

جامعة مولود معمري
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



العنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز.
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكهرومنزلية ENIEM
بتيزي وزو

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

إشراف الأستاذ:

- د. حديبي سمير .

إعداد الطالبتين:

- قرواني رشيدة.

- كتو شهيناز .

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة شكر

يقول رسول الله (صلى الله عليه وسلم): " لا يشكر الله من لم يشكر الناس". من منطلق هذا الحديث أتوجه إلى الله تبارك وتعالى بالحمد و الشاء و الشكر كما يحبه و يرضاه على أن وفقنا في انجاز هذا العمل، على ما فيه من ضعف البشر و قصر النظر فما كنا فيه محض فضله سبحانه و تعالى و منه علينا فله الحمد والشكر و نسأل العفو و الغفران.

يطيب لنا و يشرفنا أن نتقدم الشكر و امتناننا و تقديرنا لمن يستحقونه، بدءا بأستاذنا الفاضل "حديبي سمير" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه الدراسة، كما منحنا الدعم و الوقت و الجهد، كلما احتجنا إليه. فله منا جزيل الشكر و الحب و الامتنان وأدامه الله منبرا للعلم و المعرفة و وفقه لمزيد من النجاحات و التفوق.

كما نشكر جميع أساتذة علم النفس العمل و التنظيم و تسير الموارد البشرية الذين لطلما امتازوا با التواضع، وحب المساعدة كلما استدعت الحاجة لذلك.

فشكر لكم جميعا.

إهداء

- إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب .
- إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة .
- إلى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم .
- إلى القلب الكبير جدي العزيز (رحمة الله عليه وسكنه فسيح جنانه).
- إلى أي العزيز حفظه الله تعالى .
- إلى من ارضعتني الحب و الحنان ورمز الحب و بلسم و الشفاء .
- إلى القلب الناصع بالبياض أُمي الحبيبة قرّة عيني حفظها الله تعالى .
- إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواني و أخواتي .
- و أقدم الشكر إلى سندي "زوجي العزيز" حفظه الله من كل سوء (وأهل زوجي).
- أقدم جزيل الشكر إلى كل صديقات و بالأخص إلى رفيقة الدرب "كتو شهيناز".

رشيدة

إهداء

إلى ملاكي في الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم روحي، إلى من أنارت طريقي برضاها،
إلى حبيبة قلبي، إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين و الذي لا يمل العطاء إلى ينبوع الحب و الصبر و
التفاؤل و الأمل أمي العزيزة .

إلى من علمني العطاء بدون انقطاع، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى الرجل الصامد و الصبور و القلب
الطاهر و الحنون أي. إني أهدي هذا البحث للعزيزان الغاليان اللذان سهرا على تعليمي و بذلا كل ما
بوسعها ليراني ناجحة دوما، رسموا و زينوا أمامي طريق النجاح و جعلوني أصنع من الفشل نجاحا و من الخطأ
صوابا و كانوا نعم القدوة في حياتي ،أطلب من الله أن يطيل في عمركما و يحفظكما لي دوما.

إلى من حبهم يجري في عروقي و تفرح برؤيتهم عيني، إلى من أدخلتنا البهجة و السرور لقلبي، إلى من رسمتنا
البسمة على وجهي أختاي الغاليتان (شهيره و صافية).

إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة، إلى الوجوه المفعمة النور التي بوجودها أزهرت أيامنا (أبناء أختي
الغالية).

إلى توأم روحي ،عرفت معه معنى الحياة و الحب، إلى من بأخذ بيدي نحو ما أريد، إلى من يشجعني يدفعني
للأمام لأحقق أحلامي و طموحي زوجي الغالي أشكرك لوقوفك معي و الدعم الذي قدمته لي ماديا كان أو
معنوي.

إلى رفيقات دربي، إلى من قطعت معهن مسار طويل، إلى من تقاسمت معهن أجمل لحظات حياتي صديقاتي
العزيزات أتمنى لكن النجاح و الوصول إلى أعلى المراتب.

إلى كل أفراد عائلتي خاصة جدتي الغالية.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد شكرا جزيلًا.

و أخيرا إلى من عملت معي لإتمام هذا العمل صديقتي الحنونة التي تقاسمت معها كل المسار الشاق و المتعب
من بدايته إلى نهايته ،وها قد مضت أتعبنا أمسا و أبهى الحلم حقيقة مبروك تخرجنا.

شهيناز

فهرس المحتويات

أ	كلمة الشكر.....
ب - ت	الاهداء.....
ث	فهرس المحتويات.....
ج	ملخص.....
	مقدمة.

ص	العنوان
الفصل الاول: الاطار العام للاشكالية	
06	1. إشكالية الدراسة.....
09	2. فرضيات العامة.....
09	3. أسباب اختيار الموضوع.....
10	4. أهداف الدراسة.....
10	5. أهمية الدراسة.....
11	6. تحديد المصطلحات إجرائيا.....
12	7. الدراسات السابقة.....
20	8. تعقيب علي الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
	تمهيد
	اولا: الاتصال.
23	1. مفهوم الاتصال.....

24	2. أهداف الاتصال.....
25	3. أهمية الاتصال.....
25	4. مكونات عملية الاتصال.....
	تمهيد.
	ثانيا: الاتصال التنظيمي.
31	1. تعريف الاتصال التنظيمي.....
31	2. هيكل الاتصال التنظيمي.....
42	3. نظريات الاتصال التنظيمي.....
47	4. أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.....
49	5. معوقات الاتصال التنظيمي.....
	خلاصة الفصل .

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

	تمهيد
	أولاً: الدافعية.
60	1. مفهوم الدافعية.....
61	2. بعض المفاهيم المرتبطة بل الدافعية.....
66	3. تصنيف الدوافع.....
70	4. أنواع الدافعية.....
71	5. وظائف الدافعية.....
	ثانية: الدافعية للإنجاز.
73	1. تعريف الدافعية للإنجاز..
73	2. مكونات الدافعية للإنجاز.....

75	3. مظاهر دافعية للإنجاز
76	4. أنواع الدافعية للإنجاز
77	5. أهمية الدافعية للإنجاز
78	6. النظريات الدافعية للإنجاز
82	7. قياس الدافعية للإنجاز
	خلاصة الفصل.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي

	تمهيد.
91	1. الدراسة الاستطلاعية.....
91	2. أهداف الدراسة الاستطلاعية.....
91	3. نتائج الدراسة الاستطلاعية
92	4. ميدان الدراسة.....
93	5. منهج الدراسة
93	6. مجتمع وخصائص عينة
99	7. أدوات جمع البيانات.....
103	8. الأساليب الإحصائية المعتمدة.....
	خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

106	1. عرض وتحليل النتائج.
109	2. تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

الخلاصة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس الجداول

رقم	العنوان	ص
01	خصائص العينة حسب متغير الجنس.	94
02	توزيع افراد العينة حسب السن.	95
03	خصائص العينة حسب مستوى التعليمي.	96
04	التوزيع أفراد العينة حسب الحالة.	97
05	التوزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.	98
06	معاملات ثبات الدراسة باستعمال معادلة كرومباخ.	102
07	معاملات ثبات الدراسة باستعمال معادلة الفا كرومباخ.	102
08	نتائج الارتباط بيرسون بين الاتصال الأفقي ودافعية للإنجاز.	106
09	نتائج الارتباط بيرسون بين الاتصال الصاعد ودافعية الإنجاز.	107
10	نتائج الارتباط بيرسون بين الاتصال النازل ودافعية الإنجاز.	107
11	نتائج الارتباط بيرسون بين الاتصال الافقي ودافعية الإنجاز.	108

فهرس الاشكال

رقم	العنوان	ص
01	عناصر عملية الاتصال.	30
02	الاتصال الرسمي واتجاهاته.	33
03	الاتصال الرسمي النازل.	35
04	الاتصال الرسمي الصاعد.	37
05	الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.	39
06	العلاقة بين مفهوم الحاجة والدافع والباعث	64
07	عملية الدافعية "	69
08	مكونات الدافعية للإنجاز لدى جيلفورد.	74
09	مكونات الدافعية للإنجاز حسب "ميشل"	75
10	التدرج الهرمي للحاجات حسب نظرية "ماسلو".	81
11	توزيع الافراد العينة حسب الجنس.	94
12	توزيع افراد العينة حسب السن.	95
13	توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي	96
14	توزيع أفراد العينة حسب الحالة.	97
15	توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة.	98

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و دافعية الانجاز وهذا من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى خطوات ومراحل، من أجل وصول إلى النتائج والأهداف المرجوة. فالجانب النظري من الدراسة، تم فيه تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاتصال التنظيمي ودافعية النجاز، تم الاعتماد على المنهج الوصفي واختيار عينة تشمل 80 عامل بطريقة عشوائية من أصل 360 عامل كمجتمع أصلي بالمؤسسة و لجمع المعطيات تم الإعتماد على وسيلة الاستبيان التي تم توزيعها على العمال عينة الدراسة وتم الإعتماد أيضا على الملاحظة في جمع المعلومات و بعد جمع البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في عملية التفرغ ثم حساب العلاقة بين المتغيرين وحساب الثبات والإحصاءات الوصفية من خلال القوانين معامل الثبات ألفا كرومباخ، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون وقد تبين من خلال النتائج أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي المساعد ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية..
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الاتصال التنظيمي النازل ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

الكلمات المفتاحية:

- الاتصال التنظيمي، دافعية الإنجاز

Résumé :

L'étude consiste sur la communication organisationnelle et sa corrélation avec la motivation du travail au sein de l'entreprise nationale d'industrie et d'électroménager ENIEM à la wilaya de Tizi-Ouzou, vise à identifier les dimensions de la relation entre ces deux dernières, sur ce on a posé les hypothèses suivantes :

- Il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle et la motivation dans l'entreprise nationale de l'industrie et d'électroménager ENIEM.
- Il existe une relation statistiquement significative entre l'augmentation de la communication organisationnelle et la motivation dans l'entreprise nationale de l'industrie et d'électroménager ENIEM.
- Il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle horizontale et la motivation dans l'entreprise nationale de l'industrie d'électroménager ENIEM.
- Il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle de régulation à la baisse et la motivation dans l'entreprise nationale de l'industrie d'électroménager ENIEM.

Mot clé :

- **La communication organisationnelle, La motivation dans l'entreprise.**

مقدمة:

تعتبر عملية لاتصالية 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 هيكلها خاصة المؤسسات الصناعية الخدمائية باعتبارها مجتمعات مصغرة وبذلك فأهمية الاتصال في المجتمعات الكبيرة، له أهمية أيضا في المؤسسات، باعتباره يشكل وسيلة لتسير 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 الاتصالات الإدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون مجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين او 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 إن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحوث والدراسات حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة او السلوك أن يخلو من الاتصال.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، او مجموعة إلى آخر، وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

فأما الدافعية للإنجاز تمثل أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية فهي مكون جوهري في عملية إدراك الفرد وتوجيه سلوكه وتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أهداف.

فكل إنسان في هذه الحياة يحتاج إلي دافعية عالية من اجل مواصلة مسيرته والوصول الي تحقيق أهدافه بكل ثقة وقدرة على الانجاز والتحدي، بحيث يؤكد علماء النفس في هذا المجال على أنه لابد من وجود دافعية لدى الفرد لكي يحدث التعلم الإنساني.

فالدافعية للإنجاز تعد من الركائز الأساسية في تحقيق التوافق النفسي والقدرة على قهر الصعاب والكفاح الدؤوب لتحقيق النجاح و بلوغ معايير الامتياز حيث تجعل الفرد يميل إلي تذليل العقبات لأداء شئ صعب بأقل وقت، مستخدما مالمديه من قوة ومثابرة واستغلال لإمكانياته وقدراته العقلية.

فالدافعية للإنجاز تعد احدي مكونات الشخصية التي يكتسبها الفرد من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها و يتفاعل معها، كما تعد مكونا الفرد تجاه تحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهدافه وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني.

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسلط الضوء علة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية الانجاز لعمال المؤسسة الوطنية لصناعة الكهرومنزلية ENIEM ولتحقيق ذلك قمنا بتنظيم الدراسة حسب الخطة التالية:

الجانب النظري: ويضم ثلاثة فصول:

الفصل الأول: بدأنا الدراسة بتقديم فصل تمهيدي نعرض من خلاله مشكلة الدراسة وفرضيتها، ثم أسباب اختيار الموضوع، وأهدافها، وأهميتها وأهم المفاهيم الإجرائية وأخيرا الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس متغيرات الدراسة والتي استفدنا منها في دراستنا.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي: ويتضمن على مختلف الأفكار المرتبطة با الاتصال التنظيمي انطلاق من مفهوم الاتصال التنظيمي، أهدافه، أهميته وعناصره وهيكله وأهم نظرياته ومعوقاته.

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز: ويحتوي على مختلف الأفكار المتعلقة بالدافعية للإنجاز انطلاقاً بتعريف الدافعية وبعض المصطلحات ذات علاقة ومكوناتها، ووظائفها، وتعريف الدافعية للإنجاز وأنواعها ومكوناتها مظاهرها وأهميتها أهم النظريات وقياسها.

الجانب التطبيقي: ويضم فصلين:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ويحتوي على الإطار المكاني والزمني، الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، موضحين فيه المنهج المستخدم والعينة المراد دراستها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة عليها.

الفصل الخامس: وقمنا من خلاله بتفريغ البيانات والتعليق عليها، ويحتوي على استجابات أفراد العينة على مختلف أبعاد كل من استبيان الاتصال التنظيمي ومقياس الدافعية للإنجاز.

وقمنا بتحليل النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والتحقيق من مختلف الفرضيات وبعدها قمنا بتقديم النتائج النهائية متبوعة ببعض الاقتراحات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ثم ختمنا الدراسة بتقديم استنتاج عام لما توصلنا إليه تليها مختلف المراجع المعتمدة والملاحق المستخدمة في الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الاول:

الاطار العام للاشكالية

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات العامة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. تحديد المصطلحات إجرائيا.
7. الدراسات السابقة.
8. تعقيب علي الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال التنظيمي من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا من الباحثين والمختصين في مجال الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا ويمكن القول بأن الاتصال يصفه نشاط إنساني علي جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كان اجتماعيا بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان علي سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي يستخدمها الإنسان في اتصاله كالتبول والرقص والإشارات أو تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله .

اذن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلي السكن الغذاء والكساء والأمن بحكم الإنسان لا يستطيع أن يعيش لمعزل عن باقي أبناء المجتمع فلا بد له من أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطور وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتالف في المجتمع الإنساني ككل. (إبراهيم عبد العزيز شيخا، 1999، ص 33)

وقد أظهرت الكثير من الدراسات السيرورة التاريخية لعملية الاتصال في مختلف الحضارات بداية بما قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين. (رحي مصطفى عليان، 2005، ص 34)

ومن الملاحظ أن الاتصال التنظيمي أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدي تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلي مدي تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل علي خلق جو تعاوني، مما يؤدي إلي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد علي إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة مما يؤدي إلي اتخاذ قرارات مشتركة ثم تحقيق الأهداف. (ناصر دادي عدوان، 2004، ص 06)

إن موضوع الاتصال التنظيمي وأهميته داخل التنظيمات أدى إلي دفع العلماء والباحثون إلي دراسة من كل جوانبه حيث نجد دراسة هاوثورن (1927) وهي عبارة عن سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع "هاوثورن بشيكاغو" أولي هذه الدراسات اعتمدت علي افتراض لإدارة التقليدية الذي ينص علي أن الظروف المادية المحيطة بالعمل، تؤثر علي إن العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل، ثم قام فريق من الباحثين يقودهم "التون مايون" من جامعة "هارفارد" باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في احدي غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة، وقد فوجئ الباحثون بان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض الإضاءة بل زادة بنسبة منخفضة واستنتج بروز أهمية روح الجماعة وما ترتب، عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية. (جاري ديسلر، 1992، ص 42)

كما نجد أيضا دراسة "كاتر كوبي" و"مورين" (1950) بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية" توصلت هذه الدراسة إلي أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال إن يقتنع، العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلي مكان عملهم وإن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلي الكافتيريا وتضيع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصرحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف إن منحنى الإنتاج ينخفض إلي الأقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة لفترات تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلي أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلي الكافتيريا عن طيب خاطر والاقتراع. (كيث ديفير، 19، ص 50)

أن الحرص علي حدوث عملية الاتصال داخل المؤسسة يؤدي ويرفع من مستوي ولاء المواطن لمؤسسة وكذا يزيد من دافعية الانجاز له.

لقد وجه اهتمام كبير في السنوات الأخيرة لدراسة دافع الانجاز وتأثيره علي المؤسسة وعلي الأداء العمال، فالدافعية تشمل علي انساق ونظم تحديد طبيعة السلوك البشري فهي تعتبر عملية نفسية رئيسية أهم محور ومركز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي الآن كل سلوك لابد أن يكون وراءه قوي دافعية محددة، حيث تشير الدافعية في مفهومها إلي ما يدفع الشخص إلي القيام بنشاط سلوكي وتوجيه هذا النشاط إلي وجهة معينة، وهذا ما أدّي إلي دراسة ونظرية خاصة بحيث نجد دراسة "العايشي بن زورق، 2008" تحت عنوان الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدي أستاذة التعليم الثانوي والجامعي جامعة الجزائر وهدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز ومدّي تأثير مستوي الرضا لدي الأستاذة علي مستوي دافعاتهم للإنجاز (العايشي بن زورق، 2008، ص 05).

كما نجد أيضا دراسة "توي جمعي وصاهد فتحية" بعنوان الضغط المهني وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدي أستاذة التعليم الثانوي هدفت هذه الدراسة إلي فهم الدقيق للضغط المهني ومعرفة مدي تواجد هذه الظاهرة عند الأستاذة وتعين درجاتهم عليهم ومعرفة تأثيراته الخارجية ومعرفة نوع الأثر علي دافعية الانجاز وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين الضغط المهني ودافعية الانجاز لدي أستاذة التعليم الثانوي .

ومن هذا المنطلق واعتمادا علي هذه الدراسة السابقة جاءت دراستنا بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية الانجاز وهذا بالمؤسسة الصناعية ENEM بتزي راشد التابعة لولاية تيزي وزو مما أدّي إلي طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز؟
- ما مستوي الدافعية الانجاز لدي هذه العينة؟

2- فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و الدافعية للإنجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟

2-2 الفرضيات الإجرائية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد و الدافعية للإنجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي و الدافعية للإنجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل و الدافعية للإنجاز لدي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟

3- أسباب اختيار الموضوع:

1-3 أسباب ذاتية:

- ميولنا إلي هذا النوع من الدراسات.
- رغبتنا في التعمق في هذا الجانب الأكاديمي الذي يفتح لنا مجالاً للتخصص في علم الاجتماع بصفة عامة والعمل التنظيم بصفة خاصة .
- الرغبة في استكشاف جوانب من هذا الموضوع وذلك الأهمية موضوع الاتصال في زمن تطور التكنولوجي والمعلوماتي.

2-3 أسباب موضوعية.

- محاولة التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز للعمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟

- أهمية الاتصال و دوره في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟

4- أهداف الدراسة:

- التحقق من صحة الفرضيات التي افترضناها حول موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بمستوى الدافعية للإنجاز.
- التقرب من واقع مؤسسة ENIEM ومعرفة كيفية تسير الأعمال والظروف المحيطة بها.
- محاولة إيجاد حلول واقتراحات لمشاكل التي تصادف العمال أثناء اتصاله بالإدارة وكيف تأثر على أدائه.
- محاولة معرفة مستوى الدافعية للإنجاز لأفراد المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية.
- التعرف على واقع الاتصال في المؤسسة ENIEM بمختلف أشكاله .

5- أهمية الدراسة:

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

- تكمن أهمية بحثنا في أهمية المتغيرات التي تطرحها إذ بعد الاتصال التنظيمي من المواضيع التي تطرح نفسها بقوة في مجال العمل وكذلك الأمر بالنسبة لدافعية الإنجاز التي تعد من أهم أسباب نجاح العامل أو فشله في عمله.
- أهمية الاتصال داخل المؤسسة و انعكاسه، عليها حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتوقف على مدى فاعليته.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها الاتصالات في المؤسسة.

- الخروج بمقترحات تساعد في تنمية رفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال.

6- تحديد المصطلحات إجرائيا:

6-1 الاتصال:

هو العلاقة التي تربط بين إطارات مؤسسة في ميدان العمل من خلال تبادل الأفكار ومدى التماور في مختلف المواضيع الخاصة بالعمل داخل المؤسسة.

6-2 الاتصال التنظيمي:

هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار بغرض تسهيل العملية التنظيمية وتوضيحها وبالتالي تقوية العلاقات الاجتماعية ومساهمة في تطوير أساليب العمل من اجل الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة وقد يكون بشكله الرسمي والغير الرسمي.

الدافعية: هي مثير داخلي نفسي يحرك سلوك الأفراد و يوجهه نحو تحقيق هدف معين وتحافظ على استمرارية حتى يتحقق ذلك الهدف.

الدافعية للإنجاز: يقصد بالدافعية للإنجاز في هذه الدراسة أنها المثابرة في بذل الجهد والإقبال علي العمل والطموح وكما يقصد بالدافعية للإنجاز أيضا هي الرغبة في أداء الجهد وتحقيق النجاح.

7 - الدراسات السابقة.

7-1 الدراسات التي تناولت متغير الاتصال التنظيمي:

7-1-1 الدراسات العربية:

• دراسة محمد علي محمد (1978):

قام محمد علي بدراسة حول موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية سنة (1978) في شركة الأصواف والمنسوجات الممتازة لنساء بمدينة الإسكندرية وكان الهدف من الدراسة محاولة الكشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال الصناعي واعتمد الباحث علي ثلاث ادوار وعناصر لجمع البيانات الملاحظة المباشرة لكشف عن العلاقة السائدة في المصنع دراسة السلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بأعمالهم.

