا ماذا حدث عندما ذهب ذلك الشخص إلى المسرح، وماذا قرأ عن المسرحية، وما الذي حثه على الذهاب حسب رأي سكنر فإن السلوك يشكل و يحافظ عليه من خلال توابع السلوك إذا حسب رأي سكنر أن السلوك المدفوع ينتج عن توابع سلوك سابق ومتشابه. (ثائر احمد غباري، 2008، ص 85-86).

1-5-2 - نظرية التحليل النفسي:

حسب " سيغموند فرويد " فإن جميع الناس قد عاشوا " التجربة الأوديبية " التي يرى أنها تلعب دورا أساسيا في تحديد معالم الحياة النفسية الداخلية للفرد ومن ثمة تتحدد سلوكيات الأفراد.

وفق هذه التجربة تظهر لدى الطفل في سن 3 و 5 سنوات، عاطفة الحب نحو الوالد من الجنس المختلف عن جنس الطفل وفي المقابل تظهر عاطفة الغيرة و الكره للوالد من نفس الجنس إلى جانب هذه العاطفة تظهر لدى الطفل حالة من الخوف من عقدة الذنب و على حسب المخرج الذي يجده الطفل في التخلص من هذه المشكلة سوف تتحدد في المستقبل طبيعة تعامله مع بني جنسه، ومع محيطه وكذا مستويات توكيد ذاته.

أما " آدلر " فهو يؤسس تحليله في تفسير السلوك البشري على مقدار ما يتعرض له الطفل من خبرات كابحة ، وبما أنه لا يتمتع بالاستقلالية الكافية ولا يستطيع الدفاع عن نفسه في مواجهة آراء و رغبات الكبار فإنه يشعر بنوع من النقص لكن بالفطرة سيوظف سلوكا تعويضيا ، وهكذا فإنه بمقدار ما تعرض له الفرد من شعور بالنقص في الطفولة سوف يتحدد سلوكه في الكبر في شكل سلوك تعويضي لرد الاعتبار و إشباع هذا النقص بل إن هذا الإحساس يصبح بالنسبة له بمثابة مثير يستثير سلوكه. (صوشي كمال، 2006-2007، ص 15).

1-5-3 - النظرية الاجتماعية (الموقفية):

يرى هذا التناول أن مصدر السلوك يتحدد وفق عوامل خارجية أي أن الفرد مدفوع لأن يتصرف على نحو ما تفرضه عليه العوامل الاجتماعية والمادية الموجودة في بيئته ، حيث تفرض على الفرد ضغوطا تجعله مدفوع إلى التصرف بشكل معين دون معرفة دواعي تصرفه هذا.

وهذا ما عبر عنه العالم الاجتماعي " دوركايم " في تحليله لظاهرة الانتحار حيث اعتبر أن العوامل الاجتماعية تلعب دورا ضاغطا وسببا في جعل الفرد يتجه نحو سلوك (الانتحار) ، ويرى بأن هذه الظاهرة ترتبط بظروف معينة يتصف بها المجتمع و يخص بالذكر (أنانية المحيط، وغموض القيم السائدة).

فعندما يترك للفرد حرية تحديد كيفية وجوده، تصبح هذه الحرية مصدر للقلق لديه بالموازاة عندما تصبح المحددات الاجتماعية موضع شك لدى الفرد، فإن رغباته وطموحاته تتطور إلى مستويات غير معقولة ، ولأنها لا تستطيع أن تتحقق عمليا يصاب الفرد بالإحباط وعدم الرضا، اللذان يدفعان به نحو الانتحار. (صوشي كمال، 2006-2007، ص 13).

1-5-4 - نظرية باندورا وتطوير الكفاية الذاتية:

قام ألبرت باندورا بدمج العناصر المعرفية والسلوكية عندما فسر الدافعية ، فنظرية باندورا في التعلم الاجتماعي المعرفي وثيقة الصلة بالدافعية و التعلم الموجه ذاتيا، يرى باندورا أن كل الطلبة القادمون إلى المدرسة لديهم القدرة و الرغبة في التقليد فما ينبغي فعله للطلبة ليس تلقينهم المواد وكيفية أداء المهمات و لكن ينبغي أن يتوفر لهم نموذج

يستطيعون تقليده فالمعلمون ينبغي أن يكونوا نماذج بقدر المستطاع ليكون سلوكهم قوة دافعة لسلوك الطلبة.

إن سلوك الطلبة يتأثر بشكل كبير بملاحظة المعلمين و زملاء الصف ، فمثلا يقوم الطالب ابن السادسة من العمر (الصف الأول) بمناداة المعلم للإجابة عن الأسئلة (أنا يا معلمي أنا أنا)، ولكن المعلم يذكر باستمرار برفع أيديهم فقط فهو يسمح بالإجابة لأولئك الذين يرفعون أيديهم بهدوء فقط، وبهذا يتعلم الطالب تدريجيا كيف يرفع يده للمشاركة في الأنشطة الصفية فمن خلال ملاحظة سلوك المعلم و الزملاء يتعلم الطالب طرقا جديدة للاستجابة للبيئة.

ويرى باندورا أيضا أن المعرفة الذاتية يمكن الحصول عليها من المعلومات التي تنتقل من خلال الخبرات الشخصية والاجتماعية وهناك أربعة مصادر للمعلومات متوفرة للطلبة وهي :

إنجاز الأداء، الخبرة البديلة، الإقناع اللفظي الاستشارة العاطفية . (ثائر احمد غباري، 2008، ص 92).

1-5-5- نظرية التنافر المعرفي:

ترى هذه النظرية طبقا "لفستنجر" أن الأشخاص يسعون إلى تحقيق الاتساق داخل انساق معتقداتهم وسلوكهم ومع ذلك هناك تنافر داخل اتساق معتقدات معظم هؤلاء الأشخاص كما يوجد تنافر بين بعض عناصر انساق معتقداتهم وسلوكهم. وعندما يمتد التنافر إلى أشياء تمثل أهمية بالنسبة للأفراد تنشأ لديهم حالة من التوتر وعدم الارتياح يطلق عليها فستنجر التنافر المعرفي، وفي هذه الحالة عندما يشعر الفرد بها تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر أو يستبعده بهدف تحقيق الاتساق ومن ثم يعد التنافر المعرفي مصدر للتوتر يؤثر في سلوك الأشخاص.

وفي هذا الإطار تفترض هذه النظرية أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (ما نحبه وما نكرهه وأهدافنا وأشكال سلوكنا) ، كما أن لدى كل منا معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقضي وجود احدهما منطقيا بغياب الآخر كأن نعتقد مثلا في ضرر التدخين في الوقت

الذي ندخن فيه بشراهة حدث التوتر الذي يملئ علينا ضرورة التخلص منه. (د، ثائر احمد غياري، 2008، ص 70).

2 - الدافعية للإنجاز:

تعتبر الدافعية للإنجاز احد النظريات المحورية في علم النفس الدافعي وهو احد أهم فروع علم النفس، يهتم بدراسة الدافعية عند الكائنات الحية عامة والإنسان خاصة. وإذا كانت دراسة الدافعية تعتبر من المحاور الأساسية في علم النفس فإن دافعية الإنجاز تمثل احد الجوانب الهامة في نظام الدوافع الإنسانية، وبرزت هذه الدوافع في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة في الدراسة و البحث في ديناميات الشخصية والسلوك. ويعود استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى "أ. آدلر Adler" الذي أشار إلى الحاجة للإنجاز بأنها دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة ، و "ك. ليفين Levin" الذي تعرض للمصطلح في ظل تناوله لمفهوم الطموح aspiration وذلك قبل استخدام "موراي" لمصطلح الحاجة للإنجاز. (واقية صحراوي 2001-2002، ص 75).

وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي "هنري موراي H.Murray" في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق، بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية ، وذلك في دراسته بعنوان "استكشافات في الشخصية" والتي تعرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية من بينها الحاجة للإنجاز. (د، عبد اللطيف محمد الخليفة، 2000، ص 88).

وعرف موراي الحاجة للإنجاز بأنها "تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى و الكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك.

وفي ضوء هذا التعريف أوضح موراي أن شدة الحاجة للإنجاز تتمثل في عدة مظاهر من أهمها: سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة ، وتناول الأفكار وتنظيمها، وتخطي الفرد لما يقابله من عقبات ، ومنافسة الآخرين واقتنى ماكلياند وزملائه خطى موراي لاستكمال ومواصلة البحوث الميدانية في هذا المجال من خلال الاستعانة ببعض الاختبارات الاستنباطية مثل: اختبار تفهم الموضوع (TAT).

وعلى الرغم من امتداد ماكيلاند وزملائه لما بدأه موراي فإن هناك بعض الاختلافات بينهما حيث استخدم موراي مفهوم الحاجة للإنجاز بينما استخدم ماكيلاند وزملائه مفهوم الدافعية للإنجاز.

ونشأ من تصنيف الحاجات لموراي عام 1938 نماذج عديدة منها: التنظيم الهرمي لـ "ماسلو ma slow"، ومفهوم "وايت white" في عام 1959 عن الفعالية الشخصية، و دافع "هورنر horner" في عام 1968 لتجنب الفشل، والحاجة إلى التحكم و الضبط الشخصي لـ "دي كارمس de charnes" عام 1968.

كما رأى "أتكنسون atkinson" أن الدافع للإنجاز يستعداد يتم بالثبات النسبي لدى الفرد وهو استعداد مع احتمالات النجاح و الفشل. (د/ هشام محمد الحولي، 2002، ص 208).

وفي الأخير ما يهمنا من أنواع هذه الدوافع هو الدافعية للإنجاز وسوف نتعرض لمختلف التعريفات.

2-1- تعريف الدافعية للإنجاز:

تعريف عبد اللطيف محمد خليفة:

هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات و المشكلات التي قد تواجهه و الشعور بأهمية الزمن و التخطيط للمستقبل. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 94).

تعريف عبد القادر طه:

يرى عبد القادر طه بأن الدافعية " تشير إلى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى و أعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه و مخدميه، فتفتح أمامه سبل زيادة الدخل و يسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين و الموظفين ". (فرج عبد القادر طه، 2003، ص 352).

تعريف نبيل محمود الفحل:

الدافعية للإنجاز هي السعي اتجاه الوصول إلى مستوى من التفوق و الامتياز ، وهذه النزعة تمثل مكونا أساسيا في دافعية الانجاز، وتعتبر الرغبة في التفوق و الامتياز، أول الاتيان بأشياء ذات مستوى راقى، خاصية مميزة لشخصية الأشخاص ذوي مستوى مرتفع في دافعية الانجاز. (نبيل محمود الفحل، 1999، ص 79).

تعريف هيجارد وآخرون:

أشاروا إلى أن الدافع للإنجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق و الامتياز. (احمد عبد الخالق، 1991، ص 80-83).

عرفه " موسى فاروق " بأنه " الرغبة في الأداء الجيد و تحقيق النجاح وهو دافع ذاتي ينشط السلوك و يوجهه ويعد من المكونات المهمة للنجاح المدرسي و المهني ". (موسى فاروق عبد الفتاح، 1987، ص 23).

العقبات والنضال من اجل السيطرة على التحديات الصعبة و هي أيضا الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة. (عبد الحليم محمد السعيد، دون سنة، ص 65).

عرفها " هنري موراي " بأنها " تعني التغلب على الصعوبات و ممارسة القوة والسعي للقيام بشيء أو فعل صعب على نحو مرض وسريع بقدر الإمكان، وتحقيق مستويات عالية من التفوق على الآخرين وزيادة اعتبار الذات بتحقيق العديد من الممارسات الناجحة ". (محمد بن يونس ، 2004، ص 549).

" هي الرغبة في القيام بعمل جيد و النجاح فيه وتتميز هذه الرغبة في الطموح و الاستمتاع في مواقف المنافسة و الرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل، وفي مواجهة المشكلات وحلها وتفصيل المهمات التي تتطلب على مجازفة متوسطة ، بدل المهمات التي لا تتطلب على مجازفة قليلة أو مجازفة كبيرة جدا ". (ثائر احمد غباري، 2008، ص 49).

2-2- مكونات الدافعية للإنجاز:

في الواقع أن مكونات الدافعية للإنجاز تمثل موقعا رئيسيا في كل ما قدمه علم النفس حتى الآن في نظم و انساق سيكولوجية ويرجع ذلك إلى بديهية مفادها أن كل سلوك وراءه دافع معين أي تكمن وراءه دافعية معينة.

ورغم التباين والتعدد في نظريات علم النفس، فهي تكاد تتفق بينها على هذه البديهية وتقرها كل نظرية بشكل أو بآخر وتأخذ لها مكانا متميزا في نسقها العلمي.

إن دافع الانجاز يتضمن رغبة أو ميل إلى الانجاز السريع للمهام والإتقان في العمل و اختيار أفضل الطرق للإنجاز وهو يحث الفرد على التنافس و إتقان الأداء المتميز وتحمل المسؤولية وعليه فالدافع يشمل عددا من المكونات أهمها:

أ - معرفة الهدف.

ب - السعي إلى تحقيقه .

ج - جودة الأداء.

د - تعديل المسار.

هـ - الضبط الذاتي . (احمد عبد الخالق، 2000، ص 103-122).

من جهة أخرى يرى " اوزيل 1969 " أن هناك خمسة مكونات على الأقل لدافع الانجاز وهي:

1- **الحافز المعرفي:** ويشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم، حيث أن المعرفة الجيدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة اكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

2- **توجيه الذات:** ويتمثل في رغبة الفرد في المزيد من السمعة

3- **دافع الانتماء:** وهو الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين ويتحقق إشباعه من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي والمعايير الذاتية و الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى الطموح و التحمل و المثابرة .

4- **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام و التفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة، كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من اجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

5- **بعد المستوى العالي في الإنجاز:** ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل. (مجدي احمد عبد الله، ص 181 - 183).

أما " ميشال " 1961 فقد توصل إلى عدة عوامل لدافعية الإنجاز هي:

- 1- عامل الإنجاز الأكاديمي .
 - 2- عامل تحقيق رغبة الإنجاز.
 - 3- عامل الإنجاز غير الأكاديمي.
 - 4- عامل الرضا عن الذات.
 - 5- عامل الضغط الخارجي للإنجاز. (د ، هشام محمد الخولي، 2002، ص 209).
- أما **عبد المجيد 1985** فاعتبر أن الدافع للإنجاز له سبع أبعاد هي:

- أ- التطلع للنجاح.
 - ب- التفوق عن طريق بذل الجهد.
 - ج- الإنجاز عن طريق الاستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط.
 - د- القدرة على انجاز الأعمال الصعبة بالتحكم فيها و السيطرة على الآخرين.
 - هـ- الانتماء إلى الجماعة و العمل من أجلها.
 - و- تنظيم الأعمال و ترتيبها بهدف انجازها بدقة و إتقان .
- مراعاة التقاليد و المعايير الاجتماعية المرغوبة أو مسيطرة الجماعة والسعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين. بوصفه أداة للحصول على الاعتراف و التقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.

ويرى " **خليفة** " أن دافعية الإنجاز تتضمن خمسة مكونات أساسية هي على النحو التالي:

- أ- الشعور بالمسؤولية .
- ب- السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع.
- ج- المثابرة.
- د- الشعور بأهمية الزمن.
- هـ- التخطيط للمستقبل. (د ، عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 97).

ويرى " كوهين " 1969، أن الدافعية تتكون من أربعة عناصر هي:

- 1- المثابرة.
 - 2- الرغبة المستمرة في الإنجاز.
 - 3- التفوق و الظهور.
 - 4- الطموح. (صالح محمد أبو جادو، دون سنة، ص 330 - 333).
- 2-3- أنواع الدافعية للإنجاز:

لقد ميز " فيروف veroff " و"سميث Smith " بين نوعين أساسيين من دافعية الإنجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين وهما:

- أ- **دافعية الإنجاز الذاتية:** ويقصد بها المعايير الداخلية أو الشخصية الداخلية في الموقف كما يمكن أن تتضمن معيار مطلق للإنجاز.
- ب- **دافعية الإنجاز الاجتماعية:** وهي التي تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين، ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الموقف، ولكن قوتها تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة في الموقف.

في حين ميز " ماتز " وآخرون بين الدافعية للإنجاز و الدافعية للكفاءة على أساس أن الدافعية تتركز على السرور و البهجة و الوقتية التي يحققها الفرد، أما الدافعية للإنجاز فهي تتركز على الإنجازات المستقبلية، و النجاح في المستقبل، و أشار " ماتز " وزملائه إلى أهمية كل منهما وان التعلم يكون أسرع لدى التلاميذ ذوي المستوى العالي من دافعية الإنجاز. (عبد المجيد نشواني، 2003، ص 95).

وقد اعترف " ماكلياند " نفسه مؤخرا في عام 1990 بأنه كان يتمنى لو أطلق على " دافع الإنجاز " باسم الدافع للكفاءة، حيث أن فكرة أداء الأشياء على نحو أفضل تتضمن حسابات الكفاءة في مجال محدد، بينما الإنجاز مصطلح أكثر عمومية من الممكن أن يطلق على إنجاز الأهداف بالنسبة لأي دافع.

2-4- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة:

لقد تم استخراج ميزات الأفراد ذوي الدافع العالي للإنجاز من بعض الدراسات التي تناولت الدافع للإنجاز في علاقته بمتغيرات مختلفة.

حيث قام **ماكليلاند** بدراسات عديدة لدوافع الإنجاز وقام بإلقاء عدة محاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال من أجل إثارة حاجة الإنجاز لديهم، وكانت نتيجة أبحاثه أن حافز الإنجاز لا يوجد إلا في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة، رغم أن معظم الناس يدعون امتلاكه، وتوصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل منها طفولة الفرد. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص 124).

وعليه فالأفراد ذوي الإنجاز العالي يتميزون بما يلي:

أ- لا يعتمد الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز عالي على المساندة الخارجية أو الثناء الاجتماعي، فهم يجتهدون و يناضلون لأن لديهم مستوى داخلي من التفوق .

ب- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبط بها. (سعاد نايف البرنو طي، 2004، ص 256).

ت- يختار الأفراد ذوي الدافع المرتفع الأفراد المعروفين بأدائهم الجيد كزملاء، و لا يفضلون الذين يتميزون بأنهم اجتماعيين محبين من زملائهم.

ث- الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازاتهم (ناصر دادي عدون، 2004، ص 81)

ج- يتميز ذوي الإنجاز العالي بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة، ودرجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة بحجم ونوعية قدرات الفرد (احمد ماهر، 2003، ص 147).

ح- يهتم الشخص ذو الدرجة العالية من الإنجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي. (عثمان مريم، 2009-2010، ص 79).

خ- يختارون الأصدقاء ليشاركوا معهم في الأعمال و المهام. (عبد العزيز سلامي، 1988، ص 146).

د - الأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز دائما في نشاط وثقة بالنفس.

ذ- يميل ذوي الدافع العالي للإنجاز إلى اختيار الأعمال التي تفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل. (غنية جحيش، 2011-2012، ص 29).

وعليه فإن هذه المميزات تدل على تكيف نفسي وتكيف وظيفي كما أنها تبين أن الارتفاع في الدافع إلى الإنجاز يعني الواقعية في وضع أهداف قابلة للتحقيق ، كما أن معرفتهم لنتائج أعمالهم لأجل تحديد استراتيجيات للتحسين و العمل الأفضل.

2-5- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة:

يرى المشعان 1994 أن الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة لا يتوقعون النجاح في أي عمل يقومون به ويتجنبون الإقدام على الإنجاز خشية الفشل، ويرفضون أداء الأعمال التي يشعرون أن قدراتهم على أدائها أقل من الآخرين، أو التي تتطلب منهم جهودا ومثابرة، وتنشط هممتهم بسرعة عندما تواجههم عوائق حتى لو كانت بسيطة، وسيتسلمون للفشل بسرعة عادة، ولا يعاودون المحاولة ليأسهم من النجاح، ويقبلون على الأعمال السهلة المضمونة النجاح ويضعون لأنفسهم أهدافا بسيطة وسهلة لا تكلفهم جهدا أو مشقة ويرضون بما هم عليه، ولا يسعون إلى تحسين مستواهم في أي ناحية من نواحي الحياة ، وكثيرا ما يقنعون أنفسهم بأن فشلهم كان نتيجة أسباب خارجية عن إرادتهم، فالنجاح من وجهة نظرهم حظ أو صدفة وهم ليسوا من المحظوظين.(حسنين بن حسين بن عطاس الخيري،2008،ص46).

2-6 - أهمية الدافعية للإنجاز:

يعتبر موضوع الدافع للإنجاز من الموضوعات الأساسية التي اهتم بفحصها، الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي وبحوث الشخصية وكذلك المهتمون بالتحصيل الدراسي المعلمي في إطار علم النفس التربوي، هذا فضلا عن علم النفس المهني و دراسة دوافع العمل وعوامل النمو الاقتصادي كما حظي الدافع للإنجاز بأكبر اهتمام بالمقارنة إلى بقية الدوافع الاجتماعية الأخرى.

ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية للإنجاز نظرا لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي و لكن أيضا في العديد من المجالات و الميادين التطبيقية و العملية كالمجال الاقتصادي و المجال الإداري و التربوي و الأكاديمي، حيث يعد الدافع للإنجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد و تنشيطه و في إدراكه للمواقف، فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد، و سلوك المحيطين به.

ودافعية الإنجاز لدى الفرد من مكونات الشخصية التي لها دور واضح في سلوك الفرد من خلال ارتباطها بمجموعة من المتغيرات الهامة، كما أنها تؤدي دوراً هاماً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة التي يواجهها خاصة في المجال التربوي و العملي .

فالدافعية للإنجاز تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل. (د ،احمد صقر عاشور، 1986، ص 89).

وتعتبر الدافعية للإنجاز أحد الجوانب الرئيسية في العملية الإدارية فأية منظمة تتطلع إلى المساهمة الايجابية و الفعالة من جانب العاملين حيث توصل " وليام جيمس " في دراسته عن تأثير الدافعية في العمل إلى أن العاملين بنظام الساعة يمكنهم الاحتفاظ بوظائفهم إذ أعطوا ما يتراوح بين 20% و 30% من قدراتهم. (د، حمدي ياسين و آخرون، 1999، ص 112).

2-7- النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز:

لقد تعددت النظريات التي تفسر الدافعية للإنجاز، كما تعدت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات ،ولقد أسهمت مختلف هذه النظريات في فهم المتغيرات التي تزيد من دافعية الأفراد للإنجاز ، وفيما يلي سنحاول عرض مضمون هذه النظريات:

2-7-1- نظرية ماكلياند:

يعرف ماكلياند دافعية الإنجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية و الانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز و التفوق. (عثمان مريم، 2009 – 2010، ص 81)، فبعد البحث المنطقي و الدراسة المنظمة التي بدأها ماكلياند في مطلع الخمسينات و كان ذاك من خلال استعماله لركائز تفهم الموضوع (TAT)، باعتباره أحد أفضل الطرق الاستقصائية التي يتسنى له من خلالها إبراز الفروق الموجودة بين الأفراد في دافعتهم للإنجاز، حيث يقوم تصور ماكلياند للدافعية في ضوء تفسيره لحالة السعادة والمتعة بالحاجة للإنجاز، فقد أشار ماكلياند و آخرون 1953 إلى

أن هناك ارتباطاً بين الهاديات السابقة و الأحداث الايجابية، وما يحققه الفرد من نتائج ، فإذا كانت مواقف الانجاز ايجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء و الانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 109).

فهذه النظرية تتبع من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الانجاز عند مشاهدة أفراد وهم يؤدون أعمالهم لأنه يفصح عن ظاهرة جديرة بالاهتمام مفادها أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف و مدى السعادة التي يحصلون عليها عن انجازهم لهذه الأهداف. (علي احمد عبد الرحمان عيا صرة، 2006، ص 105).

ولقد اختلفت هذه النظرية عن النظريات الأخرى في أنها ليست نظرية عامة في مفهوم الدافعية، و إنما تختص بطبيعة العمل، و يرى ماكلياند أن الناس يحفزهم إلى العمل أنواع مختلفة من الدوافع و ما يؤثر في دافعية العمل قد يختلف من فرد إلى آخر. وقد اقترح ماكلياند هذه النظرية حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرض الإشباع في ثلاث حاجات هي:

أولاً/ الحاجة إلى الانجاز و العمل:

أي أن الأفراد الذين لديهم حاجة عالية إلى الانجاز هم الذين يتوقعون ويتطلعون إلى الأعمال التي تتضمن نوعاً من الصعوبة ، فهم مدفوعون برغبة عارمة إلى التفوق و إلى حل المشكلات و إلى التميز في الأداء .

ولقد وجدت أبحاث ماكلياند أن الناس عندما يبدؤون في التفكير بالأمر المتعلقة بالانجاز تزداد مستويات أدائهم ، وأن دافعية الانجاز العالية تؤدي إلى تركيز الفرد على المستويات العليا للأداء.

ثانياً / الحاجة إلى السلطة:

أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها ، والى أن يكون الفرد صاحب نفوذ وسلطة ، فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة و المكانة مدفوعين إلى الحصول على القوة و المكانة أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل. (فارس حلمي، 1999، ص 25).

ثالثاً/ الحاجة إلى الانتماء:

بالإضافة إلى الحاجتين السابقتين فمن أهم دوافع المدير الناجح، الحاجة إلى التواجد مع الغير و التفاعل الاجتماعي ، وان يكون محبوباً من قبل الآخرين. (محمد حسن محمد حمدات، 2009، ص 144).

2-7-2- نظرية أتكينسون:

يعتبر " أتكينسون " احد تلامذة ماكيلاند الذين سايروا أعماله و ساعدوه على تطوير البحث في مجال الدافعية عامة و الدافعية للإنجاز خاصة، و تتميز نظرية أتكينسون بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكيلاند ، وتتمثل أهم هذه الملامح في كون أتكينسون يركز على المعالجة التجريبية للمتغيرات كما تميز أتكينسون في كونه أسس نظريته في ضوء نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 113).

وتهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عالي أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز.

ويقول أتكينسون أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح.

هذا ويكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تأتي من تحقيق الإنجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص للنجاح و يتجنبون الأعمال السهلة و أنهم يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر انجاز. (طاهر محمود الكلاكة، 2008، ص 214).

كما أن هؤلاء الناس يفضلون الحصول على النقد في وقته وتغذية عكسية عن أدائهم وتظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجات المرتفعة للإنجاز يقومون بأداء أفضل خاصة في الأعمال ذات الالتزام مثل بدء الأعمال الجديدة. (وائل مختار إسماعيل، 2009، ص 118).

كما قام أتكينسون بالقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة و أشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحددها أربعة عوامل منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد انجازه وهذا موضح كالاتي:

أ - فيما يتعلق بخصال الفرد:

هناك إلى حد تعبير أتكسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجيه نحو الإنجاز.

النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل.

النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة الحاجة للإنجاز.

واستخدام أتكسون في تقدير الحاجة للإنجاز اختبار تفهم الموضوع TAT ، حيث يتم عرض سلسلة من الصور الغامضة على الشخص ويطلب منه أن يحكي أو يقدم قصة عما يحدث في الصورة، والافتراض الأساسي خلف هذا المعنى هو أن الخيالات أو القصص الخيالية، يمكن أن تمدنا بمعلومات عن حاجات الفرد، والدرجة المستحقة من القصة تعبر عن سعي الفرد و انجازه و مخاطرته. (عبد الحميد مرسي، 1986، ص 124).

ويتفاعل كل من مستوى الحاجة للإنجاز ، ومستوى الخوف أو القلق من الفشل كما في الشكل التالي:

جدول رقم (01) يمثل النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز.

النمط	مستوى الحاجة للإنجاز	مستوى القلق من الفشل
الدافع للإنجاز والنجاح أكبر من الواقع لتحاشي الفشل (MS > MAF)	مرتفع	منخفض
الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للإنجاز و النجاح (MAF > MS)	منخفض	مرتفع

وفي ضوء ذلك يتضح أن أفراد النمط الأول موجهون بدافع الإنجاز ، أما أفراد النمط الثاني يسيطر عليهم قلقهم وموجهون بدافع تحاشي الفشل.

وعليه فقد ركز علماء النفس في دراساتهم للدافع للإنجاز على هذين النمطين المتقابلين أو المتناظرين ، فلا يوجد فرد يتمتع بنفس القدر من النمطين ، فالأفراد المرتفعون في الحاجة للإنجاز يتوقع أن يظهروا الإنجاز الموجه نحو النشاط، وذلك لأن قلقهم من الفشل محدود للغاية، أم فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للإنجاز فيتوقع أن لا يوجد النشاط المنجز لديهم أو يوجد بدرجة محدودة، وذلك بسبب افتقارهم للحاجة للإنجاز ، وسيطرة القلق و الخوف من الفشل عليهم. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 115).

ب - فيما يتعلق بخصائص المهمة:

بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية، هناك أيضا موقفان أو متغيران يتعلقان بمهمة يجب أخذها في الاعتبار وهما:

العامل الأول: احتمالية النجاح و تشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي احد محددات المخاطرة.

العامل الثاني: الباعث للنجاح في المهمة، ويتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث في هذه المهمة.

وعليه فالأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة، ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.

وقد تناول أتكينسون الباعث للنجاح في مهمة ما في علاقته بصعوبة المهمة وافترض أن الباعث يكون مرتفعاً عندما تتزايد صعوبة المهمة و العكس صحيح .

وعليه فلقد ركزت هذه النظرية على المركب الثلاثي (قوة الدافع و مدى احتمالية نجاح الفرد و الباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له) كما اهتمت بمدى ميل الفرد و اتجاهاته نحو النجاح ومدى رغبته في تجنب الفشل، وأن الحاجة لا تؤثر في العمل تحت أي ظرف ماعدا إذا كان الموقف يشكل تحديا شخصيا كما اعتبرت أن العمل الأسهل يكون

له حافز نجاح منخفض، بينما العمل الصعب يكون حافز قوي، غير أنها أهملت دور إتقان العمل في النجاح.

2-7-3- نظرية الغزو:

صاغ "برنارد واينر wiener" نظرية الغزو، و تعد هذه النظرية من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية بوجه عام، و الدافعية للإنجاز بوجه خاص، حيث قام "واينر" بإعادة تحليل و صياغة و مراجعة نظرية الدافعية للإنجاز التي قدمها كل من ماكلياند و أتكينسون و افترض أن النجاح يترتب عليه تقوية وتدعيم الميل نحو الانجاز للحصول على الهدف، و أما الفشل فإنه يحدد للميل أن يستمر في اتجاه واحد. ويرى "واينر" أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل، كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر و المثابرة في اداء العمل حتى الوصول إلى الهدف وقام "واينر" وآخرون بصياغة نظرية الغزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع على الخبرات و النجاح و الفشل، حيث ميز بين ثلاثة أبعاد للسلبية .

1- الثبات: ويقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر .

2- السببية: ويقصد بها العوامل الداخلية و الخارجية. (مصطفى حسن الباهي، 1998، ص 40).

3- التحكم: ويقصد به العوامل التي تخضع للسيطرة أو التي تكون خارج نطاق السيطرة.

هذا وأوضح واينر أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن ذلك الفشل سوف يجعله يثابر و يبذل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى وهذا ما ينتج عنه نوعان من التوافق للميل الناتج.

الأول: انخفاض احتمالات النجاح ، حيث يتحقق الفرد من أن المهمة صعبة أكثر مما يتصور.

الثاني: تضاف المحاولة السابقة غير الناجحة إلى الميل الناتج في المحاولة الحالية وينشأ عن هذا النوع الثاني من التوافق نوع من المثابرة للتغلب على التوتر الناتج عن عدم

الحصول على الهدف ، وأطلق واينر على الدافعية المتبقية من المحاولة الأولى و الدافعية المثارة في المحاولة الثانية اسم " ميل القصور الذاتي " .

ولقد أوضح " أركيس و جارسكي " ما لهذه التطبيقات و النتائج من أهمية حيث يترتب على النجاح لدى الأشخاص الذين لديهم دافع النجاح اكبر من دافع تحاشي الفشل يترتب عليه خبرات وجدانية ايجابية وهذا ما يشجعهم على الدخول مستقبلا في مواقف انجاز أخرى. (غنية جحيش، 2011-2012، ص 32).

2-7-4- نظرية التقدير الذاتي:

ركزت هذه النظرية على الاستقلال الذاتي ، ولقد اتفق علماء دافعية الانجاز أمثال " ديسي و " رابان " و " روشام " على أن الأفراد يدفعوا داخليا لتنمية كفايتهم وان مشاعر الكفاية تزيد الاهتمام الداخلي بالأنشطة ، إلا أنهم أضافوا مواجهة فطرية أخرى هي الحاجة لأن يتمتعوا بالتقدير الذاتي بمعنى أن يقرروا بأنفسهم.

وترى هذه النظرية بأن الدافعية الأدائية ذات تحديد داخلي يقوم بها الفرد باختياره و إرادته و تصدق مع إحساسه وذات تحديد خارجي عندما تكون مفروضة من قوى شخصية نفسية خارجية، ولقد اقترحت نظرية التقدير الذاتي وجود أربعة أساليب تصورية كمتصل الانتقالي الذاتي بين الخارجي و الداخلي . (نبيل محمد زايد، 2003، ص 78).

ولقد ركزت القرارات الفردية على الاستقلال الذاتي و التمتع بتقدير الذات و اتخاذ القرارات الفردية ، أي هي ذات تحديد داخلي يتمشى مع إحساسه ، وتحديد خارجي عندما يرفض ما عليه و أهمية الباعث وقوة الدافع ودون إتقان العمل في النجاح لما لهم من أبعاد حقيقية في عملية الانجاز الجيد و الهادف.

2-7-5- نظرية إكس و نظرية واي (X-Y):

يميز " دوكلاس ماجريجور " بين نوعين من الافتراضات عن البشر هما افتراضات نظرية إكس (س) واقتراحات نظرية واي (ص).

فالنظرية الأولى تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة و العنف لدافعهم إلى الأداء المطلوب في العمل، وان الأداء المرضي لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء الرقابة و السيطرة من جانب الآخرين.

وتلقي افتراضاً هذه النظرية مع الآراء التي تقول بأن الإنسان كائن قاصر و غير مسؤول ، وسيء بالطبيعة ، كما تدعي بأن الناس يتجنبون المسؤولية كلما امكنهم ذلك، وبناء على ذلك تؤكد ضرورة المكافآت و العقاب .

ومن جانب آخر تتادي نظرية " واي " بأن بإمكان الناس تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليهم إذا ما أتيحت لهم الفرص، و أسندت إليهم المسؤوليات و سمح لهم بالإبداع و الابتكار، و الافتراض هنا هو أن العمل عنصر طبيعي كما اللعب في حياة الإنسان، وتفترض أيضاً أن الإنسان خير بطبيعته، ترى أن القوى الدافعة أو الحافز تنبثق من الداخل و لا يمكن فرضها من الخارج ، وتؤيد هذه النظرية وجهة النظر التي تتادي بأن الناس لديهم القدرة على النمو والتطور. (د/ حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص 125).

2-7-6- نظرية التوقع expectancy theory:

صاحب هذه النظرية "فيكتور فروم V. from" وتقوم هذه النظرية في الدافعية على مسلمة وهي أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به.

كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل الفرد من الأداء، ودرجة التوقع لدى الفرد، يمكن صياغة ذلك الفرض المبسط التالي:

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{قوة الجذب} \times \text{التوقع}$$

$$\text{Expectancy} \times \text{valence} = \text{motivation perform}$$

فالدافعية هي محصلة قوة الجذب الكامنة في العوائد التي يحصل عليها الفرد، ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء و يمكن اعتبار متغير قوة الجذب ممثلاً للمنفعة، التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الأداء، أما المتوقع فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقق هذه المنفعة كنتيجة لقيامه بالأداء.

ويمكن تبسيط الفرض السابق كما يلي:

الدافعية لأداء معين = منفعة العوائد x احتمال تحقق العوائد

Probanility x utility = motivation perform

ويمكن القول بأن قوة الجذب الكامنة في العوائد التي يحصل عليها الفرد هي محصلة القوة أو درجة الحاجات الغير مشبعة لدى الفرد، وفاعلية هذه العوائد في إشباع هذه الحاجات. (د، احمد صقر عاشور، 1986، ص 98-99).

2-7-8 - نظرية الدافعية / الصحة motivation . hygiene / theory :

توصل "فريدريك هرزبرك f.herzberg" إلى هذه النظرية بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية بمدينة "بنتسبرك" بنسلفانيا "من خلال مناقشات و مقابلات مكثفة مع حوالي 200 من المهندسين و المحاسبين العاملين في تلك المنطقة.

ويرى هرزبرك بأن الجهود لإثارة الدافعية ينبغي أن تنصب على إشباع حاجات تحقيق الذات و الانجاز، ويميز بين مجموعتين من العوامل في بيئة العمل وهما:

أ - عوامل صحية (الوقائية):

وتشمل سياسة المنظمة و أسلوب الرقابة، وظروف العمل و العلاقات بين الأفراد و العائد الاقتصادي و الضمان الوظيفي إذ يمكن أن تحيط هذه العوامل الآخرين إذا لم تكن موجودة.

ب - عوامل خاصة بالدافعية:

وتشمل الانجاز و التقدير لما يقوم به الفرد من قبل المسؤولين، و العمل الذي يتحدى قدرات الفرد ، والمسؤولية و النمو والتطور، وهذه العوامل تدفع الأفراد إلى الانجاز و التقدم و التعرف و المسؤولية.

وفيما يتعلق باستثارة الدافعية يرى هـرزبرك أنه لابد من مواجهة عدم الرضا عن العمل، بعمل جاد يتسم بالتحدي لقدراته و يوفر له الفرصة للنمو و التطور. (د/حمدي ياسين و آخرون، 1999، ص 126 - 127).

2-7-9- نظرية التنافر المعرفي:

ومن ممثلي هذه النظرية " ليون فستنجر " وتشير هذه النظرية أن لكل من عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (لما نحبه وما نكرهه، أهدافنا و ضروب سلوكنا) ، كما أن لكل منا معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقضي وجود احدهما منطقياً بغياب الآخر، حدث التوتر الذي يملئ علينا ضرورة التخلص منه، وتتشأ حالات التنافر المعرفي هذه عندما يمتد عدم الاتساق إلى أشياء مهمة بالنسبة للأفراد، وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر أو يستبعده بغية تحقيق الاتساق.

ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدراً لتوتر و يؤثر في سلوك الأفراد و بالتالي فهو يساعد على التنبؤ بالظروف التي تحول دون ذلك حيث يعد الاتساق احد مؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الانجاز. (محي الدين أحمد حسين، 1988، ص 23).