- **المقابلة الحرة:** وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آراءهم ووجهات نظرهم الاستمارة استخدم عينة مشكلة من العمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال وتوصل محمد علي في دراسة هذه إلي النتيجة التالية علي إن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي من الوحدات المختلفة كذلك تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كثيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقة بقاء داء الوظيفة دراسة ميدانية العمال المتقدين بمؤسسة سونلغاز عنابة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وجامعة محمود قسنطينة، ص25.

• دراسة مارس هناء(2007):

بعنوان "اثر نمطي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد والنازل علي دافعية الانجاز لدي العمال " وهي الدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل وهذا الدراسة للتعرف علي علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز لدي العمال وتحديد اعمال مؤسسة سونلغاز إنتاج الكهرباء - فرع جيجل- حيث تم الاعتماد في هذه المؤسسة علي طريقة المسح الشامل، إذا استعملت عينة البحث كل عمال المؤسسة وذلك كان التساؤل التالي:

- ما هو اثر الاتصال التنظيمي الرسمي علي دافعية الانجاز لدي عمال المؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - فرع جيجل- من خلال آراء إطارات ومنفذي هذه المؤسسة.

ولتحقق من فرضيات البحث تم الاعتماد علي المنهج الوصفي لتحليل الذي يناسب مع موضوع البحث، كم تم الاعتماد علي الاستبيان كأداة لقياس وجمع المعلومات والذي انقسم بدوره إلي قسمين قسم مخصص للاتصال التنظيمي وقسم خصص لدافعية الانجاز والذي انقسم بدوره إلي قسمين قسم خصص لدافعية الانجاز المرتفعة وقسم لقياس دافعية الانجاز المنخفضة.

وحاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وارتفاع وانخفاض في نسبة دافعية الانجاز ثم التوصل إلي:

- وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال لا المؤسسة مع تعدد قنواته.
- سبب انخفاض دافعية الانجاز هو طول الخط الإداري.
- الاتصال التنظيمي الرسمي لا المؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الانجاز لحد ما.

- والسبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود إلي طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يساعد علي تنمية هذا الدافع وتطويره لدي أفراد العينة والذي يفرض علي العمال انجاز العمل.

مع نوع من الإجادة والتميز تحقيقا للأهداف المنظمة والتي تتمثل في إنتاج الكهرباء مع تجنب أي أخطاء أو عطل وكذا مواكبة لتطور التكنولوجي.

• دراسة بن صغير محمد(2013):

بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته لا الأداء الوظيفي لدي عمال التنفيذيين" وهي دراسة ميدانية لدي العمال التنفيذيين ببلدية بني يلماح ولاية المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة العلاقة بين لاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ولتحقيق هذا الهدف انطلق الباحث في دراسة من خلال طرح فرضيتين.

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

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث علي "المنهج الوصفي التحليلي" حيث تم إجراء الدراسة على العينة المكونة 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 تقسيم الاستمارة إلي محورين هما:

- ❖ المحور الأول: تناول الاتصال النازل والأداء الوظيفي وضم 10 بندا.
- ❖ المحور الثاني: تناول الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي وضم 10 بندا.

هذا بالإضافة إلى اعتماد أيضا علي الملاحظة البسيطة من خلال تسجيل العديد من الملاحظات والتي تتعلق بسلوكيات العاملين والعلاقات العمال بزملائهم وبرؤسائهم، ثم قام الباحث بمعالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام النسب المؤوية ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تم الكشف عن:

- تواجد اتصال النازل بانتساب المعلومات من الإدارة إلي العمال سواء طريق المشرف المباشر علي العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على لاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعيات الإيصال كل انشغالاتهم، رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة ومن خلال كل هذا تبين إن هناك مزج بين نمطي الاتصال سواء النازل أو الصاعد، وهذا طبقا لطبيعة العلاقة بين العمال والإدارة والمناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدي عينة الدراسة تبين وجود علاقة موجبة قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين وكذلك وجود علاقة مؤجلة بين لعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدي عمال التنفيذيين.

7-1-2 الدراسات الأجنبية:

• دراسة كوش وفرانش COCH E FRENCH (1948):

في احدي المؤسسات المختصة في صناعة أقمشة النوم اقتضى الأمر في هذه الدراسة بعض التعديل في طريق الاتصال يبن جماعات العمل الخاصة بالذين يقومون بفحص أقمشة النوم، طيها، لفها، وهذه الأمر غالبا ما يقاومه العمال، فقام كوش وفرانش بإجراء تجربة علي أربع جماعات لمعرفة أفضل الوسائل للتغلب علي مقاومة العمال لهذا التغير وكانت طريقة المعاملة التي اتبعت مع المجموعة الأولى التي تضم 13 عملا معاملة استبدادية أما المعاملة المجموعة الثانية اللتان تضمان 7 و 8 على التوالي معاملة ديمقراطية

وفيما يخص المجموعة الرابعة التي عددها 18 عاملا معاملة تتوسط المعاملة الاستبدادية والمعاملة الديمقراطية، ونتائج هذه التجربة واضحة، فقد بدأت الجماعة الأولى مقاومة تكاد تكون فورية، ظهرت هذه المقاومة في صورة عدوان ضد الإدارة و المشرف، وقد بلغت نسبة من غادروا، العمل في الأربعين يوم الأول 17% من الموظفين، أما المجموعتين ذوا المعاملة الديمقراطية كانت لديها اتصالات جيدة ، أي أن المشرف كان يأخذ رأي العمال سواء في التخطيط الأهداف ووضعها او رسم خطة العمل وذلك خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة التي لا تتخلي عن عملها بالإضافة إلي زيادة الإنتاج عما كان لديه، أما الجماعة الرابعة فلم يصدر عنها إلا نقل عدواني واحد، ولم يترك احد العمال (عبد القادر، طه فرج، 1998، ص 266-268).

• دراسة كانز كوبي و"موريس" (1950):

بعنوان دور الاتصال في الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار واجباتهم مشروباتهم إلي مكان عملهم أن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلي الكافتيريا وتضييع الوقت، كان مسؤولي الشركة واضحين وصرحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحنى الإنتاج ينخفض إلي أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والواجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلي أن يقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلي الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع.

• شرانك روبرت SHURANK E ROBERT (1978)

يشير روبرت إلي "شركة جنرال موتور" استخدمت برنامج مركز علي العلاقات مع العمال في احدي مصانعها، وذلك بعد أن انخفض مستوي الأداء ونسبة الإنتاج، وندت الروح المعنوية للعمال لدرجة أصبحت تهدد بخلق المصنع، فقاموا بدورات تدريبيه لمجموعات

صغيرة من العمال، كما عملوا علي تشجيع الاتصال بين عمال خطوط التجمع والمدرين الفرعين. وتشير التقارير إلي نجاح البرنامج بحيث تحسنت العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أصبح ممثلو النقابة أكثر اهتماما بنوعية الإنتاج ولا بد من أن تقف مجموعة العمل، ضد مجموعة الإدارة وأصبحت الروح السائدة هي الروح الفردي. (محمد الفذافي، 1997، ص 454)

7-2-2 الدراسات التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز:

• دراسة صردواي نزييم (2011):

بعنوان الدافعية الانجاز وتقدير الذات وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدي تلاميذ التعليم الثانوي. هدفت الدراسة إلي فحص العلاقة بين كل من دافع الانجاز وتقدير الذات والتحصيل الدراسي والفروق بين الجنس في الدافع الانجاز وتقدير الذات. لدى عينة من التلاميذ السنة الثالثة من التعليم الثانوي (ن - 300) من المقاطعة الإدارية، والتربوية للدار البيضاء بالجزائر الوسطي واقع 142 متفوقا ومتفوقة و158 متأخرة. اعتمده الباحث علي اختيار دافع الانجاز للأطفال الراشدين "لهارمانز" (HERMANS1970) لقياس درجات دافع الانجاز ومقياس تقدير الذات لعبد الرحمان صالح الأزرق.

حيث بينت هذه الدراسة من خلال نتائجها عن وجود علاقة موجبة دالة بين كل من دافع الانجاز وتقدير الذات بين المتفوقين والمتأخرين دراسيا وعدم وجود فروق دالة في كل من دافع الانجاز وتقدير الذات بين الجنسين (غزال، 2008، ص، 14-15).

• دراسة وسطاني عفاف (2010):

بعنوان العلاقة بين النمط السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الانجاز للأستاذة ودافعية الانجاز للأستاذة في ضوء مشروع المؤسسة، ثم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي.

وشملت عينة الدراسة 194 أستاذ موزعة علي 4 فئات حيث اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية، 27 مديرا حيث تم أخذ المجتمع الإحصائي ككل وقد تم استخدام استبيان وتحديد النمط القيادي السائد للمدير المصمم من طريق الباحث وقياس دافعية الانجاز للدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق لجمع بيانات الدراسة، أما بالنسبة لتحليلها فقد تم استخدام اختيار الاستقلالية (ك 2) ومعامل التوافق (C) والمتوسط الحسابي وقد أسفرت نتائج الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة. التعليمية والدافعية للإنجاز للأستاذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي الفوضوي. (وسطاني، 2010)

• دراسة رضوان إبراهيم بوناب (2013):

بعنوان "الضغط النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدي عمال المحروقات" دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول - سكديدة".

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة بين الضغط النفسي والدافعية نحو الانجاز لدى عمال تكرير البترول حيث اعتمدت فيها الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وثم تطبيق الدراسة علي عينية 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 علي استمارتين، حيث إن الاستمارة الأولى معدة لقياس الضغط النفسي، والثانية معدة لقياس الدافعية نحو الانجاز، وبعد جمع البيانات قام بمعالجتها باستخدام النسب المؤوية والدوائر النسبية واختيار الفرضيات باستعمال كل من معامل الارتباط برسون لمعرفة العلاقة، واختيار "كأ مربع" لقياس الدلالة الإحصائية للفروق وكشفت هذه الدراسة علي إن نسبة منخفضة من العمال يعانون من الضغط النفسي حيث بلغت 29%، في حين بلغت نسبة العمال الذين لديهم مستوى مرتفع من الدافعية نحو

الانجاز نسبة 70%، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية قوية بين الضغط النفسي والدافعية نحو الانجاز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0,84، وكانت العلاقة بين العمل والدافعية نحو الانجاز عكسية أيضا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0,75 إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوي الضغط النفسي والدافعية نحو الانجاز حسب تغيرات الدراسة.

• الدراسات الأجنبية:

• دراسة كارلوس دويسك karlos dwesk (2006):

وقام كارلوس دويسك بدراسة عينة من الصف الخامس والسادس 85 تلميذا أعطين المشكلات المتعلقة بالمفاهيم كان الأطفال كلهم قادرين علي حل ثمانية مشكلات بعد التدريب إن احتاجوا إليه، ولكنهم لم يكونوا قادرين علي حل المشكلات الأربعة الأخيرة، إذ إن هذه المشكلات كانت صعب للغاية لمن هم في عمرهم و كشفتة هذه الدراسة عن مجموعة موجهة نحو الإلتقان و أخري أظهرت القاطنة و يؤكد كارلوس دويسك إن أسباب ظهور استجابة قاطنة يرجع لدي الطلبة يرجع إلي سمة الاكتئاب و القلق فهم فئة أقل تكتمًا و إن القنوط مؤشر سلبي لدافع الانجاز بينما يرجع الباحث الطلاب الذين اظهر استجابة نحو الإلتقان إلي تفاؤلهم المرتفع لذاتهم.

• دراسة دافيد ماكلياند وموراي McClland E Morray (1983):

حيث انطلقت هذه الدراسة المتغير الثاني وهو دافعية الانجاز وهو متغير تابع لدراستنا فقد حظي با العديد من الدراسات وأهمها دراسة ما كلياند والتي انطلقت من دراسات أولي سنة 1983 والذي اعتبر دافعية الانجاز من أهم الدوافع. حيث قام موراي بدراسته قصد معرفة أسباب شدة دافعية الانجاز بإعطاء مجموعات من الأفراد، تعليمات مختلفة قبيل أن يشرعوا في كتابة قصصهم الخاصة بتفهم الموضوع وهو اختبار بعرف

باسم التخيل، خلال هذه الدراسة أُخبرت مجموعة من الناس أن الذين يكون أدائهم جيد علي اختبار التخيل يمكن أن يكونوا مديرين او رجال أعمال ناجحين.

وتوصلت هذه الدراسة إلي وجود أنواع معينة من التخيلات والأفكار في قصص تفهم الموضوع ومن ثم فقد أصبحت هذه الأفكار والتخيلات الفارقة هي التعريف الإجرائي حسب موراي لدافعية الانجاز. (غزال، 2008، ص 14)

8- تعقيب علي الدراسات السابقة:

نستنتج من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها فيما يخص متغيري البحث أولاً وهما الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز أنها كثيرة ومتعددة فكل الدراسة تقف علي جانب دون آخر لبيان أهمية هذين المتغيرين وهذا ألا يعني أن كل دراسة لا تقل أهمية عن الأخرى ولكن الاختلاف يمكن في وجهة نظر الباحث والجانب الذي يريد الاهتمام به في الدراسة.

وكما نجد هناك اختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية في كيفية جمع المعلومات والمنهج المستخدم والأدوات الإحصائية.

وكما أفادتنا هذه الدراسة في تحديد أهداف الدراسة وفي تحديد صياغة الفرضيات وكما أفدتنا أيضا في فهم ومعرفة خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية.

كما أفادت في كيفية بناء الاستبيان المخصص لمتغير الاتصال التنظيمي والتعرف على مقياس الدافعية للإنجاز.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

اولا: الاتصال.

1. مفهوم الاتصال.
2. أهداف الاتصال.
3. أهمية الاتصال.
4. عناصر الاتصال.

ثانيا: الاتصال التنظيمي.

1. تعريف الاتصال التنظيمي.
2. هيكل الاتصال التنظيمي.
3. نظريات الاتصال التنظيمي.
4. أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
5. معوقات الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ظهر الاتصال مع ظهور الحياة الاجتماعية، لأن الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة، يحتاج إلى التواصل مع غيره وإشعارهم بما يدور في عقله ويختلج صدره، والاطلاع على شعورهم وأفكارهم من جهة أخرى.

إلا أن تعقد الحياة الاجتماعية وتطور الأنظمة الاقتصادية، وظهور المنظمات بشتى ألوانها ومواطن عملها، أفضى إلى ضرورة وحتمية إيجاد نمط للاتصال يتماشى مع التطور والتنظيم الحاصل، يتماشى مع تعقيد الذي باتت الحياة الاجتماعية متسمة به وقائمة عليه، وهذا النمط تمثل في الاتصال التنظيمي الذي أخذ أشكالا وأنواعا تتحكم بها عوامل عدة أبرزها الهيكل التنظيمي.

وفي هذا العرض الموجز، نحاول تقديم صورة عامة تمثل مدخلا لموضوع الاتصال

التنظيمي.

أولاً: الاتصال.

1- تعريف الاتصال:

أ- لغة:

إن الأصل من كلمة الاتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis وبالفرنسية Commun بمعنى عام ومشترك، أي أنه أشترك مع الغير سواء كان شخصاً أو مجموعة أشخاص في المعلومة أو الأفكار أو الاتجاهات. (أميرة منصور وآخرون، 2005 ص13).

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 و صلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك. (أحمد زكي بدوي وآخرون، 2001 ص73).

كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي للاتصال وهو "وصل" على شكل "وصلت" بمعنى الشيء، من باب وعد "وصلة" أيضاً "وصل إليه" "وصولاً" أي بلع، ووصل بمعنى "اتصل" أي دعاه دعوة الجاهلية، قال تعالى [أي يتصلون، والوصل ضد الهجران]. (فاروق عبد الله فلي، 2009، ص 165-164).

ب- اصطلاحاً:

عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر (من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيه (أو فيها) وإحداث الاستجابة المطلوبة. (محمد الصيرفي، 2007، ص16).

يعرف أبو يعقوب الاتصال على أنه: عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء ما تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم، ويتبادلون هذه الصورة الذهنية عن طريق الرموز، وهو المشاركة في الفكرة أو الاتجاه أو موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف في حال الاختلاف كما في الاتفاق. (إبراهيم أبو عرقوب، 1993، ص17).

هو عملية تفاعل بين الطرفين من خلال رسالة معينة توضح فكرة أو خبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية، وينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً بينهما. (ربحي مصطفى عليان وآخرون، 2005، ص127).

2- أهداف الاتصال:

إن لعملية الاتصال مجموعة متعددة من أهداف وهي كالاتي:

- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم البعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء كي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل ورد أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم، إلى القيادات المعنية بأمرهم.
- تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما بنشاط المنشأة أو المنظمة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها. (سامح عبد المطلب وآخرون، 2010، ص117).

3 - أهمية الاتصال:

إن للاتصال دورا هاما في عملية تقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها عن طريق وضع برامج تهدف إلى الإقناع بضرورة التنبؤ بالإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم، وضرورة تهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل لابتكار أساليب جديدة في مختلف مجالات العمل، يعمل الاتصال بصفة أساسية على تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لأدائها لأنه من المهم معرفة لماذا يقوم الفرد بالعمل، والأسلوب الأنسب لأدائه، وعكس ذلك يمكن أن يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته، حيث تكمن أهميته في نشاط توجيهي فهو يعمل على معالجة وتوجيه مختلف المعلومات لتحقيق الأهداف المسطرة، وهو أيضا نشاط تحفيزي لكونه يشجع على خلق الأفكار الجديدة في الإبداع، و تبسيط عملية الإقناع، وأيضا يعتبر نشاط تنظيمي لمساهمته في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والإنتاجية. (عبد المعطي محمد عساف، 2000، ص70).

كذلك يعتبر الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان.

فبالإضافة إلى كونه يفتح المجال إلى خلق أفكار جديدة والإبداع فهو أيضا يساهم في خلق التقارب الاجتماعي وذلك خلال إتاحة الفرصة للإنسان ليتزود بأنباء الآخرين في محيطه الاجتماعي وإنساني و هذا يزيد من فرص التعارف الاجتماعي والتقرب الاجتماعي ومن ثم التفهم لظروف وأحوال الآخرين. (جودة عزة عبد الهادي، 2006، ص 214).

4 - مكونات عملية الاتصال:

إن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان إن يتشارك في فكرة أو مهارة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار وأراء يريد نقلها إلى الطرف الآخر مشركا معه فيها، وهذه العملية تحتوي على عناصر أساسية وهي: المرسل، الرسالة، المستقبل، الوسيلة، التغذية الراجعة.

أ- المرسل:

ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن بأثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة. (أميرة منصور يوسف علي، 2005، ص37).

فالمرسل إذا هو كل من يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل معنى محدد أو أكثر بقصد الإثارة لسلوك محدد لدى طرف خارجي، ويمكن أن يكون شخصا أو مجموعة أو كتاب أو مذياعا أو حيوانا من الحيوانات التي تتواصل وكل مصدر يبيث معلومات ليس لها قصد للتواصل لا يمكن أن تعتبره مرسلا ويهدف ذلك على كل الظواهر الطبيعية، فهي ليست مرسله وإن كان الإنسان يعتبرها ويعطيها معاني معينة إنها بكلمة أدق عبارة عن مؤشرات. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 214).

وعليه فالمرسل يعد المسئول عن القيام بوظيفتين أساسيتين هما:

- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها، وتحديد واختيار الأسلوب والشكل والوسيلة واللغة المناسبة.
- القيام بالشرح لهذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي أختارها في وقت معين.

ولكي يحقق المرسل كلا الوظيفتين يجب أن يراعي مجموعة من العبارات:

- معرفته لما يريد إرساله وتوصيله فعدم المعرفة بالرسالة يؤدي إلى العجز عن الشرح والتوصل لأي شخص.
- يجب على المرسل أن يحدد بدقة المعنى الذي يود أن يكونه عند المستقبل.
- يجب تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة سواء كانت منطوقة أو مرسومة أو مكتوبة.

- الاعتماد على السهولة وتفادي المهم لتوصيل الرسالة بوضوح.
- ينبغي تحديد الوقت والمكان الملائم بنا لتوصيل الرسالة.
- يجب على المرسل تشجيع الأصدقاء الراجعة والتغذية العكسية.
- أن يراعي ثقافة وميول واتجاهات المستقبل. (بن داود العربي، 2007، 2008، ص142).

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

- الثقة في المصدر
- استمرار اتجاه المستقبلين نحو مضمون الرسالة التي أصدرها المرسل و يرتبط بالثقة في المصدر.
- نوع المصدر: الرسمي أو الغير الرسمي. (جابر نصر الدين، 2006، ص129).

ب- الرسالة:

هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل لهؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره أو مشاعره وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه. (محمد بن علي المانع، 2006، ص20).

كما أنها عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل أفكار، وقد تأخذ أشكالاً عديدة منها: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور، السكوت وتعبيرات الوجه والجسم والتلامس والمصافحة والصراخ. (أحمد ماهر، 2004، ص354-355).

وكل رسالة لها جانبان: العناصر Eléments 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. (عبد العزيز شرف، 2003، ص199).

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

- دقة بناء وإخراج الرسالة: سواء كان ذلك باختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب.
- الابتعاد عن التكرار الغير المبرر في المعلومات.
- يجب أن لا تكون الرسالة طويلة ومملة.
- توفير الوقت المناسب للرسالة.
- أن تكون مناسبة لمستوى الفئات المستهدفة.

إذا كانت الرسالة تجربة عملية لابد من إعداد الترتيبات العامة للمشاهد للاطلاع على كامل التجربة أو العمل. (عبد الحافظ محمد سلامة، 2006، ص35).

ت - الوسيلة:

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

فالرسمية منها التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقارير والخطابات مثلا، أما الوسائل الغير الرسمية كالأحاديث الودية، الحفلات، المناقشات في فترات الراحة، فهي مهمة أيضا وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة. (بن داود العربي، 2008، ص114).

ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

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

ث - المستقبل:

هو الشخص الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل، انه مصب عملية الاتصال وهو المقصود بها، لأن المرسل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو اتجاه عنده، ويعتبر المستقبل هو الهدف عملية الاتصال التي قصدها المرسل، وعليه فكلما كان المستقبل يقظاً وراغباً في استقبال الرسالة وقادراً 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 و أهم هذه المؤثرات: إن مستقبل الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة فمثلاً: "تقرير الشركة الذي يشير إلى زيادة متوقعة في الأجر هذا العام ربما لا يصدق إذا لم تحدث زيادات في الأجر في العام السابق". (لوكيا الهاشمي، 2006، ص216).