2-8- قياس الدافعية للإنجاز:

هناك عدة طرق لقياس الدافعية للإنجاز منها: المقاييس الاسقاطية و المقاييس الموضوعية وطرق أخرى (كتحليل المحتوى) والتي سنتناولها بنوع من التفصيل.

2-8-1- المقاييس الاسقاطية:

أ- مقياس الانجاز لماكلياند وزملائه 1953 تقدير الصور و التخيلات:

اعد ماكلياند اختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربعة صور استطاع ماكلياند من خلا لها اشتقاق و توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع TAT والذي اعده موراي 1938. (رشاد عبد العزيز عبد الباسط، 1999، ص 23).

أما البعض الآخر فقد قام ماكلياند بتقسيمها خصيصاً لقياس الدافعية للإنجاز، ولقياس الدافع للإنجاز يقوم الباحث بعرض كل صورة أثناء الاختبار على شاشة سنيمايئة لمدة 20 ثانية ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تعطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، وهذه الأسئلة كالآتي:

- 1- ماذا يحدث ؟ من هم الأشخاص ؟
- 2- من الذي أدى إلى هذا الموقف ؟ بمعنى ماذا حدث في الماضي ؟
- 3- ما محور التفكير ؟ وما المطلوب عمله ؟ ومن الذي يقوم بهذا العمل ؟ (رشاد عبد العزيز موسى، 1994، ص 91).

وفي هذا الاختبار يقوم المبحوث بسرد قصة تحمل الإجابة على الأسئلة السابقة بالنسبة لكل صورة، بحيث تستعرض مدة القصة أربعة دقائق ويستغرق الاختبار ككل حوالي عشرين دقيقة ، ويرتبط هذا التخيل أساسا بالتخيل الإبداعي، ويتم تحليل القصص أو نواتج الخيال بنوع معين من هذا المحتوى في ضوء ما يمكن أن يسير إلى دوافع الانجاز. (ليندا دافيدوف، 2000، ص 63).

وقد قام ماكلياند وزملاؤه سنة 1953 بحساب ثبات اختبار تفهم الموضوع (TAT) ، وذلك بتطبيق الاختبار على 32 مفحوصا لفاصل زمني قدره 5 أشهر ، وقد وصل معامل ثباته إلى 0.98 ، وفي دراسة أخرى على عينة مكونة من 24 مفحوصا وصل معامل الثبات إلى 0.58. أما بخصوص الصدق فقد تبين أنه لا توجد علاقة بين اختبار تفهم الموضوع ومقاييس التفضيل الشخصي "للدوارد" و مقياس "مهرابيان" للإنجاز. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 98).

ب - مقياس الاستبصار لـ فرنش french :

عندما بدأت الانتقادات توجه لهذه التقنيات الاسقاطية على الرغم من استخدامها على نطاق واسع في العديد من الدراسات و البحوث التي تناولت الدافعية للإنجاز، حاول البعض إدخال بعض التعديلات على هذه الأساليب، فقامت "فرنش" بوضع مقياس الاستبصار (FTI) في ضوء تصور ماكلياند لتقدير صور و تخيلات الانجاز، حيث وضعت جملا مفيدة تصف أنماطا متعددة من السلوك ، بحيث يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية اسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل عليها البند أو العبارة ، تم وضع نظام لتصحيح هذا الاختبار ، بحيث يمكن استخدامه لقياس كل من الدافع لانجاز، و الدافع للتواد.

وفي سنة 1958 قامت " هميتشين " وآخرون بحساب صدق التكوين لاختبار الاستبصار، وذلك عن طريق إيجاد العلاقة بين الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين في هذا الاختبار و المقياس الفرعي للحاجة للإنجاز المشتق من اختبار التفضيل الشخصي (EPPS) و (TAT) اختبار تفهم الموضوع لماكلياند، ولقد دلت النتائج على أن العلاقة بين اختبار الاستبصار و اختبار تفهم الموضوع غير دالة و سالبة و العلاقة بين اختبار الحاجة لإنجاز غير دالة، وتدل النتائج على أن اختبار الاستبصار لا يتمتع بصدق التكوين. (رشاد عبد العزيز موسى، 1994، ص 22-25).

ج - مقياس التعبير عن طريق الرسم (A.G.E.T) لـ " أرونسون aronson ":

قام " أرونسون " بوضع اختبار التعبير عن طريق الرسم لقياس الدافع للإنجاز، حيث صمم هذا المقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار " ماكلياند " وزملاؤه، وكذا اختبار " فرنش " للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه " أرونسون " لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط و الحيز، و الأشكال، وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز. وعلى الرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها:

1- اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه.

2- لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر.

يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد. (رشاد عبد العزيز موسى، 1994، ص 22 - 25).

كل هذه الدراسات السابقة باءت بالفشل ومن هنا بدأ الباحثون في البحث عن طرق أخرى و أدوات أخرى لقياس الدافع للإنجاز لتتلاقى العيوب و الصعوبات التي تنطوي عليها الأساليب الاسقاطية المستخدمة في هذا العدد وبحيث يمكن تحديد و قياس هذا الجانب النفسي على نحو أكثر دقة وموضوعية، ومنه بدء الباحثون باستخدام أسلوب التقدير الذاتي في تصميم الأدوات التي تقيس الدافعية للإنجاز.

2-8-2- المقاييس الموضوعية:

في دافعية الإنجاز يوجد العديد من المقاييس الموضوعية بعضها صمم لقياس الدافع للإنجاز عند الأطفال مثل مقياس " روبنسون " عام 1968 ، مقياس " وينر " عام 1980، وبعضها صمم لقياس الدافع للإنجاز عند الكبار ومنها اختبار الدافعية للإنجاز و قام بإعداده " هرمانز " سنة 1980 ومقياس " مهربان " 1968، ومقياس " سميث " سنة 1979، ومقياس " لن " 1969. (مركون هبة، 2004 - 2005، ص 79).

وسنحاول الآن التطرق إلى بعضها بشيء من التفصيل.

أ- اختبار الدافع للإنجاز لـ هرمانس 1970 hermans:

حاول هرمانس بناء اختبار للدافع بعيدا عن نظرية " أتكينسون " وذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقت منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

1- مستوى الطموح.

2- السلوك المرتبط بقبول المخاطرة.

3- المثابرة.

4- توتر العمل.

5- إدراك الزمن.

6- التوجه نحو المستقبل.

7- اختبار الرفيق.

8- سلوك التعرف.

9- سلوك الإنجاز.

ويتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات. (مجدي احمد محمد عبد الله، 2003، ص 187-188) .

10- مقياس التوجه نحو الإنجاز لـ إيزينك و ويلسون 1975 aysenk-wilson:

وهذا الاختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ، ويتكون المقياس من 30 بندا يجاب عنها بـ : نعم ، غير متأكد، لا .

11- مقياس (رأي - لن) للدافع للإنجاز 1960:

وضع لن هذا المقياس في 1960 وطوره رأي في السبعينات و يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها بـ : نعم ، غير متأكد ، لا ، و للتحكم في وجه الإيجاب ثم عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات و الدرجة القصوى هي 42 و للمقياس ثبات يزيد عن 0.70.

بعض الطرق الأخرى:

هناك طرق أخرى منها تقنية " تحليل المحتوى " كتقنية تحليل القصص والنصوص من أجل الحصول على مؤشر رقمي للدافع إلى الإنجاز .

ملاحظة " السلوك كتقنية " إذ يضع الباحث قائمة لأنواع السلوك التي تتضمن دافع الإنجاز، ثم يقوم بملاحظة سلوك الشخص الذي يريد دراسة هذا الدافع عنده، ويحسب تكرار هذا السلوك في فترة زمنية محددة.

طريقة " تقييم الآخرين " نوي الخبرة و المتحكمين بالشخص المراد دراسته فتتم بأن يطلب منهم الباحث إعطاء تقييم حول مجموعة من الخصائص التي تتضمن دافع الإنجاز كان يطلب من المعلم تقييم أحد تلاميذه. (وافية صحراوي، 2001-2002، ص 122).

خلاصة :

في نهاية هذا الفصل نستطيع القول بأن الدافعية تمثل عاملاً مهماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، فهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.



الفصل الرابع

منهجية البحث و

الإجراءات الميدانية

تمهيد

- 1- المنهج المتبع.
- 2- مجالات الدراسة
- 3- عينة الدراسة و كيفية اختيارها و خصائصها
- 4- الأدوات المستخدمة في جميع البيانات
- 5- الخصائص السيكمترية لأداة القياس
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي، حيث بفضلته يتم الفهم الكامل للجانب النظري و يعتبر تكملة له، كما أن التطبيق يمكننا من التأكد من صحة الفرضيات التي صغناها في بداية البحث لأن الميدان يستطيع إثبات أو نفي صحة هذه الأخيرة.

و سنتناول في هذا الفصل المنهج المستخدم و أسباب اختياره و عرض ملخص حول الدراسة الاستطلاعية التي من خلالها حددت الأدوات المستخدمة في جميع البيانات ثم تقديم عينة البحث و الأخذ بعين الاعتبار صدق الاستبيان و ثباته و أخيرا تقديم أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات الخاصة بإشكالية البحث.

1- المنهج المستخدم:

إن طبيعة مشكلة الموضوع و نوع المعلومات و الحقائق التي يريد الباحث الوصول إليها و طريقة تحليلها و تفسيرها كل هذا يفرض على الباحث تحديد نوع لمنهج المستخدم في الدراسة و لما كان هدف هذه الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الدافعية وللانجاز فإن ذلك يستدعي استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، دون تدخل من الباحث ، ثم يقوم بعمل وصف دقيق لها بحيث يساعد على تفسير المشكلات المرتبطة بها أو التي تتضمنها أو الإجابة عن الأسئلة الخاصة بها، بالإضافة إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كمياً و كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره. (محمود عبد الحليم منسي، 2003، ص 201).

2- مجالات الدراسة:

2-1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال Naftal وهي شركة عمومية و هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سونطراك بنسبة 100% مجال نشاطها نقل إنتاج و توزيع كل أنواع الوقود .

أنشأت هذه المؤسسة بتاريخ 06 افريل 1981 بقرار حكومي رقم 80/1014 N° و بدأت في مزاولة نشاطها في جانفي 1982.

في سنة 1987 تم الفصل بين فرع التكرير و فرع التوزيع.

و في سنة 1998 تغيرت الشركة لتصبح شركة ذات أسهم تابعة لمجموعة سونطراك تحتوي على شبكة واسعة تغطي كافة القطر الجزائري لإنتاج و تكرير و توزيع كل أنواع الوقود و هذا ما يبقياها بدون منافس.

تقع هذه المؤسسة من الناحية الشرقية إلى جانب الطريق الوطني رقم 04 و مركز الحماية المدنية ، أما من ناحية الغربية فيحدها مركز التدريب للدرك الوطني لبلدية ذراع الحاجة، أما من ناحية الشمال فتحدها مؤسسة تيندال للأقمشة و محطة المسافرين القديمة و شركة سونطراك، أما من ناحية الجنوب فهي أما مؤسسة بعلي لإنتاج الأنابيب و مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته .

و خلاصة لموقعها الجغرافي فهي تقع بالمنطقة الصناعية و الإنتاجية الحضنة .

2-2- المجال الزمني:

المقصود بالمجال الزمني المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية و عليه فقصدها التمكن من جمع المادة الميدانية حول موضوع الدراسة و بعد اختيار الميدان و الحصول على التصريح لإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال فلقد قمنا بإجرائها عبر ثلاث مراحل.

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية:

تمثلت المرحلة الأولى في الزيارة الاستطلاعية و التي تعتبر مهمة جدا لأي باحث يقوم ببحث علمي و كانت الغاية من هذه المرحلة:

- أ- التأكد من التصور العام للبحث.
 - ب- التعرف أكثر على تصميم الخطوات الأساسية لإجراء استبيان الدراسة .
 - أ- ضبط أبعاد و جوانب الدراسة لصياغة الاستبيان الذي يتماشى مع فرضيات البحث .
 - ب- التعرف على قوة أداة البحث في الكشف عن جوانب الدراسة.
 - ج- محاولة التعرف على عينة الدراسة و الإلمام بمعلومات عنها.
 - د- التعرف على مكان البحث و معاينة أفراد المجتمع و معرفة خصائصه المختلفة.
- و عليه فلقد تمت هذه المرحلة في يوم 2014/03/9 و على ضوء كل هذا تم بناء الاستبيان بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

المرحلة الثانية:

تمثلت هذه المرحلة في توزيع الاستبيان على عينة صغيرة من مجتمع البحث و ذلك من اجل التأكد من ثباته و قدرته على جمع المعلومات التي استسقاها الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية، و كان هذا يوم 2014/03/22

المرحلة الثالثة:

بعد التأكد من ثبات أداة الاستبيان في جمع معلومات كافية عن الظاهرة المراد دراستها تم إجراء الدراسة الميدانية و قد تمت يوم 2014/03/30.

2-3- المجال الموضوعي:

يقتصر البحث على الأنماط الاتصالية حسب الأكثر شيوعا و الأكثر شمولاً و هذه الأنماط هي: الاتصال التنظيمي النازل و الاتصال التنظيمي الصاعد و الاتصال التنظيمي الأفقي، وعلاقتها بالدافعية للإنجاز.

3- مجتمع و عينة البحث:

3-1- مجتمع البحث:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي نبحث منه المشكلة و يتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً، و هذا ما يسمى بالعينة، و عليه فمن خلال تحديد مجتمع البحث الكلي يستطيع الباحث اختيار عينة تكون ممثلة لهذا المجتمع، ومن خلال هذا فقد تم الاعتماد في هذا البحث على العينة العشوائية البسيطة و بما أن عدد العمال الإجمالي هو 225 عامل فقد أستثنى منهم عدد العينة الاستطلاعية و الذين تمت مقابلتهم و عددهم 5 عمال، و عينة العمال الذين تم تطبيق استمارة البحث الأولية للتحقق من ثباتها و عددهم (20) عاملاً، و عليه أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 200 عامل حيث أخذت منه وحدة إحصائية تقدر بـ 25% و بالتالي حساب العينة يكون كالآتي:

$$50 = 100 / 200 \times 25$$

ومنه فعينة البحث تقدر بـ 50 عاملاً

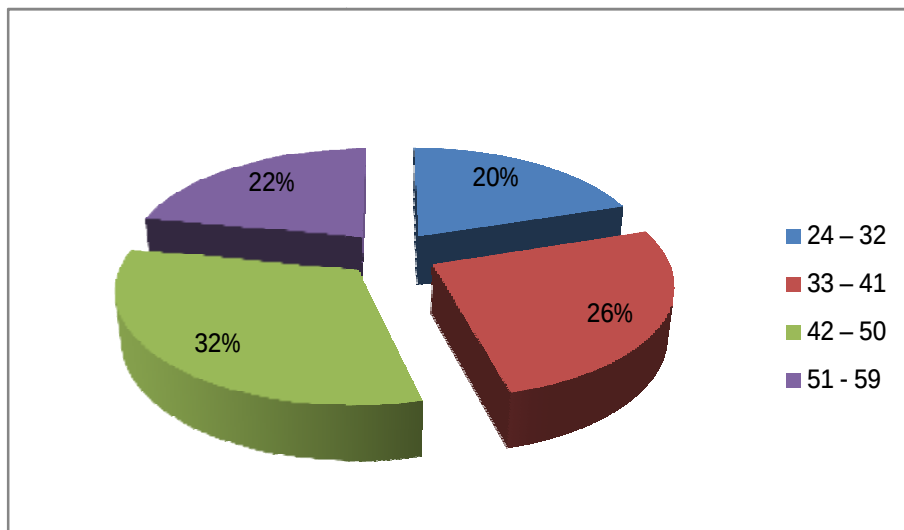
3-2 - خصائص أفراد العينة:

أ - حسب متغير السن:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة
32 - 24	10	20%
41 - 33	13	26%
50 - 42	16	32%
59 - 51	11	22%

يتبين من خلال الجدول رقم (2) أن نسبة 32% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين [42 - 50] سنة، بينما نجد أن ما نسبته 26% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين [33 - 45] كذلك نجد أن ما نسبته 22% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين [51 - 59] فيما تبقى نسبة 20% من أفراد العينة يتراوح عمرهم بين [24 - 32] سنة و عليه يتبين أن الغالبية من عينة الدراسة هي الفئة التي يتراوح عمرها بين [40 - 50].



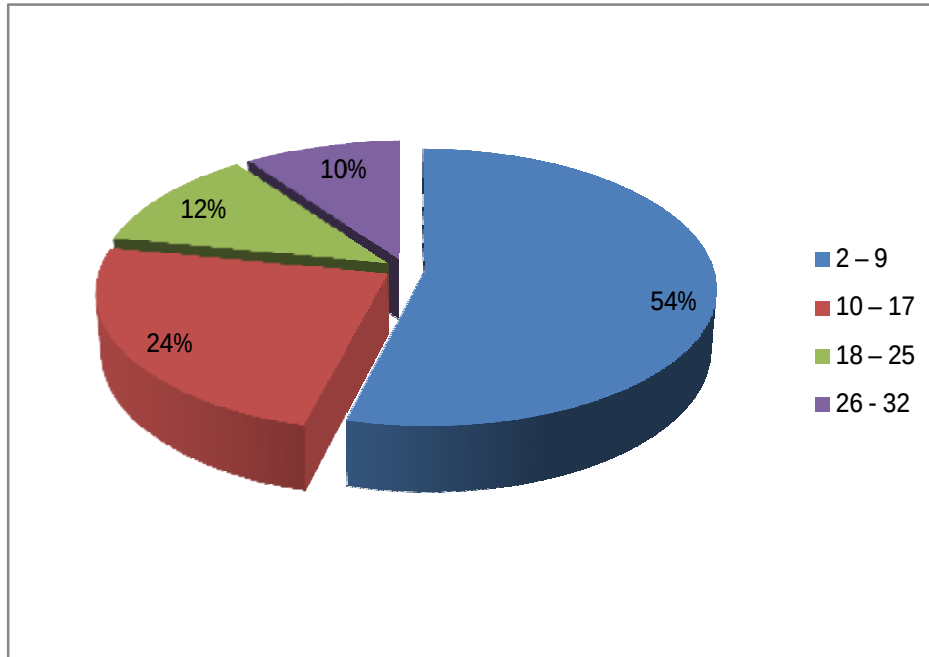
شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

ب - حسب متغير الاقدمية:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

الاقدمية	العدد	النسبة
9 - 2	27	54%
17 - 10	12	24%
25 - 18	6	12%
32 - 26	5	10%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (3) أن الخبرة توزع على الشكل التالي: الفئة المنحصرة بين [9 - 2] سنوات تقدر بـ 54%، ونسبة الفئة من [17 - 10] تقدر بـ 24%، أما الفئة من [25 - 18] تقدر نسبتهم بـ 12%، أما الفئة الأخيرة و المنحصرة بين [32 - 26] نسبتها تقدر بـ 10% و هذا يوحى لنا بمدى خبرة موظفي مؤسسة نפטال لأن طبيعة العمل تتطلب الخبرة الكافية.



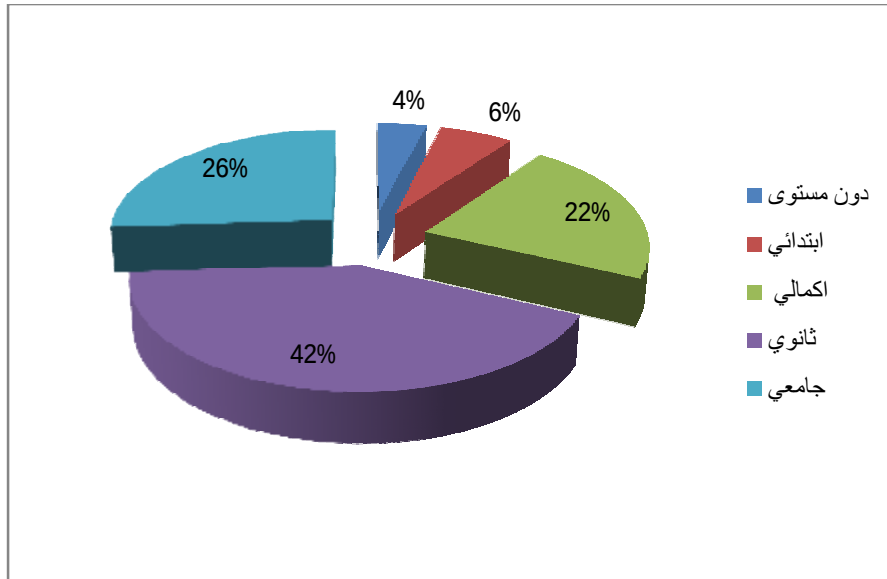
شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

ج- حسب متغير المستوى الدراسي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى	العدد	النسبة
دون مستوى	2	4%
ابتدائي	3	6%
إكمالي	11	22%
ثانوي	21	42%
جامعي	13	26%

من خلال الجدول رقم (04) نسبة 42% من عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي ، بينما نجد أن ما نسبته 26% ومن عينة الدراسة من ذوي الدراسات الجامعية العليا، بينما انحصرت نسبة 22% من أفراد العينة بذوي مستوى إكمالي في حين النسبة 4% و نسبة 6% انحصرت في أفراد العينة ذوي المستوى الابتدائي و بدون مستوى و عليه نستطيع القول أن طبيعة العمل تنعكس على هذه النسب، وخصوصا المستوى الثانوي و الجامعي فهم يدفعون بالمؤسسة إلى تحسين خطوط عملها، إعطاء مردود جيد لها و مستواهم يسمح لهم بمراقبة مختلف التطورات في مجال العمل.



شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

4- أدوات جمع البيانات:

4-1- الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى الأساليب القياسية التي تهدف إلى قياس المشاعر و الاتجاهات و كذا معرفة سلوك الأفراد في المواقف المختلفة و تكون الملاحظة ناجحة كلما كانت محددة و موضوعية ، وكذلك تعد من أكثر التقنيات صعوبة لأنها تعتمد على مهارة الباحث و قدرته على تحليل العلاقات و أنماط السلوك المراد دراسته ، حيث تمكن من اكتشاف الارتباطات و العناصر الموجودة بين العلاقات التي لا يمكن فهمها إلا من خلال ملاحظتها و معاشتها و لقد استخدمنا في بحثنا هذا هذه الأداة (الملاحظة غير المنظمة أو البسيطة) من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها و ذلك للوقوف على العلاقات السائدة بين العاملين من جهة و بين العاملين و رؤسائهم من جهة أخرى و كذا معرفة سيرورة انتقال المعلومات و غيرها عبر كافة المستويات.

4-2- المقابلة:

و هي من أكثر الوسائل و الأدوات شيوعا و فعالية في الحصول على المعلومات اللازمة في الدراسة و لا تقل أهمية عن الملاحظة ، خاصة في الدراسات النفسية ، فالدارس يقوم بإجراء مقابلة لمحاولة إثارة الجوانب ذات الأهمية القصوى.

و عليه فلقد تم استخدام هذه التقنية في البحث من خلال المقابلة المجرات مع مسؤولي مؤسسة نفضال حيث عرض الموضوع و الأهداف المرجوة فيه و بالتالي فقد استخدمنا المقابلة الموجهة أو الحرة حيث يتم عرض الموضوع الرئيسي ، ويترك للمبحوث فرصة الحديث عن جوانبه المختلفة، و لقد كان لها دور كبير في تحديد العديد من النقاط ، كالمعلومات التي تخص المؤسسة و موقعها و طبيعة نشاطها و عدد عمالها و أمور أخرى.

4-3 - الاستبيان:

هو من أكثر الوسائل استخداما للحصول على بيانات و معلومات من الأفراد، وتمثل الاستثمارة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة و قد قمنا بتصميمها بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع و المتمثل في الإطار النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و هي موجهة لعمال مؤسسة نפטال بالمسيطة ، ونظرا لاحتيارنا الاستبيان كأداة رئيسية في هذا البحث فسوف نقوم بوصف شامل لمراحل بنائها و أهدافها و تعليماتها و مجالاتها، و كيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، و كيفية حساب صدقها وثباتها ، وذلك على النحو التالي:

أ - صياغة عبارات الاستبيان:

نظرا لنوع المعلومات التي يحرص الباحث على أن تكون كافية و شاملة لجميع جوانب المشكلة و يمكن الاعتماد عليها و الوثوق بها، و عليه فلقد كان هناك التزام بقواعد كتابة الاستثمارة و كانت عباراتها موجزة بقدر الإمكان و مصاغة بأسلوب واضح و مفهوم وكانت العبارات من النوع المقل، الذي يتطلب الإجابة عليه بالإشارة إلى ما يناسب الاختيار و قد أعطيت 03 بدائل لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغيري الدراسة الاتصال التنظيمي و الدافعية للانجاز ، ويحدد المبحوث الإجابة و قد أعطيت لها القيم على التوالي (1-2-3).

ب - مجالات الاستبيان:

لقد احتوت الاستثمارة في صيغتها النهائية على ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: وهو جزء خاص بالبيانات الشخصية و المتمثلة في السن، المستوى التعليمي، و الخبرة (الأقدمية)، وكان الهدف منها هو توصيف أفراد تينة الدراسة أي معرفة بعض الخصائص عن مجتمع الدراسة.

الجزء الثاني: و هو جزء خاص بالاتصال التنظيمي يحتوي على 30 عبارة بدوره قسم إلى ثلاثة محاور تحتوي على أبعاد أو أشكال الاتصال التنظيمي و هي كالآتي:

- 1- محور الاتصال التنظيمي النازل و يحتوي على 10 بنود.
- 2- محور الاتصال التنظيمي الصاعد و يحتوي على 10 بنود.
- 3- محور الاتصال التنظيمي الأفقي و يحتوي على 10 بنود.

خصص الجزء الثالث و الأخير من هذا الاستبيان لقياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة نفضال و هو يحتوي على 30 بنداً، و قد تم صياغة هذه البنود وفقاً لمؤشرات الدافعية للإنجاز و هي الشعور بأهمية الزمن و التخطيط للمستقبل و السعي نحو التفوق و التخطيط للمستقبل و المثابرة للتغلب على العقبات.

جدول رقم (5) يوضح توزيع محاور الاستبيان

العدد	أجزاء الاستمارة	
30	محور الاتصال التنظيمي	1
10	الاتصال التنظيمي النازل	
10	الاتصال التنظيمي الصاعد	
10	الاتصال التنظيمي الأفقي	
30	محور الدافعية للإنجاز	2

5- الخصائص السيكومترية للاستبيان (أداة الدراسة):

5-1- الصدق:

صدق المحكمين لمقياس الاتصال التنظيمي :

إن الاختبار الصادق يجب أن يقيس ما وضع لقياسه، و للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان في صورتها الأولية على خمسة (5) محكمين، من المختصين و هم أساتذة من قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا بجامعة المسيلة ، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات الاستبيان و مدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله و مدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها، هذا بالإضافة إلى إدخال تعديلات على صياغة عبارات الاستبانة أو حذف بعضها الآخر أو تعديلها، و في ضوء التوجيهات

التي قدمها المحكمون قمنا بإجراء تعديلات التي اتفق عليها المحكمون ، ولمعرفة هل الاستبيان يقيس ما أعد لقياسه قمنا بحساب صدقه و المتمثل في صدق المحكمين، و هذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة التي اقترحها " لوشي " و التي مفادها:

$$\frac{ن \text{ ص م}}{ع} = \frac{ن}{ع}$$

حيث :

ن ص م = صدق كل بند

ن = عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس البعد المراد قياسه

ن` = عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس البعد المراد قياسه

ع = عدد المحكمين الكلي

تجمع كل القيم المتحصل عليها في البنود ثم تقسم على عدد البنود الكلي و الناتج المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{مجم ن ص م}}{\text{عدد البنود الكلي}} = \text{ص م}$$

و بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على قيمة صدق كل محور وفق ما هو موضح بالجدول التالية:

جدول رقم (6) يوضح صدق محتوى محور الاتصال التنظيمي النازل

محور الاتصال التنظيمي النازل			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
%1.00	0	5	1
%1.00	0	5	2
%1.00	0	5	3
%1.00	0	5	4
%1.00	0	5	5
%1.00	0	5	6
%1.00	0	5	7
%1.00	0	5	8
%0.60	2	3	9
%0.80	1	4	10
%0.94	صدق المحور		

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

جدول رقم (7) يوضح صدق محتوى محور الاتصال التنظيمي الصاعد

محور الاتصال التنظيمي الصاعد			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
%1.00	0	5	1
%1.00	0	5	2
%1.00	0	5	3
%1.00	0	5	4
%1.00	0	5	5
%1.00	0	5	6
%1.00	0	5	7
%1.00	0	5	8
%0.80	1	4	9
%1.00	0	5	10
%0.98	صدق المحور		

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

جدول رقم (8) يوضح صدق محتوى محور الاتصال التنظيمي الصاعد

محور الاتصال التنظيمي الأفقي			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
%1.00	0	5	1
%1.00	0	5	2
%0.80	1	4	3
%1.00	0	5	4
%1.00	0	5	5
%1.00	0	5	6
%0.80	1	4	7
%0.60	2	3	8
%1.00	0	5	9
%0.60	2	3	10
%0.88	صدق المحور		

أما فيما يخص قيمة الصدق الإجمالية لمقياس الاتصال التنظيمي بكل محاور فقد تم حسابها من خلال كل المحاور و بنفس الطريقة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{ص م} = \frac{\text{مجموع ص م}}{\text{عدد البنود الكلي}}$$

بحيث : — = 0.93

ومنه نستنتج أن الاستبيان صادق و يقيس ما اعد لقياسه

صدق المحكمين لاستبيان الدافعية للإنجاز:

جدول رقم (9) يوضح صدق محتوى استبيان الدافعية للإنجاز

محور الدافعية للإنجاز			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
%1.00	0	5	1
%1.00	0	5	2
%1.00	0	5	3
%1.00	0	5	4
%1.00	0	5	5
%1.00	0	5	6
%1.00	0	5	7
%1.00	0	5	8
%1.00	0	5	9
%1.00	0	5	10
%1.00	0	5	11
%1.00	0	5	12
%1.00	0	5	13
%1.00	0	5	14
%1.00	0	5	15
%1.00	2	5	16
%0.60	0	3	17
%1.00	0	5	18
%1.00	1	5	19

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

%0.80	0	4	20
%1.00	0	5	21
%1.00	0	5	22
%1.00	0	5	23
%1.00	0	5	24
%1.00	0	5	25
%1.00	0	5	26
%1.00	0	5	27
%0.80	1	4	28
%1.00	0	5	29
%1.00	0	5	30
%0.97	صدق المحور		

بما أن قيمة صدق محتوى استبيان الدافعية للانجاز بلغ %0.97، نستنتج أن المقياس صادق و يستطيع قياس ما اعد من أجله .

صدق الاتساق الداخلي:

قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد و المقياس ككل (صدق التكوين) فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية له

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	النازل	0.863	0.001
2	الصاعد	0.87	0.001
3	الأفقي	0.78	0.001

يتضح من الجدول رقم (10) أن هناك ارتباطا إيجابيا يتراوح ما بين قوي إلى قوي جدا بين الأبعاد و الاتصال ككل، مما يدل على صدق استمارة الاتصال في قياس ما وضعت لأجله.

الصدق الذاتي:

وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقة التي خلصت من شوائب أخطاء القياس .

و يقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار ، وذلك كما يلي :

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار}}$$

لدينا :

معامل ثبات مقياس الاتصال التنظيمي هو 0.88

وبعد تجذيره يصبح معامل صدقه كما يلي:

$$\sqrt{0.88} = 0.963$$

و عليه نستنتج أن كلا المقياسين صادقين.

5-2- الثبات:

بعد الانتهاء من العملية التحكيمية و التي كانت من اجل معرفة صدق المقياس و بعد القيام بتعديلها وفق آراء المحكمين أردنا إنزالها للميدان لتطبيقها على عينة صغيرة للتأكد من ثباتها و هذا قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية، و عليه فقد قمنا بحساب ثبات الأداة من خلال طريقة التجزئة النصفية و طريقة الفا كرونباخ و قد استعملنا في طريقة التجزئة النصفية و التي هي تقسيم عبارات الاستبيان إلى عبارات زوجية و فردية معامل الارتباط بيرسون و الذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$r = \frac{n \times \text{مج (س - ص)} - \text{مج س.مج ص}}{\sqrt{[n - \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [n - \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

حيث:

r = معامل الارتباط

s = عدد درجات العبارات الزوجية

v = عدد درجات العبارات الفردية

n = عدد الأفراد

أولا / استمارة الاتصال التنظيمي

أ - التجزئة النصفية:

جدول رقم(11) يوضح حساب الثبات لمقياس الاتصال التنظيمي بالتجزئة النصفية

المحور	الجزء	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	العبارات الفردية	15	0.80	0.01
	العبارات الزوجية	15		

معامل الارتباط (0.80) علاقة موجبة قوية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

• معامل الارتباط لنصف الاستبيان : 0.81 دال عند 0.01

• معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون:

$$0.88 = \frac{1.60}{1.80} = \frac{0.80 \times 2}{0.80+1} = \frac{n \times r}{r + 1} = r$$

وعليه فالاستبيان دال و ثابت

ب - الفا كرومباخ:

جدول رقم(12) يوضح حساب الثبات لمقياس الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز بطريقة الفاكرومباخ.

المحور	الأبعاد	الفا كرومباخ
الاتصال التنظيمي	أفقي	0.74
	صاعد	0.69
	نازل	0.62

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

0.76	
0.66	الدافعية للإنجاز

نلاحظ من خلال الجدول انخفاض معاملات الثبات الخاصة بالأبعاد، و ذلك راجع لتناقص عدد البنود في كل بعد، حيث كلما ارتفع عدد البنود كلما ارتفع معه معامل الثبات و هذا ما تؤكدته النتيجة العامة لكل محور، أين نسجل 0.76 بالنسبة للاتصال التنظيمي، و 0.66 بالنسبة للدافعية للإنجاز و هي قيم تدل على ثبات المحورين و بالتالي ثبات الاستمارة ككل.

ثانيا / استمارة الدافعية للإنجاز

أ - التجزئة النصفية:

جدول رقم(13) يوضح حساب الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز بطريقة التجزئة النصفية

المحور	الجزء	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدافعية للإنجاز	العبارات الفردية	15	0.71	0.01
	العبارات الزوجية	15		

معامل الارتباط لنصف الاستبيان : 0.71 دال عند 0.01

معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون:

$$0.88 = \frac{1.42}{1.71} = \frac{0.71 \times 2}{0.71+1} = \frac{n \times r}{r + 1}$$

و عليه فالاستبيان دال و ثابت

6 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

إن تحليل البيانات من أهم خطوات تصميم الدراسة و هنا يمكن الاعتماد على أهم الأساليب المتبعة في معالجة البيانات في مثل هذه الدراسة:

6-1- التحليل الكمي:

و يقصد به تحليل البيانات رقميا أي استنتاج المؤشرات و الدالة الرقمية الدالة على الظاهرة المدروسة و لذا فإن الباحث سوف يقوم بتحليل بيانات بحثه باستخدام:

$$\text{التكرارات و النسب المئوية \%} = \frac{(\text{التكرار} \times \text{حيث ن عدد افراد العينة})}{\text{ن}}$$

و ذلك لوصف خصائص أفراد العينة و تحديد استجابات الأفراد نحو محاور الدراسة.

و المؤشرات الإحصائية مثل:

6-2- المتوسط الحسابي:

$$(\text{س} = \frac{\text{مج س}}{\text{ن}})$$

لمعرفة متوسط الاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستمارة

6-3- الانحراف المعياري :

$$(\text{ع} = \sqrt{\frac{\text{مج (س-س}^2\text{)}}{\text{ن}}})$$

لتحديد درجة التشتت لاستجابات الأفراد

6-4- و معامل الارتباط برسون:

$$(\text{ر} = \frac{\text{ن مج (س.ص) - (مج س) (مج ص)}}{\sqrt{[\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2][\text{ن مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}})$$

لمعرفة الصدق البنائي و ثبات الاستمارة و كذا معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة

و لقد تم تبويب البيانات طبقا لأسلوب التحليل الكمي كما يلي:

- أ- وضع " رمز رقمي " لكل عبارة من عبارات كل محور
- ب- وضع " رمز رقمي " لكل محور من محاور الاستمارة
- ج- وضع " رمز رقمي " لكل استمارة

و تم اللجوء إلى بطاقات التفرغ المصممة أساس لتفرغ البيانات و من ثم نقل البيانات من بطاقات التفرغ إلى الحاسب الآلي ومعالجتها عن طريق وحدة التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS و أخيرا نوضح كيف تم حساب طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا و العليا) و ذلك عن طريق حساب المدى

$$2=1-3 \text{ ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي } 0.6 = 3/2$$

و بالتالي يصبح طول الخلايا لمقياس الاتصال التنظيمي و محاوره و الدافعية للانجاز كما يلي:

جدول رقم(14) يوضح طول الخلايا للمقياسين

المتوسط المرجح	المستوى
1.6 – 1	ضعيف
2.2 – 1.7	متوسط
3 – 2.3	مرتفع



الجانب المدني

الجانب المدني



الفصل الخامس

عرض و مناقشة

النتائج

- 1- عرض و تحليل النتائج حسب المحاور و البنود.
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
- 3- خلاصة.
- 4- اقتراحات .

1- عرض و تحليل النتائج حسب المحاور و البنود:

1-1- نتائج مقياس الاتصال التنظيمي :

يحتوي مقياس الاتصال التنظيمي على ثلاث محاور (أبعاد) سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على محتوى هذه المحاور كالتالي:

أ - استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل:

جدول رقم(15) استجابات أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل

الرقم	العبارة	البدائل				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		ت %	دائما	أحيانا	نادرا			
1	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	ت	50	0	0	3.00	0.00	مرتفع
		%	100	0	0			
2	تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك	ت	43	6	1	2.84	0.42	مرتفع
		%	86	12	2			
3	تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	ت	28	12	10	2.36	0.80	مرتفع
		%	56	24	20			
4	تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.	ت	25	20	5	2.40	0.67	مرتفع
		%	50	40	10			
5	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل	ت	24	19	7	2.34	0.71	مرتفع
		%	48	38	14			

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

							تخص عملك.	
مرتفع	0.67	2.42	5	19	26	ت	تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.	6
			10	38	52	%		
مرتفع	0.48	2.64	0	18	32	ت	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.	7
			0	36	64	%		
مرتفع	0.80	2.36	10	12	28	ت	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.	8
			20	24	56	%		
مرتفع	0.61	2.56	3	16	31	ت	القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين.	9
			6	32	62	%		
متوسط	0.84	2.12	15	14	21	ت	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك	10
			30	28	42	%		
مرتفع	0.33	2.50	المتوسط العام للبعد					

تحليل:

من خلال ملاحظتنا لاستجابات أفراد العينة على بنود محور الاتصال التنظيمي النازل فإننا نسجل اكبر نسبة موافقة في هذا البعد على محتوى البند (1)، وهذا بنسبة 100%، حيث أكد أفراد العينة كلهم على أنهم يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر و هذا بمتوسط حسابي ذا مستوى مرتفع قدر بـ (3.00 درجة)، وهو ما يدل على التحكم الكامل في القرارات من طرف الإدارة.