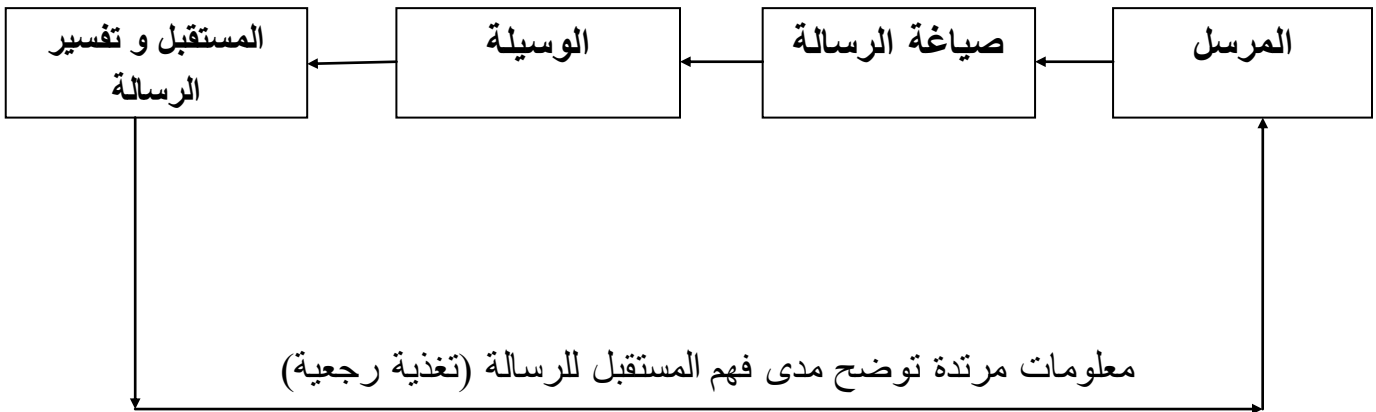
لكي يكون المستقبل فعالاً في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

- أن يقوم تنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبراته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله).
- أن يكون حساساً في الإنصات والاستماع بموضعية.

- أن يتجنب الأحكام الذاتية. (أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص177).

هـ - التغذية الرجعية:

هو عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثير 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 ومشاركة 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 ومرسلاً مرة أخرى، ويصبح المستقبل مرسلًا تارة و مستقبلًا تارة أخرى.



الشكل رقم 01: يوضح عناصر عملية الاتصال. (حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص137).

ثانياً: الاتصال التنظيمي.

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل والطرق التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. (ماهر، 2004، ص60).

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه اتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامها بالأعمال الخاصة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة. (منى مؤتمن وآخرون، 2005، ص25).

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعيته والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. أي أنها تعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيهه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المؤسسة. (alex muchielli.2001.p67)

2- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون النسق من مجموعة أنساق فرعية فيما بينها، ويمكن التعبير عنها داخل التنظيم بوحدات مستويات تشكل هيكله ونظامه الإداري والذي يحدد بصفة رسمية مكانه ودور كل فاعل داخله ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة لأنها هي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، لكن تسارع وتعقد التكنولوجيا واختلاف التنظيمات، إضافة إلى التغيير الذي يمس البيئة يوميا وهو يجعل التنظيم رهن قدرته على الإجابة والتكيف مع كل هذه التطورات، فضرورة إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع القائم شجع على ظهور عامل جديد وهو الاتصال التنظيمي والذي أصبح كوسيلة للقيادة والسلطة، وكنتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والمعلومات والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

وبهذا يمكن التحدث عن الاتصال التنظيمي رسمي يرتبط بالتنظيم الرسمي، وكذا اتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه وسنتعرض لكل نوع بشكل مفصل كما يلي:

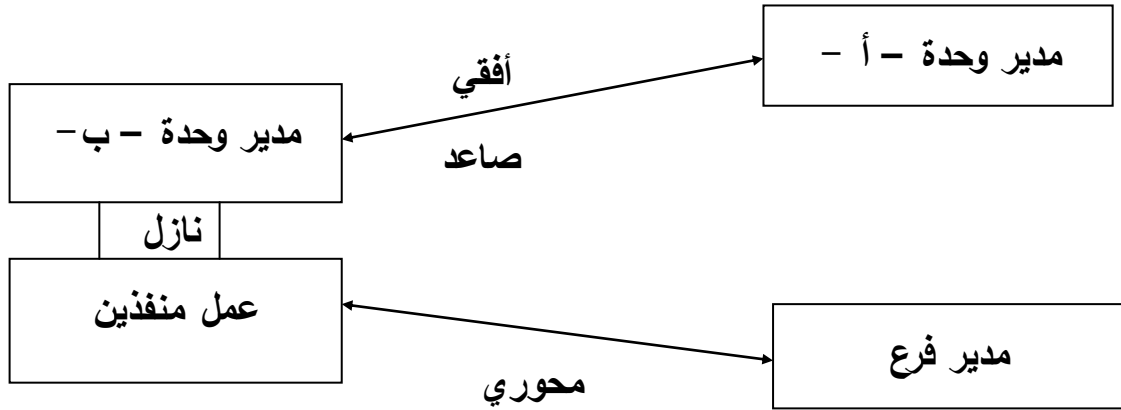
• الاتصال التنظيمي الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بتبع خطوط السلطة ويكون على أنواع. (شعبان فرح، 2009، ص160)

كما يقصد به اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المؤسسة أو ما بين المؤسسات بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها، كأن يعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير وعروض الحال، ويتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. (فهد سعود عبد العزيز العثيمين، 1993، ص24)

وقد عرفه كيث ديفير العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي: الإدارة، العاملون، الأخصائيون، النقابات العمالية، ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى العاملين. (كيث ديفر، 1974، ص554)

وتتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية أربعة أنواع وهي كالتالي:



الشكل رقم 02: يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته. (حنفي، 1990، ص47).

• الاتصال النازل أو الهابط: وهو أكثر الأنواع شيوعاً ويشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتتم هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمهام السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى. (محمد أبو سمرة، 2009، ص45-46)

ويمكننا القول بأنها اتصالات من الأعلى نحو الأسفل لنقل معلومات من الإدارة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل كإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل وطرق تنفيذه.

وللاتصال الهابط هدفان:

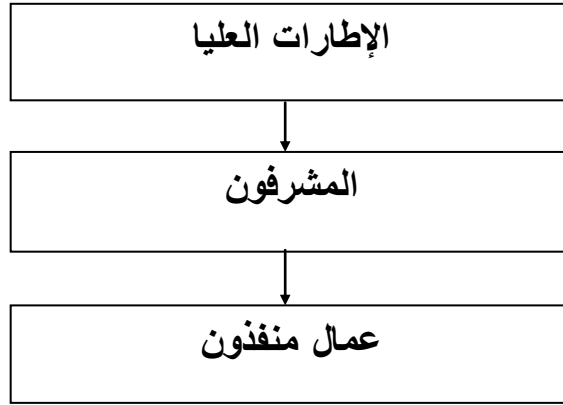
- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقي للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين. (محمد يسري دعيبس، 1999، ص183).

• مزايا الاتصال النازل:

- يلعب دورا هاما في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة ونظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال.
- يعتبر أكثر الاتصالات سرعة في تنظيمات العمل.
- ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال والبحث في الأمور. (عبد الكريم درويش وآخرون، 1976، ص476)
- يقوم بنقل القرارات والتوجيهات الخاصة ونقل المعلومات من القمة واستقبالها في القاعدة ويلعب دورا في النقل الجيد والسليم لكل ما سبق.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص224)

• عيوب الاتصال النازل:

- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح.
- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية ويتحاشى الوسائل الشفهية والكتابية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الغرلة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات من المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الآثار المرغوبة للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.



الشكل رقم 03: يوضح الاتصال الرسمي النازل. (عبد الله الطويرقي، 1997، ص 43).

يشمل هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين فهي رسائل يبعثها الرؤساء إلى المرؤوسين تحمل عدة تعليمات وتوصيات وتوجيهات، قرارات خاصة بالأداء المهني أو المعلومات تشرح سياسة المؤسسة والإجراءات التنظيمية للمؤسسة أو المعلومات تساعد على الفهم والتنسيق بين واجبات العمل المختلفة ومعظم الاتصالات الرسمية المتجهة إلى الأسفل.

• الاتصال الصاعد:

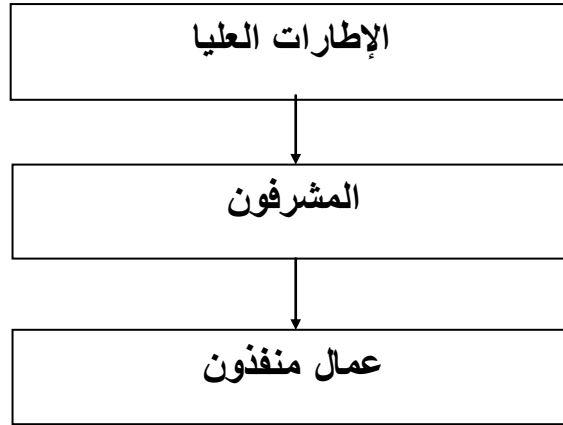
هو الاتصال من أسفل للأعلى أي من الإدارة العليا وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكما زادت الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها. (شعبان فرج، 2009، ص 162)

ويقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بهدف التفتح في الانجاز، ومشكل العمل، وغيرها عادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من أسفل إلى الأعلى، ومن الأسئلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

- نظم الاقتراحات.

- صندوق الشكاوي.
- الاستشارة (مستشار في مشاكل العاملين بجمع بيانات عن ذلك).
- مشاهدات (ملاحظات يبيدها أشخاص مدربين على ذلك). (أحمد ماهر، 1997، ص48)
- **مزايا الاتصال الصاعد:**
 - يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.
 - يؤدي إلى تحفيز العمال على التعبير عن اقتراحاتهم المتعلقة بالتطوير.
 - تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم و مشاعرهم و هذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
 - المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية و تحقيق غرض الاتصال المنظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبناء عليه يدرك المرؤوس بأنه جزء هام من المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعية للعمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص224)
- **عيوب الاتصال الصاعد:**
 - محاولة المرؤوسين الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس ، و قد يتطلب ذلك إدخال التعديلات لازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات. (خليل محمد الشماع، 1999، ص283)
 - البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس العكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوس، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويأخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة بصورة دائمة.



الشكل رقم 04: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد. (محمد يسري دعيس، 1999، ص190).

يوضح هذا الشكل الرسائل والمعلومات التي تتمحور حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وتقديم الخطط للمستقبل ومشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جمل من الشكاوي، حقوق، استفسارات، اقتراحات التي يعاني منها العامل لتحسين سبل العمل، ولهذا النوع من الاتصال له أهمية بالغة لأنه يعطي للمرؤوسين حرية أو فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وبصفة عامة في توجيه العمل.

• الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص219).

وإضافة إلى دوره في إحداث التنسيق داخل التنظيم، فإن هذا النوع من الاتصال يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد حتى خارج التنظيم، ويرى ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السلمية، لكن مع مراعاة شرطين أساسيين:

- وجوب الحصول على إذن من الرئيس قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى و يمكن ضبط هذه العملية ووضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.
- ضرورة إعلام الموظف رئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية. (عبد الرحمن عبد الباقي عمر، 1973، ص36).

يمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق بقيام بمهمة.
- محاولة الاجتماع لحل المشاكل التي تعرضت لها المنظمة.
- تبادل المعلومات (المشاركة).
- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليتناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينها. (محمد يسري إبراهيم، 1999، ص 188).

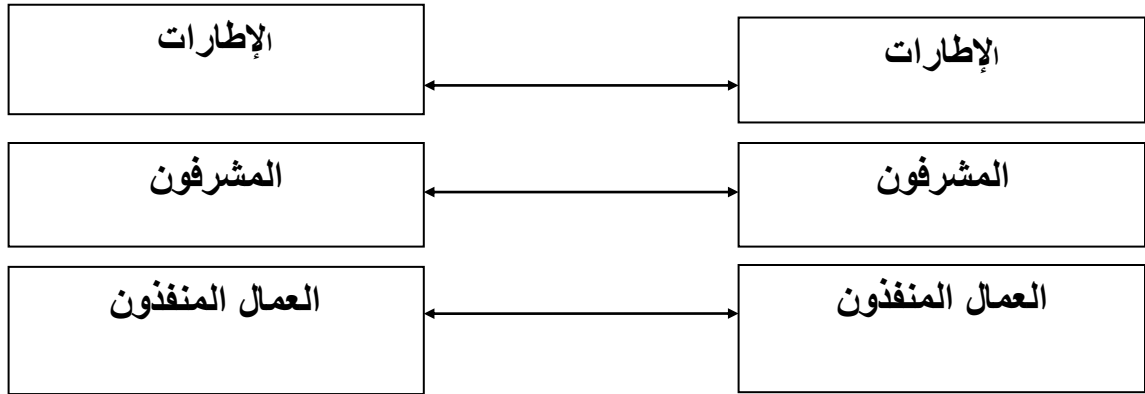
• مزايا الاتصال الأفقي:

يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

يساعد على روح المعنوية للموظفين وإبرازهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع و الطاعة.(عبد المعطي محمد عساف،1999، ص225).

• عيوب الاتصال الأفقي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومراد ذلك شدة التمسك بالشكليات و المبالغة في إطار الإجراءات والتعقيدات.



الشكل رقم 05: يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.(محمد يسري دعبس، 1999 ص، 190).

وهذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات و الآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح و يعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم للعمال لاتخاذ قراراتهم بالاستياء إلى معلومات كافية، يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة فهذه الرسائل تنتقل بين الأقسام والأقسام الفرعية في نفس المستوى التنظيمي وغالبا ما يكون تبادل المعلومات بين الزملاء في مستوى الواحد مفيدا للغاية خصوصا عند الحاجة إلى التنسيق.

• الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال الفطري المائل و كلها نصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.(محمود سليمان العميان، 2005، ص244).

ب - الاتصال التنظيمي غير رسمي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم، أي أنه اتصال يأخذ شكلاً رسمياً تنظيمياً. (شعبان فرج، 2009، ص162).

أي هذا الاتصال يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ويعتمد أساساً على مدة قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

وهو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.(عبد الغفار حلفي، 1990، ص 537).

• دوافع وجوده:

هناك عوامل أدت بالأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي و نذكر منها:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين. (محمد سليمان العميان، 2005، ص 250).
- أهم مميزاتة:
- يمتاز الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال، ويكون انتقال المعلومات في هذا الاتصال أسرع من الاتصال الرسمي، فهو تعبير تلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الرسمي. (مصطفى عشوي، ص 100).
- ويظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفتها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفتح المجال أما التأويل والتفسير الشخصي.
- والاتصال الغير الرسمي هام جدا بالنسبة للتنظيم وبدونه فإن العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم والحياة التنظيمية أكثر تعقيدا من أن تحتويها ضمن هيكل رسمي فالفاعلين بحاجة لإقامة علاقات ودية في العمل، وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى نقص الإنتاجية والاتصال التنظيمي الغير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:
- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع و هذا خارج الإطار الرسمي.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينتقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي قد تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (ظاهرة الإشاعة). (كيث ديفير، 1974، ص 522).

3- نظريات الاتصال التنظيمي:

أ- نظريات التأثير المباشر:

جاء بهذه النظرية "هارولد لازويل" حيث يرى أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعا جماهيريا من مجموعة من الأشخاص المنعزلين (تأثر بتفكير فرويد)، ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس 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 ومفاجأة، وتكمن أهميتها في أنها كانت بداية تأثير الإعلام.

ب- نظريات التأثير الإنتمائي:

• نظرية الاختلافات الفردية:

تقول ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقا لاتجاهاتهم وبنيتهم النفسية وصفاتهم الموروثة أو المكتسبة وعليه فإن الرسائل تستقبل وتفسر بشكل انتقائي أو ذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص والذي يرجع إلى اختلاف التنظيم لدى كل شخص من المعتقدات للقيام والاتجاهات، ولأن الإدراك الإنتمائي فالتذكر والاستجابة انتقائية وبالتالي فتأثير الاتصال ليس مماثلا. (شقيقة جناوي، 2012-2013، ص35).

• نظرية الفئات الاجتماعية:

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

• نظرية العلاقات الاجتماعية:

يرى رواد هذه النظرية أن جمهور الاتصال ليسوا مجرد أفراد منعزلين أو أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية مختلفة، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في اتصالات وعائلات وغير ذلك من العلاقات فالعلاقات إذن يجب أن توضع في الاعتبار. (شريبط شريف محمد، 2009، 2008، ص، 41).

ج- نظريات التأثير الغير المباشر:

• نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج:

وفقا لهذه النظرية فإن الفرد يتأثر باطلاعه على بعض 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. (شفيفة جناوي، 2012-2013، ص 36)

• نظرية الحاجات والإشباع:

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

• نظرية المعنى:

قد تقدم وسائل الإعلام معاني جديدة لكلمات اللغة، أو أن تضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة، و بما أن اللغة هي وسيلة التواصل الأكثر استعمالا بين الأفراد فإنها تعتبر عاملا حاسما في الإدراك و التفسير والقرارات و بذلك تصبح لوسائل الإعلام دورا حاسما في تشكيل السلوك بشكل غير مباشر. (شريبط، شريف محمد، 2008-2009، ص 41).

د - نظرية الاتصال الإقناعي:

• النظرية النفسية:

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

- الرسالة الإقناعية تغيير أو تنشيط، العمليات النفسية الكامنة، تحقق السلوك الظاهر المرتبط بالعمليات النفسية

• أهم خطواتها :

- وصول الرسالة للشخص.
- قبوله لها ليفكر فيها.
- تقييم الأهداف التي يحققها من تنفيذ السلوك.
- اختيار القيام بالسلوك. (شريط محمد شريف، 2009، 2008، ص 42).

• 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. (شفيقة جناوي، 2013، 2012، ص، 36).

ونموذج هذه النظرية هو:

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

كما ترى أنه لابد من مراعاة وجود مجتمعات ذات نظم ثقافية قاسية توجه الفرد وتقدم له بناء كامل للحقيقة، وهناك مجتمعات أخرى على النقيض، تتاح فيها الفرصة أما الأفراد لتحديد استجاباتهم نحو الأفكار الجديدة. (شريط شريف محمد، 2008-2009، ص44).

ج- مدارس الاتصال التنظيمي:

• النظرية الكلاسيكية:

تعتبر مساهمة النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة والتنظيم مساهمة محدودة، فمدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصالات إلا كونها أسلوب للاتصالات من أعلى إلى أسفل، وبغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء، ويقدم هنري فايول رأى المدرسة العلمية للإدارة مساهمة جديدة بالاهتمام وذلك عندما تتوافق قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم. (فضيل دليو، 2003، ص95).

• نظرية العلاقات الإنسانية:

استطاعت هذه النظرية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية وعلى 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 والأفراد كوسيلة لإقناعهم بأهميتهم لرفع كفاءة العمل والرضا عنه. (فضيل دليو، 2003، ص59).

• النظرية الحديثة:

تقدم هذه النظرية العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات نذكر منها ما

يلي:

مساهمة رئيس لكرت حيث يقدم مفهوم حلقة الوصل، ويركز هذا المفهوم على أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم الدور الأول كفاءة المجموعة من المرؤوسين والدور الثاني كعضو في جماعة برأسها فرد آخر، ولهذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين، ويبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة لأسفل، وهذا النوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثيري تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة.

• نظرية النظم:

تنظر هذه النظرية إلى منظمات الأعمال على أنها نظام اجتماعي يضم أفراد وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لا يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه، وترى نظرية النظم أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.

• نظرية المعلومات:

ترى هذه النظرية أن الاتصالات هي مجموعة من الأنشطة الخاصة باتصال المعلومات و ترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها وعرضها، فإن هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث، تقارير) إلى رموز معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات وتوثيق المستندات وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية، حيث تسهل عملية استقبال وتخزين المعلومات، كما تهتم أيضا هذه النظرية بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي، إلى شكل رياضي أو إحصائي معا تسهل معالجتها بصورة أسرع. (أحمد ماهر، 2003، ص27).

4- 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 الدور الكبير الذي يليه 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 وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

4-1 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.

4-2 تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

حيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وأداء مهام منظمة، بالتالي تفقد التصرفات التنسيقية وتميل المؤسسة لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة. (صالح بن نوار، 2004، ص 120-121).

4-2-1 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)

4-2-2 اتخاذ القرارات:

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

4-2-3 نوعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها:

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

4-2-4 تنمية العلاقات الإنسانية:

حيث يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف رفع روح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وزيادة العلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

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

- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فحصول الإدارة أو العاملين على المعلومات يخلق التحفيز والرضا الشيء الذي يجعلهم يقدمون مرد ودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.
- إيصال الآراء ووجهات النظر والتعليمات إلى العاملين مما يجعل القادة يتعرفون على آراء العاملين ووجهات النظر وشاكيهم ومشاكلهم. (عبد العزيز شرف، 2003، ص193).
- 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.

- اطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ. (جمال الدين عويسات، 2009، ص41).
- نقل أهداف المنظمة وخططها إلى العاملين فيها وإلى جمهورها خارج المنظمة لكسب دعمهم تأييدهم. (بن داود العربي، 2007-2008، ص142).

5- معوقات الاتصال التنظيمي:

تواجه العملية الاتصالية داخل المنظمات العديد من العوائق والتي تحد لمن فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ونعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوطة به الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال بالصورة المطلوبة. (هالة منصور، 2000، ص63).

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

5-1 المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة، وسياستها وأهدافها، وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات طبقاً لطبيعة نشاط المنظمة، فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحدد الاختصاصات والمسؤوليات بين العاملين، ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية وبين مركزية اتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين الأفراد 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 فاعلية 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 العكس حتى تصل القعدة المنظمة. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1993، ص402).