كما يتضح من خلال قراءتنا للجدول وجود نسبة موافقة عالية أخرى قدرت بـ 86% على محتوى البند (2) و بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ (2.84 درجة) حيث أكد أفراد

هذه النسبة أنهم يحصلون بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظائفهم رغم تباين استجابات أفراد العينة حيث نجد نسبة 12 % ترى ذلك أحيانا، و 2 % ترى ذلك نادرا.

و يتبين أيضا أن ما نسبته 64% من أفراد العينة فيما يخص البند (7) يرون أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة في حين 36% من باقي أفراد العينة يرون ذلك أحيانا، و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي البالغ (2.64 درجة).

أما فيما يخص البند (9) فقد سجلنا نسبة موافقة بلغت 62% و بمتوسط حسابي مقدر بـ (2.56 درجة) حيث اقر أفراد العينة من خلال هذه النسبة أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالحهم و نجد نسبة 32% يرون ذلك أحيانا و 6% نادرا .

كما نلاحظ من الجدول أن نسبة الموافقة كانت متساوية على محتوى البندين (3) و (8) مقدرة بـ 56% حيث اجمع أفراد العينة على أن الاجتماعات و الإعلانات تعتبر من أهم وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات المتعلقة بالعمل، كما نلاحظ متوسط حسابي موحد مرتفع بلغ (2.36 درجة) في حين تبقى نسبة 24% في كلا البندين لمن يرون ذلك أحيانا ونسبة ضعيفة تقدر بـ 20% لمن يرون ذلك نادرا.

كما سجلنا نسبة موافقة مقدرة بـ 52% على محتوى البند (6) و بمتوسط حسابي مرتفع (2.42 درجة) أكد من خلاله أفراد العينة على أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصلهم في الوقت المناسب في حين أن ما نسبته 38 % من أفراد العينة أجابوا بأحيانا و 10 % يرون ذلك نادرا.

كما يتضح أيضا أن نسبة 50% من أفراد العينة أشاروا إلى أن الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط، متعلقة بالبند (4) و بمتوسط حسابي مرتفع مقدر بـ (2.40 درجة) رغم وجود تباين في استجابات أفراد العينة حيث نجد 40% يرون ذلك أحيانا و 10% نادرا.

أما فيما يخص العبارة 10 فقد سجلنا نسبة موافقة متوسطة بلغت 42 % و بمتوسط حسابي ذا مستوى متوسط مقدر بـ (2.12 درجة) حيث أكد أفراد العينة من خلاله أن

الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بهم في حين 28% يرون ذلك أحيانا و نسبة 30% يرون ذلك نادرا.

كما سجلنا نسبة موافقة متوسطة أخرى على محتوى البند (5) وهذا بنسبة 48% حيث أشار أفراد العينة إلى أن الإدارة تلجا إليهم لطلب رأيهم حول الأمور التي تتعلق بأعمالهم الموكلة لهم، في حين 38% يرون ذلك أحيانا و 14% يرون ذلك نادرا أما فيما يتعلق المتوسط الحسابي لهذا البند فهو متوسط مرتفع قدر بـ (2.34 درجة).

و كنتيجة عامة فإننا نسجل متوسط مرتفع مقدر بـ (2.50 درجة) خاص ببعد الاتصال التنظيمي النازل و هو ما يدل على أن مستوى الاتصال التنظيمي النازل مرتفع من خلال اتصال المؤسسة لعمالها .

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

ب - استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الصاعد:

جدول رقم(16) يوضح استجابات أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الصاعد

الرقم	العبارة	البدائل				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		ت %	دائما	أحيانا	نادرا			
1	تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر.	ت	35	10	5	2.60	0.67	مرتفع
		%	70	20	10			
2	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	ت	33	14	3	2.60	0.60	مرتفع
		%	66	28	6			
3	تفضل المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح مشاكل عملك.	ت	31	13	6	2.50	0.70	مرتفع
		%	62	26	12			
4	تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك .	ت	10	22	18	1.84	0.73	مرتفع
		%	20	44	36			
5	يشعر الموظفون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم	ت	31	14	5	2.52	0.67	مرتفع
		%	62	28	10			
6	تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.	ت	21	17	12	2.18	0.80	متوسط
		%	42	34	34			
7	تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال	ت	28	15	7	2.42	0.73	مرتفع
		%	56	30	14			

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

							اتصالك بالإدارة.	
مرتفع	0.72	2.36	7	18	25	ت	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.	8
			14	36	50	%		
مرتفع	0.49	2.80	2	6	42	ت	تتصل بمن هم أعلى منك بإتباع التسلسل الإداري .	9
			4	12	84	%		
مرتفع	0.70	2.52	6	12	32	ت	تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أدائك.	10
			12	24	64	%		
مرتفع	0.32	2.43	المتوسط العام للبعد					

تحليل:

من خلال استجابات أفراد العينة على محتوى بنود محور الاتصال التنظيمي الصاعد فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البند رقم (9) و هذا بنسبة 84% و بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.80 درجة) حيث أقر أفراد العينة على أنهم يتصلون بمن هم أعلى منهم بإتباع التسلسل الإداري ، في حين يرى ما نسبته 12% من أفراد العينة أن ذلك يكون أحيانا و تبقى نسبة ضعيفة نادرا ما تتبع ذلك قدرت ب 10%

كما نجد استجابة أفراد العينة قد بلغت 70% على البند (1) و بمتوسط حسابي قدر بـ (2.60 درجة) حيث أشاروا إلى أنهم يتصلون بالإدارة من خلال المسؤول المباشر ، في حين تبقى نسبة 20% ترى ذلك أحيانا و 10% نادرا.

و يتضح من خلال الجدول كذلك أن ما نسبته 66% من أفراد العينة لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة و هذا في العبارة (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.60 درجة و هو ما يؤكد سهولة الاتصال بالإدارة ، في حين يرى ما نسبته 28% أحيانا و تبقى نسبة ضعيفة مقدرة بـ 4% ترى ذلك نادرا.

و تبين كذلك من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على محتوى البند رقم (10) بلغت 64% كذلك سجل متوسط حسابي مرتفع قدر بـ (2.52 درجة) حيث يعتبر أفراد العينة أن اتصالهم بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أدائهم في حين يبقى نسبة 24% يرون ذلك أحيانا و 12 % يرون ذلك نادرا .

أما فيما يخص البندين (3) و (5) فلقد لاحظنا أن نسبة الموافقة عليهما متساوية حيث بلغت 62% و هذا بمتوسط حسابي يتراوح في كلا البندين بين (2.50 درجة) و (2.52 درجة) حيث أكد أفراد العينة أنهم يفصلون المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح المشاكل التي تخص عملهم و هذا في البند رقم (3) .

أما فيما يخص باقي النسب المتعلقة بهذا البند فقد قدرت 26% بين من يرون أحيانا و 12% من يرون ذلك نادرا أما فيما يخص البند رقم (5) فقد أكد أفراد العينة على أنهم يشعرون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم، في حين يرى ما نسبته 28% ذلك أحيانا و 10% نادرا.

كما نسجل نسبة موافقة على محتوى البند رقم (7) بلغت 56% و بمتوسط حسابي مرتفع مقدر بـ (2.42 درجة) حيث أشارت هذه النسبة من أفراد العينة أن المشاكل المتعلقة بأداء عملهم تحل من خلال اتصالهم بالإدارة في حين نسبة 30% يرون ذلك أحيانا و 14% يرون ذلك نادرا.

ويوضح الجدول أن مجموع ما نسبته 50% من أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم في العبارة (8) ، في حين يرى ما نسبة 36% ذلك أحيانا و تبقى نسبة ضعيفة 14% ترى ذلك نادرا ، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد سجل متوسط حسابي ذا مستوى مرتفع قدر بـ (2.36 درجة).

في حين سجلنا نسبة موافقة متوسطة بلغت 42% في العبارة (6) و بمتوسط حسابي متوسط المستوى بلغ (2.18 درجة) حيث يرى أفراد هذه العينة أنهم يستغلون اجتماعهم بالإدارة للتحسيس بصعوبات عملهم في حين يرى ما نسبة 34% ذلك أحيانا و 24% نادرا مما يدل على قلة الاجتماعات بمؤسسة نפטال.

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

أما فيما يخص العبارة رقم (4) فلقد سجلنا نسبة موافقة ضعيفة بلغت 20% من أفراد العينة ممن يلجأون إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم و 44% ممن يرون أحيانا و 36% يرون ذلك نادرا ، أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة فهو ذات مستوى متوسط يقدر بـ (1.84 درجة).

أما فيما يخص النسبة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع حيث يقدر بـ (2.43 درجة) وهو يدل على المستوى المرتفع للاتصال التنظيمي الصاعد.

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

ج - استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الأفقي:

جدول رقم (17) يوضح استجابات أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الأفقي

الرقم	العبارة	البدائل				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		ت %	دائما	أحيانا	نادرا			
1	تتصل بزملائك في العمل باستشارة المشرف.	ت	34	10	6	2.56	0.70	مرتفع
		%	68	20	12			
2	تتبادل الاتصال التنظيمي مع زملائك في العمل .	ت	40	4	6	2.68	0.68	مرتفع
		%	80	8	12			
3	تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين.	ت	25	14	11	2.28	0.80	متوسط
		%	50	28	22			
4	تطلب المساعدة من زملائك في التعامل مع الآلات الحديثة .	ت	38	7	5	2.66	0.65	مرتفع
		%	76	14	10			
5	أُتصل بزملائي في العمل لأتناقش معهم حول كيفية العمل .	ت	4	7	2	2.78	0.50	مرتفع
		%	82	14	4			
6	تسود علاقات إنسانية بين زملائي في العمل .	ت	46	4	0	2.92	0.27	مرتفع
		%	92	8	0			
7	تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك.	ت	15	15	20	1.90	0.83	مرتفع
		%	30	30	40			

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

متوسط	0.88	2.10	17	11	22	ت	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	8
			34	22	44	%		
مرتفع	0.50	2.78	2	7	41	ت	للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق.	9
			4	14	82	%		
متوسط	0.87	2.26	14	9	27	ت	تشارك الإدارة العمال في التعبير عن آرائهم.	10
			28	18	54	%		
مرتفع	0.35	2.49	المتوسط العام للبعد					

تحليل:

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم () و المتعلقة باستجابات أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الأفقي نلاحظ نسب موافقة مرتفعة في أغلبية هذا المحور.

حيث نسجل أعلى نسبة موافقة على محتوى البند (6) بلغت 92% و بمتوسط حسابي ذات مستوى مرتفع مقدر بـ (2.92 درجة) حيث يرى أفراد العينة انه تسود علاقات إنسانية بين بعضهم البعض في حين عبرت نسبة ضعيفة قدرت بـ 8% بأحيانا ، بينما نادرا لا يوجد .

و يوضح الجدول كذلك أن ما نسبته 82% من أفراد العينة قد اتفقوا على محتوى البندين (5) و (9) على التوالي حيث أكد أفراد العينة في العبارة (5) أنهم يتصلون بزملائهم في العمل ليتناقشوا معهم حول كيفية العمل وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.78 درجة) و هو مستوى مرتفع في حين 14% من أفراد العينة يرون ذلك أحيانا و 4% نادرا إلا أنها نسب تسير كلها في اتجاه التأكيد على التعاون و تبادل الاتصالات فيما يخص أمور العمل، أما البند رقم (9) فقد بلغ متوسطه الحسابي 2.78 و هو متوسط مرتفع أكد من خلاله أفراد العينة أن للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح

الفريق في حين نسبة 14% يرون ذلك أحيانا و نسبة ضعيفة قدرت بـ 4% ترى ذلك نادرا.

كما يتضح من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد العينة في العبارة (2) يؤكدون أنهم يتبادلون الاتصال التنظيمي مع زملائهم في العمل و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي البالغ (2.86 درجة) ، في حين باقي النسب توزعت بين 8% يرون ذلك أحيانا و 12% نادرا.

و من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتبين أيضا أن نسبة فاقت 68% من أفراد العينة يؤكدون أنهم يطلبون المساعدة من زملائهم في العمل في التعامل مع الآلات و هذا من خلال البند (4) و بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.66 درجة) في حين 14% يرون ذلك أحيانا، و 10% يرون ذلك دائما.

كما نسجل نسبة موافقة مرتفعة أخرى بلغت 68% على محتوى البند رقم (1) وبمتوسط حسابي ذا مستوى مرتفع بلغ (2.56 درجة) حيث عبر أفراد العينة من خلاله على أنهم يتبادلون الاتصال بزملائهم في العمل باستشارة المشرف ففي حين تبقى نسبة 20% ترى ذلك أحيانا و 12% نادرا.

كما يتضح أيضا من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على محتوى البند رقم (10) بلغت 54% ، حيث أكد أفراد العينة فيها على أن الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم في حين تبقى نسبة 18% يرون ذلك أحيانا و 28% يعتبرون ذلك نادرا ولقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.26 درجة) و هو متوسط ذا مستوى متوسط يعكس إلى حد بعيد آراء أفراد العينة .

ويتضح من خلال الجدول أيضا أن ما نسبته 50% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تقوم بتشجيعهم عند مبادرتهم لعمل معين في حين 28% أحيانا و 22% يرون ذلك نادرا، و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي ذا المستوى المتوسط و المقدر بـ (2.28 درجة) و هو يعكس أيضا إلى حد بعيد آراء أفراد العينة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

و لقد سجلنا نسبة موافقة متوسطة فيما يخص العبارة رقم (8) حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 44% ممن يؤكدون أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ، و 22% يرون ذلك أحيانا و 34% نادرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.10 درجة) ، وهو ما يؤكد انفراد رؤساء المؤسسة باتخاذ القرارات.

كما يتضح وجود نسبة موافقة متوسطة بلغت 30% من أفراد العينة على محتوى البند رقم (7) حيث أكد فيها أفراد العينة أنهم يستطيعون الاستغناء عن الاتصال بزملائهم و 30% أيضا يرون ذلك أحيانا و أن ما نسبته 40% يرون ذلك نادرا.

أما فيما يخص النتيجة العامة المتعلقة بهذا البعد فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع قدر بـ (2.49 درجة) بانحراف قليل (0.35) مما يدل على أن مستوى الاتصال الأفقي لدى أفراد العينة مرتفع .

- ترتيب أبعاد الاتصال التنظيمي حسب المستوى:

في هذا الجدول سنحاول ترتيب أبعاد الاتصال التنظيمي حسب الأهمية و نستخرج المستوى العام للاتصال التنظيمي و هو كالآتي:

الجدول رقم (18) ترتيب أبعاد الاتصال التنظيمي حسب المستوى

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الاتصال التنظيمي النازل	2.50	0.33	مرتفع
2	الاتصال التنظيمي الأفقي	2.47	0.32	مرتفع
3	الاتصال التنظيمي الصاعد	2.43	0.35	مرتفع

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

الاتصال التنظيمي	2.47	0.28	مرتفع
------------------	------	------	-------

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد الاتصال التنظيمي مرتفعة حيث جاء بعد الاتصال التنظيمي النازل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.50 درجة) ، ثم جاء بعد الاتصال التنظيمي الأفقي ثانيا بمتوسط حسابي مقدر بـ (2.49 درجة) و بانحراف ضعيف 0.32، يليه في المرتبة الثالثة بعد الاتصال التنظيمي الصاعد بمتوسط (2.43 درجة) و هي كلها متوسطات تقع في الفئة الثالثة وهو ما يؤكد ارتفاع مستوى هذه الأبعاد.

و كنتيجة عامة فإن مستوى الاتصال التنظيمي ككل مرتفع و هو ما تؤكد قيمة المتوسط العام (2.47 درجة) و بانحراف ضعيف 0.28 وهو ما سجلناه في كل البنود و الأبعاد.

1-2- نتائج مقياس الدافعية للإنجاز:

يحتوي مقياس الدافعية للإنجاز على 30 عبارة أو بند و سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على هذه البنود:

استجابة أفراد العينة على محور الدافعية للإنجاز

جدول رقم (19): يوضح استجابات أفراد العينة على مقياس الدافعية

الرقم	العبارة	البدائل				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		ت	دائما	أحيانا	نادرا			
1	أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه	ت	49	1	0	2.98	0.14	مرتفع
		%	98	2	0			
2	أتحمل مسؤوليتي الكاملة اتجاه ما أقوم به من أعمال	ت	84	1	1	2.94	0.31	مرتفع
		%	96	2	2			
3	عند دخولي للمؤسسة أركز انتباهي على العمل فقط	ت	45	4	1	2.88	0.38	مرتفع
		%	90	8	2			
4	اعمل على تحقيق معدل الأداء المطلوب مني	ت	41	8	1	2.80	0.45	مرتفع
		%	82	16	2			
5	اشعر بالارتياح عندما أنجز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه	ت	49	1	0	2.96	0.28	مرتفع
		%	98	2	0			
6	اشعر أنني قادر على تحمل المسؤولية في منصب عملي	ت	44	6	0	2.88	0.32	مرتفع
		%	88	12	0			

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

7	أنجز عملي لأنني اعتبره تطبيقا لتعليمات الإدارة	ت	40	8	2	2.76	0.51	مرتفع
		%	80	16	4			
8	أضع لنفسى أهدافا وأعمل على تحقيقها باستمرار	ت	36	13	1	2.70	0.50	مرتفع
		%	72	26	2			
9	ابذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي في العمل	ت	44	4	2	2.84	0.46	مرتفع
		%	88	8	4			
10	أتضايق إذا فعلت شيئا ما بطريقة رديئة	ت	33	15	2	2.62	0.56	مرتفع
		%	66	30	4			
11	اطمح لشغل مناصب أعلى من منصبى الحالي	ت	24	16	20	2.28	0.78	متوسط
		%	48	32	0			
12	ابذل ما بوسعى ليكون عملي متميز عن الآخرين	ت	41	9	0	2.82	0.38	مرتفع
		%	82	18	4			
13	تعجبني المهام التي تتسم بجو من التنافس	ت	35	11	8	2.62	0.63	مرتفع
		%	70	22	1			
14	أفكر في حلول لمختلف المشكلات التي تواجهني خلال فترة عملي	ت	42	7	8	2.82	0.43	مرتفع
		%	70	22	0			
15	اعتقد أن الانجاز الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها	ت	70	5	0	2.90	0.30	مرتفع
		%	49	10	0			
16	المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال	ت	98	1	0	2.98	0.14	مرتفع
		%	18	2	22			
17	املك العزم على النجاح	ت	36	10	44	1.92	0.89	متوسط

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

			0	20	31	%	في أي تحدي	
مرتفع	0.49	2.62	0	19	62	ت	استطيع القيام بنفس المهام لساعات طويلة دون أن اشعر بالملل	18
			0	38	47	%		
مرتفع	0.23	2.94	0	3	94	ت	رغم كل الصعوبات التي تواجهني أنا مستعد لمواصلة هذا العمل	19
			16	6	15	%		
متوسط	0.79	1.98	32	19	30	ت	لا شعر بمرور الوقت عندما أكون منهمكا في العمل	20
			2	38	41	%		
مرتفع	0.50	2.78	4	7	82	ت	أنفاني في حل المشكلات الصعبة مهما أخذت من وقت	21
			2	14	40	%		
مرتفع	0.51	2.76	4	8	80	ت	التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت الجهد	22
			2	16	39	%		
مرتفع	0.52	2.74	4	9	78	ت	أحدد ما أفعله في ضوء جدول زمني	23
			8	18	36	%		
مرتفع	0.76	2.56	16	6	72	ت	لا اسمح لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر.	24
			0	12	42	%		
مرتفع	0.83	2.84	0	8	84	ت	أتعامل مع الوقت بجدية تامة.	25
			0	16	39	%		
مرتفع	0.41	2.78	0	11	78	ت	من الضروري التخطيط لما سنقوم به من أعمال في المستقبل.	26
			1	22	42	%		

مرتفع	0.43	2.82	1	7	84	ت	أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات.	27
			2	14	25	%		
مرتفع	0,76	2.32	9	16	50	ت	لا اهتم بالماضي و ما يشتمل عليه من أحداث	28
			18	33	32	%		
مرتفع	0.76	2,48	8	10	64	ت	اخطط مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز	29
			16	20	23	%		
متوسط	0,93	2.06	20	7	46	ت	افشل في أدائي للأعمال التي لا يسبقها استعداد النفسي	30
			40	14		%		
مرتفع	0.11	2,67	المتوسط العام للبعد					

تحليل:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) و التي تمثل استجابات أفراد عينة البحث على مقياس الدافعية للإنجاز نسجل نسب مئوية عالية في أغلبية بنود هذا المقياس، بالإضافة إلى متوسطات حسابية مرتفعة إلى متوسطة أحيانا.

حيث نسجل أعلى نسبة موافقة في البند (1-5-16) بمقدار 98% حيث اتفق أفراد عينة البحث على محتوى هذه البنود إذ أكدوا على أنهم يفضلون القيام بما يكلفون به من أعمال على أكمل وجه، بالإضافة إلى أنهم يشعرون بالارتياح عندما ينجزون المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه ، كما أشاروا إلى أن المثابرة تعتبر أهم شيء للقيام بأي عمل من الأعمال ، أما باقي النسب فهي نسب طفيفة لا تتجاوز 2% بين من يقولون أحيانا و نادرا على محتوى هذه البنود إلا أنها تشير كلها في اتجاه التأكيد على محتوى

هذه البنود . بينما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه البنود فقد بلغ (2.98 درجة) و هي درجة مرتفعة.

كما سجلنا نسبة موافقة عالية أخرى قدرت بـ 96% تخص البند رقم(2) و بمتوسط حسابي قدر بـ (2.94 درجة) حيث أشار أفراد العينة إلى أنهم يتحملون مسؤوليتهم الكاملة اتجاه ما يقومون به من أعمال.

ويوضح الجدول أن ما نسبته 94% من أفراد العينة وافقوا على محتوى البند رقم (19) حيث أكد هؤلاء أنه رغم كل الصعوبات التي تواجههم في العمل مستعدون لمواصلة عملهم و عليه فلقد بلغ المتوسط الحسابي لمحتوى هذا البند (2.94 درجة) و هي درجة عالية تؤكد إصرار أفراد العينة و عزيمتهم و سعيهم المتواصل لإنجاز عملهم.

أما فيما يخص النسب الباقية على محتوى هذا المحور فهي نسب لا تتجاوز 6% بين من يرى أحيانا و هي كذلك نسبة تشير في اتجاه التأكيد كذلك على محتوى هذا البند.

كما نسجل أيضا نسبة موافقة عالية بلغت 90% على البندين (3-15)، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع تراوح بين (2.88 درجة) و (2.90 درجة) حيث أكد أفراد العينة أنهم عند دخولهم للمؤسسة يركزون انتباههم على العمل فقط بالإضافة إلى أن لديهم اعتقاد وهو أن الانجاز الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها ، في حين باقي النسب المئوية لا تتعدى 10% موزعة على بقية البدائل بين من يرى أحيانا و من يرى نادرا لكنها تعكس أو تشير في اتجاه تأكيد على محتوى هذه البنود و تؤكد مسؤولية هؤلاء العمال و على سعيهم نحو التفوق.

ويوضح الجدول أيضا أن مجموع ما نسبته 88% من أفراد العينة اتفقوا على محتوى البندين (6-9) حيث أكدوا على أنهم يشعرون بقدرتهم على تحمل المسؤولية في مناصب عملهم و أنهم يبذلون أقصى طاقاتهم لتحقيق طموحاتهم في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي على محتوى العبارة (6) بـ (2.88 درجة) و العبارة (9) بـ (2.84 درجة) و هي متوسطات مرتفعة تؤكد مسؤولية هؤلاء العمال نحو عملهم و مثابرتهم لإنجاز عملهم.

من جهة أخرى نجد أن ما نسبته 84% من أفراد العينة قد وافقوا على محتوى البندين (25 - 27) و هذا بمتوسط حسابي مرتفع تراوح بين (2.82 درجة) و (2.84 درجة) ، حيث عبر أفراد العينة على أنهم يتعاملون مع الوقت بجدية تامة، و أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات ، في حين باقي النسب لم تتجاوز 16% بأحيانا في العبارة (25) و 14% بأحيانا كذلك على محتوى العبارة (27) و 2% نادرا ، ورغم تباين نسب الاستجابة إلا أنها تسير في اتجاه التأكيد على هذه العبارات.

و يوضح الجدول كذلك أن هناك اتفاق لدى أفراد العينة على محتوى البنود (4 - 12 - 21) حيث بلغت نسب الموافقة على التوالي 82% وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ في العبارة (4) (2.80 درجة) ، و (2.82 درجة) في العبارة (12)، أما العبارة (21) فبلغ (2.78 درجة)، وهي متوسطات حسابية مرتفعة أكد أفراد العينة من خلالها أنهم يعملون دائما على تحقيق معدل الأداء المطلوب منهم و أنهم يبذلون ما بوسعهم ليكون عملهم متميز عن الآخرين كما يؤكدون على تفانيهم في حل المشكلات الصعبة مهما أخذت من وقت، في حين باقي النسب فهي نسب ضعيفة قدرت ب 18% تسير في اتجاه التأكيد على محتوى هذه البنود و على سعي أفراد نحو التفوق في الانجاز و شعورهم بالمسؤولية و مثابرتهم .

كما نلاحظ من خلال القراءة لمحتوى هذا المقياس أيضا وجود اتفاق لمحتوى البندين (7 - 22) بلغ 80%، و بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (0.76 درجة)، حيث أشار أفراد العينة إلى أنهم ينجزون عملهم لأنهم يعتبرونه تطبيقا لتعليمات الإدارة و هذا ما يوحي بمسؤولية أفراد العينة كما أفادوا في البند (22) أن التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت و الجهد في حين تبقى نسبة 16% يشعرون بذلك أحيانا و هذا في كلا البندين و 4% نادرا.

و يتبين أيضا من خلال الجدول أن أفراد العينة اتفقوا على أنهم يحددون ما يقومون به في ضوء جدول زمني في العبارة (23) كما يؤكدون انه من الضروري الإعداد و التخطيط لما سيقومون به من أعمال في المستقبل و هذا في العبارة (26) حيث كانت نسبة الموافقة على محتوى هذين البندين متساوية و على التوالي حيث قدرت ب 78% و هي نسبة

مرتفعة و بمتوسط حسابي كذلك في كلا البندين حيث قدر في العبارة (23) بـ (2.74 درجة) ، و العبارة (26) بـ (2.78 درجة) ، في حين باقي النسب على محتوى هذين البندين ضعيفة حيث سجلت 18% بأحيانا و 4% بنادرا فيما يخص البند (23) و 16 أحيانا و 0% فيما يخص البند (26) و عليه يتضح أهمية الزمن لدى عينة البحث بالإضافة لتخطيطهم للمستقبل.

كما سجل نسب موافقة مرتفعة كذلك بلغة 72% و هي نسب اتفق فيها أفراد العينة على محتوى البندين (8 - 24) كما سجلنا متوسط حسابي مرتفع بالنسبة لهذين البندين ، حيث بلغ (2.70 درجة) بالنسبة للعبارة (8) و التي أكد فيها العمال أنهم يضعون لأنفسهم أهدافا و يعملون على تحقيقها باستمرار في حين بقيت ما نسبته 26% أحيانا، و 2% نادرا، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (24) 2.56 (درجة) وهو متوسط حسابي أيضا مرتفع حيث أقر العمال أنهم لا يسمحون لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر في حين تبقى نسب 12% أحيانا و 16% نادرا و هي نسب ضعيفة تسير في اتجاه التأكيد على محتوى هذين البندين.

كما نجد استجابة أفراد العينة على محتوى البندين (13 - 14) موحدة حيث بلغت نسبة الموافقة 70% على التوالي حيث أكد أفراد العينة على إعجابهم بالمهام التي تتسم بجو من التنافس و هذا في العبارة (13) و التي بلغ المتوسط الحسابي فيها (2.62 درجة) و هذا بالإضافة إلى إقرارهم في العبارة (14) بأنهم يفكرون في حلول لمختلف المشكلات التي تواجههم أثناء فترة عملهم كما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.82 درجة) في حين تبقى باقي النسب على محتوى هذين البندين ضعيفة حيث قدرت بـ 22% بأحيانا في كلا البندين و 8% نادرا أيضا.

كما نلاحظ أيضا أن نسبة الموافقة على محتوى البند (10) بلغت 66% أكد من خلالها أفراد العينة أنهم يتضايقون إذا فعلوا شيئا ما بطريقة رديئة ، في حين 30% من أفراد العينة أجابوا بأحيانا ، في حين تبقى نسبة ضعيفة أجابت بنادرا و لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (2.62 درجة) وهو متوسط مرتفع يؤكد سعي أفراد العينة نحو الترقى.

كما سجلنا أن ما نسبته 64% من أفراد العينة أجابوا بدائما على محتوى البند (29) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84 درجة) وهو متوسط حسابي مرتفع يؤكد إقرار أفراد العينة على أنهم يخططون مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز في حين تبقى نسبة 20% يخططون أحيانا و نسبة 16% نادرا.

و يتضح من خلال الجدول أن نسبة 62% من أفراد العينة اقرروا أنهم يستطيعون القيام بنفس المهام لساعات طويلة دون شعورهم بالملل و هذا فيما يخص البند (18) أما نسبة 38% فأحيانا لا يستطيعون و قد بلغ المتوسط الحسابي لمحتوى هذا البند (2.62 درجة) و هو ما يؤكد العزيمة و المثابرة لدى أفراد العينة.

كما تبين من الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة لا يهتمون بالماضي و ما يشمل عليه من أحداث و هذا من خلال العبارة (28) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32 درجة) وهو ما يؤكد على أهمية الزمن بالنسبة لهؤلاء الأفراد في حين تبقى نسبة 32% جابوا بأحيانا و 18% بنادرا.

أما فيما يخص العبارات المتبقية فلقد سجلت نسب موافقة من متوسطة إلى ضعيفة حيث نسجل نسبة موافقة فيما يخص البند (11) قدرت بـ 48% حيث اقر فيها أفراد العينة على أنهم يطمحون لشغل مناصب أعلى من منصبهم الحالي في حين تبقى نسبة 32% اقرروا بأحيانا و 20% نادرا، أما فيما يخص المتوسط الحسابي فقد قدر بـ (2.28 درجة) و هو مستوى متوسط.

كما نلاحظ أن ما نسبته 46% أيضا من أفراد العينة يرون أنهم يفشلون في أداء أعمالهم التي لا يسبقها استعداد و تهيؤ نفسي و هذا في العبارة (30) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.06 درجة) و هو مستوى متوسط أيضا.

كما يتضح أيضا من خلال الجدول أن استجابة أفراد العينة على محتوى البندين (20 - 17) لم تتجاوز 36% حيث سجلنا 30% نسبة موافقة على البند (20) حيث يشعرون بأنهم لا يملكون العزم على النجاح في أي تحدي، في حين 38% من أفراد

العينة يشعرون أحيانا و 32% بنادرا كما أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة مستواه متوسط بلغ (1.92 درجة).

أما فيما يخص العبارة (17) فلقد سجلنا نسبة موافقة عليها بلغت 36% حيث اقرروا انه لا يشعرون بمرور الوقت عندما يكونون منهمكين في العمل في حين 20% يرون ذلك أحيانا و ما نسبته 44% يرون ذلك نادرا و نلاحظ أن مستوى المتوسط الحسابي المقدر بـ (1.92 درجة) في هذه العبارة متوسط .

و في الأخير فالنسبة العامة المسجلة في هذا المقياس فقد سجلت بمتوسط حسابي مرتفع مقدر ب (2.67 درجة) و هو ما يدل على أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة مرتفع.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

سنحاول في هذا الجانب مناقشة النتائج المتعلقة بهذا البحث في ضوء الفرضيات التي صغناها أثناء تحليلنا للإشكالية و هذا انطلاقا من المعلومات و البيانات المتوصل إليها:

2-1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل الموجود بمؤسسة نפטال و بين الدافعية للإنجاز.

نتائج العلاقة بين الاتصال النازل و الدافعية للإنجاز:

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين الاتصال النازل و الدافعية للإنجاز

الاتصال النازل	الدافعية للإنجاز		
بارسون	1.00	0.27	الاتصال النازل
مستوى الدلالة	0.005		
بارسون	0.27		الدافعية للإنجاز
مستوى الدلالة	0.005		

من خلال الجدول رقم (20) و بعد تطبيق معامل الارتباط برسون نجد أن معامل الارتباط $r = 0.27$ و هي علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 في جداول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الاتصال النازل و الدافعية للإنجاز.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.8) اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05) ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي النازل ودافعية الانجاز بـ 0.27 ، وهذا يعكس حقيقة اتجاه العمال نحو الاتصال النازل الذي يتسم بالمركزية والرسمية، حيث يجد العمال أنفسهم مطالبين بتطبيق القرارات والأوامر دون حق الرد أو الرفض، وهو ما يؤثر سلبا على حالتهم النفسية ويؤدي في أغلب الأحيان إلى شعور العامل بقلّة الأهمية وضعف المكانة، ويصبح غير راضي على

القرارات الإدارية وعلاقته بالطبقة المشرفة، وكلها عوامل إحباط وتنشيط للعزيمة، فيتدنى مردود العامل وتتنخفض الروح المعنوية لديه، وتقل دافعيته للانجاز.

وبالنظر إلى النتيجة المسجلة فإن العلاقة ضعيفة وهذا يرجع إلى فهم العمال وكيفية إدراكهم لمحتوى الاتصال النازل من جهة، وإلى النمط الإشرافي المتبع في المؤسسة من جهة أخرى، فكلما كانت اللوائح والقرارات في غير صالح العمال كلما ضعفت هذه العلاقة واتجهت نحو السلب، وكلما أحس العمال بأن هذه القرارات واللوائح تخدمهم وتحقق لهم رغباتهم وتنشعب البعض من حاجياتهم كلما زادت العلاقة واتجهت نحو الإيجاب، فالدافعية تتماشى طردا مع إحساس العمال بالأهمية وبحسن العلاقة مع القيادة أو الطبقة الإشرافية.

و هذا ما أكدته نيو بورت وآخرون أن المعلومات التي تتساقط من أعلى إلى أسفل غالبا ما تكون عرضة للتحريف و سوء الفهم، و لهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات للحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول هذه المعلومات ، كذلك فغن إتباع أسلوب اللامركزية من شأنه أن يخفف من عدد المستويات الإدارية التي يجب أن تمر بها عملية الاتصال.

كما أكدت دراسة " كانت 1977 " و " كلاوس و باس 1982 " أن عمل المدير هو الاتصالات ، فالفاعل المباشر مع العاملين و الزملاء و المديرين و الاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصص لنشاط المدير في التنظيم. (لوكيا الهاشمي: 2006، ص 218).

2-2- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي المساعد الموجود بمؤسسة نفضال و بين الدافعية للانجاز.

نتائج العلاقة بين الاتصال المساعد و الدافعية للانجاز:

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين الاتصال المساعد و الدافعية للانجاز

الدافعية للانجاز	الاتصال المساعد		
0.65	1.00	بارسون	الاتصال المساعد
0.005		مستوى الدلالة	
	0.65	بارسون	الدافعية للانجاز
0.005		مستوى الدلالة	

من خلال الجدول رقم (21) و الذي يوضح العلاقة بين الاتصال المساعد و الدافعية للانجاز و بعد تطبيق معامل الارتباط بيرسون نجد أن قيمة تقدر بـ 0.65 و هي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية موجبة في جداول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الاتصال المساعد و الدافعية للانجاز .

فلقد تبين من خلال النتائج السابقة الذكر وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية في جداول الدلالة الإحصائية بين بعد الاتصال التنظيمي المساعد و بين دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفضال، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.65، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال المساعد في القدرة على نقل المعلومات و تحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال و الطرف الآخر الموجهة إليه الرسالة وهذا ما أكدته "برنارد وفوليت" على أهمية هذا النوع من الاتصالات، لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية قصد اتخاذ القرارات المناسبة، وعليه فهذا النوع من فالاتصالات يمكن الأفراد من التعبير عن إحساسهم و مشاعرهم و اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، و النقطة الهامة و الايجابية في هذا النمط و التي ترتبط بالدافعية للانجاز للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة و يدلي بكافة البيانات و المعلومات التي يلمسها في بيئة عمله، و

هذا ما يؤدي إلى الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بانجاز العمل و التعاون الفعال بين المرؤوسين و المشرفين مما يؤدي إلى اتساع عملية التفاعل بين العاملين و بالتالي يمكن القول أنه عن طريق الاتصال الصاعد يمكن نقل آراء العمال و اتجاهاتهم و اقتراحاتهم و مطالبهم و شكاوهم إلى رؤسائهم .

2-3-الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي الموجود بمؤسسة نפטال و بين الدافعية للإنجاز.

نتائج العلاقة بين الاتصال الأفقي و الدافعية للإنجاز:

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين الاتصال الأفقي و الدافعية للإنجاز

الاتصال الأفقي	الدافعية للإنجاز		
بارسون	1.00	0.72	الاتصال الأفقي
مستوى الدلالة	0.08		
بارسون	0.72		الدافعية للإنجاز
مستوى الدلالة	0.8		

من خلال الجدول رقم (22) نجد أن معامل الارتباط بيرسون و المتعلق بالاتصال التنظيمي الأفقي والدافعية للإنجاز نجد أن قيمة $r = 0.72$ ، وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية لمعاملات الارتباط بين الاتصال الأفقي و الدافعية للإنجاز.

فمن خلال النتائج نلاحظ أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي الأفقي لدى عمال مؤسسة نפטال و بين دافعية الانجاز لديهم، وهي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.72.