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 فاعلية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية، ما يستغرق زما أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتواها للتحريف أو التعديل. (محمد علي المانع، 2006، ص36).

ب- التخصص:

قد يكون التخصص هو أحد 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. (أحمد صقر عاشور، 1989، ص275).

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 استخدمت الهاتف.

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 يتعرض للتنفيذ من عقبات، وعليه فرغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم بواسطة هذه الوسائل كالهاتف مثلا قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية. (عبد العزيز صالح بن جيتور، 2000، ص 167).

د - انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي:

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

كما يتشكل 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 - نطاق الإشراف:

تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع نطاق الإشراف، فعند زيادة نطاق الإشراف يشعر المسئول أن السلطة اتسعت، وإن جميع العاملين لديه مسئولين عن تنفيذ أوامره، وقد يدفعه إلى الاعتماد بحتمية تنفيذ أوامره دون مناقشة، مما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظراً 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، 2008، ص170)

و - طبيعة العمل:

المنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالالاتصال المباشر يكون ببساطة وسهولة.

ح - مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

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

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- غالباً ما يكون غير محفز.
- عدم توفر التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال الكتابي. (بن داود العربي، 2008، ص170).

5-2 معوقات نفسية:

إن الاتصال يتعلق بجزء كبير بالتركيب النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تعتقد الإدارة أن الأفراد مهئون نفسياً وفكرياً لتلقي التعليمات والبيانات وإن لديهم القدرة والاستعداد لفهمها واستيعابها، ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائماً، فالأفراد تشغلهم دائماً مشكلاتهم الشخصية والهموم اليومية فضلاً عن بعض المشاكل الأخرى نطرحها كالتالي:

أ- فقدان عنصر الثقة بين أعضاء التنظيم:

ويرجع لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزي ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التآخي 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.

ب- الانطواء:

يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين أو بسبب افتقار مهارات الاتصال أو بسبب التكوين الشخصي، فإذا مل اتصف القائد الإداري بالانطوائية فإن ذلك يشكل عائق في نجاح الاتصال الإداري حيث أنه يتجنب الاتصالات الفردية بينه وبين أحد 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. (محمد سليمان عيمان، 2005، ص307).

ج- الفروق الفردية الشخصية بين المرسل والمستقبل:

فالمرسل يقع في عدة أخطاء عند اعتزاه الاتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في دعم 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، ص54).

د- الانفعالات:

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

هـ- 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 المسؤوليات 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، ص39).

5-3 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 (البيئة المحيطة) وتأثيرات داخلية (بيئة العمل) وتتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرق 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 الحوافز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذا حجم كبير، إذ تتعدّد الاتصالات فيها، وعليه فهذا العائق يعتبر من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم وهذا ما يصعب عملية لتسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية.

ب- الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين 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 يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. (كامل محمد مغربي، 2004، ص242).

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير لتحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيا جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي. (بوعظي جلال الدين، 2009، ص62).

4-5 معوقات مادية وفنية (أدوات ووسائل الاتصال):

وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص أو يمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات 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 حتى يزيد من فعالية الاتصال حيث أنه كلما 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 ساسية،2005-2006،ص58).

أما فيما يتعلق بالجوانب الفنية فهي مكملة الجانب المادي وتعطي للعملية بعد أكثر ضبط وتنظيم وترتبط بالجوانب الشكلية.(علي عيا صرة وآخرون، 2006، ص 70-75).

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه فالاتصال بالنسبة لأي مجموعة تعمل سويًا داخل هذا التنظيم كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهي تنقل إلى الإنسان الغذاء، الإحساسات التي تجعله يحيى ويحس بالبيئة المحيطة به، وبالمثل فإن الاتصال يسمح بالمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين هذه المجموعة، وبالتالي يجب على القائمين بتسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في علم 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 والحركة الجيدة للأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث:

الدافعية للإنجاز

تمهيد

أولاً: الدافعية.

1. مفهوم الدافعية.
2. بعض المفاهيم المرتبطة بل الدافعية.
3. تصنيف الدوافع.
4. أنواع الدافعية.
5. وظائف الدافعية.

ثانية: الدافعية للإنجاز.

1. تعريف الدافعية للإنجاز .
2. مكونات الدافعية للإنجاز.
3. مظاهر دافعية للإنجاز .
4. أنواع الدافعية للإنجاز .
5. أهمية الدافعية للإنجاز.
6. النظريات الدافعية للإنجاز.
7. قياس الدافعية للإنجاز.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تحظى الدراسة الدافعية باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين السلوكيين وبخاصة علماء النفس ومن قبل الإداريين. وذلك لما تشتمل عليه من نظم وأنساق تحدد طبيعة السلوك البشري، وتعتبر الدافعية عملية نفسية رئيسية تشكل أهم محور ومرتكز في مدخل النفسي للسلوك التنظيمي إذ إن كل سلوك لابد أن يكون وراءه قوى دافعية محددة. وتشير الدافعية في مفهومها إلى ما يدفع الشخص إلى القيام بنشاط سلوكي ما، وتوجيه هذا النشاط إلى وجهة معينة. كما تدل الدافعية على وجود حالة شعور داخلية لدى الفرد تحض على السلوك وتوجهه وتبقي عليه، ولا يمكن ملاحظة تلك الدافعية إلا من خلال تأثيرها. ولفهم أفضل نتطرق أولاً إلى مصطلح الدافعية. (كواخفة، 2004، ص 22)

أولاً: الدافعية:

1- تعريف الدافعية:

• لغة: في البداية تشير إلى 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 Movere والتي تعني الدافعية والتحريك. (علي شريف، 1989، ص 227).

- كما يعرف الباحث "محمد جاسم العبيدي" (1988) الدافعية للإنجاز على أنها "مقدار الرغبة والنزوع في بذل جهد لأداء الواجبات والمهام الدراسية بصورة جيدة". (محمد جاسم محمد، 2004، ص 303).

• تعريف مصطفى عشوي: الدافعية هي حالة من التوتر النفسي والفيزيولوجي الذي قد لا يكون شعورياً، تدفع الفرد للقيام بأعمال ونشاطات وسلوكيات لإشباع حاجات معينة لتحقيق من التوتر والإعادة التوازن للسلوك أو التنفس بصفة عامة. (مصطفى عشوي، 1990، ص، 83).

• أما "محي الدين أحمد حسين" (1988) فيعرفها على أنها "سعي الفرد لتركيز الجهد والانتباه والاستمرارية النشاط والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت، وأقل جهد، والرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع". (مجلة كلية التربية، العدد 66، 2002، ص 14).

• يعرف "أبو العزائم الجمال" (1998) الدافع للإنجاز على أنه "اهتمام مستمر للوصول الي حالة من تحقيق الهدف ناشئة عن حافز طبيعي، وهو اهتمام يشحن ويوجه ويختار السلوك". (علاء محمود الشعراوي، 2000، ص 214).

• تعريف ماسلو: الدافعية بأنها خاصية ثابتة ومستمرة و متغيرة، ومركبة، وعامة تمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي.

• **تعريف احمد عزت رابح:** الدافع هو حالة جسمية او نفسية، تثير السلوك وتوجيه نحو غاية معينة، فالدوافع قوة محركة وموجهة في أن واحد، فالشخص الذي يؤلمه ضرره يدفعه الألم أن يجرب ما لديه من أدوية مسكنة أو إلي إن يذهب إلي الطبيب. (د/عويد سلطان المشعان، 1994، ص 183).

• **تعريف هب:** الدافعية بأنها أثر لحدثين حسين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك، ووظيفة التيقظ أو الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركية.

• **تعريف فيذر:** الدافع بأنه استعداد شخصي ثابت نسبيا، قد يكون له أساس فطري، ولكنه نتاج أو محصلة عمليات التعلم المبكرة، الاقتراب نحو المنبهات أو الابتعاد عنها.

• **تعريف كاجان:** الدافع بأنه عبارة عن تمثيل معرفية لأهداف مرغوبة أو مفضلة، تنظم بشكل متدرج (او هرمي) وتشبيه تمثيل المفاهيم بشكل عام.

• **كما "إبراهيم قشقوش، طلعت منصور" (1997):** فيعرفان الدافع للإنجاز "بأنه استثارة السلوك وتنشيطه وتوجيهه نحو هدف معين (سمير عبد الله ومصطفى كردي، 2003، ص 166).

وكذلك تعرف الدافعية بأنها "حالة داخلية لدي الفرد تستثير سلوكه و تعمل على استمراره وتوجيهه نحو هدف معين (فايز مراد دندش، 2003، ص 81).

2- بعض المفاهيم المرتبطة با الدافعية:

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 إلي غموض بعض المفاهيم المتعلقة بها، لذا كان إن تميز بين هذه المفاهيم، وهذا علي النحو الآتي:

2-1 مفهوم الحاجة:

تشير الحاجة إلى الشعور الكائن الحي بالاعتقاد إلى شيء معين، مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين، إذ ما يوجد تحقق الإشباع.

وبناء على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها. (معتز عبد الله، 1990، ص 420)

2-1-1 تقسيم ماسلو للحاجات:

قام إبراهيم ماسلو (1954) بتقديم نظرية تحديد مجموعات الحاجة الإنسانية والأهمية النسبية بكل منها في تدرج الإشباع و علاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين وهذا كالاتي.

أ - الحاجة الفسيولوجية:

يتضمن الحاجات الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والجنس والنوم والدفع. (أحمد صقر عاشور، 1986، ص 100).

ب - حاجات الأمن:

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

ت - حاجات الحب:

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

ث - حاجة التقدير:

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

هـ - حاجات تحقيق الذات:

وهي تعبر عن حاجة الفرد أن يطلق بقدراته ومواهبه ورغباته الي أفق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق وإمكانياته وقدراته مواهبه. (د.عويد سلطان المشعان، 1994، ص 185).

2-1-2 مفهوم الحافز:

يشير مفهوم الحافز إلي العمليات الداخلية الدافعية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلي إصدار السلوك (Marx 1976) ويرادف البعض بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافعية علي أساس أن كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة، وفي المقابل ذلك فان هناك من يميز بين هذين المفهومين علي أساس أن مفهوم الحافز اقل عمومية من مفهوم الدافع، حيث يستخدم مفهوم الدوافع للتعبير ن عن الحاجات البيولوجية والاجتماعية، في حين يقتصر مفهوم الحوافز للتعبير عن الحاجات البيولوجية فقط.

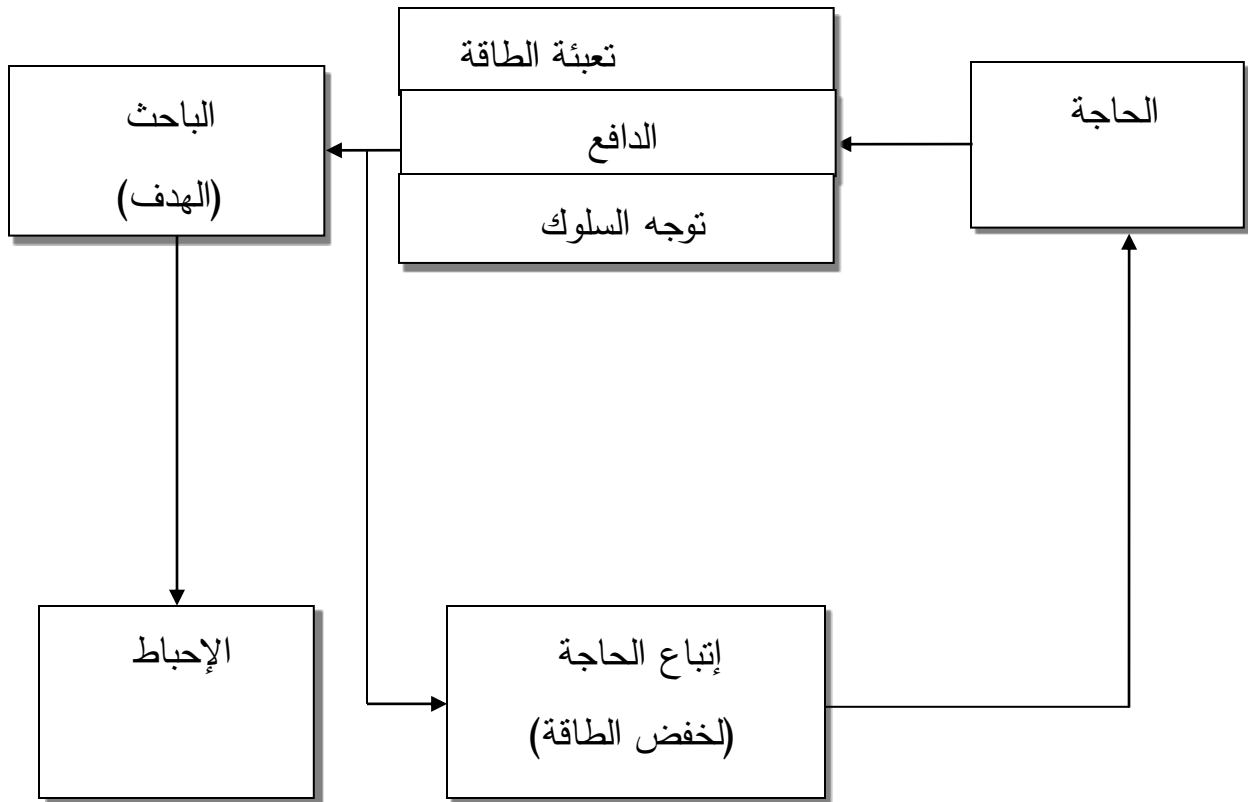
وبوجه عام فان الحافز والدوافع يشيران إلي الحاجة بعد إن ترجمت في الشكل حالة سيكولوجية تدفع إلي السلوك في اتجاه إشباعها. (محي الدين احمد حسين، 1944، ص33)

2-1-3 الباعث:

يعرف "فنياك" الباعث بأنه يشير إلي محفزات البيئة الخارجية المساعدة علي تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية علي إبقاء فسيولوجية او اجتماعية، وتقف الحوافز

والمكافآت المالية والترقية كأمتثلة لهذه البواعث، فمثلا النجاح والشهرة من بواعث الدوافع للإنجاز. (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008، ص 33)

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



الشكل رقم 06: يوضح العلاقة بين مفهوم الحاجة والدافع والباعث. (خليفة، 2000، ص79)

ويعرف الباعث كذلك "بأنه الموضوع الذي يهدف إليه الكائن الحي ويوجه استجاباته اتجاهها بعيدا عن عنها ويعمل على التخلص من حالة التوتر التي يشعر بها. (تيسير مفلح كواحة، 2004، ص 114).

هو موضوع أو شخص أو موقف تدركه على أنه قادر إشباع حاجة ما يكون الباعث بذلك هو الجانب الخارجي المثير للدافع.

2-1-4 العادة:

هناك نوع من الخلط بين استخدام كل من مفهوم العادة ومفهوم الدافع على الرغم من وجود اختلاف بينهما، فالعادة تشير إلى قوة الميول السلوكية التي ترتقي وتتمو نتيجة عمليات التدعيم وتتركز على الإمكانية السلوكية، بينما الدافع فيتركز على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تتطوي عليها العادة. وإذا كان هناك اختلاف في العادات فإن هذا الاختلاف يكون ضئيلاً ومحدوداً بين الأفراد، في حين أن الدوافع هي التي تزيد من نطاق هذا التباين حيث يؤدي التذبذب في حالات الدافعية إلى تغيير السلوك عبر المواقف المتشابهة، فإذا قام طالب بمذاكرة دروسه أثناء الدراسة، فإنه يمكننا أن نتحدث في هذه الحالة عن وجود عادة يقف وراءها دافع قوي، يتمثل في السعي نحو تحقيق النجاح والتفوق، بينما إذا قام هذا الطالب بالقراءة والاطلاع في أثناء الإجازة وبعد ظهور النتيجة فإننا في هذه الحالة نتحدث عن وجود عادة تكونت لدى الطالب وهي عادة القراءة والاطلاع. (عبد اللطيف محمد خليفة، 200، ص 80).

2-1-5 الانفعال:

إن تمييز الدقيق بين الدوافع والانفعالات تعمل أحياناً كدوافع في توليد الاستجابات، كالغضب مثلاً في موقف ما يمكن أن يدفع الفرد لأن يسلك بشكل معين في هذا الموقف مما أدى بالبعض إلى استخدام كل من الدوافع والانفعالات على أنهما يعنيان نفس الشيء. ولا يوجد تمييز حاسم وقاطع بين الانفعالات والدوافع، إلا أن أهم الأسس والملاح التي يمكن من خلالها التمييز بينهما تتمثل فيما يلي:

- في حالة الانفعالات يكون التركيز على الخبرات الذاتية والوجدانية المصاحبة للسلوك، أما بخصوص الدوافع فيكون التركيز على النشاط الموجه نحو الهدف.

- يتسم السلوك الانفعالي عن أنواع السلوك الأخرى بأنه سلوك مضطرب وغير منظم ويصاحبه العديد.

من التغيرات الفسيولوجية الداخلية ويتميز بأنه أكثر شدة وجدانية. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 81-82).

3- تصنيف الدوافع:

الدافعية عملية معقدة وشائكة إذا ترتبط بالسلوك الإنساني وتتعامل مع العديد من المتغيرات الشعورية واللاشعورية للذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها المتنامية ومن هنا يمكن تصنيف الدوافع من زوايا متعددة تتضمن ما يلي:

3-1 الدوافع الفطرية الموروثة:

كالحاجة إلى الطعام والشراب والجنس والنوم والدوافع المكتسبة كدوافع التدخين والسهر وغيرها مما يكتبها. كدافع الأمومة ودافع الجنس له أسس بيولوجية إلا أنه يشكل في المجتمع وقف القيم الثقافية والاجتماعية والدينية والخبرات السابقة التي تتعرض لها الأم.

3-2 الدوافع النفسية الاجتماعية:

لهذه الدوافع أساس بيولوجي واضح و لكنها تتبع حاجات نفسية واجتماعية لدى الفرد وتنقسم إلى نوعين فردية واجتماعية.

3-2-1 الدوافع الفردية:

أ. دافع الفضول الاستطلاع: يوجد لدى الإنسان منذ الطفولة وكذلك معظم الكائنات الحية وتلعب أساليب التنشئة دورا هاما في تنمية هذا الدافع لدى الأطفال مما يؤدي إلى نمو قدراتهم الفعلية أو كفها.

ب. دافع الاعتماد على النفس: تلعب أساليب التنشئة الاجتماعية دورا هاما في تنمية هذا الدافع و ذلك من خلال تنمية المهارات والوظائف الإدراكية والاجتماعية

والحركية وكذلك مكافأة سلوك الانتقال والاعتماد علي النفس في مواقف الأكل والشرب واللبس والنظافة و قد تجد العكس، عند الأطفال، فيظل معتمدا علي الآخرين نتيجة أساليب التنشئة الخاطئة.

3-2-2 الدوافع الاجتماعية:

أ. دافع الاجتماعية: يتمثل في سعي الفرد المستمر لبلوغ اعلي مستوى من الانجاز في نشاطه مما يحقق له نفوق على زملائه وأقرانه تساعد التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة علي تنمية هذا الدافع من خلال التشجيع علي أن يكونوا أبطالاً او علماء مقابل الأسرة التي تقلل من المهارات وقدرات أبنائها.

ب. دافع الانتماء: يتمثل في التعاون والتفاعل الايجابي مع الآخرين وتكوين العلاقة الحميمة مع الآخرين، ويؤدي إلي خفض التوتر وحل المشكلات الفرد من خلال الآثار والعلاقات الاجتماعية التي يحيا ضمنها.

ت. الدوافع العضوية او الفيزيولوجية: الحاجة إلي الطعام والشرب والجنس.

ث. الدوافع الأساسية: كحاجة الفرد إلي الأمن والاطمئنان والاستقرار.

ج. الدوافع المشتقة: فمثلا الحاجة للأمان تولد الحاجة تولد الحاجة للادخار والحاجة الادخار تولد الحاجة لمضاعفة الجهود وهكذا.

ح. الدوافع العامة المشتركة: بين الناس مهما اختلفت مسراتهم وثقافتهم كالحاجة إلي التقدير الاجتماعي، والدوافع الفردية التي ترتبط بالفرد ذاته كالميول الأفراد وهواياتهم المختلفة للأدب والشعر والموسيقى والرياضة....

خ. الدوافع الشعورية: وهي الدوافع التي يشعر الفرد عادة بوجودها والأهداف التي إليها لا يشعر تحديد الأهداف المراد منها. (الفريجات وآخرون، 2009، ص ص 99-100) وحسب ياسر السعيد تصنف الدوافع إلى:

- الدوافع الفيزيولوجية:

- الدوافع الفيزيولوجية الخالصة:

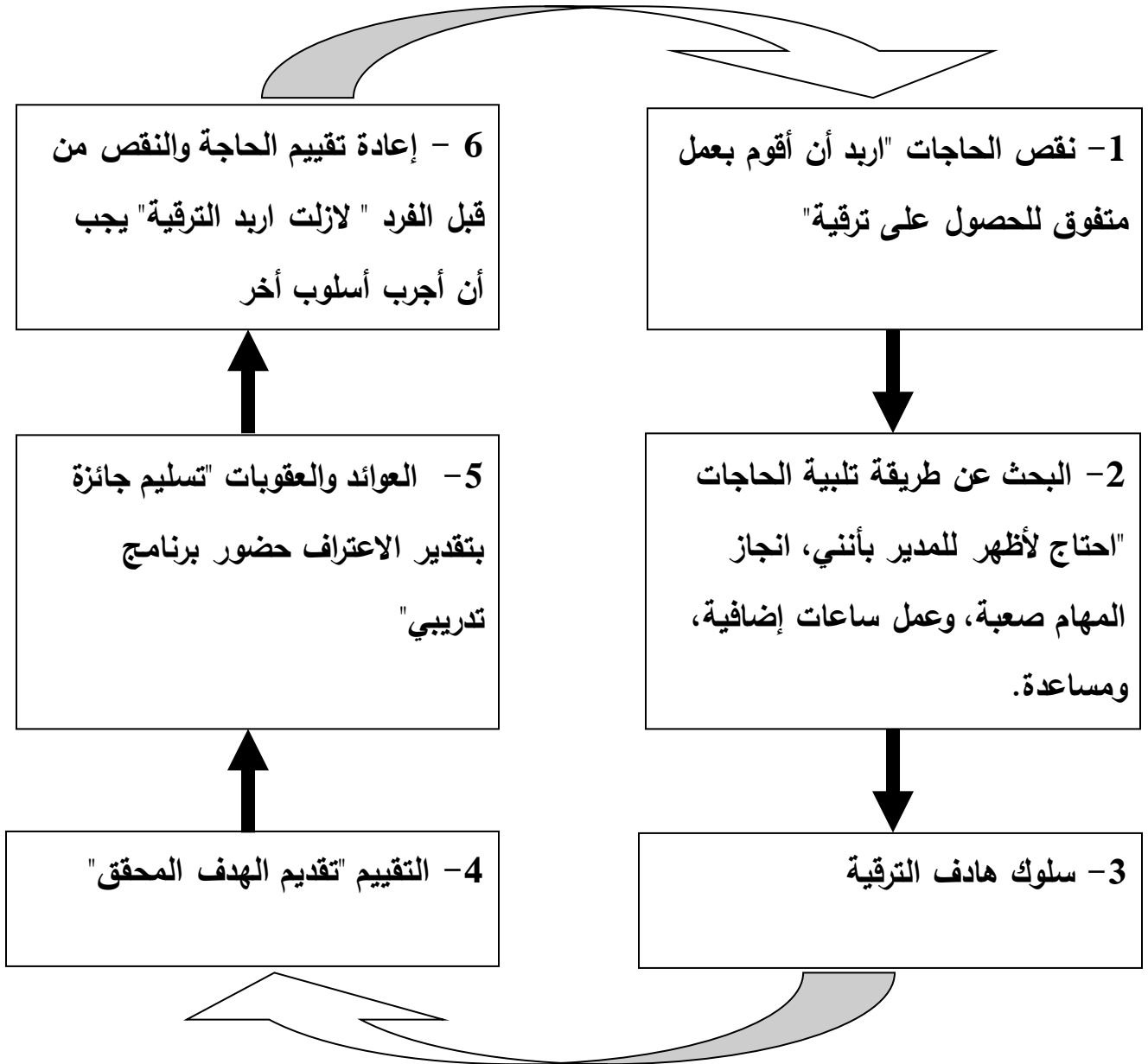
تقوم على أساس مبدأ توازن البيئة الداخلية للفرد ويؤدي إرضائها إلي المحافظة علي حياة الفرد وعدم تحقيقها يؤدي إلى هلاك الفرد كدافع العطش والجوع.

- الدوافع الفيزيولوجية ذات طابع اجتماعي :

هذه الدوافع تحافظ على بقاء النوع وليس بقاء الفرد ويتطلب إرضاءها اشتراك كائن حي آخر وعدم إرضاءها لا يؤدي إلى هلاك الفرد كدافع الجنس، دافع الأمومة للسلوك الجنسي فطري يعتمد في نصحته وارتفاعه على أسس بيولوجية تتمثل في الهرمونات الجنسية هذا السلوك يتشكل وفق للمجتمع الذي نعيش فيها الانفعالية والاجتماعية. (السعيد، 2016، ص35).

وفي الأخير نقول أن عملية الدافعية معقدة جدا يصعب فهمها والشكل رقم (11)

يوضح عملية الدافعية ومكوناتها بالتفصيل:



"الشكل رقم 07: يوضح عملية الدافعية"

المصدر: (حريم، 2009، ص 120)

من خلال الشكل الرقم (05) توضح لنا بان نقص أشياء في الحياة الفرد مثلاً تطلعه لرتبة أعلى في عمله تولد لديه ما يسمى بالحاجة التي تدفعه للبحث عن طريق لتلبية تلك الحاجات الغير مشبعة ويترجم هذا في مجموعة السلوكيات الايجابية كإنجاز المهام الصعبة

والعمل لساعات إضافية لكسب رضا المدير فإذا لم يتحقق مراده يبقى يبحث باستمرار عن طريق لإشباع حاجته.

4- أنواع الدافعية:

إن من بين أنواع الدوافع نذكر ما يلي:

4-1 دوافع شعورية أو واعية:

وهي الدوافع التي يعيها الفرد ويشعر بها ويدركها بحيث أنه عندما يدرك الفرد دوافع سلوكياته، فإنه يتم التوصل إلى حلول للعديد من الاضطرابات السلوكية التي يتعرض لها الشخص من حيث تقييمها وتقويمها. إن مثل هذه الدوافع الشعورية من السهل تقييمها وتقويمها، وبالتالي يصبح من السهل تعديل السلوكيات الإنسانية.

4-2 دوافع لاشعورية أو لا واعية :

وهي التي لا نعيها ولا نشعر بها ولا ندركها، وتكون قابلة للملاحظة غير المباشرة باعتبارها تحتاج إلى مقاييس للكشف عنها كاستخدام المقاييس الإسقاطية، وحسب المدرسة الفرويدية فإن هذه الدوافع اللاشعورية تنقسم إلى دوافع لا شعورية مؤقتة وهي الدوافع التي لا يشعر بها الفرد أثناء قيامه بالسلوك، لكنه يستطيع أن يكشف عنها وأن يحدد طبيعتها إذا أخذ يتأمل في سلوكه وفي الدوافع التي تحركه.

وهناك دوافع لاشعورية دائمة وهي الدوافع المكبوتة، والتي لا يستطيع الفرد إن يكشف عنها وأن يحدد طبيعتها مهما بذل من جهد وإرادة، والتي لا يمكن إن تصبح شعورية إلا بطرق خاصة كالنتويم المغناطيسي مثلا. فالحاجات النفسية والاتجاهات النفسية والعادات ومستوي الطموح هي دوافع لا شعورية ومن الأمثلة في حياتنا اليومية على الدوافع اللاشعورية فلتات اللسان، وزلات القلم، والنسيان.

4-3 دوافع فردية:

وهي الدوافع التي تصدر عن كل فرد على حده.

4-5 الدوافع الاجتماعية:

وهي الدوافع التي تصدر عن أكثر من شخص، أي تصدر عن جماعة معينة، أو عن شخص ضمن جماعة صغيرة وكبيرة.

4-6 دوافع واقعية:

وهي دوافع تكون موجودة فعلا على أرض الواقع أو تسمى الدوافع الواقعية الحياتية.

4-7 دوافع متخيلة:

وهي الدوافع يمكن أن تكون غير موجودة فعلا إذ أنها مجرد تخيلات أو توقعات يتوقعها الفرد ويتخيلها، في حين أنها ربما لا تكون أساس في الواقع. (محمد محمود بني يونس، 2007، ص 32-33).

5- وظائف الدافعية:

إن من أهم وظائف الدافعية أنها:

- تعمل الدافعية على تنشيط سلوك الفرد وازدياد نشاطه البدني والنفسي. (محمد جاسم محمد، 2004).

- تعمل على توجيه النشاط الفرد نحو الهدف الذي يسعى الي تحقيقه والتخلص من توتر الذي يعيشه. (نادر فهمي الزيود وآخرون، 1999)

- تحرير الطاقة الانفعالية الكامنة في الكائن الحي والتي تثير نشاطا معيناً (مصطفى غالب، 1983، ص 155) وهذا ينطبق على الدوافع الفطرية والمكتسبة، وتعد الأسس الأولى لعملية اكتساب المهارات والتعديل من أنماط السلوك الأولية والتي تكمن فيها أسس عملية التعامل (طلعت همام، 1984، ص 77).

- تساعد الدافعية على تفسير السلوكيات الصادرة عن الكائن الحي بمختلف أنواعها.
 - تستخدم الدافعية في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية والنفسية والقيام بمعالجتها، كما تعمل كذلك على المساعدة القائمين على تربية الناشئة من خلال معرفتهم للدوافع الأولية والثانوية في تفسير سلوكيات المتعلمين وفهمها.

فالدافعية إذن هي منشطة ومفسرة وموجهة للسلوك الإنساني، كما أنها تحرر الطاقات الكامنة لدى الفرد وتشخيص مختلف الاضطرابات النفسية والسلوكية، وبالتالي يمكن القول إن للدافعية وظائف متنوعة ومتعددة ومفيدة.

ثانيا: الدافعية للإنجاز.

1- تعريف الدافعية للإنجاز:

• **تعريف عبد القادر طه:** يرى عبد القادر طه تشير إلي رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال مهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يجوز رضا رؤسائه و مخدميه، فتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين" (فرج عبد القادر طه، 2003، ص 325).

• **تعريف موراي:** وصف الحاجة للإنجاز بالمكون المهم والأساسي من مكونات الشخصية وأنها الرغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقاب وممارسة الفرد والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن. (الفريجات، 2002، ص 59).

• **يعرف ما كلياند:** الدافع الإنجاز هو استعداد ثابت نسبيا في شخصية يحدد مدى سعي الفرد و مثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز.

• **تعريف هيجا رد وآخرون:** أشاروا إلى أن الدافع للإنجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق الامتياز. (احمد عبد الخالق، 1986، ص 80-83).

• **تعريف موسى فاروق:** بأنه الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو دافع ذاتي ينشط السلوك ويوجهه ويعد من المكونات المهمة للنجاح المدرسي والمهني. (موسى فاروق عبد الفاتح، 1987، ص 23).

2- مكونات الدافعية للإنجاز:

هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الإنجاز التي تتمثل في:

1-2 الحافز المعرفي:

ويشير إلي محاولة الفرد إشباع حاجته لان يعرف ويفهم، حيث أن معرفة الجيدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة اكبر فان ذلك يعد مكافأة له.

2-2 توجيه الذات او تكوين الذات:

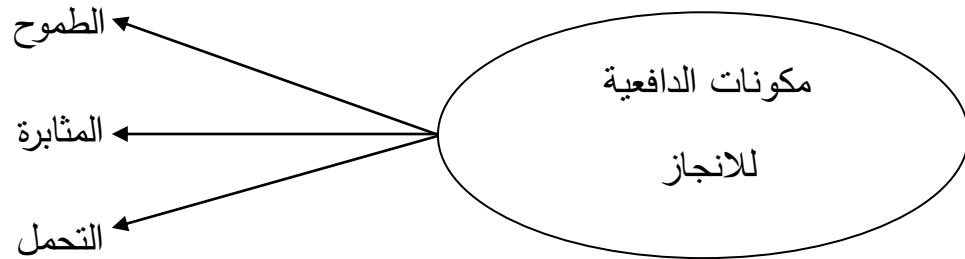
وهو الرغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أداءه المميز في أن واحد بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلي الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي طريق أداءه المتميز والملتزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

2-3 دافع الانتماء:

يتمثل في سعي للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليهم في تكوين شخصية زمن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة.

وحسب جيلفورد 1959" انتهى إلي وجود ثلاث مكونات لدافعية الانجاز و الشكل

التالي يبين ذلك:



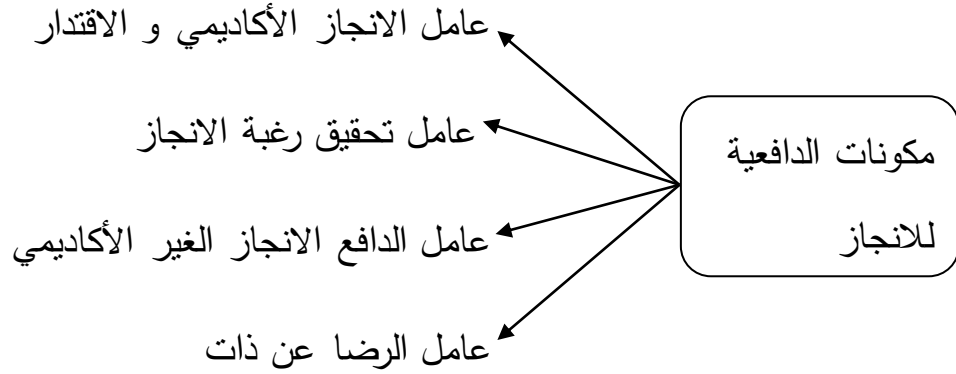
الشكل رقم 08: يوضح مكونات الدافعية للإنجاز لدى جيلفورد. (حسين، 1988، ص63)

من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ أن جيلفورد قسم الدافعية إلي ثلاث مكونات

أساسية هي الطموح والمثابرة وأيضا التحمل.

أما نظرية "ميشل" فتوصلت إلي أن الدافع للإنجاز يتكون من عدة أبعاد يوضحها في

الشكل التالي:



الشكل رقم 09: يوضح مكونات الدافعية للإنجاز حسب "ميشل"

الشكل رقم (04) يوضح أن الدافعية للإنجاز تتكون من أربعة مكونات أساسية عامل

الانجاز الأكاديمي ولاقتدار، عامل تحقيق رغبة الانجاز، عامل الدافع للإنجاز الغير أكاديمي، وعامل الرضا عن الذات.

3- مظاهر دافعية الانجاز:

3-1 دافعية الانجاز حسب "جوزيف كوهين".

- انجاز المهام المتسمية الصعوبة.
- محاولة التغلب على صعوبة بمستوي مرتفع من التفوق.

3-2 الحاجة الانجاز حسب "هنري موراي".

- سعي الفرد إلي القيام بالأعمال الصعبة.
- تناول الأفكار وتنظيمها بسرعة وبطريقة استقلالية بقدر الإمكان.
- تخطي الفرد لما يقابله من عقبات.
- الوصول إلي مستوي مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة.
- تفوق الفرد عن ذاته.

- ازدياد تقدم الفرد لذاته.

- منافسة الآخرين والتفوق عليهم.

3-3 الدافعية للإنجاز حسب "يونغ"

- الرغبة في بذل الجهد الموجه إلى أهداف بعينها.

- محاولة التغلب على الصعاب التي بين الفرد وأهدافه.

أ. الدافع للإنجاز والبناء النفسي الدافعي حسب "ص الدين"

- الرغبة في تحقيق إنجازات بارزة.

- العمل الدعوب.

- تحقيق الذات.

- التحلي بالقوة والعزيمة.

ب. الدافعية للإنجاز حسب "هرمانس"

- مستوي الطموح مرتفع.

- السلوك مرتبط بقبول المخاطر.

- المثابرة.

- الحراك الاجتماعي.

- تواتر العمل.

- إدراك الزمن.

- التوجه بالمستقبل.

- اختبار الرفيق.

- سلوك التعرف.

- سلوك الإنجاز (بن يونس، 1999، ص 80).

4- أنواع الدافعية للإنجاز:

لقد ميز "فيروف" و"سميث" من نوعين أساسيين من الدافعية للإنجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسية أو بالآخرين وهما.

أ - دافعية الانجاز الذاتي:

ينبع من داخل الفرد وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة حيث يجد في الانجاز والوصول إلي الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهداف جديدة بإمكانه بلوغها بحيث يجد لذة في الانجاز والوصول إلي الهدف.

ب - دافعية الانجاز الاجتماعي:

يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع ويبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليتشكل دافع الانجاز المتكامل ينمو مع تقدم السن وكذا الإحساس بالثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات الناتجة للإقران. (عبوي، 1999، ص 163)

5 - أهمية الدافعية للإنجاز:

أما عن أهمية الدافعية للإنجاز فيؤكد نشواتي كما ذكر الزعبي (2005) على أن أهميتها تنبع من كونها من الوجهة التربوية هدفاً تربوياً في حد ذاتها ، فاستثارة دافعية الطلبة وتوجيهها، وتوليد اهتمامات معينة لديهم تجعلهم يقبلون على ممارسة نشاطات معرفية وعاطفية وحركية خارج نطاق العمال المدرسي في حياتهم المستقبلية، و تعتبر من الأهداف التربوية الهامة التي ينشدها أي نظام تربوي. كما تعتبر وسيلة يمكن استخدامها في سبيل انجاز الأهداف التعليمية على نحو الفعال، وذلك من خلال اعتبارها احد العوامل المحددة لقدرات الطالب على التحصيل، لارتباطها بميول الطالب فهي توجه انتباهه إلي بعض النشاطات دون الأخرى، وهي على علاقة بحاجاته ن فتجعل من بعض المثيرات معززات تؤثر على في سلوكه وتحته على مثابرة والعمل بشكل نشط وفعال.

ويتفق العلماء النفس على أهمية دور الدافعية في تحريك وتوجيه السلوك الإنسان بصفة عامة، وفي التعلم الانجاز بصفة خاصة، فتؤثر الدوافع على عمليات الإدراك والانتباه

والتخيل والتذكر والتفكير، فهي بدورها ترتبط بالتعلم والإنجاز وتؤثر فيه وتتأثر به. (جواد، 2010، ص 25)

6- النظريات الدافعية للإنجاز:

نظراً لأهمية الدافعية لدى الإنسان فقد عرفت اهتماماً لا متناهياً من طرف علماء النفس وهذا من خمسينيات القرن الماضي و إلى اليوم، و من بين هذه النظريات نذكر ما يلي:

6-1 النظرية المعرفية:

يري أصحاب النظرية المعرفية أمثال " كارول دويك" Carol Dweck أن دافعية التلاميذ للإنجاز قائمة على مدى اقتناع التلميذ بما يحققه على مستوى إنجاز الأنشطة و كذا مدى بلوغ أهدافه مثل الحصول على نتائج مرضية ، وكذا إمكانيات النجاح أو التفوق الدراسي.

ولذا فهذه النظرية تجعل من الرضا على الإنجاز، و الأهداف الدراسة و إمكانيات النجاح هي من أهم العوامل التي تساهم في استثارة دافعية الإنجاز لدى التلميذ، وهي من بين العوامل التي قد ترفع من مستوى الدافعية أو تنخفض من مستواها.

6-2 النظرية سكينر:

لقد فسر الدافعية على أساس المنعكس الشرطي انطلاقاً من التجارب التي قام بها على الحيوان. يري "سكينر" بأن الأفراد يولدون صفحة بيضاء، وتجارب الحياة والأحداث التي تقع في محيط الفرد والتي يسجلها الفرد في ذاكرته شيئاً فشيئاً وتتحول الي مثيرات تؤدي به إلى القيام سلوكيات على نحو معين. لدى التلميذ، تستثار وترتفع بواسطة المحفزات و المكافآت عن طريق حثهم على مواصلة النجاح الذي يحرزونه على مستوى إنجاز الأنشطة التعليمية، ويكون هذا التحفيز بمنح نقاط جيدة لهم، وهدايا تشجيعية. (Barbara.I.James e ; Pope, 2000)

6-3 نظرية ماكيلاند:

يعرف ماكيلاند الدافع في إطار نظريات الاستثارة الوجدانية بأنه حالة انفعالية قوية تتميز بوجود استجابة هدف متوقع، وتقوم على أساس ارتباط بعض الهاديات السابقة بالسرور أو الضيق، ولهذا فأن توقع السرور أو الضيق الذي يقوم على أساس ما حدث في الماضي، هو المسؤول عن حدوث السلوك المدفوع أي أن هذه النظرية تفترض إن الدافع ما هو إلا رابطة انفعالية قوية تقوم على مدى توقعنا لاستجاباتنا عند التعامل مع أهداف معينة، وذلك على أساس خبراتنا السابقة. فإما أن نتوقع بناء خبراتنا السابقة أن في التعامل مع الهدف ما يحقق السرور لنا، فيتولد لدينا سلوك الاقتراب، أو نتوقع شعورا بالضيق (ثائر احمد غباري، 2008، ص 69)

6-4 نظرية الحاجات والدوافع لأبراهام (Maslow):

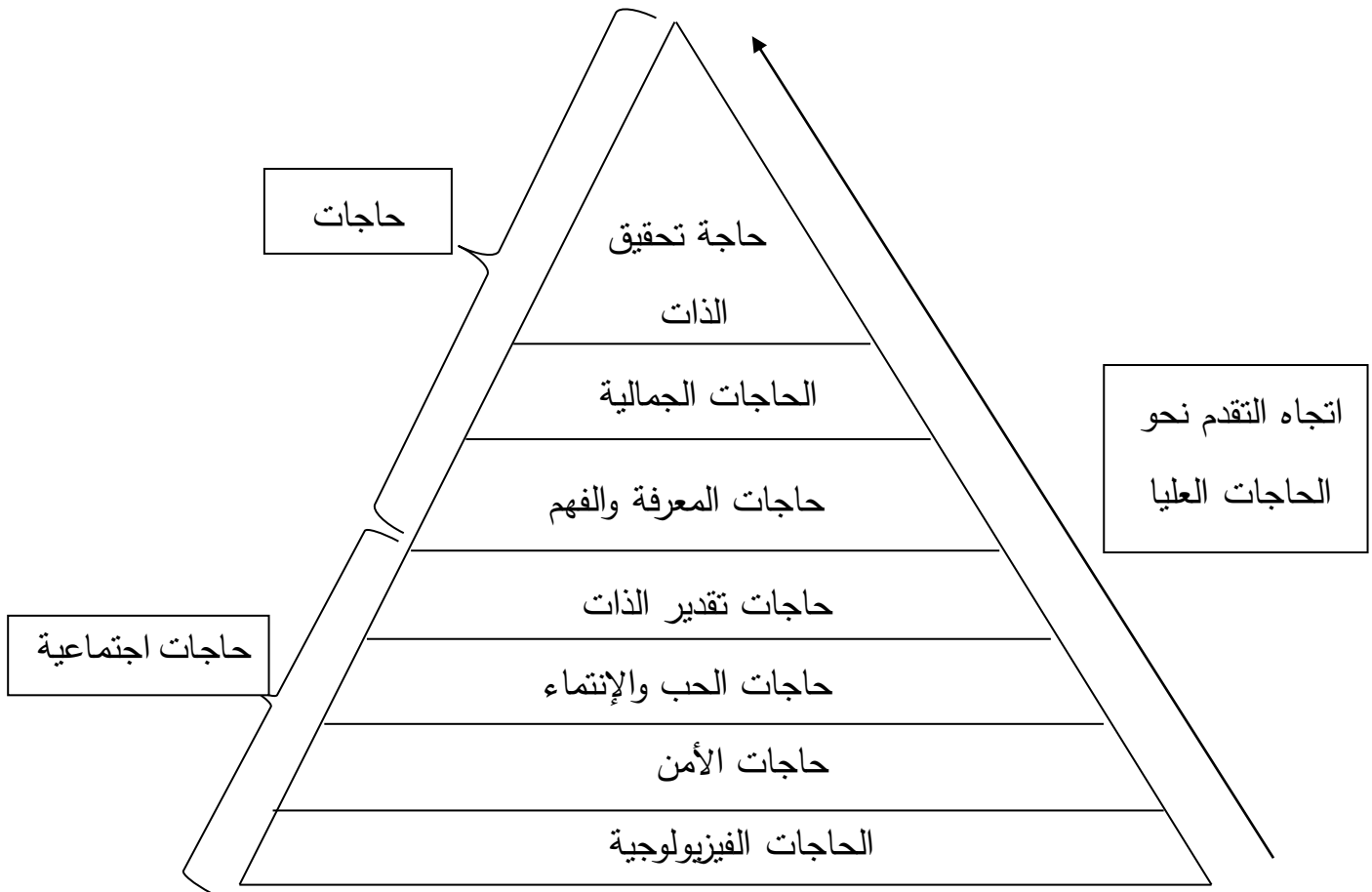
يعتبر Maslow من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بدوافع الإنسان في العمل حيث عرفت نظريته صدى كبير في ميدان الصناعي إذ تعتبر هرمية الحاجات التي اقترحها معروفة عالميا المتمثلة في أن الحاجات الإنسانية مرتبة ترتيبا هرميا و نظرية الدوافع الإنسانية المقترحة من طرف Maslow مارست تأثيرا كبيرا في مجالات علم النفس و الإدارة. (أورد في: Moraine et Aule، 2007).

الي جانب Maslow نجد Carle Rogers اللذان يعتبران من أكثر رواد النقدية الإنسانية، حيث أن هرم الحاجات عند الإنسان يعتمد على اكبر المبادئ الأساسية الإنسانية. وهي تلعب دورا هاما في الرضا. (أورد في: Fenouillet، 2003)

تشمل هرمية ماسلو على خمسة (5) حاجات إنسانية أساسية وهي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الجوع، العطش، الأمن فتتمثل بتلك الحاجات المتعلقة بحاجات الأمن الجسمي والتي تدفع الفرد لتجنب الأخطار الخارجية والداخلية التي تأذيه وتؤلمه كحاجته إلي المسكن والملبس (أورد في: زوليف، 1982)
 - **حاجات الحب والانتماء:** هي حاجة الإنسان إلي حب الآخرين والانتماء إلي جماعة ينضوي تحت لوائها وإلا شعر بالوحدة والفراغ النفسي ولا شك أن العمل يشبع كذلك هذه الحاجة من الانتماء إلي جماعة عمل أو مؤسسة صناعية يشعر الفرد حيالها بالحب والانتماء (أورد في: شحاتة، 2010).
 - **حاجات التقدير واحترام الذات:** توجد لدى الكثير الحاجة او الرغبة في تقدير أنفسهم تقديرا عاليا مع احترام الذات كما يرغبون في أن يقدرهم الآخرين ويؤدي إشباع الحاجة إلي التقدير والإحساس بالثقة بالذات والقوة والمقدرة والكفاءة والدفع بالنسبة للجميع (أورد في: جرجس، 1873).
 - **حاجة تحقيق الذات:** يرغب الفرد دائما أن يحقق ذاته وأن يكون في الموضع الذي توصله إليه إمكاناته مثل النمو والابتكارات، وإشباع الحاجات الأفراد يأخذ أساليب مختلفة لاختلاف الاهتمامات والميول لديهم وذلك تعتبر الحاجة إلي تحقيق الذات من الحاجات الرئيسية التي تقوم عليها الصحة النفسية للأفراد (أورد في: عسكر، 2005).
- على الرغم من أن الحاجة للإنجاز غير موجودة مباشرة في هرم Maslow إلا أنها تقع ضمن حاجات تقدير الذات وتحقيقها، حيث تعد الدافعية مكانا أساسيا في سعي الفرد نحو تحقيق ذاته ويشعر بتحقيق ذاته من خلال ما يستطيع تحقيقه من أهداف و يرى أنها تضمن له مساره المستقبلي كما تجعله يحس بالرضا عن نفسه. (أورد في: بن شعلال، 2009).
- حسب Maslow للحاجات الإنسانية مرتبة ترتيبا هرميا حيث إن إشباع حاجة أولية في المستوي الأدنى يؤدي بالفرء إشباع حاجات عليا فالفرء لا ينتقل إلي مستوي اعلي إلا إذا أشبع الحاجات الدنيا مثل حاجة النوم والجنس. (أورد في: Lieury، 2013).

نستنتج خلال نظرية Maslow للحاجات أنه بالغ في ترتيب الحاجات الإنسانية حيث أنه ليس بالضرورة على الفرد أن يشبع حاجة الأولوية للوصول إلى حاجة عليا أو أساسية وإذا كان الفرد يعتمد على ذلك فيبقى دائما في مستوي معين إلا وأشبعه حيث انه نجد بعض الأفراد مثلا لا يحضون بالتقدير والاحترام من طرف الآخرين لكن يبلغون أهدافهم بمستويات جيدة إن لم تقل أعلى من الانجاز ويصلون إلى تحقيق ذاتهم.



الشكل رقم 10: التدرج الهرمي للحاجات حسب نظرية "ماسلو" (أورد في: باهي، 1998)

ما يمكن أن يعاب على النموذج Maslow لتدرج الحاجات أنه حين يشبع الفرد حاجة دنيا ينتقل إلى حاجات عليا وهذا ما يشك استقرار طبقات الأساس (أي أساس الهرم)، على سبيل المثال حاجة الاحترام يمكن أن يؤدي إلى إهمال الحاجة إلى الأمن (أورد في :

www.wikipedia.org)

6-5 نظرية التحليل النفسي:

تعود نظرية التحليل النفسي في أصولها إلي "فرويد" الذي تحدث عن اللاشعور الكبت عند تفسيره للسلوك السوي والغير سوي، حيث يري إن معظم أنواع السلوك الإنساني مدفوعة بحافزين هما الجنس والعدوان، وهو يؤكد على أهمية تفاعل هذين الحافزين مع خبرات الطفولة المبكرة وأثارها في تحديد العديد من الجوانب السلوك الإنساني.

يتبين لنا من خلال نظرية التحليل النفسي أنها تمدنا بتفسيرات لتطور السلوك الإنساني و آلياته التي تساعد المعلم على فهم المزيد من سلوك تلاميذه وتمكنه من تحقيق تواصل أكثر فاعلية معهم مما يؤدي إلي تحقيق تعلم أفضل (نادر فهمي الزيود وآخرون، 1999، ص 72-73)

7 - قياس دافعية الانجاز:

- المقاييس التي تستخدم لقياس الدافعية للإنجاز تنقسم إلي فئتين وهما:

- المقاييس الاسقاطية والمقاييس الموضوعية (أورد في: خليفة، 2000).

7 - 1 المقاييس الاسقاطية:

تتضمن اختبار تفهم الموضوع (TAT) ويعني thematic apperception test (أورد في: عبد الخالق، 2006)، من وضع Murray وهي طريقة اسقاطية للتمييز بين المستويات المختلفة للحاجة للإنجاز، حيث يواجه الفرد الذي يطبق عليه هذا الاختبار بصورة غامضة وغير واضحة ويطلب منه أن يحكي قصة عنها، وقد اعتقد Murray أن الأفراد وهم ينسجون القصص يسقطون حاجاتهم ومخاوفهم وفهم صراعاتهم وأمالهم على صفات الشخصيات المعروضة على الأفراد ومن منظور Murray أن هذه القصص أو الأوصاف يشير إليها الفرد تكشف عنه الحاجة للإنجاز لديه (أورد في: عبد الله، 2004).

كما استمد Maclelland بعض الصور المقاييس الدافع الانجاز من اختيار (TAT) وقام بتصميم الصور خصيصا لقياس هذا الدافع، و لم يتبع في تطبيقها ولا في تحليلها نفس أسلوب Murray وإنما اعتمد التطبيق الجماعي لمجموعة من الصور تتراوح بين أربعة وستة صور تعرض على شاشة لمدة عشرين ثانية على المفحوصين ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة حول كل صورة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: (أورد في: موسى، 1994).

- ماذا يحدث؟ من هم الأشخاص؟
- ما الذي أدلي إلي هذا الموقف؟ بمعنى ماذا حدث في الماضي؟
- ما محور التفكير؟ وما المطلوب أداءه؟ ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟
- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

يتمثل محتوى بعض الصور التي كان يعرضها Maclelland وزملائه فيما يلي:

- موقف دراسة يبدو فيه طالب يجلس في مكتبه و أمامه كتاب مفتوح يقرأ فيه.
- موقف علاقة الأب با لابن حيث يبدو في صورة رجل و ابنه.
- صورة شاب يبدو كما كان يتطلع حالما إلي المستقبل.
- تصحيح بعض القصص المكتوبة من طرف المفحوصين حسب نظام طوره Maclelland و زملائه بحيث يتسن بعدها التحصيل على مؤشر عام لحاجة الفرد للإنجاز.

نظرا للانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة لعدم توفر الصدق و الثبات، حاول البعض إدخال تعديلات عليها إذ نجد French الذي قام بوضع مقياس الاستبصار (جمل مفيدة تصنف أنماط سلوكية يستجيب المفحوص إجابة لفظية)، كما قام Aron son بوضع اختبار

التعبير عن طريق رسم خاص بالأطفال و لكن رغم التعديلات فقد انتقدت هذه المقاييس واعتبرت أنها انفعالات المفحوصين (أورد في: طراب، 1988).

انطلاقا الباحثون من ذلك فان دافعية الانجاز من الدوافع الخاصة بالإنسان وهذا الأخير يسعى دوما نحو التميز والتفوق، والأفراد يختلفون في مستويات القبول لهذا الدافع فهناك من يرى ضرورة التصدي للمهام الصعبة للوصول إلى الانجاز وهناك أشخاص آخرون يكتفون بأقل قدر من النجاح. (أورد في: الريموي، 2006).

7-2 المقاييس الموضوعية:

قام الباحثون بأعداد المقاييس الموضوعية لقياس الدافع للإنجاز، بعضها أعد لقياس الدافع للإنجاز لدى الأطفال مثل مقياس Wiener (1970)، وبعضها صمم لقياس الدافع للإنجاز لدى الكبار مثل مقياس Mehrabian عن ميل للإنجاز (Mehrabian، 1970) بالإضافة إلى مقياس Lynne (Lynne، 1969) ومقياس Hermans (1970) (أورد في: خليفة، 2000)

يعتبر اختبار Hermans الذي بني للاختبار الدافع للإنجاز بعيدا عن نظرية Atkinson وذلك بعد أن حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقي منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي مستوى الطموح، السلوك المرتبط بقبول المخاطرة، المثابرة، توتر العمل، إدراك الزمن، التوجه نحو المستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف، سلوك الانجاز.

يتكون هذا الاختبار من (28) عبارة متعددة الاختيارات (أورد في: مجدي، 2003).

- مقياس التوجيه نحو الإنجاز Wilson، Aysinik :

ضمن اختبار سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي، ويتكون المقياس من 30 بند يجاب عليها بنعم، غير متأكد، لا.

- مقياس التوجيه ل Lynne للدافع للإنجاز (1960)

وضع Lynne المقياس في (1960) وطوره في السبعينات حيث يتكون من 14 سؤال يجاب عنها بنعم، غير متأكد، لا وللتحكم في وجه الإيجاب تم عكس مفتاح تقدير (التصحيح) في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد عن 70 درجة (أورد في : مجدي، 2003).

- بعض الطرق الأخرى للقياس:

إن بعض السلوك الدفاعي يتضمن تقدماً نحو الهدف فإن قوة هذه الدافعية يمكن أن تقاس على أساس المشاكل التي سوف يتغلب عليها الفرد لكي يصل إلى هدفه، ومن ناحية أخرى حيث يمكن أن ترتبط الدافعية بشرط الحافز يمكن إن نختار مقياساً على أساس طول الحرمان أو شدة الصدمة في حالة حافز بدأته هذه الطريقة.

ومن أهم الطرق التي تستخدم في تحديد وقياس دوافع الإنسان ما يلي:

- ملاحظة سلوك الفرد ودراسة حالته:

يمكن معرفة عن طريق ملاحظة سلوك الفرد كيف يواجه هذا الفرد المواقف المختلفة وكيف يتحمل العقبات التي تعترض طريقة ومن ثم نستبدل على دوافعه المختلفة التي تدفع سلوكه ومدى أهمية هذه الدوافع عنده.

• الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات تدور حول دافع الإنجاز يجب عنها الشخص بطريقة معينة وعادة ما تكون في سبيل متدرج من الموافق تماما إلى غير موافق تماما، أو من صحيح تماما إلى غير صحيح تماما أو العكس وهكذا (أورد في : مقدم، 1997).
ومن أمثلة هذه العبارات نجد:

- عندما اعمل أضع نفسي معايير:

1- صعبة جدا 2- ضعيفة 3- متوسطة 4- عالية 5- عالية جدا

- العمل هو شيء:

1- أرغب تجنبه 2- لا أحب انجازه 3- أحب انجازه 4- أحب كثيرا

• ملاحظة السلوك:

تتضمن تحديد قائمة لأنواع السلوك التي تتضمن دافع الإنجاز، ثم قيام الباحث بملاحظة سلوك الشخص الذي يريد دراسة دافع الإنجاز عنده و بحساب تكرار أنواع السلوك المحددة في القائمة ضمن فترة زمنية (مقدم، 1997) .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن أن نستخلص أن دافعية الإنجاز هي دافع بشري مركب ينشط سلوك الفرد ويدفعه ويوجهه نحو النجاح و بلوغ الهدف وتتسم دافعية الإنجاز با لسعي نحو أداء الأعمال الصعبة وبأقصى سرعة ممكنة، كما تتسم بالطموح والمناقشة ويمكن تقويم السلوك الإنجاز أي في ضوء النجاح وال فشل، وأن الدافعية الإنجاز دورا مهما في رفع مستوى أداء الفرد انتاجته في مختلف الأنشطة التي يؤديها الفرد.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي

تمهيد.

1. الدراسة الاستطلاعية
2. أهداف الدراسة الاستطلاعية
3. نتائج الدراسة الاستطلاعية
4. ميدان الدراسة
5. منهج الدراسة
6. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها .
7. أدوات جمع البيانات
8. الأساليب الإحصائية المعتمدة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث، حيث يضم ما تم تطرق إليه في جانب النظري كما مكننا من التأكد من صحة الفرضيات التي صغناها في بداية البحث الذي لا يمكن تصور بحث في غياب الجانب التطبيقي الذي يركز على والتحليل والتعميق في الموضوع مما سمح لنا بالوصول إلى نتائج صادقة وثابتة، بحيث تعرضنا في ذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، المنهج المستعمل، الدراسة الأساسية، أدوات جمع البيانات أدوات تحليل البيانات.

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لأي دراسة علمية فمن خلالها تمكنت الباحثة من معرفة الأولوية لمكان الدراسة و أيضا معرفة مجالات الدراسة وأبعادها، وكذلك سادتها في تحديد التقنيات التي تراها مناسبة للإجراء الدراسة، كما مكنت الدراسة الاستطلاعية الباحثة من كسر الحواجز النفسية بينها وبين العمال وبالتالي مكنتها من الحصول على معلومات ذات مصداقية علمية. وبالنظر إلي أهمية وجدي ة للدراسة الاستطلاعية فقد قمنا بزيارة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ب ولاية تيزي وزو" وقد تمكنا من خلالها من العمق أكثر في التنظيم والتقصي عن المعلومات المراد الحصول عليها وذلك من خلال القيام بإجراء مقابلات مع مجموعة من العمال.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

للدراسة الاستطلاعية أهمية كبيرة تتمثل في:

- تعميق المعرفة بالموضوع من الناحيتين النظرية والميدانية.
- تحديد جوانب القصور في الإجراءات التطبيق أدوات جمع البيانات و يمكن تعديلها في ضوء ما تفسر عليه من دراسة الاستطلاعية و ذلك من خلال تطبيق الاستبيانات وتحديد الصعوبات و محاولة حلها.
- تحديد أهم المفاهيم و المصطلحات التي ذات صلة بالموضوع الاتصال التنظيمي ودافعية للإنجاز.

3- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- التحقق من أبعاد ومؤشرات الظاهرة المراد دراستها.
- تم تحديد إجراءات الدراسة التي سوف يتم إتباعها في الدراسة الأساسية.

- تم الاتصال بأفراد العينة وإعلامهم بأهداف دراستنا وحثهم على التعاون مع الطلبة الباحثة.
- تم اختيار وتحديد المقياس المناسب لدراسته.
- الالتزام العامل بالوقت ولانضباط في العمل.
- مراعاة ظروف العمال وذلك من خلال خلق بيئة ملائمة للعمال.

4- ميدان الدراسة:

4-1- الإطار المكاني:

تم إجراء البحث في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية "عيسات ايدير" التابعة إداريا لبلدية ودائرة تيزي راشد تبعد عن ولاية تيزي وزو بحوالي 10 كلم شرقا، حيث تشرف عليها الإدارة العامة في وسط المدينة، تتربع هذه المؤسسة على مساحة تقدر حوالي ب 5.5 هكتار، وتضم 2185 عامل، وتتضمن وحدات مستقلة وهي كالتالي:

- وحدة التبريد.
- وحدة الطهي.
- وحدة المكيفات الهوائية.
- وحدة الخدمات التقنية.
- وحدة التجارة.
- وحدة إنتاج مواد التنظيف والشبه الطبي.

4-2- الإطار الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 13 سبتمبر إلي غاية 28 سبتمبر 2022.

5- منهج الدراسة:

المنهج"هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة المطروحة والتحقق من الفرضيات للوصول بذلك إلى النتيجة النهائية. وتختلف النتائج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم الملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته".(عبد النور أرزقي، 1998،ص169).

وبما أن موضوع دراستنا يتناول "الاتصال التنظيمي" وعلاقته بدافعية الانجاز" فإن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي، الذي يهدف لوصف الظاهرة المدروسة بدقة كما ونوعا إضافة الى الكشف عن علاقة الظواهر والمتغيرات فيما بينها وفي هذا السياق أكد عبد النور أرزقي(1998) أن البحوث تعتمد على هذا النوع من المناهج كونها تقيس الظاهرة وعلاقات معينة.(عبد النور أرزقي، 1998، ص170).

6- مجتمع وعينة الدراسة:

إن عينة الدراسة تعد نقطة مهمة للباحث والتي تتطلب منه اختيار عينة تمثل مجتمع البحث وترمي إلى تحقيق أهداف الدراسة والتي يمكن من خلالها الحصول على نتائج تتميز بالصدق والدقة. قمنا بتوزيع (80) استبياناً وتم استرجاع من (80) كاملة وبالتالي يبلغ عدد أفراد العينة (80) فردا يعملون بمؤسسة الوطنية كهرومنزلية من المجتمع الأصل 360 عامل، وقد تم الاعتماد على الطريقة العشوائية البسيطة، في اختيار مفردات عينة الدراسة وتعتمد هذه الطريقة على إعطاء فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع للظهور في العينة.

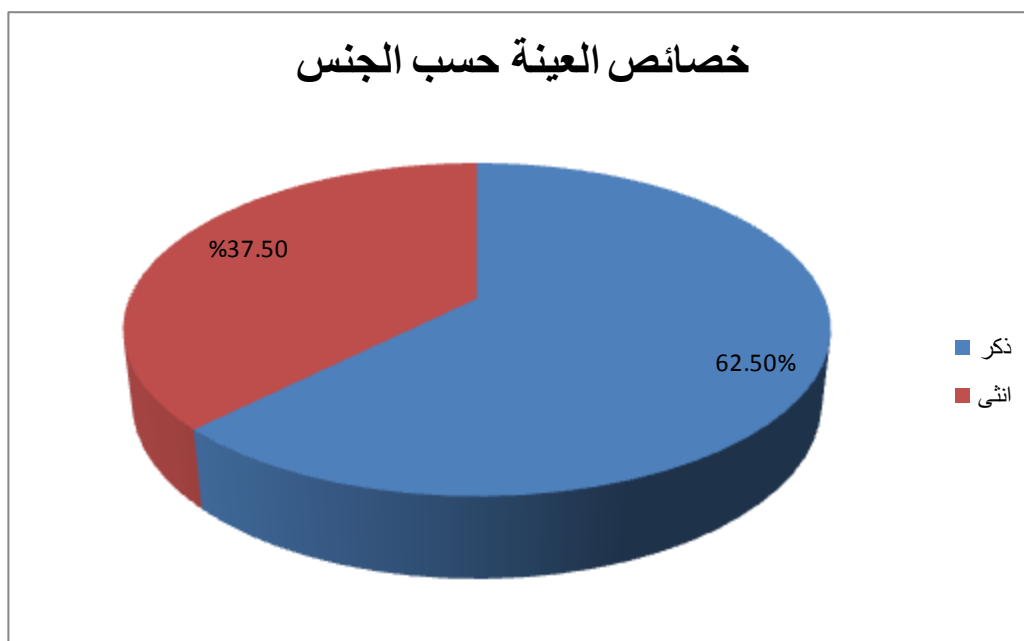
6-1 خصائص العينة:

سيتم التطرق إلى خصائص عينة الدراسة.

أ. خصائص العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 01: خصائص العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37.50%	30	أنثى
62.50%	50	الذكر
100%	80	المجموع



شكل رقم 11: يمثل توزيع الافراد العينة حسب الجنس.

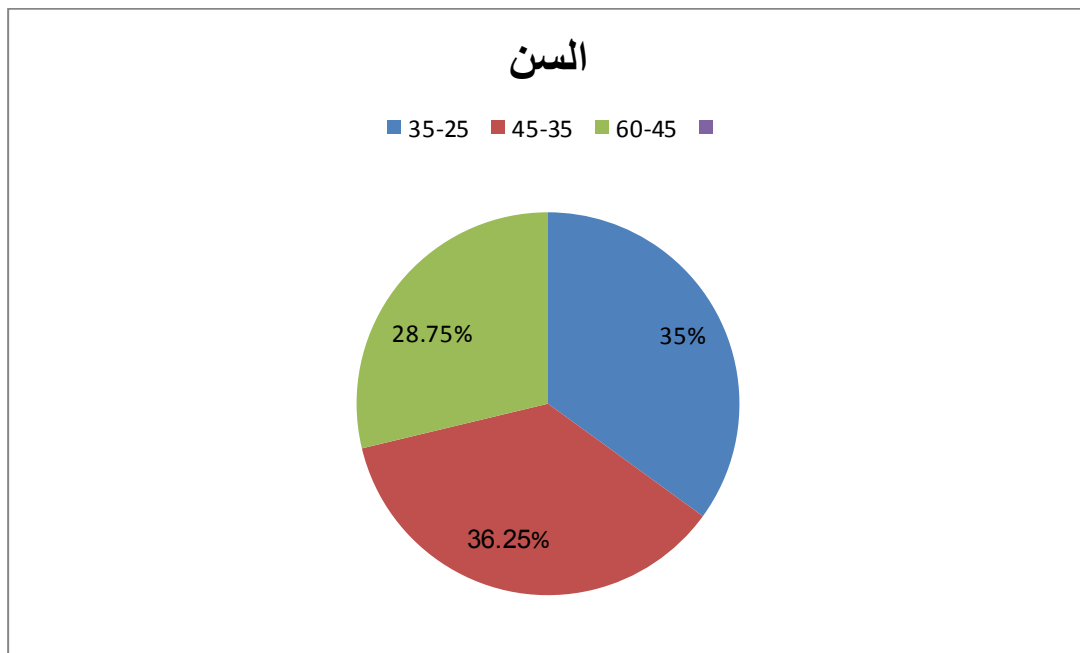
من خلال الجدول والشكل البياني رقم (1) نجد أن عدد أفراد العينة من الذكور قد بلغ عددهم 50 وبنسبة المئوية تقدر ب 62.50% في حين نجد عدد الإناث قد بلغ عددها 30 و بنسبة مئوية تقدر ب 37.50% ويمكن إرجاع هذا إلى البيئة الصناعية التي تحتويها

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وان المجتمع الصناعي عادة يعليه العنصر الذكوري أكثر.

ب. خصائص العينة حسب متغير السن.

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
35%	28	35-25
36.25%	29	45-35
28.75%	23	60-45
100%	80	المجموع



شكل رقم 12: يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن.

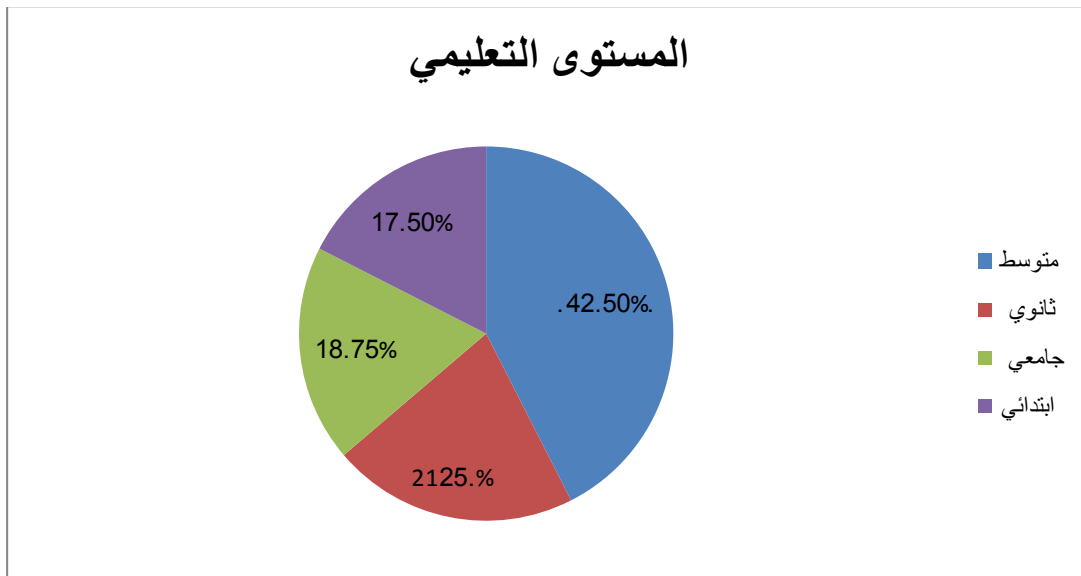
من خلال الجدول رقم (2) وشكل البياني نجد أن عدد أفراد العينة 35-25 سنة قد بلغ عددهم 28 وبنسبة المئوية تقدر ب 35%، في حين نجد عدد أفراد العينة الذي تتراوح أعمارهم بين

45-35 قد بلغ 29 وبنسبة مئوية تقدر ب:36.25% وكما بلغ عدد أفراد العينة بين عمر 60-45 قد بلغ 23 وبنسبة مئوية 28.75%.

ت. خصائص العينة حسب متغير مستوى التعليمي.

جدول رقم 03: يمثل خصائص العينة حسب مستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.50%	14	ابتدائي
42.50%	34	متوسط
21.25%	17	ثانوي
18.75%	15	جامعي
100%	80	المجموع



شكل رقم 13: يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي

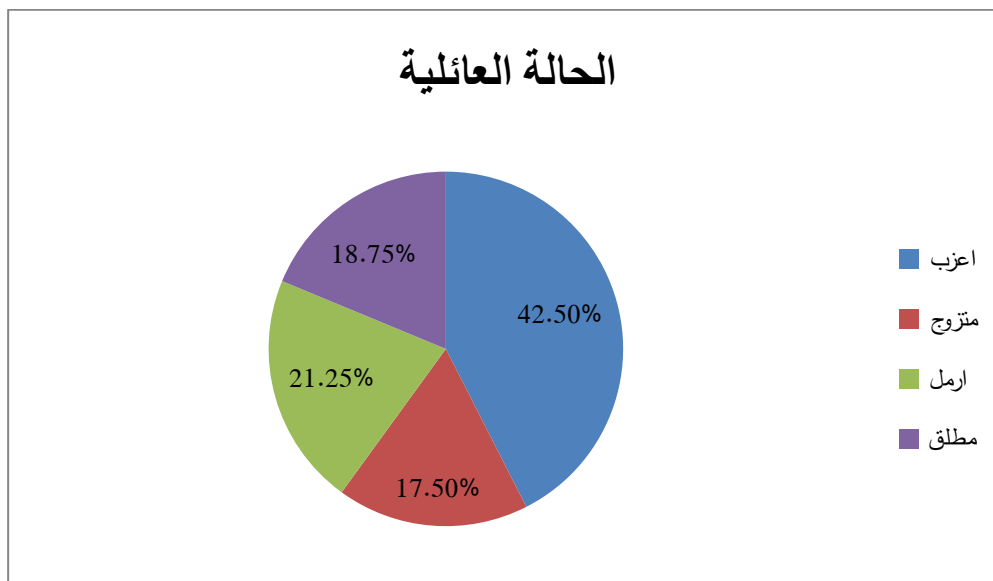
من خلال الجدول (3) وشكل البياني نجد ان المستوى التعليمي لأفراد العينة في مستوى الابتدائي قد بلغ 14 وبنسبة مئوية 17.5% في حين نجد في المتوسط 34 بنسبة المئوية 42.50% أما في الثانوي نجد العدد قد بلغ 17 فرد بنسبة مئوية تقدر ب:

21.25% في حين نجد المستوى الجامعي قد بلغ عددهم ب15 فرد بنسبة مئوية تقدر ب: 18.75% وهذا راجع اختلاف المسؤوليات ومناصب العمل التي تتطلب مهارات مختلفة فنجد إن الأفراد ذو مستوى الجامعي يشغلون مناصب تتطلب كفاءة أكثر من المستويات الأخرى خاصة التي تتطلب المهارات الفنية والقيادية وبينما نجد المستويات الدنيا كالابتدائي يشغلون الأعمال التنفيذية.

ث. خصائص العينة حسب متغير الحالة.

جدول رقم 04: يمثل التوزيع أفراد العينة حسب الحالة:

النسبةئوية	تكرار	الحالة
42.50%	34	أعزب
17.50%	14	متزوج
21.25%	17	أرمل
18.75%	15	مطلق
100%	80	المجموع

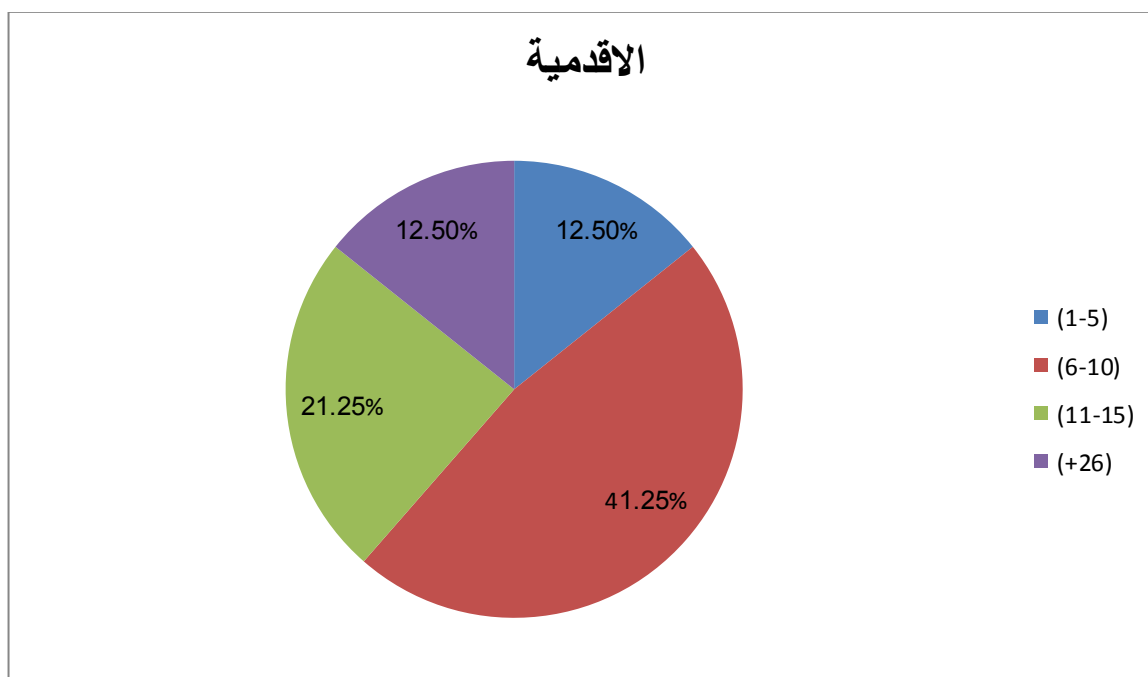


شكل رقم 14: يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة.

ج. خصائص العينة حسب متغير الأقدمية

جدول رقم 05: يمثل التوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية :

النسبة المئوية:	التكرار:	الخبرة
12.50%	10	5-1
41.25%	33	10-6
21.25%	17	15-11
12.50%	10	26+
100%	80	المجموع:



شكل رقم 15: يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن فئة العمال من [05 - 1] سنوات قد بلغ عددهم 10 بنسبة مئوية تقدر ب: 12.50% وعدد الأفراد بين 6-10 قد وصل إلى 33 فرد بنسبة مئوية تقدر ب 41.25% في حين ما بين 11-15 قد بلغ عددهم 17 بنسبة مئوية تقدر ب 21.25% وأما ما يخص أكثر من 26 قد بلغ عددهم 10 و بالنسبة مئوية تقدر ب 12.50 وهذا راجع إلى الوحدة التي يعملون فيها لأنها تتطلب الكفاءات ومهارات تدفع الفرد إلى التجديد

7- أدوات جمع البيانات:

تتطلب أي دراسة ميدانية جمع المعلومات من الميدان، ولا يتأنى ذلك إلا باستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المحددة التي تمكننا من الحصول على البيانات والمعطيات عن الموضوع الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات في:

7-1 الملاحظة:

تعتبر من الأدوات الهامة في جمع المعلومات والحقائق، وهيا لأداة التي تهيئ للباحث فرصة ملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورتهم الطبيعية وفي مواقف معينة وهذه الملاحظة لا تكون عادية وعابرة بل تكون ملاحظة عقلانية، وفق مخطط منهجي (طلال الفوال، 1986، ص، 171)

7-2 الاستبيان:

اعتمدنا في هذه الدراسة الأساسية على الاستبيان ويقصد به توجيه مجموعة من الأسئلة المكتوبة لعدد من الأفراد من اجل التعرف على وجهة نظريهم في ظاهرة محددة أو موضوع ما (تركي رايح، 1984، ص 22).

7-2-1 كيفية بناء الاستبيان:

كما جرت العادة فان بناء الاستبيان أعتمد على المعلومات النظرة الخاصة بموضوع الدراسة الاستطلاعية التي ساعدتنا في بناء فرضيات البحث التي ترجمناها فأما بعد على شكل أسئلة وعلى أساس ذلك بني الاستبيان اعتمادا على أهداف البحث إضافة إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية وبعد دراسته ومناقشته تم تطبيقه على مجموعة من الأفراد اختبار أولى. صممنا الاستبيان في شكله النهائي بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان. تم التحقق من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عددًا من الملاحظات حولها، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

7-2-2 وصف الاستبيان:

واعتمدنا في دراستنا الميدانية على مجموعة من الأسئلة إذ يضم الاستبيان محورين وهي كالتالي:

المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية حول أفراد العينة و هي: (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الأقدمية في المهنة).

المحور الثاني: الخاص بالدافعية الانجاز ويتضمن 3 أبعاد رئيسية وهي كما يلي:

البعد الأول: يقيس الاتصال الأفقي الذي يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10).

البعد الثاني: يقيس الاتصال الصاعد الذي يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10). **البعد الثالث:** يقيس الاتصال النازل الذي يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية. (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10).

3-7 مقياس الدافعية للإنجاز "العبد الرحمان الأزرق":

تعريفه: هو عبارة عن مقياس يقيس الدافعية للإنجاز "العبد الرحمان الأزرق و الذي يتحدد من 31 بند".

✓ مفتاح التصحيح:

تم الاعتماد على سلم ليكيرت الثلاثي كمفتاح لتصحيح الاستبيان على النحو التالي:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

✓ الخصائص السيكو مترية للاستبيان:

لابد من الباحث أن يتحقق من صحة البنود التي وضعها في الاستبيان مما يؤمن الإجابات التي يحصل عليها وبالتالي يسهل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات مناسبة.

✓ الصدق الظاهري:

حيث قامت الباحثة بعرض محاور وبنود الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو وبالضبط في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، أين قام الأساتذة بتقييم الأداء والحكم على فقراتها والبناء اللغوي وغيرها من التعديلات التي وجب القيام بها مما ألزم على الباحث على إعادة النظر في طريقة صناعة المحاور وضبط بعض البنات فيا للغة والتركييب مما جعل استبان الدراسة أداة مناسبة يمكن تحقيق أهداف الدراسية بها.

✓ ثبات الاستبيان:

بعد اختيار ألف اكرو نباخ إحدى أكثر الاختبارات شيوعاً بين الباحثين لتأكد من صلاحية بنود الاستبيان لو هذا ما قام به الباحث ان أيضاً لتحقق من ثبات الاستبيان ومحاور من خلال تطبيق الاختيار عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

جدول رقم 06: يمثل معاملات ثبات الدراسة باستعمال معادلة كرونباخ:

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	استبيان الدراسة
0.754	61	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات استبيان الدراسة بلغ القيمة 0.754، وتدل هذه النتائج على ثبات الاستبيان، ومنه نستنتج أن استبيان الدراسة صادق وثابت وجاهز للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

جدول رقم 07: يمثل معاملات ثبات الدراسة باستعمال معادلة الفا كرونباخ:

معادلة الفا كرونباخ	عدد العبارات	محور الدافعية الإنجاز
0.966**	31	

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة الثبات الفا كرونباخ في المحور الدافعية للإنجاز قد بلغ (0.966)، مما يتبين أن القيم عالية دليل على ثبات الاستبيان مما يشير إلى نتائج بعد تطبيق أداة الدراسة.

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات واسترجاع جميع الاستبيانات معالجتها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26، وذلك من خلال الرواكر الإحصائية التالية:

8-1 التكرارات والنسبة المئوية:

اعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية لحساب الخصائص الديموغرافية للعينة .

8-2 معادلة ألفا كرومباخ:

تم الاعتماد على معادلة ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات الاستبيان وأنه قابل للتطبيق مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط.

8-3 معامل ارتباط بيرسون:

تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون من بين الأدوات الإحصائية البارامترية لقياس واتجاه العلاقة بين المتغيرين أي أحدهما مستقل وثنائيهما تابع وذلك باستعمال البرنامج SPSS نسخة 26 على معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الاتصال التنظيمي ودافعية للإنجاز.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحثٍ علمي، تطرقنا إلى تبيان المنهج المتبع وكذا العينة، بعد ذلك عرضنا الأدوات المستعملة، وأخيرًا قدمنا الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، وبهذا سنقوم في الفصل التالي بعرض وتفسير النتائج التي تحصلنا عليها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل النتائج.

2- تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

الاستنتاج العام.

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

لقد توقعنا في الفرضية الأولى للدراسة وجود علاقة بين الاتصال الأفقي ودافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ولأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وسوف نعرض النتائج موضوعية في الجدول التالي:

جدول رقم 08: يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين الاتصال الأفقي ودافعية للإنجاز.

المتغيرين	العينة	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الإحصائية SIG	القرار الإحصائي
الاتصال الافقي	80	0.56 **	0.01	0.00	دالة
دافعية الانجاز					

بناء على الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.56** وهي دالة إحصائية لان قيمة SIG تقدر ب 0,00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.01. وبالتالي تقبل الفرضية التي مفادها بأن هناك علاقة بين الاتصال الافقي ودافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية .

1-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

لقد توقعنا في الفرضية الأولى للدراسة وجود علاقة بين الاتصال الافقي ودافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ولأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وسوف نعرض النتائج موضوعية في الجدول التالي:

جدول رقم 09: يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين الاتصال الصاعد ودافعية الإنجاز.

المتغيرين	العينة	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الإحصائية SIG	القرار الإحصائي
الاتصال الصاعد	80	0.69 **	0.01	0.00	دالة
					دافعية الانجاز

بناء على الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.69** وهي دالة إحصائياً لان قيمة SIG تقدر ب 0,00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.01. وبالتالي تقبل الفرضية التي مفادها بأن هناك علاقة بين الاتصال الصاعد ودافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية .

1-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

لقد توقعت في الفرضية الأولى للدراسة وجود علاقة بين الاتصال النازل ودافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ولأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وسوف نعرض النتائج موضوعية في الجدول التالي:

جدول رقم 10: يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين الاتصال النازل ودافعية الإنجاز.

المتغيرين	العينة	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الإحصائية SIG	القرار الإحصائي
الاتصال النازل	80	0.41 **	0.01	0.00	دالة
					دافعية الانجاز

بناء على الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.41^{**} وهي دالة إحصائياً لان قيمة SIG تقدر ب 0,00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.01. وبالتالي تقبل الفرضية التي مفادها بأن هناك علاقة بين الاتصال النازل ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية .

4-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة :

لقد توقعنا في الفرضية الأولى للدراسة وجود علاقة بين الاتصال الأفقي ودافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ولأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وسوف نعرض النتائج موضوعية في الجدول التالي:

جدول رقم 11: يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين الاتصال الأفقي ودافعية الإنجاز.

المتغيرين	العينة	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الإحصائية SIG	القرار الإحصائي
الاتصال التنظيمي دافعية الانجاز	80	0.73 **	0.01	0.00	دالة

بناء على الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.73^{**} وهي دالة إحصائياً لان قيمة SIG تقدر ب 0,00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.01. وبالتالي تقبل الفرضية التي مفادها بأن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية .

2- تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

سيتم تطرق إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة كما يلي:

1-2 تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الاولى :

التي مفادها توجد علاقة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين الاتصال الافقي ودافعية للإنجاز.

توصلت الباحثتان إلى وجود علاقة بين الاتصال الافقي ودافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الكهرومنزلية من خلال النتائج التي تم توصل إليها وهذا ما يوحي ويدل 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 والروح المهنية بين العمال داخل المؤسسة، وهذا من خلال التنسيق الجيد بين وحدات هذا التنظيم حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة وتنسيق ما يجب اتخاذه من قرارات وكذلك التدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية وكذلك 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 لا بد من وجود علاقات اتصالية مهنية تعمل على ضرورة تماسك الأفراد ومنه قدرة كل عامل على مشاركة الآخرين أفكارهم واتجاهاتهم ومعرفة حاجياتهم، فهذا النوع من الاتصالات يلجأ إليها لعمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية التي يسودها الاحتكار والتسلط على المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر القوة وهذا ما أكده هنري فايول عن أهمية هذا النوع من الاتصالات، نظر الدور 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. في هذا الصدد نجد دراسة **عمار العايب 2014** التي تتفق مع نتائج دراستنا الحالية التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة الإحصائية بين الاتصال الافقي ودافعية

للإنجاز وعليه فهذا الاتصال الذي يتم بين فرق العمل من نفس المستوى أو في القسم الواحد يشعر العامل بالمسؤولية اتجاه وظيفته بطريقة مستمرة، وهذا ما ينعكس على تنفيذ برامج العمل وتحقيق أهداف المؤسسة وينتج عنه التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة بين جماعات العمل مما يؤكد الانسجام القوي بين العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة دافعية العامل وكذا ارضائه، وكل ذلك ينعكس على عطاء العامل وأداءه .

2-2 تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين الاتصال الصاعد ودافعية للإنجاز.

توصلت الباحثتان الى وجود علاقة بين الاتصال الصاعد ودافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الكهرومنزلية من خلال النتائج التي تم توصل إليها من هذا المنطلق فإن قيمة الاتصال التنظيمي ينعكس من خلال نمط الاتصال الصاعد في القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف 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 الاتصالات يمكن الأفراد من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم و اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الهامة والايجابية في هذا النمط والتي ترتبط بالدافعية للإنجاز للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويبدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله، هذا ما يؤدي إلى الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال بين المرؤوسين والمشرفين مما يؤدي إلى اتساع عملية التفاعل بين العاملين وبالتالي يمكن القول أنه عن طريق الاتصال الصاعد يمكن نقل آراء العمال واتجاهاتهم واقتراحاتهم ومطالبهم وشكواهم إلى رؤسائهم .

2-3 تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين الاتصال النازل ودافعية للإنجاز.

توصلت الباحثتان الى وجود علاقة بين الاتصال النازل ودافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الكهرومنزلية من خلال النتائج التي تم توصل إليها 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 للعزيمة، فيتدنى مردود العامل وتتنخفض الروح المعنوية لديه، وتقل دافعيته للإنجاز. وبالنظر إلى النتيجة المسجلة فإن العلاقة متوسطة 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 واتجهت نحو السلب، وكلما أحس العمال بأن هذه القرارات واللوائح تخدمهم وتحقق لهم رغباتهم وتشبع البعض من حاجياتهم كلما زادت العلاقة واتجهت نحو الإيجاب، فالدافعية تتماشى طردا مع إحساس العمال بالأهمية وبحسن العلاقة مع القيادة أو العلاقة الطبقة الشرفية. وهذا ما أكده نيو بورت وآخرون أن المعلومات التي تتساقب 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 فعن 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 وباس 1982 " أن عمل المدير هو الاتصالات، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزلاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصص للنشاط المدير في التنظيم.

4-2 تفسير ومناقشة الفرضية العامة:

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين الاتصال التنظيمي ودافعية للإنجاز.

توصلت الباحثان إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الكهرومنزلية من خلال النتائج التي تم توصل إليه ويعتبر الاتصال التنظيمي يعتبر العمود الفقري لكل منظمة، ومنه القول ان الاتصال التنظيمي الجيد هو ذلك الاتصال الذي تفتح فيه حرية الرأي والمشاركة وتدعيم فيه الأقوال والأفعال وتسوده الثقة والمصادقية في الإدارة والعمال كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق اهدافها من خلال اتصال يزيد من دافعية الانجاز وهو ما ينعكس على اداء العمل وهذا ما أكدته العلاقات الانسانية، حيث أثبتت من خلال تجاربها ان للاتصالات تأثير قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الافراد في عملهم، أثبتت احدى هذه التجارب لهذه النظرية، ان المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤسيه ذات اثر واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصال في المدرسة من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة لإقناعهم لرفع كفاءة العمل ورضا عنه .

الاستنتاج العام:

لقد توصلنا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية، إلى تدعيم ما تم التطرق إليه من الجانب النظري الذي تعرضنا إليه من خلال متغيرات الدراسة و المتمثلة في الاتصال التنظيمي ودافعية للإنجاز .

ولقد اتضح من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالاتصال الصاعد ان لديها علاقة ارتباطية قوية بالتحقيق دافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

ولقد اتضح من خلال المعالجة الاحصائية للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالاتصال الافقي ان لديها علاقة ارتباطية قوية بالتحقيق دافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

ولقد اتضح من خلال المعالجة الاحصائية للفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالاتصال النازل ان لديها علاقة ارتباطية قوية بالتحقيق دافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

وانطلاقا لما توصلنا إليه نقول قد أجبنا على التساؤلات التي طرحناها في دراستنا من خلال تحقق فرضيات الدراسة مما يجعلنا نحكم على الفرضية العامة التي صغناها على النحو التالي : توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدي عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

لقد كان الهدف من دراستنا الحالية هو التعرف على دور الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز من خلال إجرائنا لدراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وذلك على (80) عامل من خلال تطبيق عليهم الاستبيان .

وبعد التطرق لفرضيات الدراسة الحالية بالتحليل والمناقشة، أسفرت النتائج بتحقق كل الفرضيات الدراسة ما يعني لان الاتصال التنظيمي من أهم المؤشرات الدالة على نجاح المنظمات وخلق الدافعية للإنجاز.

الإستنتاج العام :

لقد توصلنا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية ،إلى تدعيم ما تم التطرق إليه من الجانب النظري الذي تعرضنا إليه من خلال متغيرات الدراسة و المتمثلة في الاتصال التنظيمي ودافعية للإنجاز .

ولقد اتضح من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالاتصال الصاعد ان لديها علاقة ارتباطية قوية بالتحقيق دافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

ولقد اتضح من خلال المعالجة الاحصائية للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالاتصال الافقي ان لديها علاقة ارتباطية قوية بالتحقيق دافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

ولقد اتضح من خلال المعالجة الاحصائية للفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالاتصال النازل ان لديها علاقة ارتباطية قوية بالتحقيق دافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

وانطلاقا لما توصلنا إليه نقول قد أجبنا على التساؤلات التي طرحناها في دراستنا من خلال تحقق فرضيات الدراسة مما يجعلنا نحكم على الفرضية العامة التي صغناها على النحو التالي : توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدي عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

لقد كان الهدف من دراستنا الحالية هو التعرف على دور الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز من خلال إجرائنا لدراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وذلك على (80) عامل من خلال تطبيق عليهم الاستبيان .

وبعد التطرق لفرضيات الدراسة الحالية بالتحليل والمناقشة، أسفرت النتائج بتحقق كل الفرضيات الدراسة ما يعني لان الاتصال التنظيمي من أهم المؤشرات الدالة على نجاح المنظمات وخلق الدافعية للإنجاز.

الاقتراحات:

في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة يمكن تثبيت أهم التوصيات التي تمثل مقترحات الدراسات التي من شأنها أن تساعد في غرس قيم في المؤسسات العامة.

1- ضرورة تشجيع قيام علاقات إنسانية منفتحة على الحوار والتعاون والتشاور فيما يخص العمل

2- تشجيع عملية تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول مسائل والموضوعات المشتركة بين أطراف المؤسسة وتنسيق ما يجب اتخاذه من قرارات

3- عدم احتكار المعلومات من طرف رؤساء فقط، بل لابد من مناقشتها مع العمال وتبسيطها بشكل يجعلها محفزا لإنجازها.

4- النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية، إلى أدناها والتي يمثلها الموظفون.

5- وضع خطة الاتصال والتي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامليه المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها.

6- العمل على خلق جو مهني مشجع نفسيا على العطاء من قبل العامل.

7- تحفيز العمال بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها حتى تزيد دافعيتهم للإنجاز وهذا ما يساعدهم على الاندماج والانتماء للمؤسسة.

8- تقبل لاقتراحات وشكاوى العاملين ومحاولة إصلاح نقاط الضعف أو تعديلها.

9- عدم احتكار المعلومات من طرف الرؤساء فقط، بل لابد من مناقشتها مع العامل وتوصيفها وتبسيطها بشكل يجعلها محفزا لإنجازها.

10- خلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.

الخلاصة:

يعتبر الاتصال داخل المنظمات الوسيلة الوحيدة والفعالة لنقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر، بواسطته تنتقل الخطط والأهداف والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، كما انه يمثل الدعاية الرئيسية لارتباط الأفراد ببعضها البعض، من خلال تفاعلهم فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى نشأة العلاقات الإنسانية، إلا انه 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 ومردوديته، لهذا راعينا في بحثنا هذا التأكيد على أهمية الاتصال داخل التنظيم لما له من اثر نفسي ورد فعل اجتماعي على الداعية للانجاز في المؤسسة.

- فالالاتصال هو قلب المؤسسة وينبغي ان 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:

- إن الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع الموظفين هي التي تحدد مستويات الدافعية في العمل، وهذا يعني انه كلما كان الاتصال بين الرئيس وموظفيه قائما كلما زاد الدافعية للانجاز وبالتالي يمكن إثبات صحة الفرضية القائلة إن "إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والدافعية للانجاز".

- وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة تؤدي إلى زيادة الدافعية للانجاز وذلك 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 الذي تقوم عليه الاتصالات بدرجة أكبر ويتقرر نجاحها بمدى استعداده ورغبته في أداء وظيفة الاتصال 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 إن الاتصال الجيد ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى.

ج- إن إمام 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:

1. كتب العربية:

- ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجد الاوي للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، (1993).
- أتييس عبد الباسط، ادارة الاعمال ... متطور معاصر، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2011.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، د.ط، بيروت (الاردن)، 1986.
- أحمد عبد الخالق، محاضرات في علم النفس الفيزيولوجي، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الاسكندرية، (مصر)، 1986.
- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، د.ط، الاسكندرية، (مصر)، (2004).
- أمير منصور على وسلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة اجتماعية، دار المعرفة الجاهية، مصر، (2005).
- اميرة متصور يوسف، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الازرايطية، مصر، (2005).
- أمين عبد القربو حسين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قياى، د.ط، القاهرة، (مصر)، (2001).
- بشير علاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، (2008).
- بن يونس محمد. محمود، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن.

- جابر عبد الجابر، مقدمة في علم النفس، دار النهضة العربية، د.ط، 1985.
- جابر نصر الدين وآخرون، مفاهيم اساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى، د.ط، ملينة (الجزائر)، (2012).
- جمال أبو شلبن البحث العلمي والمناهج والفرق والادوات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، (2007).
- جودت عزت عبد الهادي، الاشراف التربوي، مفاهيمه واساليبه، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن (2006).
- حرجس ملاك، سيكولوجية الادارة والانتاج، مصر، دار النهضة العربية للكتاب(1973).
- حسين محي الدين أحمد، دراسات في الدوافع والدافعية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988.
- حمدي ياش وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، 1999.
- خليفة عبد الطيف محمد، الدافعية للانجاز، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (2000).
- ربحي مصطفى عليان وآخرون، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، ط1، الاردن، (2005).
- ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، ط1، الاردن 2005.
- الريماوي محمد عودة، علم النفس العام، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2006).
- زويلق مهدي حسين، علم النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري، الاردن المنظمة العربية للعلوم الادارية.

- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيق قنديل، التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، (2010).
- شحاته محمد ربيع شحاته، علم النفس الصناعي والمهني، عمان، دار المسيرة للنشر والطباعة.
- عبد البطق، محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب، د.ط، القاهرة (مصر)، 2000.
- عبد الحافظ سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعلم، ط6، عمان (الأردن)، (2006).
- عبد العزيز شرق، نماذج الاتصال في القنوات والاعلام والتعليم وادارة الاعمال، المصرية اللبنانية، ط1، (2003).
- عبد اللطيف، محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، بدون طبعة، دار غريب، القاهرة.
- عبد المعطي عساف، اسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، الاردن، (2000).
- عسكر علي، الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل لسلوك التنظيمي المعاصر، الكويت، دار الكتاب الحديث، (2000).
- علي شريف، التنظيم والادارة، الدار الجامعية معينة، د.ط، 1989.
- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتب الفلاح، ط1، الكويت (الامارات المتحدة)، 1994.
- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبية، الفلاح، ط1، عمان، الاردن، (1994).
- عيوى زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.

- عيوى زيد، منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- فاروق عبد الله قليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، ط2، عمان (الاردن)، (2009).
- فايز مراد دندش، معني التعلم وكتبة من خلال نظرية التعلم وتطبيقاتها التربوية، الطبعة الاولى، علم الكتب، الاسكندرية.
- فرج عبد القادر طه، موسوعة علم النفس، التحليل النفسي، دار غريب، ط2، القاهرة (مصر)، 2003.
- كاملة الفرخ، عبد الجابر يتم، مبادئ التوجيه والارشاد النفسي، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- كوافحة تيبس، علم النفس التربوي وتطبيقاته في مجال التربية الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن.
- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، (2006).
- متى مؤمن وآخرون، دليل الاتصال الاداري، المملكة الاردنية الهاشمية، وزارة التربية والتعلم، (2001).
- محمد جاسم محمد، علم النفسي التربوي وتطبيقاته، الطبعة الاولى، مملكة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن (2004).
- محمد صرفي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، (2007).
- مصطفى. عشوي، مدخل علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، 1990.

- معتز عبد الله، الدافعية عبد المليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، القاهرة، مكتبة غريب، 1990.
- موسى قاروق عبد الفاتح، كرامة تعليمات اختبار الدافع للإنجاز للأطفال الراشدين، حكمتية النهضة المصرية، د.ط. القاهرة (مصر)، 1987.
- نادر فهمي الزيود وصالح نياح هندي وهشام عامر عليان وتيسير مفلح كوافحة، التعلم والتعليم الصفي، الطبعة الرابعة، دار الفكر، الأردن (1999).
- ناصر رادي عدوت، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2004.

2. المذكرات:

- بن شعلال عبد الوهاب، أثر الرضا المهني وتقدير الذات الدافعية للإنجاز عند معلمي التعليم الابتدائي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفسي المدرسي، (2010).
- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تقريـب عبد القادرن دار المريخ للنشر، الرياض (1992).
- عبد النور، أرزقي. (1998). مجددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين. رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية. جامعة الجزائر: الجزائر.
- محمد بن على المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة تايـف، العربية الرياض (السعودية)، (2006).
- المظهرين عبد الرحمان، رسالة ماجستير بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة.
- الياشي بن رزوق، الرضى الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أستاذة (التعليم الثانوي والجامعي)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التربية جامعة الجزائر، (2008).

3. مجالات:

- السعدي ياسر، الدوافع الاتصالية لدوافع السلوك، مجلة علم النفس التربوي والارشاد النفسيين مج، 18، ع6، (2016).
- سمير عبد الله، مصطفى كردي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بدافع الانجاز لدى طالبات كلية التربية بالطائف، مجلة علم النفس العددات الخامس والستون والسادس والستون، (65 و66)، (2003).
- علاء محمود الشعروي، أثر التغذية الرجعية الشفهية والمكتوبة على الدافع الانجاز لدى طلاب الصف الاول والثاني، (2000).
- مجلة كلية التربية، العدد السادس والستون (66)، (2002).

4. مراجع بالغة الاجنبية:

- <http://www.taakhnews.arg-extraite.le25fevier> 3013, 14: 05=20gnt.
- Warbert. Dictionnaire usuel de psychologie, bardas, paris, 1983, puuu.
- Alex muchielli: les sciences de l'information et de la communication, edition hachette, 2001, paris.
- Morine, E-AULEC, (2007), psychologie de enent ; chancelière, Edition. Canta.

5. SITE INTERNITE :

- <http://fr-m-wikipedia-org/wiki/Notivation>.
- Barbara-mcconds, james-e-pope(2000): motivation de sur elaver, leur donner le gont d'apprendre, paris.

6. رسائل جامعية:

- عبد التور أرزقي، مجددات الرضا الوظيفي ومعني العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية جامعة الجزائر.

- عبد الحميد عطية، ممارسة طريقة العمل مع الجامعات، الطبعة الاولى، المكتب الجامعي، الاسكندرية، (2002).
- غريب، محمد سيد أحمد، لاحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، الطبعة الاولى، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة.

الملاحق

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم النفس.

تخصص عمل والتنظيم.

السلام عليكم.

بصدد تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم حول الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز، نتقدم بهذا الاستبيان الذي يدخل في إطار بحث علمي نرجو منك الإجابة على أسئلة بكل موضوعية. ونعلمك بان إجابتك تبقى في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

نشكرك على تعاونك ومساعدتك ونرجو منك إن تتقبل تقديرنا واحترامنا.

معلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: 35-25 [45-35 [60-45]
- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الحالة العائلية: أعزب متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)
- الإقضية: اقل من 05 سنوات 5-11 [16-25] 26 فما فوق

• الاتصال التنظيمي.

لا	نعم	المحور الأول: الاتصال الأفقي
		1- هل تتعاون مع زملائك في العمل؟
		2- هل اللغة الفرنسية هي اللغة المستعملة في الاتصال بين العمال؟
		3- هل أنت راض عن العلاقة بين الزملاء الذين تعمل معهم؟
		4- هل يتدخل المشرف لمنع الاتصال بين العمال أثناء العمل؟
		5- هل يؤدي الاتصال بين الزملاء إلى تعطيل العمل؟
		6- هل ترى بان الاتصال بين الوحدات الإدارية المتساوية يحقق التعاون والمشاركة من خلال روح الفريق؟
		7- هل نوعية الاتصال تؤدي بك إلى النزاع مع الزملاء؟
		8- هل يساعدك زميلك على أداء عملك؟
		9- هل الإرشادات المقدمة من طرف الزملاء تساهم في الأداء؟
		10- هل معاملة العمال لك يساعدك على تحسين أدائك؟
المحور الثاني: الاتصال الصاعد		
		1- هل العمال يفرضون آراءهم واقتراحاتهم دائما على المشرف قصد الأخذ بها بعين الاعتبار؟
		2- هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار شكاوهم؟
		3- هل تتصل بالمشرفين أثناء مواجهتك لمشكلة ما في العمل؟
		4- هل تجد سهولة أثناء اتصالك بالمشرف في تادية عملك؟
		5- هل تتصلون بمن منهم اعلى منكم؟
		6- هل تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر؟
		7- هل تستخدم الأسلوب الشفوي في اتصالك بالرؤساء؟
		8- هل انتم راضون على أساليب الاتصال مع الرؤساء الموجودة في المؤسسة؟

		9- هل تتصلون بالرؤساء أثناء نهاية العمل للمواجهة مشاكلكم؟
		10- هل المسؤول يعطي لكل واحد معلومات كافية عن كيفية أداء عمله؟
المحور الثالث: الاتصال النازل		
		1- هل تجد سهولة في أداء عملك أثناء اتصال المشرف بك؟
		2- هل الإدارة تشجع العمال الأكفاء في أداء عملهم؟
		3- هل تتلقى تشجيعاً من طرف رئيسك؟
		4- هل هناك تعاون بين الإدارة والعمال في تحقيق الأهداف؟
		5- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟
		6- هل يتشاور المشرف مع العمال قبل إصدار أو اتخاذ أي قرار؟
		7- هل المعلومات التي تنتقل إليكم واضحة؟
		8- هل يتصل بك المشرف لاقتراح أفكار جديدة حول العمل؟
		9- هل الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آراءهم؟
		10- هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها المشكل وتسيير المؤسسة؟

الملحق رقم 02:

جامعة مولود معمري

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

سيدي(تي) المحترم(ة)

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

رغبة منا في إجراء بحث حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى

EENTREPRIS DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES عمال

استعنا بالمقياس التالي، حيث يحتوي هذا المقياس على مجموعة من العبارات يرجى منكم

الإجابة عليها وفقا لتصوراتكم، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

ملاحظة: إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

مقياس الدافعية للإنجاز لصاحبه عبد الرحمان الأزرق

تعليمية: أمامك مجموعة العبارات والمطلوب قراءة كل عبارة ،ثم تسأل نفسك هل هذه العبارة

تنطبق، أو لا تنطبق، أو تنطبق إلى حدما

الرقم	العبارة	تنطبق	تنطبق إلى حد ما	لا تنطبق
1	أحب القيام بأي عمل مهما كلفني ذلك من جهد			
2	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل			
3	أسعى دائما إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل			
4	كثيرا ما تمر الأيام دون أن أعمل شيئا يذكر			
5	أجتهد دائما في عملي لأتفوق على من أعمل معهم			
6	أعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الطموحات			
7	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإتقان إذا كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا كبيرا			
8	أعتقد أن مستقبلي سوف يكون مرهونا بظروف الحظ			
9	أشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا فائدة منه			
10	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا ازداد إصراري على إنجازه			
11	أعتقد أن وضعي الحالي أفضل مما يمكن الوصول إليه			
12	أشعر بأنني مثابر في عملي			
13	أتجنب غالبا القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي			
14	لا أشعر غالبا بمرور الوقت عندما أكون مشغولا في عملي			
15	أميل أحيانا إلى التراجع عن موافقي أمام الخصوم إذا كان الإصرار عليها يسبب لي متاعب صعبة			
16	لا أفكر كثير في إنجازاتي السابقة بل أفكر التخطيط لإنجازات جديدة			
17	أحرص دائما على أن يكون وقت العمل في مقدمة اهتماماتي			

			أحرص دائما على الاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما أتحت لي الفرصة لذلك	18
			أنسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل في عملي	19
			تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس	20
			أسعد دائما لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا في تحقيقها	21
			نادرا ما أؤجل عمل اليوم إلى الغد	22
			كلما حققت هدفا وضعت لنفسي أهداف أخرى مستقبلية	23
			أشعر باليأس أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي	24
			كثيرا ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به	25
			أبذل ما في وسعي حتى أحقق أهدافي	26
			أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل	27
			لا أتهاون أبدا في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه و إن كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون	28
			إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل، فإنني أعود إلى عملي على الفور	29
			لا أفكر كثيرا في البحث عن طرق أخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي	30
			لم أعد أتحمل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي	31

ملحق رقم 03:

جدول يمثل الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
- كلتين أحلام	- دكتورة في علم النفس عمل وتنظيم.	جامعة تيزي وزو
- عثمان قدور	- دكتور في علم النفس عمل وتنظيم.	
- حمر العين عبد الرزاق	- دكتور في علم النفس عمل وتنظيم.	
- سعودي مالحة	- دكتورة في علم النفس عمل وتنظيم.	
- ساسي فضيلة	- دكتورة في علم النفس عمل وتنظيم.	

Correlations

		الاستبيان	الاتصال التنظيمي	الدافعية للانجاز
الاستبيان	Pearson Correlation	1	,769**	,966**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	,769**	1	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001
	N	30	30	30
الدافعية للانجاز	Pearson Correlation	,966**	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,754	61

Correlations

		الاتصال التنظيمي	الدافعية للانجاز
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	1	,737**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الدافعية للانجاز	Pearson Correlation	,737**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاتصال الافقي	الدافعية للانجاز
الاتصال الافقي	Pearson Correlation	1	,562**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الدافعية للانجاز	Pearson Correlation	,562**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاتصال الصاعد	الدافعية للانجاز
الاتصال الصاعد	Pearson Correlation	1	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الدافعية للانجاز	Pearson Correlation	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاتصال النازل	الدافعية للانجاز
الاتصال النازل	Pearson Correlation	1	,419**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الدافعية للانجاز	Pearson Correlation	,419**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).