و هذا ما يوحي و يدل على أهمية هذا النمط في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العامل فهو يسمح بتكوين علاقات إنسانية بين زملاء العمل ، كما ينمي روح التعاون بين العمال ،كذلك تحسين الروابط المهنية من خلال التفاعل الجيد و الروح المهنية بين العمال

داخل المؤسسة، و هذا من خلال التنسيق الجيد بين وحدات هذا التنظيم حيث يتم تبادل المعلومات و البيانات و الآراء و وجهات النظر حول المسائل و الموضوعات المشتركة وتنسيق ما يجب اتخاذه من قرارات و كذلك التدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية و كذلك تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة ، بحيث أن كل قسم يخدم الآخر لأن نظام العمل داخل المؤسسة عبارة عن حلقة كل جزء منها يعتمد على الجزء الآخر، لذلك لابد من وجود علاقات اتصالية مهنية تعمل على ضرورة تماسك الأفراد ومنه قدرة كل عامل على مشاركة الآخرين أفكارهم و اتجاهاتهم و معرفة حاجياتهم، فهذا النوع من الاتصالات يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية التي يسودها الاحتكار و التسلط على المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر القوة وهذا ما أكدته هنري فايول عن أهمية هذا النوع من الاتصالات، نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك على سياسة موضوعية، وأن يخطر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم وبين إداراتهم والإدارات الأخرى.(عزي عبد الرحمن وآخرون، 1992، ص24)

وعليه فهذا الاتصال الذي يتم بين فرق العمل من نفس المستوى أو في القسم الواحد يشعر العامل بالمسؤولية اتجاه وظيفته بطريقة مستمرة، و هذا ما ينعكس على تنفيذ برامج العمل و تحقيق أهداف المؤسسة و ينتج عنه التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة بين جماعات العمل مما يؤكد الانسجام القوي بين العاملين، و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة دافعية العامل و كذا رضاه، و كل ذلك ينعكس على عطاء العامل و أدائه.

2-4 - مناقشة الفرضية العامة:

- الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الموجود بمؤسسة نفضال و بين الدافعية للإنجاز لدى عمالها .

نتائج العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الدافعية للإنجاز:

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الدافعية للإنجاز

الدافعية للإنجاز	الاتصال التنظيمي		
0.60	1.00	بارسون	الاتصال التنظيمي
0.008		مستوى الدلالة	
	0.60	بارسون	الدافعية للإنجاز
0.08		مستوى الدلالة	

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن قيمة r المحسوبة بلغت 0.60 و هي علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.08 ، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين الاتصال التنظيمي الموجود بمؤسسة نفضال و الدافعية للإنجاز لدى عمالها.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت وهذا من خلال وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة بين الاتصال التنظيمي الموجود بمؤسسة نفضال وبين الدافعية للإنجاز لدى عمالها .

حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بارسون بين هذين المتغيرين بـ 0.60 ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج قيمة و أهمية الاتصال التنظيمي و علاقته بدافعية العمال من خلال اعتباره من طرف الباحثين بالعمود الفقري لكل منظمة، و منه القول أن الاتصال التنظيمي الجيد هو ذلك الاتصال الذي تفتح فيه حرية الرأي و المشاركة و تدعم فيه الأقوال بالأفعال و تسوده الثقة و المصداقية في الإدارة و العمال كفيل بأن يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال اتصال يزيد من دافعية الانجاز و هو ما ينعكس على أداء العمال.

و هذا ما أكدته العلاقات الإنسانية ، حيث أثبتت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية و التفاعلات و رضا و دافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى هذه التجارب لهذه النظرية، أن المقابلات الشخصية بين القائد و مرؤوسيه ذات اثر واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية، و على هذا انقلب مفهوم الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل و بغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و الأفراد و كوسيلة لإقناعهم بآدميتهم لرفع كفاءة العمل و الرضا عنه. (فضيل دليو، 2003، ص 95).

خلاصة:

لقد كان الهدف من القيام بهذه الدراسة هو معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال لنقل إنتاج و توزيع الوقود، و ذلك من خلال تصميم استمارتين ، حيث خصصت الاستمارة الأولى لقياس أبعاد الاتصال التنظيمي سواء النمط النازل أو الصاعد أو الأفقي ، في حين الاستمارة الثانية عنيت بقياس دافعية الانجاز ، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية و تفريع البيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- وجود اتصال نازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال عن طريق المشرف المباشر بصورة كلية مع اعتماد إلى حد صغير على الإعلانات و الاجتماعات .
 - 2- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه بصورة كبيرة على التسلسل الإداري والمشرف المباشر لإيصال التعليمات رغم تفضيلهم الاتصال من خلال مقابلة المدير مباشرة.
 - 3- وجود اتصال أفقي كبير بانسياب المعلومات بين مختلف الوحدات نتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة بين زملاء العمل و نظرا لما له من دور في تنمية روح الفريق.
- أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي سواء نازلة أو صاعدة وأفقية وبين دافعية الانجاز لدى العمال تبين ما يلي:

- 1- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بعد الاتصال التنظيمي النازل وبين دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال.
- 2- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بعد الاتصال التنظيمي الصاعد و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال.
- 3- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جدا بين بعد الاتصال التنظيمي الأفقي و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال.

و كل هذا يوحي إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال، و هذا ما يؤكد قيمة معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي الصاعد والنازل والأفقي والتي قدرت بـ 0.60 و من خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة نفطال بولاية المسيلة.

اقتراحات:

من خلال النتائج التي أسفرت عليها الدراسة و التي تناولت موضوعا مهما من مواضيع إدارة و تسيير الموارد البشرية، و هو الاتصال التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز لدى العمال ارتأينا تقديم مجموعة من الاقتراحات كالآتي:

- 1- إعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة و إيصال انشغالاتهم و لكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات .
- 2- تشجيع عملية تبادل المعلومات و البيانات و الآراء و وجهات النظر حول المسائل و الموضوعات المشتركة بين أطراف المؤسسة و تنسيق ما يجب اتخاذه من قرارات.
- 3- عدم احتكار المعلومات من طرف الرؤساء فقط، بل لابد من مناقشتها مع العامل و توصيفها و تبسيطها بشكل يجعلها محفزا للإنجازها.
- 4- النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية، إلى أدناها و التي يمثلها الموظفون.
- 5- إعطاء الفرصة للمرؤوسين في الرد على الرئيس بالاستفسار أو الإيضاح أو الرفض أو الاعتذار ،أي إتاحة الفرصة لعامل ليناقش و يفهم و يستوضح و يصدر أحكام صحيحة على الرسالة وبذلك ترتفع ثقته بنفسه.
- 6- وضع خطط للاتصال و التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات ، فالمدیر الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامله المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها.
- 7- العمل على خلق جو مهني مشجع نفسيا على العطاء من قبل العامل.
- 8- خلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.
- 9- تقبل اقتراحات و شكاوي العاملين و محاولة إصلاح نقاط الضعف أو تعديلها .

- 10- ضرورة تشجيع قيام علاقات إنسانية مفتوحة على الحوار و التعاون و التشاور فيما يخص العمل.
 - 11- تحفيز العمال بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها حتى تزيد دافعيتهم للإنجاز وهذا ما يساعدهم على الاندماج والانتماء للمؤسسة.
 - 12- إدخال تقنيات حديثة كالأفلام الوثائقية بهدف إعلام وتكوين الموظفين وكذا إزالة مشاكل التسيير المنحدرة من غياب التنظيم.
 - 13- خلق خلية اتصال على مستوى كل فرع توزيع بمعرفة العوائق التنظيمية والاجتماعية التي تعيق مردودية وأداء الموظفين.
 - 14- أن يكون موضوع رفع الدافعية من بين المواضيع وبالرغم من أهمية الاتصال وضرورة الاهتمام به للرفع من فعالية التنظيم نجد أن أغلبية المؤسسات لا تعط لمثل هذه الموضوعات حقها من العناية والاهتمام، إذ أن أغلبية المحاولات لازالت في بدايتها ولم توفر الإمكانيات الضرورية لإنجاحها.
- فالالاتصال كغيره من العوامل الإنسانية يلعب دورا كبيرا في التأثير على دافعية الإنجاز للعمال، لأن للإنسان دوافع وحاجات يجب إشباعها بغض النظر عن الدوافع والحاجات المادية.



خاتمة

خاتمة:

يعتبر الاتصال داخل المنظمات الوسيلة الوحيدة و الفعالة لنقل و تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل من شخص إلى آخر و من مستوى إلى آخر، بواسطته تتقل الخطط و الأهداف و القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، كما انه يمثل الدعاية الرئيسية لارتباط الأفراد ببعض البعض، من خلال تفاعلهم فيما بينهم، و هذا ما يؤدي إلى نشأة العلاقات الإنسانية، إلا أنه مسببات الكثير من المشاكل والاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة عدم فعالية قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيمات ومختلف درجات السلم الإداري، كما أن سوء الاتصال بين المسؤولين والمستخدمين يؤدي حتما إلى سوء العلاقات بينهم ، وهو ما يؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة و مردوديته،لهذا راعينا في بحثنا هذا التأكيد على أهمية الاتصال داخل التنظيم لما له من أثر نفسي ورد فعل اجتماعي على الداعية للإنجاز في المؤسسة.

فال اتصال هو قلب المؤسسة وينبغي أن يكون دائما النابض المستمر لضمان سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية .

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى اختبار فرضيات البحث من خلال النتائج التالية:

1- إن الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع الموظفين هي التي تحدد مستويات الدافعية في العمل، وهذا يعني أنه كلما كان الاتصال بين الرئيس وموظفيه قائما كلما زاد الدافعية للإنجاز وبالتالي يمكن إثبات صحة الفرضية القائلة أن " أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز. "

2- وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة تؤدي إلى زيادة الدافعية للإنجاز و ذلك من خلال وجود اتصال على جميع المستويات : صاعد ، نازل وأفقي، وهذا ما يمكن كل فرد من تأدية مهامه بأكمل وجه وبالتالي تزداد دافعيته للإنجاز كما يمكننا أيضا من التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة نورد أهمها في النقاط التالية:

أ- إن الاهتمام بتطوير نظام الاتصالات يعتمد أساسا على إدخال أفضل الوسائل الحديثة بقدر ما يجب الاهتمام أكثر بعملية الاتصال ذاتها التي يقوم

بأدائها العامل البشري ، هذا الأخير لذي تقوم عليه الاتصالات بدرجة أكبر ويتقرر نجاحها بمدى استعداده ورغبته في أداء وظيفة لاتصال على أكمل وجه.

ب- إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء ، وذلك بوضعه في موضع تقدير واحترام فإذا ما تحقق كل هذا تحقق الرضا وزادت دافعية العامل فالرأي السائد هو أن الاتصال الجيد ينطوي على أكثر من فائدة ، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى.

ج- إن إلمام المؤسسة بما يجري للعمال في المؤسسة واحترام كرامتهم ومنحهم فرصة لتبليغ انشغالاتهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة يساعد على رفع دافعيتهم للعمل ودرجة الرضا لديهم وهو يشجع على الابتكار والإبداع ويزيد من ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيجا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية (مصر)، 1993.
- 2- إبراهيم محمود وجيه، التعلم أسسه ونظرياته وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، ب ط، مصر، 2006.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - ب ط، الأردن، 2000
- 4- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، د.ط، 1989.
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية ، ب ط، بيروت (الأردن)، 1986 .
- 6- أحمد عبد الخالق، محاضرات في علم النفس الفيزيولوجي، دار المعرفة الجامعية، ب ط، الاسكندرية(مصر)، 1986.
- 7- أحمد عبد الخالق، الدافع للإنجاز وعلاقته بالقلق والانبساط، دار المعارف، ب ط، القاهرة(مصر)، 1991 .
- 8- أحمد عبد العزيز سلامة، الدافعية والانفعال، دار الشرق، ب ط، القاهرة(مصر)، 1988.
- 9- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، ب ط، الاسكندرية (مصر)، 2003.
- 10- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط6، الإسكندرية(مصر)، 1997.
- 11- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية(مصر)، 2004.

- 12- أديب محمد الخالدي، المرجع في الصحة النفسية، دار وائل، ط3، عمان (الأردن)، 2009 .
- 13- أميرة منصور يوسف، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ب ط، الأزرا بطية (مصر)، 2005
- 14- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء، ب ط، القاهرة (مصر)، 2001.
- 15- تروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، عمان (الأردن)، 2010
- 16- تيسير مفلح كوافحة، علم النفس التربوي وتطبيقاته في مجال التربية الجامعية، دار المسيرة، ط1، عمان (الأردن)، 2004 .
- 17- ثائر احمد غباري، الدافعية - النظرية والتطبيق - دار المسيرة، ط1، عمان (الأردن)، 2008.
- 18- جابر عبد الحميد جابر وآخرون، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، ب ط، القاهرة (مصر)، 1994 .
- 19- جابر عبد الحميد جابر، مقدمة في علم النفس، دار النهضة العربية، ب ط، 1985.
- 20- جابر نصر الدين وآخرون، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى، ب ط، عين مليلة (الجزائر)، 2012.
- 21- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه، ط3، الجزائر.
- 22- جيرالد جيرنبرغ و آخرون، ترجمة محمد رفاعي: إدارة سلوك المنظمات، دار المريخ، د.ط، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 23- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، 1999 .
- 24- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، عمان (الأردن)، 2002.
- 25- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط1، الأردن، 1999.

- 26- د، هشام محمد الخولي، الأساليب المعرفية وضوابطها في علم النفس، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2002 .
- 27- دافيدوف ليندا، موسوعة علم النفس والشخصية، ترجمة السيد الطواب، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1، مصر، 2000 .
- 28- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - الدار الجامعية، ب ط، 2001.
- 29- ربحي مصطفى عليان وآخرون ،الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2005.
- 30- رشاد عبد العزيز عبد الباسط، دراسات نفسية، المكتبة الانجلومصرية، دار الشروق، ب ط، 1999.
- 31- رشاد عبد العزيز موسى، علم النفس الدافعي، دار النهضة، ب ط، القاهرة (مصر)، 1999 .
- 32- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، ط2، عمان (الأردن)، 2004.
- 33- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، ط2، عمان (الأردن)، 2004.
- 34- صالح محمد أبو جادو، علم النفس التربوي، دار المسيرة ،ط1، الأردن، بدون سنة.
- 35- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة، ب ط، الإسكندرية (مصر)، 2004.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ب ط، الأزرا بطية (مصر)، 2006.
- 37- صلاح بيومي، حافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 1982 .
- 38- طارق كمال، علم النفس المهني، مؤسسة شباب الجامعة، ب ط، الإسكندرية (مصر)، 2007 .

- 39- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، ط1، عمان (الأردن)، 2008.
- 40- طريف شوقي وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، ب ط، القاهرة (مصر)، بدون سنة.
- 41- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ب ط، القاهرة (مصر)، 2008.
- 42- عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، ب ط، 2009 .
- 43- عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعلم، ط6، عمان (الأردن)، 2006.
- 44- عبد الحليم محمد السعيد وآخرون، علم النفس العام، دار الفكر العربي، ب ط، 1997.
- 45- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة - الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، ط1، المنصورة (مصر)، 2006.
- 46- عبد الحميد محمد الشاذلي، الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، ط2، الإسكندرية (مصر)، 2001 .
- 47- عبد الحميد مرسي، الإرشاد والتوجيه التربوي والمهني، المكتب الجامعي، ط2، القاهرة (مصر)، 1986 .
- 48- عبد الحميد نشواتي، علم النفس التربوي، دار الفرقان، ب ط، عمان (الأردن)، 2004.
- 49- عبد الرحمان الوافي، مدخل إلى علم النفس، دار هومة، ب ط، بوزريعة (الجزائر)، بدون سنة.
- 50- عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، بن عكنون (الجزائر)
- 51- عبد الطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب، ب ط، القاهرة (مصر)، 2000.

- 52- عبد العزيز صالح بن جبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، ط1، عمان (الأردن)، 2000.
- 53- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ب ط، الإسكندرية (مصر)، 2004.
- 54- عبد المعطي عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، ط2، عمان (الأردن)، 1999.
- 55- عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام ولتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، ط2003، 1.
- 56- علي احمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، ط1، عمان (الأردن)، 2006.
- 57- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، ب ط، مصر، 1997.
- 58- علي شريف، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، ب ط، 1989 .
- 59- علي عياصرة: الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، ط1، عمان (الأردن)، 2006.
- 60- عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران، ب ط، عمان (الأردن)، 1994.
- 61- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، ط1، الكويت (الإمارات المتحدة) 1994.
- 62- فاروق عبد الله فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، ط2، عمان (الأردن)، 2009 .
- 63- فرج عبد القادر طه، موسوعة علم النفس - التحليل النفسي - دار غريب، ط2، القاهرة (مصر)، 2003.
- 64- فضيل دليو: وسائل الاتصال و تكنولوجيااته، منشورات جامعة قسنطينة، 2003.
- 65- فوزي محمد جيل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الازرابطية (مصر)، 2000.

- 66- كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الجماعة والفرد في التنظيم، دار الفكر، ط3، الأردن، 2004.
- 67- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى، ط2، قسنطينة (الجزائر)، 2006.
- 68- مجدي احمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته - محاولة تفسيرية - دار المعرفة الجامعية ط2، الإسكندرية (مصر)، 2003 .
- 69- محمد حافظ حجازي: وساطة الاتصال الرسمي، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية (مصر)، 2006.
- 70- محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، ب ط، عمان (الأردن) 2007.
- 71- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية - التنمية البشرية - دار المسيرة، ط2008، 1
- 72- محمد محمود بن يونس سيكولوجية الدافعية والانفعالات ،دار المسيرة، ط2، عمان (الأردن)، 2004 .
- 73- محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، الدار الجامعية، ط2، 1995.
- 74- محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني سلسلة 18، البيطاش، الإسكندرية، 2003.
- 75- محود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، عمان (الأردن)، 2005.
- 76- محي الدين احمد حسين، دراسات في الدافعية والدوافع، دار المعارف، ب ط، القاهرة (مصر)، 1988 .
- 77- محي الدين احمد حسين، دراسات في الدوافع والدافعية، دار المعارف، ب ط، القاهرة (مصر) .
- 78- مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، ط1، بيروت (الأردن)، 1982.

- 79- مصطفى حسن الباهي وآخرون، الدافعية - نظريات وتطبيقات - ط 1، القاهرة (مصر)، 1998 .
- 80- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المكتبة الوطنية للكتاب، د.ط، الجزائر، 1992.
- 81- مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 1990 .
- 82- موسى فاروق عبد الفتاح، كراسة تعليمات اختبار الدافع للانجاز للأطفال الراشدين، مكتبة النهضة المصرية، ب ط، القاهرة (مصر)، 1987 .
- 83- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية - دار المحمدية (الجزائر)، 2004 .
- 84- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، ب ط، السعودية، 1995.
- 85- نبيل محمد زايد، الدافعية والتعلم، مكتبة النهضة المصرية، ط 1، القاهرة (مصر)، 2003 .
- 86- هالة منصور، الاتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، ب ط، الأزراطية (مصر)، 2000.
- 87- هشام محمد الخولي، الأساليب المعرفية وضوابطها في علم النفس، دار الكتاب الحديث، ط 1، الكويت، 2002 .
- 88- وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، ط 1، عمان (الأردن)، 2009 .
- المذكرات:

- 89- عثمان مريم: الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

- 90- غنية جحيش: الدافعية للإنجاز و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العمومي، رسالة ماستر، قسم علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، جامعة المسيلة، 2012.
- 91- مرون هبة: التوافق النفسي و علاقة باستثارة الدافعية للإنجاز لدى المراهق المتمدرس، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص توجيه و إرشاد، جامعة الجزائر، 2004.
- 92- بن داود العربي: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تنظيم و عمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 93- محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض (السعودية)، 2006.
- 94- رضوان سامية: أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 95- شفيقة جناوي: دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار، رسالة ماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة المسيلة، 2013.
- 96- شريط محمد الشريف: الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 97- هزاع شبيب خالد السبيعي: دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 98- نجية هبوب: أساليب الاتصال أنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.

• المجالات:

- 99- صالح بن نوار: الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 22، 2004.

100- نبيل محمود أحمد الفحل: الدافعية للإنجاز لدى المراهق المتمدرس، مجلة علم النفس، العدد 49، 1999.

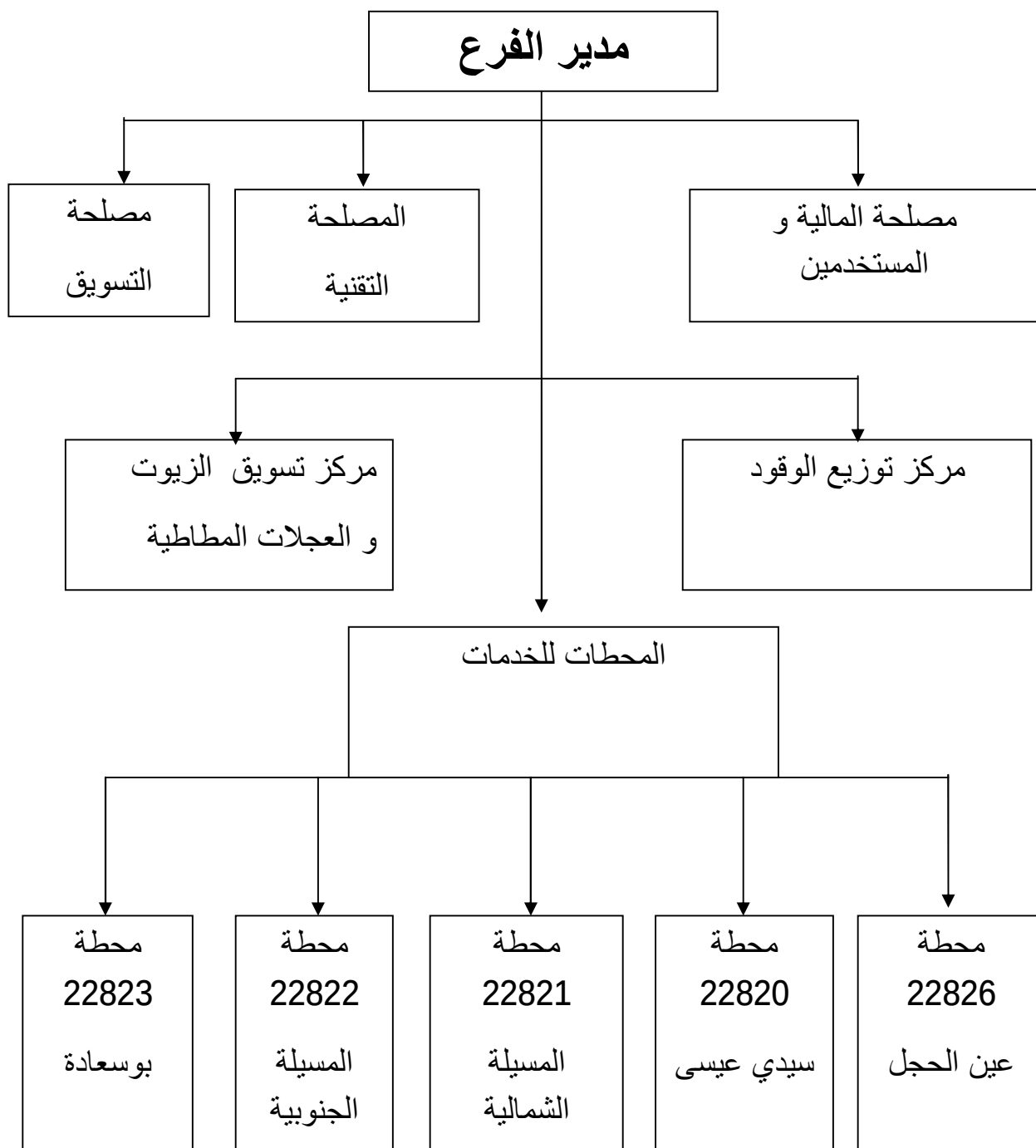
• المعاجم:

101- احمد زكي بدوي و آخرون: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر ، 2001.

• المراجع باللغة الفرنسية:

- 102- Alex, Muchielli .a . Les science de l'information et de la communication , édition hachette, paris, 2001 .
- 103- Alex, Muchielli .(b) :roles communication dans l'organisation , la connaissance du problème , les éditions esf-entreprise, D édition et les libraires tchèques, paris ,france
- 104- P . casse , ay, couhaere :les outils de la communication efficace chotard et associé éditeur , 1984 .
- 105- Richard arcana :la communication efficace ,chotard et associé éditeur ,1998 .





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس العمل والتنظيم

استمارة استبيان

الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز
لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال لنقل
وتوزيع كل أنواع الوقود

أخي العامل نوجه إليك هذه الاستمارة التي تتكون من عدة أسئلة وعبارات و التي نرجوا منك الإجابة عنها بكل صدق بهدف مساعدتنا على القيام بالدراسة بطريقة علمية ودقيقة من اجل إثراء الجانب التطبيقي من حيث النتائج التي سنتوصل إليها بفضل مساهمتكم الفعالة و الصادقة. والمطلوب منكم قراءة كل الأسئلة و العبارات و وضع إشارة (X) أمام الخانة التي تتناسب إجابتك ونرجو منكم عدم ترك أية عبارة دون إجابة. كما نحيطكم علما بأنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بل هي إجابة تعبر عن وجهة نظر صاحبها.

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم معنا

البيانات الشخصية:

السن: سنة

المستوى التعليمي: دون مستوى ☐ ابتدائي ☐ إكمالي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الأقدمية في العمل: سنة

المحور	الرقم	العبارة		
		دائما	أحيانا	نادرا
الاتصال التنظيمي النازل	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			

			تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر.	11	الاتصال التنظيمي الصاعد
			لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	12	
			تفضل المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح مشاكل عملك.	13	
			تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك .	14	
			يشعر الموظفون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم	15	
			تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.	16	
			تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة.	17	
			الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.	18	
			تتصل بمن هم أعلى منك بإتباع التسلسل الإداري .	19	
			تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أدائك.	20	
			تتصل بزملائك في العمل باستشارة المشرف.	21	الاتصال التنظيمي الأفقي
			تتبادل الاتصال التنظيمي مع زملائك في العمل .	22	
			تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين.	23	
			تطلب المساعدة من زملائك في التعامل مع الآلات الحديثة .	24	
			أُتصل بزملائي في العمل لأتناقش معهم حول كيفية العمل .	25	
			تسود علاقات إنسانية بين زملائي في العمل.	26	
			تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك.	27	
			تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	28	
			للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق.	29	

			تشارك الإدارة العمال في التعبير عن آرائهم.	30	
--	--	--	--	----	--

الرقم	العبارة		
	دائما	أحيانا	نادرا
1			أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه.
2			أتحمل مسؤوليتي الكاملة اتجاه ما أقوم به من أعمال.
3			عند دخولي للمؤسسة أركز انتباهي على العمل فقط.
4			اعمل على تحقيق معدل الأداء المطلوب مني.
5			اشعر بالارتياح عندما أنجز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه.
6			اشعر أنني قادر على تحمل المسؤولية في منصب عملي.
7			أنجز عملي لأنني اعتبره تطبيقا لتعليمات الإدارة
8			أضع لنفسي أهدافا وأعمل على تحقيقها باستمرار
9			ابذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي في العمل
10			أتضايق إذا فعلت شيئا ما بطريقة رديئة
11			اطمح لشغل مناصب أعلى من منصبي الحالي
12			ابذل ما بوسعي ليكون عملي متميز عن الآخرين
13			تعجبي المهام التي تتسم بجو من التنافس
14			أفكر في حلول لمختلف المشكلات التي تواجهني خلال فترة عملي
15			اعتقد أن الانجاز الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها

16	المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال		
17	املك العزم على النجاح في أي تحدي.		
18	استطيع القيام بنفس المهام لساعات طويلة دون أن اشعر بالملل.		
19	رغم كل الصعوبات التي تواجهني انا مستعد لمواصلة هذا العمل.		
20	لا أشعر بمرور الوقت عندما أكون منهمكا في العمل.		
21	أتقانى في حل المشكلات الصعبة مهما أخذت من وقت.		
22	التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت الجهد.		
23	احدد ما افعله في ضوء جدول زمني.		
24	لا اسمح لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر.		
25	أتعامل مع الوقت بجدية تامة.		
26	من الضروري التخطيط لما سنقوم به من أعمال في المستقبل.		
27	أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات.		
28	لا اهتم بالماضي و ما يشتمل عليه من أحداث		
29	اخطط مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز		
30	افشل في أدائي للأعمال التي لا يسبقها استعداد نفسي		

Corrélations

Corrélations

		COMINIC	SAIDE
COMINIC	Corrélation de Pearson	1,000	,831**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	40	40
SAIDE	Corrélation de Pearson	,831**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Corrélations

Corrélations

		COMINIC	NAZELE
COMINIC	Corrélation de Pearson	1,000	,879**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	40	40
NAZELE	Corrélation de Pearson	,879**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Corrélations

Corrélations

		COMINIC	OUFOKI
COMINIC	Corrélation de Pearson	1,000	,784**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	40	40
OUFOKI	Corrélation de Pearson	,784**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Corrélations

Corrélations

		COMINIC	SAIDE	OUFOKI	NAZELE
COMINIC	Corrélation de Pearson	1,000	,831**	,784**	,879**
	Sig. (bilatérale)	,	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
SAIDE	Corrélation de Pearson	,831**	1,000	,393*	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000	,	,012	,000
	N	40	40	40	40
OUFOKI	Corrélation de Pearson	,784**	,393*	1,000	,510**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,	,001
	N	40	40	40	40
NAZELE	Corrélation de Pearson	,879**	,710**	,510**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,
	N	40	40	40	40

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

*· La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau de fréquences

A13

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	12,0	12,0	12,0
	2,00	13	26,0	26,0	38,0
	3,00	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A1

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	50	100,0	100,0	100,0

A2

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	6	12,0	12,0	14,0
	3,00	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A3

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	10	20,0	20,0	20,0
	2,00	12	24,0	24,0	44,0
	3,00	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A4

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	10,0	10,0	10,0
	2,00	20	40,0	40,0	50,0
	3,00	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A5

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	14,0	14,0	14,0
	2,00	19	38,0	38,0	52,0
	3,00	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A6

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	10,0	10,0	10,0
	2,00	19	38,0	38,0	48,0
	3,00	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A7

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	18	36,0	36,0	36,0
	3,00	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A8

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	10	20,0	20,0	20,0
	2,00	12	24,0	24,0	44,0
	3,00	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A9

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	6,0	6,0	6,0
	2,00	16	32,0	32,0	38,0
	3,00	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A10

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	15	30,0	30,0	30,0
	2,00	14	28,0	28,0	58,0
	3,00	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A11

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	10,0	10,0	10,0
	2,00	10	20,0	20,0	30,0
	3,00	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A12

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	6,0	6,0	6,0
	2,00	14	28,0	28,0	34,0
	3,00	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A14

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	18	36,0	36,0	36,0
	2,00	22	44,0	44,0	80,0
	3,00	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A15

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	10,0	10,0	10,0
	2,00	14	28,0	28,0	38,0
	3,00	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A16

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	24,0	24,0	24,0
	2,00	17	34,0	34,0	58,0
	3,00	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A17

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	14,0	14,0	14,0
	2,00	15	30,0	30,0	44,0
	3,00	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A18

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	14,0	14,0	14,0
	2,00	18	36,0	36,0	50,0
	3,00	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A19

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	6	12,0	12,0	16,0
	3,00	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A20

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	12,0	12,0	12,0
	2,00	12	24,0	24,0	36,0
	3,00	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A21

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	12,0	12,0	12,0
	2,00	10	20,0	20,0	32,0
	3,00	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A22

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	12,0	12,0	12,0
	2,00	4	8,0	8,0	20,0
	3,00	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A23

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	11	22,0	22,0	22,0
	2,00	14	28,0	28,0	50,0
	3,00	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A24

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	10,0	10,0	10,0
	2,00	7	14,0	14,0	24,0
	3,00	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A25

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	7	14,0	14,0	18,0
	3,00	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A26

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	4	8,0	8,0	8,0
	3,00	46	92,0	92,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A27

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	20	40,0	40,0	40,0
	2,00	15	30,0	30,0	70,0
	3,00	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A28

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	17	34,0	34,0	34,0
	2,00	11	22,0	22,0	56,0
	3,00	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A29

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	7	14,0	14,0	18,0
	3,00	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

A30

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	14	28,0	28,0	28,0
	2,00	9	18,0	18,0	46,0
	3,00	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B1

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	49	98,0	98,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B2

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	1	2,0	2,0	4,0
	3,00	48	96,0	96,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B3

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	4	8,0	8,0	10,0
	3,00	45	90,0	90,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B4

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	8	16,0	16,0	18,0
	3,00	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B5

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	49	98,0	98,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B6

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	6	12,0	12,0	12,0
	3,00	44	88,0	88,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B7

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	8	16,0	16,0	20,0
	3,00	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B8

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	13	26,0	26,0	28,0
	3,00	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B9

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	4	8,0	8,0	12,0
	3,00	44	88,0	88,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B10

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	15	30,0	30,0	34,0
	3,00	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B11

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	10	20,0	20,0	20,0
	2,00	16	32,0	32,0	52,0
	3,00	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B12

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	9	18,0	18,0	18,0
	3,00	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B13

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	8,0	8,0	8,0
	2,00	11	22,0	22,0	30,0
	3,00	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B14

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	7	14,0	14,0	16,0
	3,00	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B15

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	5	10,0	10,0	10,0
	3,00	45	90,0	90,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B16

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	49	98,0	98,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B17

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	22	44,0	44,0	44,0
	2,00	10	20,0	20,0	64,0
	3,00	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B18

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	19	38,0	38,0	38,0
	3,00	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B19

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	3	6,0	6,0	6,0
	3,00	47	94,0	94,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B20

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	16	32,0	32,0	32,0
	2,00	19	38,0	38,0	70,0
	3,00	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B21

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	7	14,0	14,0	18,0
	3,00	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B22

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	8	16,0	16,0	20,0
	3,00	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B23

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,00	9	18,0	18,0	22,0
	3,00	39	78,0	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B24

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	16,0	16,0	16,0
	2,00	6	12,0	12,0	28,0
	3,00	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B25

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	8	16,0	16,0	16,0
	3,00	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B26

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	11	22,0	22,0	22,0
	3,00	39	78,0	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B27

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	7	14,0	14,0	16,0
	3,00	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B28

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	9	18,0	18,0	18,0
	2,00	16	32,0	32,0	50,0
	3,00	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B29

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	16,0	16,0	16,0
	2,00	10	20,0	20,0	36,0
	3,00	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

B30

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	20	40,0	40,0	40,0
	2,00	7	14,0	14,0	54,0
	3,00	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	50	3,0000	,0000
A2	50	2,8400	,4219
A3	50	2,3600	,8020
A4	50	2,4000	,6701
A5	50	2,3400	,7174
A6	50	2,4200	,6728
A7	50	2,6400	,4849
A8	50	2,3600	,8020
A9	50	2,5600	,6115
A10	50	2,1200	,8485
A11	50	2,6000	,6701
A12	50	2,6000	,6061
A13	50	2,5000	,7071
A14	50	1,8400	,7384
A15	50	2,5200	,6773
A16	50	2,1800	,8003
A17	50	2,4200	,7309
A18	50	2,3600	,7217
A19	50	2,8000	,4949
A20	50	2,5200	,7068
A21	50	2,5600	,7045
A22	50	2,6800	,6833
A23	50	2,2800	,8091
A24	50	2,6600	,6581
A25	50	2,7800	,5067
A26	50	2,9200	,2740
A27	50	1,9000	,8391
A28	50	2,1000	,8864
A29	50	2,7800	,5067
A30	50	2,2600	,8762
B1	50	2,9800	,1414
B2	50	2,9400	,3136
B3	50	2,8800	,3854
B4	50	2,8000	,4518
B5	50	2,9600	,2828
B6	50	2,8800	,3283
B7	50	2,7600	,5175
B8	50	2,7000	,5051
B9	50	2,8400	,4677
B10	50	2,6200	,5675
B11	50	2,2800	,7835
B12	50	2,8200	,3881
B13	50	2,6200	,6354
B14	50	2,8200	,4375
B15	50	2,9000	,3030
B16	50	2,9800	,1414
B17	50	1,9200	,8999
B18	50	2,6200	,4903
B19	50	2,9400	,2399
B20	50	1,9800	,7951
B21	50	2,7800	,5067
B22	50	2,7600	,5175
B23	50	2,7400	,5272
B24	50	2,5600	,7602
B25	50	2,8400	,3703
B26	50	2,7800	,4185
B27	50	2,8200	,4375
B28	50	2,3200	,7677
B29	50	2,4800	,7624
B30	50	2,0600	,9348
NAZELE	50	2,5040	,3398
SAIEDE	50	2,4340	,3217
OUFOKI	50	2,4920	,3562
COMINIC	50	2,4767	,2832
MOTIV	50	2,6793	,1145
N valide (listwise)	50		

ملخص الدراسة

Ø **عنوان الدراسة:** الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العمال

- دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال لنقل إنتاج وتوزيع الوقود بولاية المسيلة-

Ø **أهداف الدراسة :**

- الكشف عن الأنماط الاتصالية السائدة وطبيعة تشكيلها في البناء التنظيمي.
- معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي بأشكاله الثلاثة صاعد، نازل، أفقي بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة نפטال.

Ø **منهج الدراسة وأدواتها :** لقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي في

الدراسة الحالية ، وتم بناء إستبانة مكونة من (60) عبارة موزعة على متغيرات الدراسة حيث يحتوي مقياس الاتصال التنظيمي على (30) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد للاتصال التنظيمي ، صاعد ، أفقي ، نازل ، كما تضمن مقياس الدافعية (30) عبارة

Ø **مجتمع وعينة البحث :** بلغ العدد الإجمالي للعمال (225) حيث تم حذف (25) عامل لأنه

تم إجراء المقابلة معهم بالإضافة للتطبيق الأولي للمقياس ، وعليه فمجتمع البحث في النهاية تكون من (200) عامل تم اخذ نسبة 25% فكانت العينة النهائية متكونة من (50) عامل تم توزيع الاستبيان عليهم بطريقة عشوائية.

Ø **نتائج الدراسة:**

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تبين أن المتوسط الحسابي الكلي لمستويات الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز ذات مستويات مرتفعة.
- تبين وجود اتصال نازل بتحكم كلي من طرف الإدارة مع اعتماد لحد صغير على الإعلانات والاجتماعات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال بصورة كلية التسلسل الإداري والمشرف المباشر لإيصال اقتراحاتهم ومشاكلهم،
- وجود اتصال أفقي كبير بانسياب المعلومات بين مختلف الوحدات نتج عن العلاقات الإنسانية بين العمال.

وعليه فلقد تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز.