



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الموضوع:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى
عمال ملبنة طاسيليا لحليب ومشتقاته
دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

– كلتين أحلام

اعداد الطالبين:

– لكحل عماد الدين

– سعيدي ليزا

السنة الجامعية: 2022 – 2023

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي، كما يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة التي شرفتنا بموافقتها للإشراف على هذه المذكرة "كلتين أحلام" التي منحتنا فرصة البحث مع توجيهاتها الدقيقة وفهمها العميق لما ينبغي أن يكون عليه البحث في علم النفس، ونعترف بالجميل والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة لتشريفهم لنا بمناقشة هذه المذكرة .

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل. دون نسيان عمال ملبنة طاسيلي للحليب و مشتقاته الذين لم ييخلوا علينا بالمعلومات فشكرا جزيلا لهم .

كما لا ننسى أن نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة في انجاز هذه المذكرة .

عماد الدين و ليذا

الإهداء

أهدي تخرجي لأبي وامي حفظهم الله وأدامهم فخر وتاج على راسي، فقد انتظروا سنين ليروا إبنهم الوحيد بما يحلموا أن يروه فيه.
وكذلك أهدي تخرجي هذا إلى زميلتي التي تعاوننا في إتمام هذه المذكرة "ليزا".
وأهدي تخرجي لكل صديق ورفيق درب في مختلف مراحل الدراسة.
أهدي تخرجي لأساتذتي من الابتدائية إلى الإعدادية، إلى الثانوية إلى أساتذتي ودكاترتي في الجامعة الذين تعلمنا منهم الكثير جداً، ليس فقط بالعلم بل بالأخلاق والمحبة والتسامح والتفاني والجد ورأينا من خلالها الحياة بمنظور آخر حقاً هم شعبة إضاءة لنا الكثير من الطرق لحياتنا.

عماد الدين

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: "وبالوالدين إحساناً".

إلى من أعطاني الحب والحنان وعلمني العطاء والتسامح، إلى التي حملتني وهنا على وهن،
ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها إلى أمي الحبيبة الغالية ...
أطال الله في عمرها.

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، ونهب من أجلي إلى من كان ولا زال سنداً لي في
الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.

إلى الذين وقفوا بجاني فكانوا بمثابة سند لي، فدعوا الله لي أن يوفيني في هذا العمل.
دون نسيان أجمل من عشت معهم طفولتي جدي وجدتي مخازن العطف والدفء أرجوا الله
أن لا يجرمني منكم.

إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي إلى أختي رميساء سنداً لي أطال الله عمرها، ولن أنسى
زميلي عماد الدين.

إلى كل من ساعدني طيلة انجاز هذه الدراسة، إلى معظم الأساتذة إلى كل هؤلاء أهدي هذا
العمل المتواضع.

ليزا

فهرس المحتويات

أ. كلمة الشكر والتقدير.

ب. الإهداء.

ج. فهرس المحتويات.

د. ملخص الدراسة باللغة العربية

هـ. ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

01 مقدمة

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

07 1- الإشكالية.

11 2- فرضيات الدراسة

11 3- أهداف الدراسة

12 4- أهمية الدراسة

12 5- تحديد المفاهيم الأساسية إجرائياً

14 6- الدراسات السابقة

22 7- تعقيب الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

26 تمهيد

27 1- مراحل نشأة الإتصال

- 2- مفهوم الاتصال 28
- 3- مفهوم الاتصال التنظيمي 29
- 4- عناصر الاتصال التنظيمي 30
- 5- مبادئ الاتصال التنظيمي 33
- 6- أنواع الاتصال التنظيمي 34
- 7 - طرق الاتصال التنظيمي 38
- 8 - أهداف الاتصال التنظيمي 39
- 9 - أهمية الاتصال التنظيمي 40
- 10 - خصائص الاتصال التنظيمي 41
- 11 - شروط الاتصال التنظيمي 41
- 12 - نظريات ونماذج الاتصال التنظيمي 43
- 13- دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة. 45
- 14- معوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي 47
- خلاصة 51

الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

- تمهيد 54
- 1- تعريف الدافع 55
- 2- تعريف الدافعية 55
- 3- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية 56
- 4- أنواع الدافعية 58
- 5- تصنيف الدوافع 59
- 6- وظائف الدافعية 61

62	7- تعريف الدافعية لإنجاز
62	8- مكونات الدافعية للإنجاز
64	9- أنواع الدافعية للإنجاز
64	10- نظريات الدافعية للإنجاز
70	11- قياس الدافعية للإنجاز
72	12- العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز
74	خلاصة

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

78	تمهيد
78	1- الدراسة الإستطلاعية
79	2- منهج الدراسة
79	3- المجال الزمني والمكاني للدراسة
79	4- عينة الدراسة
80	5- خصائص العينة
85	6- أدوات جمع البيانات
87	7- الخصائص الإستبيان
88	8 - الأساليب الإحصائية المعتمدة
89	خلاصة

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

91	تمهيد
91	1- عرض وتحليل النتائج حسب الاحصاء الوصفي

105 مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
109 خلاصة
110 استنتاج عام
112 اقتراحات الدراسة
114 قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
80	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
81	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
82	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العالة العائلية	03
83	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	04
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الأقدمية	05
87	يمثل توزيع محاور الإستبيان	06
88	يمثل قيم ثبات الإستبيان	07
91	يمثل إستجابة أفراد العينة على محور الاتصال النازل	08
94	يمثل إستجابة أفراد العينة على محور الاتصال الصاعد	09
96	يمثل إستجابة أفراد العينة على محور الاتصال الأفقي	10
98	يمثل إستجابة أفراد العينة على محور الدافعية للإنجاز	11
104	يمثل نتائج معامل سبرمان للإتصال النازل والدافعية للإنجاز	12
104	يمثل نتائج معامل سبرمان للإتصال الصاعد والدافعية للإنجاز	13
105	يمثل نتائج معامل سبرمان للإتصال الأفقي والدافعية للإنجاز	14

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
32	يمثل نموذج لازويل للاتصال	01
32	يمثل عملية الاتصال	02
35	يمثل هرم الاتصال النازل	03
36	يمثل هرم الاتصال الصاعد	04
37	يمثل هرم الاتصال الأفقي	05
58	يبين العلاقة بين المفاهيم الثلاثة، الحاجة، الحافز، الباعث	06
67	يمثل العلاقة بين الرضا والأشياء حسب وجهة نظر هرزبرغ	07
80	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
81	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	09
82	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	10
83	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	11
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	12

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة الإتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته ذراع بن خدة تيزي وزو.

لقد انطلقنا في دراستنا من مجموعة من الفرضيات المتمثلة في إن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته، وإن توجد علاقة بين الاتصال النازل والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته، وكذلك إن توجد علاقة بين الإتصال الصاعد والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي، أيضا إن توجد علاقة بين الاتصال الأفقي والدافعية للإنجاز بنفس العينة.

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة (15) عامل من عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته قمنا باختيارها بطريقة عشوائية وذلك باتباع المنهج الوصفي، حيث قمنا بتوزيع أداة الدراسة المكونة من إستبيان خاص بالإتصال التنظيمي وإستبيان خاص بالدافعية للإنجاز من إعداد الطالبين، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية اللازمة لإختبار الفرضيات (الإحصاء الوصفي: النسب المئوية والمتوسط الحسابي، الإحصاء الاستدلالي ألفا كرومباخ، معامل الارتباط سبيرمان)، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز.
 - توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الصاعد والدافعية للإنجاز.
 - لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الأفقي والدافعية للإنجاز.
- ومنه نستخلص على وجود علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و

الدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته بذراع بن خدة تيزي وزو.

الكلمات المفتاحية:

الإتصال التنظيمي - الدافعية للإنجاز - الإتصال النازل - الإتصال الصاعد - الإتصال الأفقي.

Résumé d'étude:

Cette étude vise à comprendre la relation entre la communication organisationnelle et la motivation à réussir chez les travailleurs de la laiterie du Tassili et ses dérivés de Draa Ben Khedda, Tizi-Ouzou. Nous avons démarré notre étude à partir d'un ensemble d'hypothèses, à savoir qu'il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle et la motivation à réussir chez les ouvriers de la laiterie du Tassili et ses dérivés, et qu'il existe une relation entre la communication descendante et la motivation à réussir chez les ouvrières de la laiterie du Tassili, aussi qu'il existe une relation entre la communication ascendante et la motivation à réussir chez les ouvrières de la laiterie du Tassili, et qu'il existe une relation entre la communication horizontal et la motivation à réussir chez ouvrières de la laiterie du Tassili.

Cette étude a été menée sur un groupe composé de (15) ouvrières de la laiterie du Tassili, nous l'avons choisi au hasard et en suivant la méthode descriptif ou nous avons distribué un questionnaire spécifique à la communication organisationnelle et la motivation, à réussir a été préparé par les deux étudiants, s'appuyant sur des méthodes statistiques approfondies pour tester des hypothèses (statistiques descriptives – pourcentage et arithmétique, statistiques basées sur l'alpha de Tronbach et coefficient de corrélation Spearman). Les résultats obtenus sont les suivants :

- Il existe une relation statistiquement significative entre la communication descendante et la motivation à réussir chez les ouvrières de la laitière de Tassili.
- Il existe une relation statistiquement significative entre la communication ascendante et la motivation à réussir.

- il n'existe pas de relation statistiquement significative entre la communication horizontale et la motivation à réussir.

Par conséquent, nous concluons qu'il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle et la motivation à réussir chez les **ouvrières** de la laiterie de Tassili et ses dérivés de Draa Ben Kedda, Tizi-Ouzou.

Les mots clé :

La communication organisationnelle, la motivation à réussir, la communication descendante, la communication ascendant, la communication horizontale.

مقدمة

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

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

و الاستهلاكية في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها، أو في تشكيلا لروابط ومد الجسور بين المؤسسة وموظفيها وكذا محيطها الخارجي.

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

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة ملبنة طاسيلي الحليب ومشتقاته - ذراع بن خدة- تيزي وزو، ولقد احتوت هذه الدراسة على مقدمة وخمسة فصول وهي كالآتي: الفصل الأول: تضمن الفصل الأول إشكالية البحث من خلال طرح مجموعة من أسئلة كما تضمن ذكر بعض الفرضيات، إضافة إلى أهداف البحث و أهميته، بالإضافة إلى إعطاء تعريفات إجرائية لمتغيرات البحث، شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بأهم المفاهيم المتداولة في البحث، وكما تضمن تعقيب الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم في هذا الفصل التطرق لنظرية الاتصال التنظيمي، حيث تطرقنا إلى مراحل نشأته ومفهومه، ثم قمنا بتعريف الإتصال التنظيمي وأنواعه وعناصره ومبادئه وطرقه المختلفة، ثم أهدافه وأهميته وخصائصه وشروطه ونظرياته، إضافة إلى ذلك أبرزنا دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة والمعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: خصصت هذا الفصل من الجانب النظري إلى متغير الدافعية للإنجاز، حيث تطرقنا فيه إلى ماهية الدافعية ثم إلى مفهومها بصفة عامة، وبعض المفاهيم المرتبطة بها وتصنيفها وأنواعها ووظائفها، ثم التطرق إلى تعريف الدافعية للإنجاز ومكوناتها وأنواع الدافعية للإنجاز ونظرياتها وقياس الدافعية للإنجاز وفي الأخير قمنا بإبراز العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز.

الفصل الرابع: إختص الفصل الرابع بالإجراءات الميدانية أو بما يعرف بمنهجية البحث، حيث تطرقنا فيه للدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والتعريف بالمؤسسة البحث، وذكر المنهج المستخدم والمجال الزمني والمكاني للدراسة وكذلك التطرق إلى تحديد عينة ومجتمع الدراسة مع ذكر أدوات جمع البيانات، إضافة إلى ذلك التأكد من الخصائص السيكومترية للإستبيان، وأخيرا الأساليب الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الخامس نجد في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج حسب المحاور والبنود ثم تليها عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة، و توصيات و إقتراحات وفي الاخير الاستنتاج العام و النتائج التي توصلنا اليها .

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تحديد المفاهيم الأساسية إجرائيًا.
- 6- أسباب اختيار الموضوع.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- تعقيب الدراسات السابقة.

1 - الإشكالية:

يعدّ الاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، وفي مجال علم النفس عمل وتنظيم نجده مرتبطاً بمشكلة الموارد البشرية وهذا ما يدفع بالمؤسسات للاهتمام به لتحقيق الترابط والإنسجام بين المستويات الإدارية، إنّ الاتصال التنظيمي ليس مجرد التبادل في المعاني ولكن يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها فالإتصال له دورا هاما في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات بين الطرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام عدّة وسائل بهدف الإعلام والإقناع والتأثير على أفكار واتجاهات الملتقين، فهو يسهل للأفراد والمجتمعات فيها من خلال خلق التواصل، وتبادل المعلومات مما يجعل وجوده واستخدامه أمرا ضرورياً وحتمياً في ممارسة الأفراد ولمختلف نشاطاتهم اليومية (سلامة، 2007، ص 15).

وبذلك هو عملية أساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين هؤلاء الأفراد، وتزايدت أهمية الاتصال في مختلف مجالات الحياة، بحيث أصبح يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف المنظمات (شركات مؤسسات، خدماتية واقتصادية...)، حيث ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التنظيم في شكل اتصال تنظيمي يعمل على نقل الرسائل من طرف إلى آخر واستقبال البيانات والاحتفاظ بها، كما يقوم بتحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها، وكذلك التأثير في الأفراد وتوجيههم من حيث أنه نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي، كما أنّه يهتم بالمهارات الاتصالية للمؤسسة، والمؤسسة هي نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد في هيكل تنظيمي معين، وكذلك تبادل هذه المكونات للتأثير الخارجي في المؤسسة،

وذلك من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، وبها تحقق أهدافها (حريم، 2003، ص 35).
والمؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مؤسس بصفة رسمية تهدف إلى تحقيق
المردودية الاقتصادية من عملها، والتي لها علاقة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتسويقها
بغية إشباع حاجيات المستهلكين (حريم 2003، ص 36)، يمكننا القول أن الإتصال
التنظيمي يؤثر على العنصر البشري حيث هو المحرك الأساسي في عمل المنظمات
وباعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو اعتقاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما
كانت وظيفتها أو أهدافها.

إنّ التطور الذي شهدته المنظمات الإنسانية الحديثة من اتساع أحجامها ونشاطاتها
ساهم في ذلك تثبيت دور الاتصال مما دفع بالمسؤولين للإهتمام أكثر بالعمل ومراقبة سيره
وبهذا يصبح الاتصال ركيزة أساسية للمنظمة ويظهر ذلك في التفاعل بين أعضائها
والإتصال في ميدان العمل عامل ضروري محفز للعديد من الجوانب داخل المنظمة، وهو
عملية ضرورية لتسيير العمل فيها نظراً لما يقدمه من خدمات للإدارة والعمال وتقوية
العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال.

حيث نجد الدراسة التي قام بها الباحث محمد سنة 1973 دراسة في مصر حول نظام
الاتصال وعلاقاته وعلاقة بالتفاعل الاجتماعي في التنظيم بشركة النصر للأصواف
والمنتجات لتحقيق من أداء الاتصال وظيفته الطبيعية.

لقد قيّم (هارون) و(لبتون) أنّ المدة التي يقضيها المسيرين في عملية الاتصالات من
إرسال واستقبال المعلومات تتراوح ما بين 50 إلى 90% من أوقات عملهم

(Blondit al, 1993, P. 514)

أما نجية هبوب قامت بدراسة لتوضيح القواعد البيروقراطية الاختصاصات، الأدوار
في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي، أي أنّه كلما كانت الإجراءات والقواعد

المعمولة بها في البلدية واضحة محددة ودقيقة كانت العملية الاتصالية سهلة كلما تحددت الأدوار واتضح سيران الاتصال داخل المؤسسة.

فالالاتصال صورة من صور النشاط الإنساني التابع من حاجة الفرد إلى الآخرين فنقصه يؤدي إلى سوء التفاهم وخلق النزاعات بين العمال والإدارة وذلك ما يجر المؤسسة إلى مجموعة من المشاكل من بينها غياب الدافعية للإنجاز الذي يعتبر من أهم المواضيع في الإدارة التي تمثل عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد وتؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي عمله أي قوة الحماس والرغبة لقيام بمهام العمل، والدافعية أيضا هي مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل استعادة التوازن وهو سلوك يسعى نحو تحقيق هدف معين (منصور، 1976، ص 99 - 100).

والدافعية للإنجاز تتعلق بالنجاح أداء العمل في تحقيق هدف العمل وعادة ما يتم تقويمها نحو اشباع الحاجة والاعتزاز بالعمل من قبل العامل نفسه، فهي العملية التي يتم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك، أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه وتناولت العديد من الدراسات موضوع الدافعية للإنجاز من بينها دراسة هرزبيرغ تضمن 200 مهندسا ومحاسب حول العوامل المحفزة والعوامل الوقائية في 09 مؤسسات مختلفة وطبق استبيان يحتوي على 14 سؤال وتبين له أنّ حالات الدافعية المرتبطة بالعوامل المحفزة وهي سياسة الشركة مثل العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء فنتيجة هذه الدراسة هي أنه توجد مجموعتين من العوامل من ميدان العمل أحدهما تدعى بالعوامل المحفزة وهي التي تحفز السلوك وترتبط بالعمل والثانية تدعى بالعوامل الوقائية لا تحفز السلوك وأن وجودها يمنع التذمر (رمضان 1997، ص 82).

أما دراسة تايلور سنة 1883 في شركة الحديد والصلب بأمريكا حول العوامل المحفزة المادية، حيث وجد 75 عاملاً ينتقل كل واحدا منهما بواسطة رافعات 12 طن من سبائك

الحديد يوميًا وبعد الملاحظة اقترح أنه يمكن جعل تشجيعه في صورة أجور مرتفعة لأحسن العمال، رغم النقد الذي وجه لتايلور إلا أنه يمكن الاستفادة من نتائج بحثه في زيادة الإنتاج وذلك بمنح تشجيعات مادية والتي تعتبر من أهم الوسائل الزيادة في الأفقية للإنجاز
(علي. ب.س، ص 63).

ولقد أكد "ماكيلاند" هذا من خلال مفهومه "للحاجة للإنجاز" وهي عبارة عن حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة والتطور والتفوق، حيث أكد أن الأفراد ذوي الدوافع العالية للإنجاز يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة، كما لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة والتي قد تنطوي على مخاطر

(سامر جلد، 2009، ص 113).

وعليه من خلال التنسيق بين أهداف الفرد والمنظمة تضمن المؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية، ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة، ومن هنا تتضح أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وقيمة المورد البشري في المؤسسات، فالمنظمات تعرفت من خلال المراحل البشرية التي مرت بها وذلك للوصول إلى قاعدة مبنية على أسس سليمة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف عاملها وتحقيق نجاح أمثل والتقليل من المشاكل التي تعانيها من تغيب ودوران عمل وانخفاض في الروح المعنوية وما إلى ذلك، من خلال وجود اتصال فعال داخل المؤسسة وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة من خلال الكشف عن علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الإنجاز لدى عينة من عمال مؤسس لطاسيلي للحليب ومشتقاته.

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية في طرح التساؤل الرئيسي التالي هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته ذراع بن خدة تيزي وزو؟

2- فرضيات الدراسة:**1-2 الفرضية العامة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي، والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.

3- أهداف الدراسة:

- إن الهدف من القيام بهذه الدراسة هو:
- تشخيص الظاهرة الاتصالية و أساليبها في التنظيم الإداري.
- الكشف عن الأنماط الاتصالية وطبيعة تشكيلها في البناء التنظيمي.
- معرفة فيما إن كان الاتصال التنظيمي علاقة بالدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.
- معرفة علاقة الاتصال الرسمي بأشكاله الثلاثة صاعد نازل وأفقي بالدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب و مشتقاته.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة ومن نوع المشكلات التي تطرحها للتحقيق والتقصي من جهة ثانية، وتكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

- أهمية المتغيرات التي نطرحها، إذ يعد الاتصال التنظيمي من المواضيع التي تطرح نفسها بقوة في مجال العمل وكذلك الأمر بالنسبة لدافعية الإنجاز التي تعد من أهم أسباب نجاح العامل وفشله في عمله.
- أهمية الاتصال داخل المؤسسة وانعكاساته عليها، حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتوقف على مدى فعاليته.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسات.

5- تحديد المفاهيم الأساسية إجرائياً:**5-1 تعريف الاتصال إجرائياً:**

الاتصال عملية تبادل المعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر قناة معينة مع وجود رد فعل لدى عمال لمبنة طاسيلي للحليب و مشتقاته.

5-2 التنظيم إجرائياً:

هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة، ويقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار ويوضح علاقات السلطة والمسؤولية، ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

5-3 الاتصال التنظيمي:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والاقتراحات بين مستويات ووحدات التنظيم لمبنة طاسيلي للحليب و مشتقاته، باستخدام أساليب ووسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.

أ- مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد:

إجرائياً: نقصد بالاتصال الصاعد في بحثنا هذا ذلك الاتصال الذي يحدث داخل ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته من أسفل إلى أعلى أي من العاملين بالمؤسسة إلى الرؤساء والمرؤوسين بها والذي يتضمن الشكاوي والتقارير العامة والطلبات والتوضيحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة، كما يتضمن الإجابة عن بعض الأسئلة الواردة من أعلاه.

ب- مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي النازل:

إجرائياً: نقصد بالاتصال النازل ذلك الاتصال الذي يتم داخل ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته من الأعلى إلى الأسفل إلى من المدراء والمرؤوسين إلى العمال والذي تنقل فيه المعلومات والأوامر المرتبطة بالعمل وبعض الأمور الأخرى.

ج- مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي:

إجرائياً: يقصد بالاتصال الأفقي ذلك الاتصال الذي يحدث داخل ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته وبين مختلف زملاء العمل الذين يشتغلون في نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي.

4-5 تعريف الدافعية إجرائياً:

هي مثير داخلي نفسي يركب سلوك الأفراد ويوجهه نحو هدف معين وتحافظ على استمراريته حتى يحقق ذلك الهدف.

6- الدافعية للإنجاز إجرائياً:

هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.

6- الدراسات السابقة:

6-1 الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال التنظيمي:

أ- دراسات بالعربية:

* دراسة محمد علي محمد (1975): أجريت هذه الدراسة بمصر حول نظام الاتصال وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي في التنظيم، وكانت الغاية من الدراسة التي قام بها "محمد علي" شرفة النصير للأصواف للمنتجات 1975، وهي التحقق من الاتصال يؤدي إلى وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله ونظريته اتجاه الإدارة، كما هدفت إلى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح قرارات والبيانات وانعكاس ذلك على استقرار العمال ورفع مستوى أدائهم للعمل.

شملت عينة الدراسة مجموعة عمال خمسة أقسام أساسية في التنظيم ومن جهة النتائج التي توصل إليها الباحث في سبيل كشف مواقف للعمال من عملهم ومن الإدارة ذكر منها:
أولاً: يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي وظيفة هامة في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة.

ثانياً: إن الفشل في إيجاد شبكة قوية للاتصال الصاعد وتعدد مستويات الاشرافية واتساع نطاق المسؤولية في التنظيم الكبير قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل والإدارة من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية وأدى في الوقت نفسه إلى ظهور شبكة الاتصال غير فعال.

ثالثاً: إن إدراك مضمون الاتصالات يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال.
رابعاً: إن الإدارة قد وجدت أفضل طريقة للاحتفاظ بالتوازن الداخلي ورفع مستوى الأداء لدى العمال تتمثل في استخدام استراتيجية تدعيم الاتصال الصاعد لتحقيق مزيد من الترابط بين العمال والإدارة.

* دراسة إبراهيم الغمري (1982): قام "إبراهيم الغمري" بدراسة ميدانية حول العمل في الإدارة، شملت عينة البحث على 50 فردًا ينتمون إلى الوظائف الإشرافية العليا، و50 آخرين ينتمون لفئة الوظائف التنفيذية في 33 شركة صناعية من شركات القطاع العام بمصر، وتبين في دراسته ظهور روح الكراهية وعدم التعاون بين الفئتين.

وهذا ما أدى إلى إنعزال الإدارة العليا عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وكيفية سير عملهم وهي من أسباب غياب الاتصال.

كما دلت الدراسة كذلك على أنّ قدرة أو استطاعة رجال الإدارة التنفيذية المناقشة والاتصال بالرؤساء بكل صدق وصراحة وهذا ما أدى إلى ظهور روح الشك في نظرهم اتجاه الاتصال العمودي، و بينت كذلك أن التنافس الحاد بين بعض المراكز والوظائف والرغبة في إرضاء الرؤساء تحل محل التعاون المفروض تواجهه وبالتالي فإنّ الاتصال بينهم محدود وعادة ما يصعب الإعتماد عليه.

وللتعرف على مدى قدرة الاتصال في المنشأة والعوائق والمشاكل التي تواجه كفاءة سير قنواته تعرض "إبراهيم الغمري" في دراسته إلى بعض العوائق تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطلق.
- عدم معرفة أغلبية العاملين بتفاصيل العمد الموكلة إليهم، مما يعرض الاختصاصات لعدم التحديد الدقيق.
- عدم وضوح وتحديد خطط السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى عدم احتمال المسؤولية

(الغمري، 1982، ص 28).

* دراسة طاهر أجغيم (ب.س):

تعالج دراسة طاهر أجغيم علاقة أساليب الاتصال باتجاهات العامل نحو عمله، كما تهدف أيضًا إلى التعرف على أهم أساليب الاتصال التي تولد اتجاهات عمل موجبة

أو سالبة لدى العمال لكون هذه الأساليب ليست كلها بنفس الأهمية في ظهور الإتجاهات وتغييرها.

وشملت عينة الدراسة 120 فردًا من مجموعة العاملين بمركب الحجاز للحديد والصلب والبالغ عددهم 1200 عاملاً أي أنّ العينة مثلت 10% من المجتمع المبحوث. فحسب الدراسة التي قام بالباحث فإنّ إختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال يتوقف على الظروف المتاحة للشخص الذي يريد نقل معلوماته إلى آخرين وأخذ بعين الاعتبار نمط الاتصال الشفوي والكتابي والمصور.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- 1- ميل العمال إلى الاتصال الكتابي رغم أهمية الأسلوب الشفوي.
 - 2- درجة رضا العامل على المشرف المباشر أكثر من درجة رضا على المسؤول الإداري.
 - 3- العمل ممتع في المؤسسة حسب غالبية العمال.
 - 4- إنتشار ظاهرة إدراك العامل لأساليب اتصال فعالة أكثر رضا على العمل مع الالتزام بالقوانين والقرارات ليكون أكثر استعداداً للعمل وأكثر شعوراً بالاستقرار في المؤسسة.
- (مزيان، ب س، ص 34، 35).

ب- الدراسات الأجنبية:

- دراسة مدرسة العلاقات الإنسانية (1927):

شهدت مدرسة العلاقات الإنسانية انتشاراً واسعاً مع بداية العشرينات حيث قدمت معطيات هامة حول موضوع الاتصال داخل المؤسسات الصناعية في ميدان العمل أي بين الإدارة والعمال، وأولت الاتصال الرسمي والغير الرسمي أهمية كبرى على مختلف المستويات التنظيمية، وفي نفس السياق يؤكد باحثوا هذه المدرسة على عدم اعتبار الاتصال بين المرسل والمستقبل فقط، بل يجب النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي وبالوظيفة

التي يؤديها، فتوصل الباحثون بعد إجراء دراسات حول المنظمات الأمريكية إلى عدم إمكانية الفصل بين أي هيكل تنظيمي والوظيفة التي يؤديها هذا الهيكل.

- دراسة كاتز كوبي وموريس (1950): Katz Kobi et Mauris

دراسة بعنوان دور الاتصال التنظيمي و رفع النتاجية قارنت هذه الدراسة بين 27 فرد لشركة التوزيع وكانت جميع الفروع تؤدي عملاً متلائماً ولكن هناك فرق كبير في الانتاجية بين الفروع، وأماكن الحصول على المعلومات عن الاتصال من خلال مسح شمل 975 عاملاً الذين تضمهم الفروع وبالمقارنة بين بيانات الاتصال الإنتاجية، إتضح أن الإنتاج العالي في الفروع يرتبط إيجابياً مع انفتاح قنوات الاتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي إلى نتائج فعالة، فقد استطاعت الشركة من خلال الاتصال أن تضع العاملين بالإنتاج من خلال إحضار إلى مكان العمل وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى المقهى، وكانت الشركات واضحة وصريحة في هذا المجال وأوضحت للعاملين كيف أن منحى الإنتاج ينحني إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية أوضحت هذا التذبذب في الانتاج مقنعة، مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء من الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع. (كيث، 1974، ص 50).

نستنتج من هذه الدراسة أن هناك علاقة بين أداء العاملين وبين ميل الرؤساء للاتصال معهم لمناقشة مشاكل العمل أي أن المشرف الممتاز يستطيع أن يتخذ مع جماعته وأن يظل دوره دوراً سيكولوجياً قريباً منه، فيميل هذا الاتجاه لرفع من مستوى الأداء للعامل، ويتيح فرصة واسعة للاتصال، (بوعطيط، 2009، ص 21).

- دراسة ويسن (1958) Wissen:

قام الباحث الأمريكي "ويسن" "Wissen" بدراسة بإحدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1938) دامت 03 أشهر، وكان الهدف منها التحقق من تفاوت

مراكز الجماعة في السلطة أو المكانة الإجتماعية وتأثيره على انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة.

وقد طلب الباحث كل فرد من أفراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة 05 أيام، ثم بعد ذلك قام الباحث بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة إلى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة.

6-2 الدراسات السابقة التي تناولت الدافعية للإنجاز:

أ- الدراسة باللغة العربية:

1/ دراسة منصور بن الزاهي (2006): دراسة بعنوان الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف إلى مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطار الوسطي لقطاع المحروقات الجزائري، وكذا مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالاختلاف لبعض المتغيرات الديموغرافية الوظيفية، وفي الأخير معرفة علاقة ارتباطية ودلالاتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة فتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي ودافعية للإنجاز من جهة أخرى.

- العينة: بلغ قوام العينة 231 إطار من إطارات الوسطى العاملة لقطاع المحروقات الجزائرية (شركة سوناطراك) وفي كل مديرية الجهوية التالية (حاسي مسعود، حاسي رمل، حاسي بركاوي).

واستعمل أدوات قياس متعددة في الدراسة، حيث اشتملت على فهم الشعور بالاغتراب الوظيفي ويحتوي على ستة أبعاد هي العجز - الانعزالية - اللامعيارية - الإرضاء - التشاؤم - اللامعني وعدد بنوده 32 بند ومقياس الدافعية للإنجاز عدد بنده يقدر بـ 26 بند.

- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، اختبارات، معامل الارتباط بيرسون، التحليل العاملي (منصور بن الزاهي، 2006، ص 04).
و توصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل على المتوسط لدى أفراد العينة.
- مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً لدى الإطارات الوسطي لقطاع المحروقات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف السن ما عدا الشعور بالتشاؤم والارضا.
- يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامل الدافعية للإنجاز.

2/ دراسة الأستاذة مريم (2010):

والتي أجريت بقسنطينة على عينة مكونة من 100 عامل، تتمحور هذه الدراسة حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لأعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية ببسكرة وكذلك المساهمة في مساعدة المسؤولين في مؤسسة الجماعة الحماية المدنية للأخذ بالأسباب الناجعة التي تؤدي إلى استنثاره وتنمية دافع الإنجاز لدى موظفيها وذلك لضمان نتائج متوقعة من الأداء، استعمل الباحث مقياسين بحث كان الأول لقياس الضغوط، أما الثاني لقياس الدافعية للإنجاز.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية والدافع للإنجاز ودافع تجنب الفشل.

نستخلص من هذه الدراسة التي قام بها عثمان مريم بقسنطينة، أنه هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية والدافع للإنجاز والضغوط المهنية والدافع تجنب الفشل.

3/ دراسة عماد العلاوي 2012:

دراسة قسنطينة تمحورت حول مفهوم العمل وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية في مصالح الضرائب بقسنطينة، وكان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الوصول إلى تفسير العلاقة بين مفهوم العمل ودافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية، إتمدت على عينة مكونة من 137 عامل، حيث استعمل استبيان كأداة، ومن أهم النتائج المتحصل عليها هي أنّ العمل مهم للعمال ولمفهومه علاقة بدافعية العمال وإشباع الحوافز المادية يؤثر فعلا على دافعيتهم.

هنا بين عماد لعلاوي أنه هناك علاقة بين مفهوم العمل ودافعية العمال كما أنّ إشباع الحوافز المادية يؤثر فعلا على دافعيتهم.

4/ دراسة عفاف و سطاني (2012):

والتي أجريت بسطيف على عينة مكونة من 194 أستاذ، استعمل الباحث استبيان لتحديد النمط القيادي السائد للمدير، ومقياس دافعية للإنجاز "العبد الرحمان صالح الأزرق" كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير مؤسسة تعليمية ودافعية للإنجاز للأساتذة، أما نتائج الدراسة بين وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية للإنجاز لدى الأساتذة ووجود أربعة أنماط قيادية (ديمقراطي، أوتوقراطي، فوضوي وموقعي) ومستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسة ذات النمط القيادي الأوتوقراطي والفوضوي.

بينت هذه الدراسة أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة مرتفع في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقعي، وهذا عكس المؤسسات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي والفوضوي.

ب- الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة Carpenter (1967):

أجريت هذه الدراسة بهدف معرفة العلاقة بين دافع الإنجاز بالتحصيل الدراسي، وقد شملت الدراسة على عينة قوامها 220 تلميذ في صفوف الخامس والسادس والسابع، وقد تم تطبيق عدة مقاييس لقياس دافع الإنجاز ودافع تمني النجاح ودافع الخوف من الفشل والتحصيل الدراسي، فأسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة موجبة بين الدافع للإنجاز والتحصيل الدراسي، بينما ارتبط مستوى التحصيل إرتباط سلبيا بدافع من الخوف من الفشل.

2/ دراسة "Jean Andrdouz" (ب.س): بعنوان العلاقة بين الدافعية للإنجاز والبيئة

الاجتماعية والإدارية في المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين دافعية الإنجاز والبيئة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة، لقد تكونت عينة الدراسة من بعض الإداريين العاملين بشركتين بالمكسيك، الأولى أمريكية حققت أعلى النتائج، في حين الثانية مكسيكية شهدت تدهورا مستمرا رئيسها يديرها بدكتاتورية، وقد استهل الباحث في دراسته إختبار تفهم الموضوع كأداة لجمع البيانات.

حيث توصل الباحث إلى ما يلي:

- تفوق الإداريين والرؤساء العاملون في الشركة الثانية على نظائهم في الشركة الأولى من حيث شدة الحاجة إلى القوة.
- تفوق الإداريين العالمين في الشركة الأولى على نظائهم في الشركة الثانية من حيث الحاجة للإنجاز.

3/ دراسة "Hercy Blachache" (ب.س):

بعنوان الأنماط القيادية في إدارة المدارس وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى المعلمين.
- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية في إدارة المدارس وعلاقتها بدافعية للإنجاز لدى المعلمين وتمثلت العينة عشوائية مثلت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- أما النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة هي أن دافعية الإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون فيها نمط قيادي أهم نمط تفويض وأقلها بنمط الأمر.
(حنان، 2013 - 2014، ص 25).

8- تعقيب الدراسات السابقة:

استعرضنا في دراستنا هذه سلسلة من دراسات سابقة التي دارت حول متغيرات البحث الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، حيث جاءت هذه الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني، وبدأنا بالدراسات العربية ثم الأجنبية لكلا المتغيرين، كما نلاحظ أنّ هذه الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرات معا، وهذا بسبب عدم ايجادنا لدراسة حول الموضوع بأكمله، وأظهرت هذه الدراسات على فاعلية الإتصال في جميع المنظمات.

تتشابه دراستنا الحالية مع دراسة محمد علي محمد (1975)، دراسة مدرسة الأنساق (العلاقة الإنسانية) ودراسة كاتز كوبي وموريس (1950) ودراسة إبراهيم الغمري (1982) وكذلك دراسة طاهر أجعيم في تناولها لمتغير الإتصال التنظيمي، نجد أيضا أوجه إختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة في طبيعة العينة، حيث يكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في أنها لم توضح الدراسات السابقة المنهج المتبع ولا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

نجد أيضا تشابه بين دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة لمنصور بن الزاهي (2006)، ودراسة الأستاذة مريم (2010) التي تخدم متغير الدافعية للإنجاز نلاحظ دراسة

عماد العلاوي (2012) التي تخدم متغير الدافعية للإنجاز أن هناك تشابه في الأساليب الإحصائية المستخدمة، واستخدام أداة القياس وهي الاستبيان، والانحراف المعياري، أيضًا نجد طريقة اختيار العينة هي الطريقة العشوائية في الدراسة الحالية والدراسات السابقة. ويمكن الاختلاف في الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النتائج، حيث أجريت في بيئات مختلفة وأيضًا دراستنا الحالية إتبعنا المنهج الوصفي والدراسات السابقة لم توضح المنهج المتبع.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

تمهيد.

- 1- مراحل نشأة الإتصال.
 - 2- مفهوم الاتصال.
 - 3- مفهوم الاتصال التنظيمي.
 - 4- عناصر الاتصال التنظيمي.
 - 5- مبادئ الاتصال التنظيمي.
 - 6- أنواع الاتصال التنظيمي.
 - 7- طرق الاتصال التنظيمي.
 - 8- أهداف الاتصال التنظيمي.
 - 9- أهمية الاتصال التنظيمي.
 - 10- خصائص الاتصال التنظيمي.
 - 11- شروط الاتصال التنظيمي.
 - 12- نظريات ونماذج الاتصال التنظيمي.
 - 13- دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
 - 14- معوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع البالغة للأهمية التي يتم تناولها في جميع ميادين العلمية، فكثيراً ما تم تناوله من خلال الفكر الفلسفي أو العلوم الاجتماعية عامة باعتباره أساس النظم الاجتماعية، فهو عماد العلاقة التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها، سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو المدرسة أو في المصنع أو جميع الأماكن التي يتواجد فيها البشر، فلا بد أن يكون هناك الاتصال.

وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المنظمات، كيفما كان نوعها هو سواء اقتصادية أو خدمتية، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي، لأنه يمكّن الأفراد من تأدية أعمالهم بمهارة وكفاءة، كما يساعد على نشأة التعاون والتبادل والمشاركة في العمل كما يوجه العمال ويحفزهم، ذلك لمساعدتهم للتعرف على المحيط الذي يعملون فيه.

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة العمود الذي تتكئ عليه المنظمة أو الشريان الذي تجربه، لأنه يسمح لها بتحقيق التكيف السريع مع التغيرات الخارجية، سواء تكنولوجية أو كل ما يطرأ في سوق العمل من تغيرات، حتى تأخذ المنظمات اليوم طابع المنافسة والاستمرارية لابد عليها أن تستمر في عملية الاتصال.

1- مراحل نشأة الاتصال:

أصبح علم الاتصال من العلوم التي تلعب دوراً كبيراً في حياة الإنسان والجماعات والدول بل أصبح الاتصال له حضوراً مميزاً في المجالات الاقتصادية والثقافية السياسية والاجتماعية والعسكرية والتربوية والبرلمانية، ومن هنا فإنّ ظاهرة الاتصال من الظواهر البشرية التي أثارت اهتمام الجميع، فإنّ الاتصال عبارة عن نشاط إنساني رافق الحياة الإنسانية ومسيرتها منذ البداية ويرى العلماء وغيرهم من المهتمين أن عملية الاتصال الإنساني لم تولد مكتملة و إنّما مرت بمراحل من التطور على النحو.

- **مرحلة ما قبل اللغة:** وقد استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة والغير المباشرة والإشارات اليدوية والجسدية والنار وغيرها هذا الوسائل.
 - **مرحلة نشوء اللغة:** وفيها تطورت الإشارات إلى الرموز صوتية مفهومة، تحمل فكرة من شخص إلى شخص آخر أو جماعة، وذلك من خلال التحدث المباشر.
 - **مرحلة الكتابة:** والتي تشترط فيها وجود المرسل والمستقبل معا، كما يحصل في المحادثة المباشرة وبذلك أشعت دائرة الاتصال ووسائله.
 - **مرحلة اختراع الطباعة:** والتي كانت على يد الألماني جوتبرغ التي ساهمت في ظهور المواد المطبوعة على شكل كتب ومجلات وصحف وغيرها مما أسهم في نشر العلوم، والثقافة بشكل واسع.
 - **مرحلة التكنولوجيا والاتصالات:** وفيها اخترع الهاتف، والإذاعة والتلفزيون، والأقمار الاصطناعية وظهرت شبكة الاتصال والمعلومات
- (سكودارلي، 2001، ص ص 03 - 04).

2- مفهوم الاتصال:

كما وسبق أن الاتصال يكتسي أهمية بالغة في حياة الإنسان الاجتماعية والمهنية مما أدى ضرورة معالجته من زوايا مختلفة.

أ- المفهوم اللغوي:

ترجع كلمة الاتصال إلى الأصل اللاتيني (Communis) أي علم مشترك، أي هذه الكلمات توضح لنا إنّ عملية الاتصال تتضمن (المشاركة التفاهم) حول (الموضوع- فكرة) لتحقيق (هدف- برنامج) (فرج، 2009، ص 05).

ب- المفهوم الاصطلاحي:

إنّ الاتصال عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل، وتبادل المعلومات والآراء بين الطرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام أداة وأكثر بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية (غريب، 2004، ص 14).

- مفهوم الاتصال في علم النفس:

يعتبر علم النفس علم يهتم بدراسة سلوك الإنسان، من حيث هو كائن حي يحس ويشعر وله رغبات واهتمامات ويعتبر الاتصال من المنظور علم النفس هو عملية تؤدي إلى نشاط نفسي وسلوكي للإنسان، فهو يهتم بمستوى السلوك المتضمن في عملية الاتصال.

- مفهوم الاتصال في علم النفس الاجتماعي:

يرى الباحثون في هذا المجال أنّ الاتصال هو عملية التي يقوم بموجبها شخص (المرسل) بإرسال منبه (رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك الشخص إلى شخص آخر (المستقبل)، وهو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين فردين أو أكثر (هالة، 2000، ص ص 18، 20).

• عرفه (C. Bussenait): الاتصال هو سيرورة بين شخص أو عدّة أشخاص مستعملين رمزا مكون من حركات، تعابير كلمات تجعل المعلومة المنقولة مفهومة من المرسل إلى المستقبل (Bussenait, 1990, P 99).

• **تعريف (Virat):** أنه إرسال واستقبال المعلومات التي تتعلق بنشاطاته أعضاء التأطير فيجب أن يكون كل عضو على علم بما يجري بما يتعلق بنشاطه اليومي (Virat, 1982, P 205)

3- مفهوم الاتصال التنظيمي:

هو عنصر أساسي في العملية، وهو يعني أيضا تبادل المعلومات والآراء من أجل إحداث التفاهم والثقة المتبادلة داخل المؤسسة وإحداث علاقات إنسانية بين أفراد المؤسسة لقد تعددت وتنوعت التعاريف لمفهوم الاتصال التنظيمي حسب تعدد الباحثين ومن بينهم نذكر:

- **تعريف محمد قتلي:** الاتصال التنظيمي هو تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها من خارج شبكة الاتصالات التي يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين لبعضهم البعض تتخذ هذه الاتصالات عدّة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، فربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء العاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها (منير، 2004، ص 18).

- **تعريف ناصر محمد العديلي:** هو تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه (ناصر العديلي، 1995، ص 164).

- **تعريف أندور سيزلاقي، مارك جي و ولاس):** هي العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات (سيزلاقي وولاس، 1991، ص 633).

- **تعريف Dance et Zeko:** الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي، ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال (جوهر، 2000، ص 18).

ويعرف أيضًا الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الموارد البشرية، بمعنى على التأثير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح والاعلانات (Muchiellia, 2001, P 67).

تعريف الطالبين:

- أ- **تعريف الاتصال:** هي عملية تبادل الأفكار أو المعلومات بغرض إيصال فكرة ما.
- ب- **الاتصال التنظيمي:** هو عملية تبادل المعلومات والبيانات بين جملة أفراد العاملين وجملة أخرى من العاملين في المؤسسة.

4- عناصر الاتصال التنظيمي:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته وعناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، والمستقبل الذي يستقبل الرسالة.

أ- المرسل:

هو أول طرف للعملية الاتصالية وهو صاحب الفكرة، ويقوم بوضع أفكاره في رموز معينة، ولا بد أن تكون الفكرة واضحة في ذهنه أولاً، ويستعمل أفضل الرموز ظروف وخبرات المستقبل له واستيعاب الرسالة والتفاعل مع مضمونها (عيشوش، 2011، ص 24).

ب- المستقبل:

هو الشخص الذي يستقبل الرسالة، يختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها دلالات ومعاني.

وإن هذه العملية إدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية، والتعلم، تحدد ما يفهم وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناءا عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتعرف والسلوك.

ج- الرسالة:

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام

الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية (محمود سليمان، العليان، 2005، ص 241).

د- التشفير:

هو عبارة عن عملية تتم من خلالها إنتقاء الرموز أو الشفرات التي تؤلف الرسالة أو تساهم في صياغتها مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة أو اعتماد رموز معينة أو دلالات.

هـ- القناة (وسيلة الاتصال):

عبارة عن وسيلة أو وسيطة مادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع من القنوات وهي:

- القناة اللفظية: يتم فيها نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.
- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابياً.
- القناة التقنية: يتم فيها نقل المعلومات بواسطة الهاتف أو التلفاز أو الراديو.
- القناة التصويرية: يتم فيها نقل المعلومات عبر الملصقات أو لوحات إعلان

(مصطفى، 1982، ص 14).

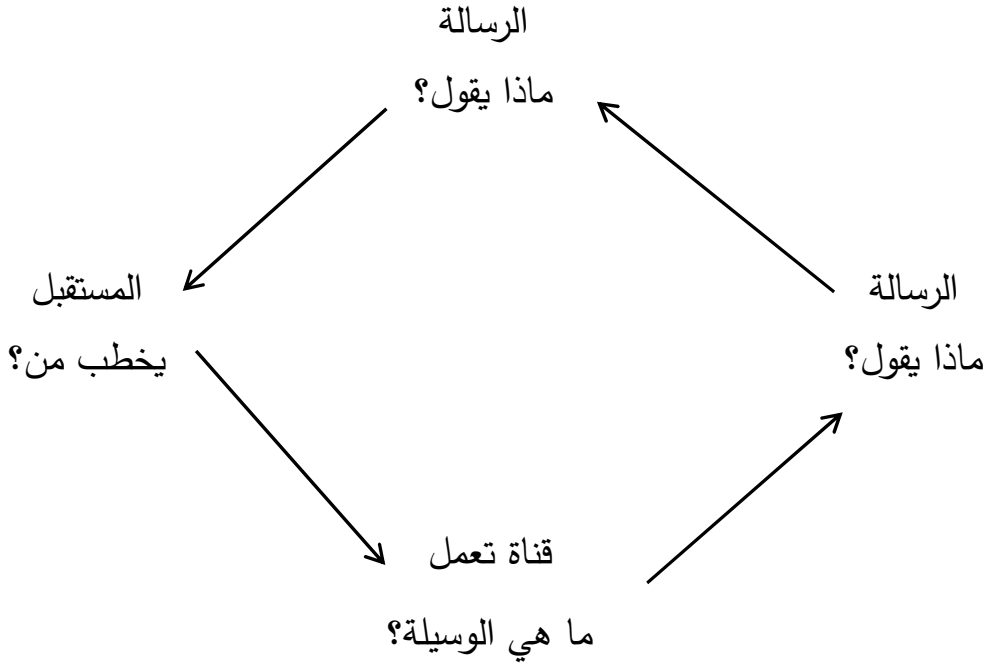
و- فك التشفير:

عبارة عن ترجمة الرموز أو الشفرات المنظمة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها ومن دون القدرة على فك التشفير، ولن يحقق أي أهداف.

ي- التغذية الرجعية:

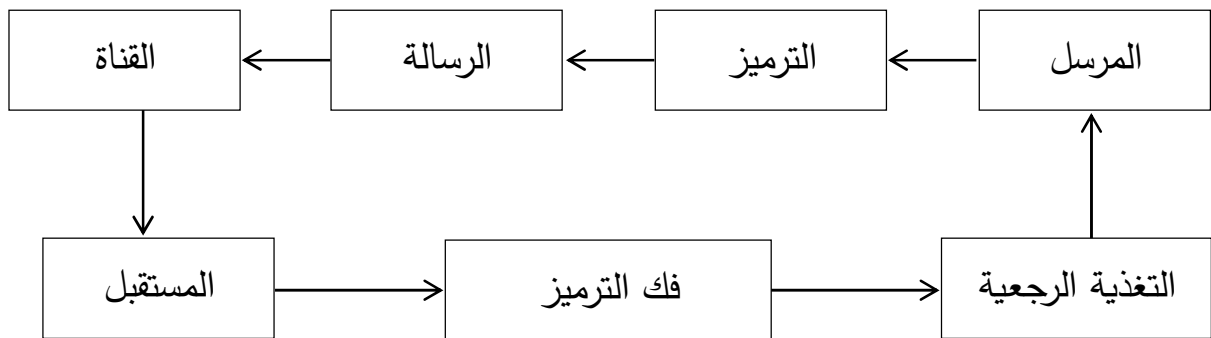
هي عبارة عن ردود أفعال أو استجابات المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية إنطباعاً على مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها.

ويرى العلق في نموذج آخر لعملية الاتصال أنّ نجاح الاتصال في بلوغ أهداف مثل (الإبلاغ، الإقناع، التوجيه، والتأثير) يتطلب توفر عدّة عناصر مهمة مثل: المرسل، المستلم، قنوات الاتصال، رموز الاتصال، ردود أفعال (العلق، 2010، ص ص 13 - 20).



الشكل رقم (01): نموذج لازويل للاتصال

المصدر: (حجاب، 2007، ص 94).



الشكل رقم (02): شكل يمثل عملية الاتصال

المصدر: (خوجة عبد العزيز، 2005، ص 180)

5- مبادئ الاتصال التنظيمي:

يتكون الاتصال من جملة من مبادئ تتمثل فيما يلي:

5-1 مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوس والرؤساء على حد سواء.

5-2 مبدأ الاهتمام والتركيز: أي لابد من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من أجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة.

5-3 مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، فالإتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيماً لسلطته.

5-4 مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي: أصبحت التنظيمات الغير الرسمية حاجة ملحة داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لابد من العمل بها وتسخيرها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كل أنواع الرسائل (أبو قحف، 2001، ص ص 84 - 85).

6- أنواع الاتصال التنظيمي:

وفقا لطبيعة المصدر الاتصال ينقسم إلى قسمين:

6-1 الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يربط للبناء التنظيمي الرسمي للمنشآت ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة، ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر الشبكات هذا النوع من الاتصال إذ تتضمن:

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الحالي الجاري والمشكلات والأهداف.
- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.
- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.
- مشاعر التأثير.
- هو أيضا أسلوب الاتصال الذي يخضع للقواعد والاجراءات التي يقرها التنظيم الرسمي، فإنه يعكس أنماط السلوك والعلاقات والأدوار التي تحددها الهياكل التنظيمية الرسمية للمنظمة (محمد سيد فهمي، 2007، ص 137).

وفقا للاتجاه الشائع فيما يخص الاتصال الرسمي، يصنف علماء إدارة الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع: الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي.

أ- الاتصال النازل:

وهو ذلك الاتصال الذي يبدأ من الأعلى إلى الأسفل، أي يبدأ من أعلى مرتبة إلى أقلها في الهيكل التنظيمي وينظم عدة قرارات وأوامر وتعليمات وتوجيهات ويتفق الكل على أنّ هذا النوع يشير إلى المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

"فكاتز وكاهن" يقسم العناصر التي تعبر عن الرسائل في النوع من الاتصال إلى:

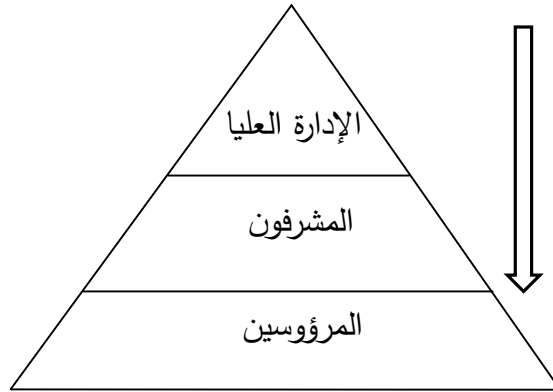
1- تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

2- **التبرير:** ويرتبط بشرح المسؤولين بهدف مزاولة أنشطة مرؤوسهم ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الاقناع وتحسين الفرد بأهميته في المؤسسة.

3- **الايديولوجية:** وهي تكامل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء إتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

4- **المعلومات:** وهي كل ما يتعلق بالتعرّف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها. وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر والانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعه على أسباب ووسائل تربط بها حياته.

5- **الرد:** وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل مجهود وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط عن طريق الأجرة والرسالات المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملاً أو ترقيته ومكافأته، ولو شفها وفي حالة العكس بالتحذير والتوبيخ أو الطرد (ابراهيم أبو عرقوب، 1994، ص 136).



شكل رقم (03): هرم يمثل الاتصال الهابط

المصدر: من إعداد الطالبين

ب- الاتصال الصاعد:

هو اتصال يبدأ من الأسفل إلى الأعلى، أي يبدأ من أقل رتبة أن يصل إلى أعلى رتبة، ويتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وعادة ما تحمل هذه

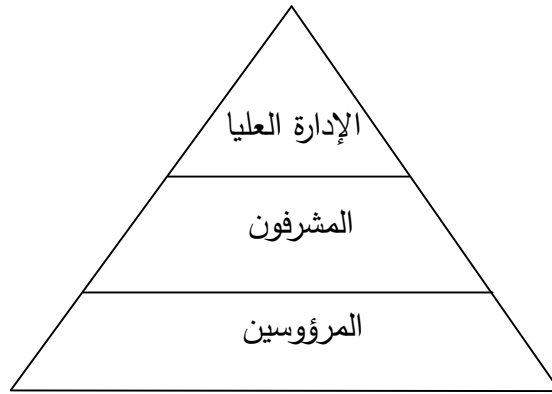
الاتصالات في طياتها شكاوي ومقترحات وآراء وإلتماسات وتقارير وكافة المعلومات عن سير العمل والتي قد يؤخذ بها أولاً بما وفق لمدى اقتناع الإدارة العليا بها.

ويرى "روز نفليد" أنّ الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القصة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح، والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الإتصال والتواصل مع المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي

(عبد الكريم درويش، وليلا تيّلا، 1974، ص 475).

ويتخلص الاتصال الصاعد فيما يلي:

- تقديم تقارير عند الأداء وظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- رفع شكاوي عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين.



شكل رقم (04): هرم يمثل الاتصال الصاعد

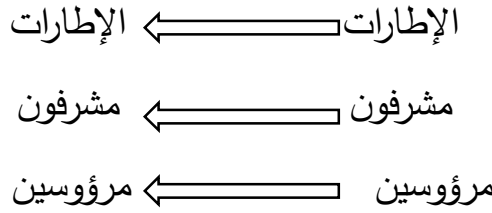
المصدر: من إعداد الطالبين

ج- الاتصال الأفقي:

إنّ الاتصال التنظيمي الأفقي يتم بين أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل الأفقي، كإتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة من

الاتصال عن التسلسل الهرمي، يتمثل في إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأداء في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة

(عبد الرحمن عبد الباقي عمر، 1997، ص 06).



الشكل رقم (05): يمثل الاتصال الأفقي

المصدر: من إعداد الطالبين.

6-2 الاتصال غير الرسمي: يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، ويعتبر جزءاً طبيعياً من حياة المنظمات، ولا يمكن للإدارة إغفاله وجرده، فهو يحقق أهدافاً لا تتفق وأهداف الاتصال الرسمية وقد يعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية.

لا يعني هذا أن الاتصال غير رسمي لابد وأن يتم في غير أوقات العمل، أو خارج التنظيم، ولكن يعني أن الوصول إلى هذا الاتصال الناتج عن مشاكل ومضايقات الإدارة وعرقلة لمهمتها في التنسيق بنقل المعلومات الغير دقيقة عن طريق اللقاءات الغير رسمية وإشاعات والأخبار الكاذبة، إلا أن الاتصال غير رسمي مزيا عديدة نوردتها فيما يلي:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات، ويحقق عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- يدعو إلى أشكال كثيرة من المعلومات والبيانات، التي يتعدّر أحياناً على الاتصال الرسمي إستيفائها.
- يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- يساهم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والتعب النفسي.

- يخلق التوازن مع التغييرات المخيفة بجو العمل بطريقة أسهل وأسرع

(عدوان، 2010، ص 36).

7- طرق الاتصال التنظيمي:

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في عملية الاتصال وهذه الطريقة ممكن أن تكون شفوية أو إلكترونية أو مكتوبة، واختيار أحد هذه الطرق من غيرها يعتمد على طبيعة المرسل، وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال. وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الأربعة التالية:

7-1 الاتصالات الشفهية:

يتم الاتصال الشفهي وجها لوجه أو بالتلفون بالتقاء المرسل بالمستقبل، أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفهية أو الاجتماعات أو المؤتمرات أو إلقاء خطاب أو محاضرة على جمهور، وفائدة الاتصال الشفوي أنه يعطي ردود أفعال سريعة، ويمكن للمرسل أن يعيد الرسالة مرة أخرى إذا لم تكن واضحة للمستقبل، وهذا نوع من أنواع الاتصال يفيد في الموضوعات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجها لوجه أو المواضيع السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال الهاتف لكن من عيوب الاتصال الشفهي استغراقه وقتاً أطول كما في الاجتماعات، وهذا قد يؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل.

7-2 الاتصالات المكتوبة:

يشمل الاتصال المكتوب على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات، المذكرات، التقارير، الاقتراحات، الشكاوي وتتميز هذه الطريقة بأنها مؤقتة ومدونة يمكن الرجوع إليها في وقت الحاجة، وتتصف أيضاً بدقة أكثر من التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي لكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، واللغة يجب أن تكون سهلة.

7-3 الاتصالات غير لفظية:

ويتم الاتصال هنا عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم وهي تعطي دلالة واضحة عن طريق الرضا أو عدم الرضا والموافقة أو عدم الموافقة وأحياناً يستخدم الاتصال غير اللفظي لتعزيز الاتصالات الشفهية كحركة اليد مثلاً عند التحدث.

7-4 الاتصالات المصورة:

وتشمل في جميع الشرائح، التلفزيون، الأفلام السينمائية

(فرج، 2009، ص ص 71 - 72).

8- أهداف الاتصال التنظيمي:**8-1 تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:**

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

8-2 المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

8-3 اتخاذ القرارات:

حيث يلعب الاتصال دوراً كبيراً في إتخاذ القرارات، فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم القرارات وتقييم نتائجها.

8-4 التعبير عن مشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

8-5 تحسين إنتاجية العمل: للحصول على المعلومات لخلق الدافعية والرضا عند العاملين الذي يدفعهم إلى تقييم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة

(صالح، 1999، ص ص 190-191).

9- أهمية الاتصال التنظيمي:

- الاتصالات وسيلة المديرين في إطار أنشطتهم الإدارية وفي الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك أن الاتصالات تساعد على تحقيق أهداف المنظمة الواجب تنفيذها وتحليل المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء والإنتاجية للعامل (أحمد، 2004، ص 31).

- يفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة للمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال (هالة، 2000، ص 54).

- الاتصال التنظيمي ضروري وهام ولازم لأي منظمة ولأجهزتها المختلفة فنجاحها يتوقف عليها دون إتصال يعجز أي رئيس أو مدير في التعامل مع مرؤوسه، كما أنّ هؤلاء يعجزون على تبادل المعلومات، وبالتالي تتعدم قيادتهم لهم وخاصة أن الدراسات أكدت بأنّ المدير يقضي ما بين 60 إلى 80 من وقته عملية الاتصالات، وذلك بقراءة رسالة أو كتابتها أو إعطاء معلومات أو تعليمات إضافة إلى المكالمة الهاتفية وغيرها

(طريق، ب.س، ص 271).

10- خصائص الاتصال التنظيمي:**10-1 الاتصال عملية معقدة:**

الاتصال عملية تفاعل إجتماعي يحدث في أوقات وأماكن مختلفة، فهي عملية معقدة كونها تحتوي على أشكال وعناصر وأنواع وشروط، فيجب اجتيازها بدقة عند الاتصال.

10-2 الاتصال عملية موضوعية وواقعية:

الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع للعوامل الموضوعية، فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية إتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين وعليه فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

10-3 الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة (إبراهيم أبو عرقوب، بدون سنة، ص 50).

10-4 الاتصال عملية ديناميكية:

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل إجتماعي تمكنا من التأثير في الآخرين والتأثير بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة فعملية الاتصال تعني التغيير (محمد المصري، 2006-2007، ص 19).

11- شروط الاتصال التنظيمي:

هناك جملة من شروط يجب أن تتوفر لغرض نجاح الاتصال التنظيمي وفعالته في المؤسسة تتمثل في:

- استعداد المستقبل لتقبل الرسالة واستجابة المعنى.
- عدم وجود عوائق تعترض الرسالة.
- أن لا يكون خط الاتصال طويلا بل قصيرا قدر المستطاع، لضمان عدم تحريف الرسالة عبر مختلف مستويات نقلها.
- على المرسل إدراك مضمون رسالة قبل إرسالها، فإن لم يكن ملقا بها فلن يكون هناك اتصال ولا معنى للاتصال.
- مراعاة الوضوح في التوضيح عن الرسالة لضمان عدم الالتباس في فهمها وفهم مضمونها لدى المستقبل.
- المرونة في عملية الاتصال وهذه المرونة تعطي حرية تعديل المعلومات وشرحها وتتناسب مع مختلف المستويات الفكرية للمؤسسين.
- التأكد أن الاتصال قد أدى هدفه المراد في عملية الاتصال.
- وقد قدمت جمعية إدارة أعمال أمريكية مجموعة نصائح وإرشادات للمرسل يمكن التقييد بها لضمان فعالية الاتصال هي:
- حدد الغرض من الاتصال بوضوح وما الذي تريد تحقيقه من ورائه هل هو الحصول على معلومات أو تغيير سلوك أو نصح أو الإرشاد....الخ.
- في ضوء الغرض من الاتصال حدد الأفكار والمعاني التي تريد نقلها للآخرين، وهنا عليك أن تأخذ في اعتبارك المستوى الثقافي والتعليمي والإدراكي لمن سوف يستقبل إتصالك.
- ضن في اعتبارك أن لا تحاول تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد، فهذا يحدث تشويشًا و إرباكًا لدى من تتصل بهم في فهم ما تريد.
- اجعل مضمون الاتصال تفسيرًا لغاية إتصالك لذلك حاول أن تكون واضحًا ومفهومًا وهذا يستدعي منك أن تكون لغتك واضحة ومفهومة.

- تابع الاتصال الذي تقوم به لتقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف منه، لتسعى إلى إزالتها وهنا عليك تشجيع مستقبل زملائك أن يسألك ويستفسر منك عن الأمور غير الواضحة، أي جعل اتصالاتك في اتجاهين وليس في اتجاه فقط.
- إجعل تصرفاتك تؤيد إتصالاتك، فالإتصال المقنع ليس هو ما تقوله، بل هو ما تفعله فحينما تتناقض تصرفاتك مع أقوالك، فهذا يضعف القناعة بالاتصال الذي قمت به مع مرؤوسك.
- لا تحاول أن تكون مفهومًا فقط في إتصالاتك، بل أن تكون فاهما لأسئلة واستفسارات مرؤوسك أو ممن تتصل بهم، فكن مستمعًا جيدًا متفهمًا لما ينقله مرؤوسك لك، فالإستماع مهارة يجب أن تتقنها لكونك رئيسًا، وهذا ما يسمى بالاتصال المتعاطف.

وبينت إحدى الدراسات التي تناولت مدة مهارات الاتصال ما يلي:

- الإستماع: 32%
- التعبير بالإشارة أو الجسم 23%
- الكلام 21%
- القراءة 11%
- الكتابة 6% (أحمد ماهر، 2004، ص 33، 35).

12- نظريات ونماذج الاتصال التنظيمي:

يعتمد الاتصال التنظيمي على عدة نظريات ومن بينها ما يلي:

1-12 نظريات الاتصال الإقناعي:

تتكون نظريات الاتصال الإقناعي من عدة نماذج ومن بينها نجد:

أ- النموذج النفسي:

يعتمد هذا النموذج على نظرية الاختلافات الفردية , فالرسالة الفعالة هي التي تتكون من تحويل البناء النفسي للفرد، ويرى النموذج أن الرسالة الاقناعية هي التي تغير أو تنشط العمليات النفسية الكامنة وتحقيق السلوك الظاهر، المرتبط بالعمليات النفسية، ومن أبرز خطوات النموذج ما يلي:

- وصول الرسالة للشخص.
- قبوله لها لكي يفكر فيها.
- تقييمه للأهداف التي يستحقها من تنفيذها للسلوك.
- اختيار القيام بالسلوك.

ب- النموذج الثقافي الاجتماعي:

يعتمد هذا النموذج على نظريات الفئات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية، حيث أن من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناء على المتغيرات النفسية وحدها لأنهم دوما يتصرفون داخل السياق اجتماعي، ويرى النموذج أنّ الرسالة الاقناعية هي التي تحدد وتعين العملية الثقافية وتشكل أو تغير معايير السلوك المتفق عليها داخل الجماعة وتحقق تغير في اتجاه السلوك المعلن، ولا بد من مراعاة أنّ هناك مجتمعات ذات نظم ثقافية قاسية توجه الفرد وتقدم له بناء كاملاً للحقيقة، وهناك مجتمعات أخرى على النقيض، تقام فيها الفرصة أمام الأفراد لتحديد إستجاباتهم الخاصة نحو أفكار جديدة (العلاق، 2010، ص 66).

12-2 نظريات الاتصال الموقفي:

أ- النظرية النقدية:

هي نظريات تابعة للمدرسة النقدية التي انقسم روادها إلى عدة اتجاهات، واهتم كل اتجاه بمؤشر واحد وغيره من المؤشرات، إلا أنهم ركزوا مجتمعين على التغيرات والصراعات فرواد أو أصحاب مقاربة الاقتصاد السياسي ركزوا على دراسة وتحليل العامل الاقتصادي

من منظور مركسي محض، من حيث تحليل النسق أو بنية ملكية ووسائل الاتصال والمؤسسات الاقتصادية والمالية المهيمنة على هذه الوسائل، وكيفية عملها في حالات أو مواقف كهذه، كما جعل هؤلاء الرواد الضبط الاجتماعي مركزا لاهتماماتهم من خلال الارتباط بين النظام الاقتصادي والنظام السياسي، فرجال الأعمال يدعمون رجال السياسة لذلك، أما المقاربة الشمولية فهي شبيهة بسياقاتها مع فرق وحيد يتمثل في كون رواد هذه الأخيرة يعطون الأولوية للعامل الإيديولوجي على حساب العامل الاقتصادي، فهم يركزون جل اهتماماتهم على تحليل ودراسة مظاهر المختلفة وآليات ديمومته

(العلاق، 2010، ص 76).

13- دور الاتصال الفعال في المؤسسة:

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق تنظيم وإدارة ناجحة للمؤسسات، بما فيها المؤسسة الاقتصادية الثقافية السياسية الاجتماعية التربوية، فقد اتخذت هذه المؤسسات الأسلوب الذي تراه مناسب وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأناجح لتحقيق نجاحها لأعلى مستويات جودة المنتج، فيما أنّ المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد للخدمات لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم المدير الذي يشكل حيز الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لزامًا على الإدارة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة، ومن ثمة الإمام بأنواع الاتصال الناتج لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل منها

(ناصر دادي، 2010، ص 122).

لا يحدث الاتصال عادة من خلال قنوات الاتصال في المؤسسة لمجرد نقل المعلومات والمضي وفهمها، وإنما يحدث لكي يساعد في عملية إتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية وغير مادية للمؤسسة، وتعمل على زيادة الدافعية للإنجاز للعمال، فعملية الاتصال ليس لها أي قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، وإنّ نظام

الاتصال الفعال، هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية ويساهم في تحقيق الأهداف بالوجه المرغوب وخلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى أفراد العاملين (سعيداني، 1981، ص 75).

لأنّ هذا النظام يجعل الموارد البشرية يشعرون أنهم جزء متعامل من النظام الاتصالي الكلي للمنظمة، فأهداف العمال والمؤسسة يمكن تحقيقها لو تم تشجيع وتحفيز العاملين على الإسهام في تنسيق العمليات التنظيمية والإدارية، واتخاذ القرارات المختلفة، وذلك لا يتم إلاّ من خلال عملية الاتصال الفعال.

لذلك إتخذت عملية الاتصال التنظيمي تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني وفي نقل الحقائق والأفكار والمعلومات، تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض، وتستطيع إنجاز أهدافها، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة لأي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية.

14- معوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي:

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثاراً سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء. والواقع أن معوقات الاتصال وعقباته تعدّ مشروعة بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وإنما هو مسؤولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف أو حلقات وبالتالي فإنّ نظام الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية، فإنّ التغذية العكسية تعدّ بمثابة صمام الأمان أو مؤشر فعالية الاتصالات لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى فعالية الاتصال.

ولأنّ معوقات الاتصال متنوعة ومختلفة ومتجددة في طبيعتها، فإنّ الضرورة تقتضي تحديد المسؤولين عنها بدقة متناهية من خلال تتبع مصادرها بكل موضوعية عالية، ومن بين معوقات الاتصال والمشاكل يمكن لنا ذكر ما يلي:

1-14 المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل:

هناك بعض المراحل التي تؤدي إلى اختلال عملية الاتصال بالمرسل والتي تتمثل

فيما يلي:

أ- الحالة النفسية للمرسل:

وتعد مسؤولية من حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحدث الدراسات في هذا المجال، فقد تبين من الدراسات المذكورة أنّ الحالات الميزاجية المتوترة (السلبية) مثل التعب والهيجان والإحباط التي يمر بها مرسل الرسالة (سواء كانت شفوية أو تحريرية) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها بحيث تصل إلى المستلم بشكل مربك للغاية، وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل، وعليه فإنّ الحالة النفسية السيئة للمرسل تعد من أبرز معوقات الاتصال، خصوصًا اللفظية التي تظهر فيها الحالة النفسية بوضوح على وجه المرسل أو تعابيره البديلة الأخرى.

ب- الافتراضات أو الأفكار المضللة أو الخاطئة لدى المرسل:

حيث يتصور المرسل أو يعتقد أو يكون لديه إدراك خاطئ بأنّ رسالته مفهومة وواضحة، أو أنّها ينبغي أن تكون كذلك دون أن يدرك أنّ هذا الانطباع قد لا يكون موجودًا بنفس المعنى لدى المستلم، ولهذا السبب بالذات، يوحى خبراء الاتصال بأن يكون المرسل واعيا أو مدركًا لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف، وأن لا يستخدم إيماءات أو حركات لا يفهمها هذا الجمهور أو أنه يدركها بطرق مختلفة ويقدم لها تفسيرات متناقضة.

ج- الاستخدام الخاطئ لتوقيت الإرسال:

حيث تعدّ هذه المشكلة من ابرز وأخطر مشاكل ومعوقات الاتصال، فالتوقيت السيء لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو إهمال لقيمة الوقت من ناحية التوقيتية، قد يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يعبر المستلم على إعطاء تفسيرات مغلوبة، فقد يمكن أن تصل في وقت متأخر ومبكر في كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفاً أو معدوماً وتكون النتائج وخيمة.

د - عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الإتصال:

حيث يحصل أحياناً أن لا يكون مصدر الاتصال (المرسل) بشكل كاف بأساسيات الاتصال ومهاراته، خصوصاً في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية أو لغة الجسد فاستخدام تعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها قد يرسل رسائل مظلمة للجمهور المستهدف، وقد يكون أسلوب المرسل مربكاً في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية وقد يختصر المرسل رسالته حتى يتشوه معناها وهذه جميعها تمثل عقبات تحد من فعالية الاتصال.

هـ - التفاوت في السلطة الوظيفية:

حيث يخشى الكثير من المرؤوسين (مرسلي الرسائل الإدارية) إرسال أو بعث الكثير من المعلومات والبيانات خوفاً من عدم رضا مع ردود الأفعال السلبية التي قد تصدر من قبل الرؤساء في بعض الأحيان، وغالباً ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى مضمون الرسالة ما يفقدها جزء من مضمونها ويتم بهذا الشكل معتمد وليس عفوي.

و - المعوقات والمشاكل المرتبطين بوسيلة الاتصال:

هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى اختلال عملية الاتصال والتي تتمثل فيما يلي:

-الاختبار الخاطئ للوسيلة:

حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم إختيار وسيلة الاتصال الغير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار وسيلة من وسائل الاتصال غير متكاملة مع بعضها البعض، فالمعروف أن طبيعة الاتصال ذاتها تحدد الوسيلة التي ينبغي إستخدامها والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه، فالالاتصال المباشر أو التنظيمي يتطلب استخدام وسيلة اجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، حيث دون التغذية العكسية فورية بينما الاتصال الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى مثل (الإعلان، التقارير وغيرها).

- الاستخدام الخاطئ للوسيلة:

فقد تتوفر لدى الأفراد أو المؤسسات إتصالات متعددة سواء كانت تقليدية أو إلكترونية، إلا أن المعنيين بالاتصال قد إستخدموا الوسيلة الغير ملائمة، إمّا بسبب الجهل أو إهمال أو سوء الإدارة.

إنّ الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مضللة في أحيان كثيرة، فليس من المنطق بشيء أن تلجأ المنظمة المتخصصة بالتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى استخدام الفاكس أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى الجمهور مستهدف أي جميع تقنيات الخط الفوري المباشر.

- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة:

وتمثل هذه الحالة عقبة أمام التبادل للمعلومات من والي هذه المستويات، ما يؤثر العمل وضعف الروح المعنوية، وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة.

- إزدحام و إختناق وسائل الاتصال:

بحيث يؤدي هذا الازدحام بالتحديد في مجال الاتصال الإلكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية فقد لا تصل الرسالة أبداً أو تصل لكن بشكل مشوه.

- سوء وضعف وسيلة الاتصال:

قد تؤدي جميع الوسائل الاتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا إلى تشويه عملية الاتصال أو إلى إضعافها، فيكون الاتصال متغيرا أو مشوهاً.

- المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة:

ونجدها تتمثل في:

- لغة الرسالة.

- أسلوب كتابة الرسالة.

- أسلوب نطق الرسالة.

- المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية:

تعد التغذية العكسية من أهم عناصر الاتصال، حيث تقوم بتقييم عملية الاتصال أو متابعة تأثيرها على المستلم، وبالتالي فإنّ معوقات التغذية العكسية ومشاكلها الرئيسية تتمثل فيما يلي:

- الافتقار إلى متابعة سير العملية الاتصالية هو عدم الاكتراث بالنتائج.

- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.

- تركيز المرسل على الأهداف وكيفية الوصول إلى بلوغها.

- ضعف النية التحتية للاتصال أو سوء تصميمها.

- عدم إبداء إهتمام كاف بالرسائل الغير اللفظية.

- تعالي مرسل الرسالة على المستلم، وعدم استعداد المرسل للاستئناس بآراء المستلم أو

وجهات نظره بخصوص ما ورد (الطائي، 2009، ص 77).

خلاصة الفصل:

ومن هنا نستنتج أن الاتصال التنظيمي عنصر أساسي بالغ الأهمية في المنظمات فهو يعتبر بمثابة عمود فقري لها، حيث لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه، نظرًا لما يحتويه من فوائد، حيث يضمن السير الأسهل والمباشر لشتى عمليات التنظيم وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

وطالما كان هذا الموضوع محور إهتمام الباحثين، ولا يزال كذلك وهذا بدليل أن المؤسسات لا تزال تعاني من عدة مشاكل متعلقة بالاتصال، وتتمركز هذه المشاكل سواءا على المستوى العالمي أو المحلي، ذلك ما يعود دائمًا إلى مسابرة تطورات الأبحاث، وخاصة مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتشعب المعالم المرتبطة بهذا الموضوع.

الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

تمهيد.

- 1- ماهية الدافعية.
 - 2- تعريف الدافعية.
 - 3- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية.
 - 4- أنواع الدافعية.
 - 5- تصنيف الدوافع
 - 6- وظائف الدافعية.
 - 7- تعريف الدافعية للإنجاز.
 - 8- مكونات الدافعية للإنجاز.
 - 9- أنواع الدافعية للإنجاز.
 - 10- نظريات الدافعية للإنجاز.
 - 11- قياس الدافعية للإنجاز.
 - 12- العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد موضوع الدافعية من أهم مواضيع علم النفس وأكثرها دلالة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، فلا يمكن حل المشكلات السلوكية دون الاهتمام بدوافع الكائن الحي التي تقوم بالدور الأساسي في تحديد سلوكه كما وكيفا، فتعتبر الدافعية القوى المحركة التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف معين، فهي تقوم مقام المحرك لقوى الفرد ويتفاوت الأفراد في مستويات الدافعية لديهم، ويعود هذا التفاوت إلى عوامل عدة، منها ما يرتبط بالفروق الفردية بين الأفراد، ومنها ما يعود إلى البيئة التي تعيش فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى تعريف الدافع والدافعية ومفاهيمها الإجرائية وتصانيفها ووظائفها، ثم نتناول دافعية للإنجاز من حيث تعريفها ومكوناتها وأنواعها والنظريات المفسرة لها والقياس والعوامل المؤثرة فيها وقمنا بختام الفصل بخلاصة.

1- تعريف الدافع:

يعرف الدافع بأنه طاقة داخل الكائن الحي، إنسانًا أم حيوانًا تدفعه للقيام بسلوك معين أو نشاط معين سواء كان حركيًا أم فكريًا أم تخيليًا أو انفعاليًا أم فسيولوجيًا لتحقيق هدف معين هو اشباع لهذا الدافع (فرج عبد القادر طه وآخرون، ب.س، ص 19).

من خلال ما سبق فإنّ الدافع هو الطاقة الكامنة في الكائن الحي التي تدفعه ليلسلك سلوكًا معينًا في العالم الخارجي وهي الطاقة التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق أحسن تكيف ممكنًا في بيئة خارجية

(مروان أبو حويج وسمير أبو مغلي، 2004، ص 238).

2- تعريف الدافعية:

تؤثر الدافعية في نوعية التوقعات التي يحملها الناس لأفعالهم ونشاطاتهم، وبالتالي فإنها تؤثر في مستوى الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي كان الإنسان يتعرض لها

(محمد عوض الترتوري، 2006، ص 21).

فقد تعددت تعاريف الدافعية، فمنها ما يعرفها تعريفاً مطلقاً ومنها ما يعرفها حسب العلماء نذكر منها ما يلي:

- كما عرفها توماس يونج: الدافعية هي استشارة وتحريك السلوك والعمل وتغميد النشاط إلى التقدم وتنظيم نموذج النشاط.
- ويرى دونالد لندزلي: هي مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجيهه وتعضده نحو هدف من الأهداف (طلعت منصور وآخرون، مرجع سابق، ص 110).
- وكما تعرف الدافعية بأنها: تشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل

(عبد الرحمن عدس وحي الدين شوق، 2009، ص 227).

• ويرى ستيرزويورتر: بأنّ الدافعية عملية مؤلفة من جوانب 3، ففي البدء تثير الدافعية للسلوك وتجعل الناس يقبلون على التصرف أو العمال بطريقة مخصوصة ومن جانب ثان توجه الدافعية للسلوك نحو الوصول إلى غاية أو هدف معين، أما الجانب الثالث فهو ضمان استمرار في بذل الجهد إلى حين بلوغ الهدف

(رونالد ريجيو، 1999، ص 288).

ويمكن القول أن الدافعية تحدد على ثلاث منطلقات تنشيط السلوك وتوجيهه وتثبيت وتعديل السلوك (مدثر حماد الشيخ التيجاني، 2015، ص 66).

فالدافعية هي سمة تفاعلية في الشخصية تعني رغبة الفرد في الاتقان والامتياز في تحقيق المهام التي يقوم بها

(حنان فوزي يدوي وبدر محمد سيد عبد الجليل، 2012، ص 72).

الدافعية هي علاقة الفرد بالمحيط الذي ينتمي إليه، فهي حاجة تنتج عن سلوك مستمر بغرض تحقيق غايته وهدف وقد تختلف حسب نوع الموقف.

تعريف الطالبين:

1- الدافع: هو الجهد الداخلي الكامن في الفرد يدفعه لإنجاز مهمة معينة أو القيام بسلوك أو من أجل تحقيق هدف معين.

2- الدافعية للإنجاز: هي صفة تكمن في شخصية الفرد تعمل على رغبة الفرد في اتقان عمله والقيام به بشكل سريع.

3- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

قد تتداخل بعض المفاهيم بمفهوم الدافعية وذلك لأنها تعتبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة نوعاً ما وهي:

1-3 الحاجة:

عبارة عن حالة من عدم الاتزان عن اختلاف في الشروط الداخلية والخارجية اللازمة لبقاء الكائن الحي (عصام نمر يوسف، 2011، ص 90).

أو هي رغبة طبيعية يهدف الكائن الحي عندما توجد صعوبات تحول دون اشباع هذه الحاجة، إذ يظهر عليه اضطراب وقلق وعدم الشعور بالسعادة في الحياة (رجاء محمود بوعلام، 2004، ص 249).

2-3 الحافز:

هو دافع داخلي فطري يتضمن معنى الشعور ولا يفيد التحكم الإرادي والذين يستخدمون كلمة غريزة حافزًا فطريًا يدفع إلى أنواع معينة من السلوك يؤدي إلى أهداف معينة لو لم يعلم بها الفرد، فالحاجز قريب من كلمة الإلحاح والضرورة (رشيدة الساكر، 2015، ص 24).

أو عبارة عن النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد يودان يحصل عليه وقد يكون ايجابيًا أو سلبيًا (مدثر حماد الشيخ التيجاني، 2015، ص 65).

3-3 الباعث:

عبارة عن مواقف أو موضوعات يحتمل حين الحصول عليها أن تشبع المواضع أي أنه يشير إلى الشيء الذي يهدف الفرد إلى تحقيقه ويوجه استجاباته نحوه أو بعيدًا عنه والباعث يعمل على إزالة الضيق والتوتر الذي يشعر بها الفرد.

"جودث بني جابر وأخردنثون، 2002، ص 163)، فهو أي شيء يشجع أولاً يشجع

السلوك" (Anitawool Folk, 2010, P 879)

ويشير الباحث إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي في الوصول إليه كالطعام في حالة دافع الجوع والنجاح والشهر في حالة دافع الإنجاز (البار، الرميساء، 2014، ص 62).

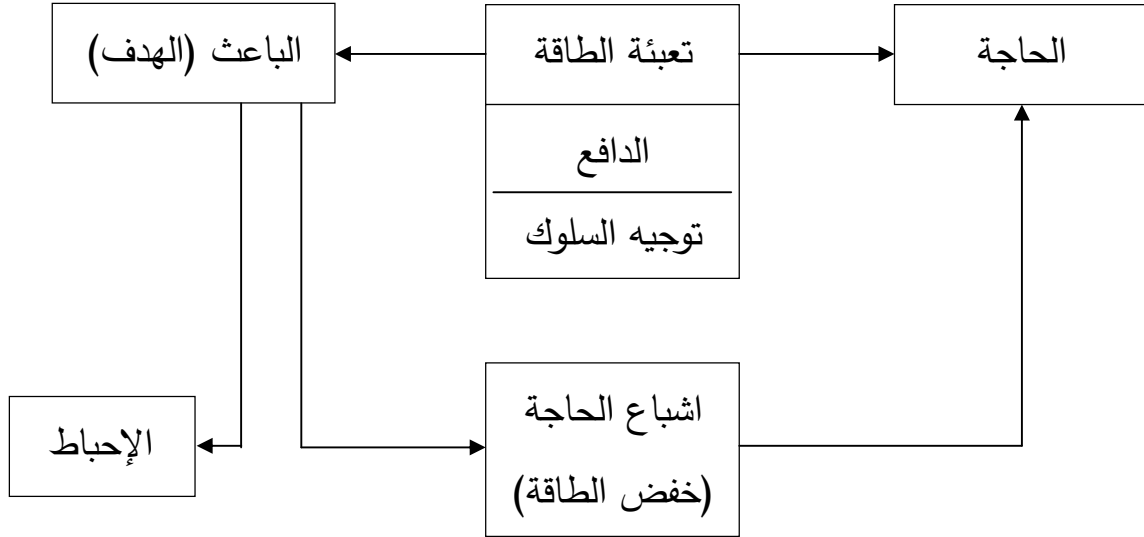
3-4 الهدف:

هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع في نفس الوقت

(عبد الرحمن عدس ومحي الدين شوق، 2009، ص 227).

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

(عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 79).



الشكل رقم (06): يبين العلاقة بين المفاهيم الثلاثة، الحاجة، الحافز، الباعث.

4- أنواع الدافعية:

يمكن تصنيف الدوافع إلى مجموعتين حسب مصدر نشوءها وهي الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية.

4-1 الدوافع الداخلية:

وهي دوافع التي تتأثر بفعل العوامل تنشأ داخل الفرد وتشمل:

أ- دوافع البقاء: وهي الحاجات الضرورية لبقاء حياة الإنسان.

ب- دوافع داخلية: وهي مجموعة دوافع داخلية تنشأ داخل الفرد وتشمل حب المعرفة، والاستطلاع والاكتشاف، الميل، والاهتمام.

ج- دوافع خارجية: وتعرف بالدوافع المكتسبة أو الدوافع الثانوية هذه الدوافع يتم تعلمها واكتسابها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية وفقا لمبدأ الملاحظة والنمذجة بحيث تتقوى بعوامل التعزيز والدعم الاجتماعي وتشمل دوافع حب التقدير والاحترام والتملك والسيطرة كما تشمل جملة الأهداف والأعراض التي يضعها الإنسان لنفسه وسعي لتحقيقه (عماد الدين الزعول وشاكر عقله المحايد، 2007، ص 98).

5- تصنيف الدوافع:

لقد تعددت التصنيفات من قبل الباحثين لأنواع الدوافع المختلفة تبعا لمنطلقاتهم الفكرية والأطر النظرية، فهناك من صنفها إلى فسيولوجية وسيكولوجية، وهناك من صنفها إلى شعورية ولا شعورية.

5-1 التصنيف الأول: تصنيف ماسلو للدوافع:

وضع هذا النموذج عالم النفس إبراهيم ماسلو، صاحب الاتجاه الإنساني وهو يعتقد أن لدينا جميعاً دوافع توجهنا نحو أهداف تسعى إلى تحقيقها، ويرى أن الدوافع تنظم هرمياتها تبعا لأهميتها (إبراهيم المسغوني، 2014، ص 60).

فقد اقترح ماسلو طريقة في تصنيف الدوافع الإنسانية:

أ- الحاجات الفسيولوجية: وهي الجوع والعطش والنوم والافراج والتنفس، وهي موجودة في كائن المجتمعات واشباعها يؤدي إلى ظهور المجموعة الثانية.

ب- حاجات السلامة: وهي حاجة الإنسان إلى الأمن والسلامة وتظهر هذه الحاجات من خلال ميل الإنسان إلى تفصيل العيش في محيط مألوف ووظائف آمنة وادخار التأمين على الحياة.

ج- حاجات الحب والانتماء: ترتبط برغبة الإنسان في تكوين علاقات حميمة مع الآخرين والانتماء إلى مجموعة معينة وتتحقق من خلال الزواج والوظيفة والدخول في حزب أو مؤسسة اجتماعية.

د- حاجات التقدير والاحترام: تتضمن حاجات التقدير ورغبة الإنسان في الحصول على الشهرة والمكانة الاجتماعية والاعتراف بالقدرات

هـ- تحقيق الذات: وهو الهدف الأسمى الذي يكافح الإنسان من أجل بلوغه وتحقيقه والذي يظهر عند اشباع الحاجات الأربعة السابقة (حسين أبو رياس وآخرون، 2006، ص 19).

5-2 التصنيف الثاني:

أ- الدوافع الفسيولوجية: وهي الناتجة عن وجود حاجات لدى الكائن الحي تحدث تغيير في توازنه العضوي والكيميائي فتنشأ عن ذلك حالة من التوتر تدفع به للقيام ببعض الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع حاجاته وهي الجوع، العطش، التنفس والتعب.

ب- الدوافع السيكولوجية: وتصنف إلى فئتين:

1. الدوافع الداخلية: وتتمثل في سعي الكائن الحي في القيام بشيء معين لتحقيق ذاته وهذا النوع من الدافع يقف وراء الانجازات المتميزة مثل دافع حب الاستطلاع، دافع الانجاز ودافع الكفاءة.

2. الدوافع الخارجية والاجتماعية: وتنشأ نتيجة علاقة الكائن الحي بالأشخاص الآخرين والتي تدفع الفرد القيام بأفعال معينة إرضاءً للمحيطين به أو الحصول على تقدير أو تحقيق نفع مادي أو معنوي مثل دافع الانتماء، دافع التنافس، دافع الاستقلال عن الآخرين (نائر أحمد غياري، 2008، ص 35).

5-3 التصنيف الثالث: دوافع ثانوية ودوافع شعورية والاشعورية.

أ- الدوافع الثانوية (النفسية): تنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة والظروف الاجتماعية المختلفة التي يعيش فيها مثل دافع التملك والسيطرة والفضول والانجاز.

ب- الدوافع الشعورية: والتي تدخل ضمن وعي الفرد ويكون قادرًا على معرفتها والتحكم فيها وإيقافها مثل واقع الشعور بالبرد.

ج- الدوافع اللاشعورية: وهي تكمن وراء سلوك الإنسان وتصرفاته التي تعرف سببًا لها مثل العقد النفسية كالغيرة المرضية (أمل البكري وناديا عجوز، 2010، ص 172).

6- وظائف الدافعية:

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

6-1 تحريك وتنشيط السلوك:

بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار والاتزان النفسي للإرضاء لبعض الحاجات الأساسية (محمود محمد غانم، 2000، ص 22).

إن الدافعية هي تنشيط وتحريك سلوكًا لدى الأفراد من أجل إشباع حاجة أو استجابة لتحقيق هدف معين مثل هذا السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الكائن الحي يعد مؤشرًا على وجود دافعية لديه نحو تحقيق غاية أو هدف ما.

6-2 تحدد الدافعية شدة السلوك:

اعتمادًا على مدى إلحاح أو الدافع إلى إشباع مدى صعوبة أو سهولة الوصول إلى الباعث الذي يشبع الدافع، فكلما كانت الحاجة ملحة وشديدة كان السلوك المنبعث قويًا لإشباع الحاجة، كما أنه إذ وجدت صعوبات تعيق تحقيق الهدف فإن محاولات الفرد تزداد من أجل تحقيقه.

6-3 تحافظ على ديمومة واستمرارية السلوك:

فالدافعية تعمل على مدى السلوك بالطاقة اللازمة حتى يتم إشباع الدافع أو تحقيق الغايات والذي يسعى لها الفرد مثابراً حتى يصل إلى حالة التوازن اللازمة لبقائه واستمراره (عماد عبد الرحيم الزعول، 2012، ص 216).

6-4 توجه السلوك نحو هدف معين:

تفترض النظرية المعرفية الاجتماعية أن الأفراد يصنعون أهدافاً لأنفسهم ويوجهون سلوكهم نحو هذه الأهداف (أحمد فلاح العلوان، 2009، ص 287).

7- تعريف الدافعية للإنجاز:

عرفها جولدتون: الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة الفرد للتغلب على العقبات من أجل السيطرة على التحديات الصعبة وهي أيضاً الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة.

عرفها محمود عبد السلام منسي: يقصد بدافعية الإنجاز كفاح الفرد لأداء مهامه والأعمال الصعبة على أفضل وجه ممكن.

عرفها هليفارد وزملائه: أن دافعية الإنجاز، هي تحديد الفرد لأهداف وفقاً لمعايير التفوق في إنتاجه وإنجازه (طارق كمال، 2006، ص 90).

تعريف آخر: الدافعية للإنجاز دافع مركب توجه سلوك الفردي كي يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعتبر معايير الإمتياز والذي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة، أو هي المحصلة النهائية للعلاقة بين دوافع النجاح ودوافع تجني الفشل والتفاعل بها (محمد بني يونس، 2004، ص 350).

يمثل دافع الإنجاز رغبة الفرد في النجاح والتفوق وتجنب الفشل من أجل الوصول بمستوى الأداء إلى درجة من الامتياز.

8- مكونات الدافعية للإنجاز:

يرى أوزيل 1969 أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الإنجاز نلخصها

كالتالي:

8-1 الحافز المعرفي:

وهو محاولة الفرد إشباع حاجاته في المعرفة أي أن يعرف ويفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

8-2 توجيه الذات أو تكريس الذات:

وهو رغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أدائه المميز في آن واحد بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكافئة والمركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز والملتزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

8-3 دافع الانتماء:

ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء ويأتي هنا دور الوالدين لمصدر أول لإشباع حاجات الانتماء ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويقتصر عليهم في تكوين شخصية ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة (البار الرميضاء، 2014، ص 76).

أما عبد المجيد (1985) فاعتبر أن الدافع للإنجاز دالة على سبعة عوامل هي:

- 1- التطلع للنجاح.
- 2- التفوق عن طريق بذل الجهد والمثابرة.
- 3- الانجاز عن طريق الاستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط.
- 4- القدرة على إنجاز الأعمال الصعبة بالتحكم فيها والسيطرة على الآخرين.
- 5- الانتماء إلى الجماعة والعمل من أجلها.
- 6- تنظيم الأعمال وترتيبها بهدف انجازها بدقة و اتقان.
- 7- مراعاة التقاليد والمعايير الاجتماعية المرغوبة أو مسايرة الجماعة والسعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين (عثمان مريم، 2010، ص 76).

وقد توصل حسين 1998 باستخدام التحليل العاملي بطريقة هوتلنج أن الدافعية تتكون من ستة عوامل:

- 1- المثابرة.
- 2- الرغبة المستمرة في الانجاز.
- 3- التفاني في العمل.
- 4- التفوق والظهور.
- 5- الطموح.
- 6- الرغبة في تحقيق الذات (صالح محمد علي أبوجادو، 1998، ص 295).

9- أنواع الدافعية للإنجاز:

ميز "فيروف Veroff" بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

9-1 دافع إنجاز ذاتي:

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

9-2 دافع إنجاز اجتماعي:

يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافعان الذاتي والاجتماعي ليشكل دوافع انجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة في النفس والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران (نعيمة الشماع، 1977، ص 163).

10- نظريات الدافعية للإنجاز:

وضع العلماء ماكلياند وماسلوا وترونديك، العديد من النظريات حول الدوافع تختلف باختلاف نظراتهم للإنسان والسلوك الإنساني وباختلاف مبادئ المدارس السيكلوجية التي

ينتمون إليها، ولما كان الإسهاب والتفصيل في الشرح والتفسير لهذه النظريات سنقتصر في تناولنا هذا على أهم ما تنطوي عليه النظريات الشهيرة.

10-1 نظرية التحليل النفسي:

حيث ترى النظرية التحليلية أن جوانب السلوك الإنساني مدفوع بالحافز الجنسي والحافز العدوانية، أي أن الدوافع اللاشعورية هي التي تفسر الكثير من أنماط السلوك التي لا نستطيع تفسيرها بدوافع ظاهرة، كما أنها تؤكد على الخبرات المبكرة التي يتعرض لها الطفل الصغير، وقد تنعكس على السلوك المستقبلي له، ولهذا يجب أخذ هذه النظرية بعين الاعتبار نظراً لما تحمله من أهمية في تفسير مواقع الفرد.

10-2 النظرية الارتباطية (السلوكية):

تعني هذه النظرية بتفسير الدافعية في ضوء نظريات التعلم ذات المنحنى السلوكي، أو ما يطلق عليها عادة بنظريات -المثير- الاستجابة، فيرى أصحاب هذه النظرية بأن الدافع يستشير نشاط الكائن الحي، ويحركه وتستند في ذلك إلى نظريات التعلم، ويعد "ثرونديك" من أوائل المتناولين لهذه المسائل، وقام بمبدأ المحاولة والخطأ .

10-3 نظريات الحاجات لماكيلاند:

تعتبر نظرية ماكيلاند أحد نظريات الاستشارة الوجدانية، حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس افتراض أن أشكال السلوك الذي يقوم بها الكائن الحي هي التي تحقق الأشباع، وتمثل مصدر السرور له، أما أشكال السلوك التي يتجنبها تمثل مصدر الضيق له، ولهذا فالانفعال محدد مهم للسلوك المدفوع (عبد الحليم محمود السيد وآخرون، 1990).

بمعنى التوقع بهذا التباين قد يكون مفرحاً ومؤلماً، سهلاً أو معرقلاً حسب درجته ولكي يستشار السلوك يجب أن تكون درجته معتدلة.

ويرى موراي Moray أن الحاجة إلى الانجاز تتدرج تحت حاجة أخرى أشمل وهي الحاجة إلى التفوق والتي بدورها تتنوع إلى ثلاث حاجات (يونغ، 1961) رئيسية يتفق ماكيلاند عليها ويعتبرها أقسام العوامل الإنسانية للدوافع.

أ- الحاجة إلى السلطة ومراكز القيادة في العمل:

فالفرد بطبيعته يسعى دائماً لتحقيق التفوق في العمل وذلك من خلال الحصول على السلطة للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وتحريكه نحو الأهداف المرغوبة.

ب- الحاجة للإستعراض:

وهي رغبة الفرد للظهور في ميدان يحتل الصدارة داخل المنظمة.

ج- الحاجة إلى الانجاز:

وهي تمثل القوى والجهود التي يبذلها الفرد من أجل تحدي العوائق والعقبات التي تقف أمام انجاز المهام الصعبة أي تحقيق الرضا من خلال انجازهم لأعمالهم في حين يرى ماكيلاند بموضوع الحاجة للإنجاز ترتبط بعوامل أخرى مثل الشهرة والحاجة إلى الحرية والسيطرة ومستوى الطموح وعلى هذا فقد اهتم ماكيلاند بموضوع الحاجة إلى الإنجاز نظراً لما له من أهمية في تفسير سلوك الأفراد تجاه أهدافهم وأعطى مفهوم الدافع بدلاً من الحاجة إلا أنّ المعنى أو المقصود بقي نفسه، فالدافع للإنجاز تكوين افتراضي يعني الشعور أو الود وأن المرتبط بالأداء من حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز (موسى وآخرون، 1988).

10-4 النظرية المعرفية:

ترى أنّ النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية ذاتية متأملة فيه

(عبد الحميد نشواتي، 1997).

كون الإنسان مخلوق عاقل يستطيع اتخاذ قراراته نحو ما يرغب في انجازه أي أنها تعتمد على الدوافع الداخلية Anternal motivation في تفسير السلوك الإنساني، حيث يشعر

الفرد بالرغبة في الأداء والإقبال على الموضوع أو العمل المنجز دون الرجوع إلى العوامل الخارجية وكمثال على ذلك حب الاستطلاع، فهي دافع منبثق من ذات الفرد.

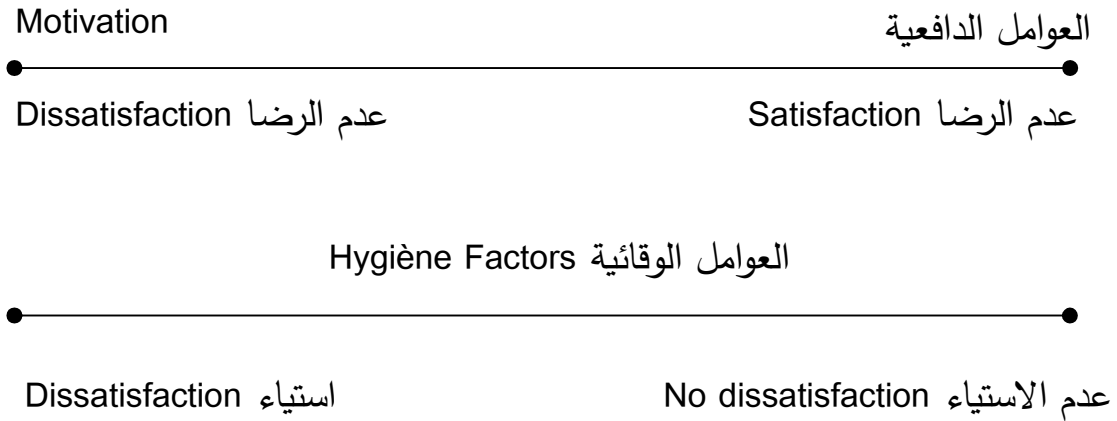
وهناك أشكال عديدة من النظريات المعرفية التي اهتمت بدراسة الدافعية للإنجاز من

بينها:

- نظرية العاملين لـ فريديريك هرزبرغ:

قام فريديريك هرزبرغ بناءً على دراسة أجراها بتتمة نظريته الذي أطلق عليها نظرية العاملين (العوامل الدافعية) والعوامل الوقائية (Hygiene Factors)، واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة، الرضا، والإستياء، وأن العوامل في الشكل التالي

(لوكيا الهاشمي، 2003، 2004).



شكل رقم (07) يمثل العلاقة بين الرضا والأشياء حسب وجهة نظر هرزبرغ

هناك مجموعتين من العوامل التي يقابلها الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى ويطلق عليها العوامل الوقائية، وهي تتشابه مع حاجات المشتريات السفلي في هرم "ماسلو" ووظيفة هذه العوامل هي منع "عدم الرضا" ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا بمعنى آخر فيها تصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري وتعتبر "حد أمان" لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية، والمجموعة الثانية من العوامل يطلق عليها "العوامل الدافعة"، وهي تزود الفرد بالدافعية وتتشابه مع الحاجات المستويات العليا في هرم "ماسلو" وطبقاً لهذه النظرية فإن

الفرد لابد أن يكون مقتنعًا بمحتويات عمله، بمعنى أن يتضمن العمل نوعًا من التحدي والصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه (لوكيا الهاشمي، 2003، 2004).

وتشمل العوامل الوقائية أو الصحية:

- الإدمان الوظيفي
- الراتب
- ظروف العمل
- المركز
- سياسة الشركة
- نوعية الإشراف الفني
- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والزملاء
- المزايا الإضافية

بينما عوامل الدافعة أو عوامل الرضا تتضمن:

- الانجاز
- التقدير
- مهام العمل
- المسؤولية
- التقدم في الوظيفة
- النمو والتطور الذاتي

لقد حظيت نظرية هيرزبرغ بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين وكما هو متوقع فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لهذه النظرية، وأوضحت بصورة مختلفة ما يلي:

- قد يسبب عامل معين (مثل الراتب) الشعور بالرضا في إحدى العينات فيما يسبب شعورًا بعدم الرضا قد يكون نتاجًا لعمر العامل ومستواه في التنظيم.

- الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الإشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء كعوامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا.

حيث يؤدي الإشباع الذي يتلو الاستجابة الى تعلم هدفه الاستجابة وتقويتها في حين يؤدي الانزعاج أو عدم الإشباع إلى أضعاف تلك الاستجابة (نشواتي، 1997).

- نظرية أتكينسون:

في منتصف الستينات أقام أتكينسون نظرية شاملة في الدافعية للإنجاز والسلوك ويفترض أن ميل الفرد لتحقيق هدف ما يتحدد بناء على محصلة ثلاث عوامل، الحاجة للإنجاز والدافع للإنجاز واحتمالية النجاح والقيمة الحافزية للنجاح.

ومن منظور اتكنسون أن قوة دافعية الفرد لحرية الاختيار فإن الفرد ذو الدافعية المرتفعة للإنجاز يختار مهام متوسطة الصعوبة لأنها تمتاز بالتوازن ما بين التحدي من جهة واحتمالية النجاح من جهة أخرى، أما الفرد ذو الدافعية المنخفضة للإنجاز، فإنه يختار بتجنب المهام لأن خوفه من الفشل يتجاوز توقعاته للنجاح وفي مواقف الاختيار فإنه يختار مهام سهلة نسبياً لأن احتمالية النجاح مرتفعة أو أنه يختار مهمة صعبة لأنه لا يتعرض إلى حرج كبير عند فشله في مهمة صعبة (أحمد يحي الزق، 2009، ص 236).

ويرى أتكينسون أن الدافع للإنجاز هو المحصلة النهائية لصراع الأقدام-الأحجام بين الأمل في النجاح والخوف من الفشل ويمثل اتكنسون هذه العلاقة بالمعادلة التالية، دافع الانجاز: دافع النجاح ودافع تجنب الفشل يؤدي إلى محصلة أكبر من الدافع للإنجاز (محمد بني يسوف، مرجع سابق، ص 250).

10-5 نظرية التنافر المعرفي:

تؤكد نظرية التنافر المعرفي التي طورها فستينفر 1996 أن دافع الأفراد نحو تحقيق التوازن والإنسجام المعرفي في تنشأة كنتيجة لعدم الإنسجام أو التوازن المعرفي وأن مثل هذه الحالة تحدث عندما تلزم الفرد نفسه بعمل ما يتناقض مع معتقداته وعاداته السلوكية الأمر الذي يؤدي إلى حدوث حالة من التنافر المعرفي وعليه يسعى الفرد جاهداً للتخلص من التنافر كأن يقنع نفسه بأن ما سيقوم به من أعمال وأفعال هي بحد ذاتها مفيدة وتتحقق أهدافه التي يلجأ جاهداً إلى إيجاد المبررات التي تؤكد أن هذه الأعمال لا تتناقض مع معتقداته واتجاهاته (عماد عبد الرحمن الزعول وعلى فالح الهنداوي، 2015، ص 302).

11-1 قياس الدافعية للإنجاز:

يمثل قياس الدافعية للإنجاز تحدياً لعلماء النفس ورغم ذلك تمكنوا من إيجاد نوعين من المقاييس تضاف إلى قسمين مقاييس اسقاطية ومقاييس موضوعية.

11-1 المقاييس الاسقاطية:

أ- مقياس ماكيلاند وآخرون 1953: قاموا بوضع مقياس أو اختبار الدافعية للإنجاز، ويتكون هذا الاختبار من مجموعة من أربع صور، وقد استطاع ماكيلاند اشتقاق بعضها من اختبار تفهم الموضوع TAT الذي أعده "صواري" عام 1938، أما البعض الآخر فقد قام ماكيلاند بتصميمها خصيصاً لقياس الدافع للإنجاز، حيث قام الباحث يحرض كل صورة في أثناء الإختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص، ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تعطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة والأسئلة هي ما يلي:

- ماذا يحدث، ومن هم الأشخاص؟
- ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث في الماضي؟
- ما محور التفكير؟ وما المطلوب أدائه؟ ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟

- ما سيحدث؟ وما الذي عمله؟

وبعد ذلك يجيب المفحوص على الأسئلة في مدة لا تزيد عن أربعة دقائق ويستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة حوالي عشرين دقيقة ويرتبط الاختيار بالتخيل الابتكاري ويتم تحليل نواتج تخيل المفحوصين بالنسبة لنوع معين من المحتوى وهو ذلك المحتوى الذي يمكن أن يشير إلى الدافع للإنجاز

(رشاد علي عبد العزيز موسى، 1993، ص 21).

ب- مقياس الاستبصار (F.T.L) لفرنش 1958:

في ضوء الإطار النظري الذي وضعه ماكيلاند لتقدير صور وتخييلات الانجاز، حيث أنها وضعت جملاً مفيدة تصف أنماط متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية اسقاطية عند تغيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل عليه البند أو العبارة.

ج- مقياس اختبار التعبير عن طريق الرسم (Aget) لأنسون 1985:

لقياس الدافع للإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن مقياس ماكيلاند وزملائه واختيار فرنش للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه أنسون لتصحيح اختبار الرسم فئات وخصائص معينة كالخطوط والحيز والشكل وقد رأى أنسون أنه يمكن تمييز المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة للدفاع للإنجاز وذلك عن طريق الرسم الحر لدى الأطفال (رشاد موسى عبد العزيز موسى، 1993، ص 22-23).

11-2 المقاييس الموضوعية:

لقد قام العديد من الباحثين بإعداد مقاييس موضوعية لقياس الدافعية للإنجاز نذكر منها ما يلي:

أ- مقياس الدافعية للإنجاز للأطفال والمراهقين:

قامالبروفيسور فينر أشاد في علم النفس في جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية بتصميم مقياس الدافعية للإنجاز للأطفال والمراهقين، وقد أشار كبستتيوم وفينر

1970 إلى أن عبارات هذا المقياس اشتقت أساسًا من نظرية أتكينسون للدافعية للإنجاز وقد صممت عبارات المقياس في ضوء نوع الأثر (الأمل والفشل) اتجاه السلوك (الأقدام أو الأحجام) ويتكون المقاييس في صورته النهائية من عشرين عبارة من عبارات الاختيار الجبري (رشاد موسى عبد العزيز موسى، مرجع سابق، ص 25).

ب- مقياس سميث 1975:

كما استخدم سميث طريقة مورني وليكرت في تصميم استبيان لقياس دافع الانجاز لدى الراشدين، وكان يتكون في صورته الأولى من 103 عبارة ثم إجرائه على عينة قوامها 89 فردًا وانتقى منها عشر عبارات الأكثر قدرة على التمييز بين الأفراد في دافعية الإنجاز ثم تحقق الباحث من مدى صدق وثبات الاستبيان أكثر من طريقة وحصل على نتائج مرضية.

ج- مقياس قشقوش 1975:

تصمم أول أداة عربية لقياس دافع الإنجاز استند من المفهوم الذي اعتمده ماكيلاند وزملاؤه عن دافع الانجاز وقد عرض قشقوش عبارات الاستبيان المبدئية على ثلاث محكمين اتفقوا على صلاحية 32 عبارة لقياس دافعية الإنجاز، كما تم التأكد من ثبات الاختبار عن طريقة إعادة الإجراء (رشيدة الساكر، 2015، ص 35).

12- العوامل المؤثرة في عملية الانتاج:

تنشأ دافعية الإنجاز لدى الفرد ببين عدة عوامل أساسية منها مما يرجع للفرد ذاته ومنه ما يرجع لبيئة الانجاز.

1-12 العوامل الفردية:

- أساليب التنشئة الأسرية: تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند وزملاؤه أن الآباء لهم دورهم في نشأت دافعية الانجاز وأن دافع الطفل في الاعتماد عن نفسه وتكليفه بأداء مهامه لوحده أي باستقلالية يؤدي ذلك إلى زيادة في دافعية الانجاز وتدعيم السلوك الذي أنجزه

الفرد إيجابياً بالاثابة واطهار الحب يؤدي ذلك إلى تعلم الدافع وتقويته ويعكس ذلك إذا لم يلق الطفل تشجيعاً أو اقتران الإنجاز الجيد بالعقاب، فإنّ الدافع قد لا يتكون عند الفرد أو قد ينشأ ضعيفاً ويقول ماكيلاند في هذا الصدد التدريب المبكر لا يجب أن يوحى بنبذ الوالدين للطفل بمعنى أن الوالدين قد يجبران الطفل على الاستقلال حتى لا يكون عبئاً عليهم.

- **المدرسة:** إنّ للمدرسة دور كبير في تنمية دافعية الانجاز من خلال السير الجيد للمدرس بما يتلائم وإمكانيات التلميذ ومحاولة تشجيعه وتدعيم وتعزيز سلوكياتهم الناجحة (جوبي لخضر، 2016، ص 250).

12-2 العوامل الثقافية والدينية والاقتصادية:

تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند حول العوامل الثقافية والدينية وتأثيرها على دافعية الإنجاز إلى أنّ قيم الآباء التي يمثلها أدائهم الديني الذي تؤثر في تنشئة الطفل وبالتالي في دافعية الإنجاز لدى الطفل وتوصل أيضاً ماكيلاند عام 1976م في دراسات الدافعية للإنجاز لدى الأفراد في عدة بلدان إلى أنّ دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطور الاقتصادي للبلد فدافعية الانجاز تسيطر وتسود خلال فترات النمو الاقتصادي، فالأشخاص في البلدان المتقدمة يرجعون بسبب تضخم وزيادة الإنتاج إلى انجازاتهم المثيرة (جوبي لخضر، مرجع سابق، ص 252).

12-3 العوامل الخاصة لبيئة الإنجاز:

إن البيئة التنظيمية التي تعمل إلى تحقيق طموح الأفراد من خلال تحديد أهداف ممكنة التحقيق والمثيرة للتحدي ويقدم فرصاً كافية تكون مهمة في انتشاره وتنصيب دافعية الانجاز ومن هذا المنطلق العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز بيئة العمل وهي كالتالي: طبيعة العمل، العوامل التشخيصية (مفهوم الذات)، التحمل، المثابرة والطموح (جوبي لخضر، 2006، ص 253).

خلاصة الفصل:

من خلال العرض النظري نستخلص أنّ الدافعية للإنجاز هي المحرك والموجه الأساسي لسلوك الفرد وتعتبر بمثابة طريق محدد لتحقيق هدف أو غاية ما، كما تعتبر الدافعية للإنجاز من بين أهم الدوافع الخاصة بالإنسان التي يسعى من خلالها إلى تحقيق التفوق والامتياز، ونلاحظ أنه لا يوجد سلوك مهما كانت طبيعته وهناك من دافعية مرتفعة والأخر منخفضة كنتيجة للفروق الفردية التي تشمل الجانب المعرفي والذاتي، وأن دراسة الدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته أمر مهم لأنّ طبيعة عمله تتطلب منه دافعية قوية من أجل إنجاز المهام على ما يرام وكل هذا يتوقف على مدى الفعالية والقدرة الإنجازية والمثابرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1- الدراسة الإستطلاعية.

2- منهج الدراسة.

3- المجال الزمني والمكاني للدراسة.

4- عينة الدراسة .

5- خصائص العينة.

6- أدوات جمع البيانات.

7- الخصائص السيكومترية للإستبيان.

8 - الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة، سنقوم في هذا الفصل عرض مجموعة من الإجراءات المنهجية المحصلة للدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية بغرض التحقق من الفرضيات المطروحة ودراسة خصائص العينية وأدوات جمع البيانات والجهود المكانية والزمانية والأساليب الإحصائية وتحليل البيانات.

1- الدراسة الإستطلاعية:

للدراسة الإستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي، وذلك لأنها بمثابة خطوة أولى تهدف إلى تعميم المعرفة بموضوع الدراسة، وتجمع المعلومات والبيانات التي تخص الموضوع بمختلف جوانبه، غالباً حيث يسعى لتحقيق من صحة الفروض وصدقها ويتم ذلك من خلال إخضاعها للتجريب العلمي وذلك من خلال استخدام أداة أو مجموعة أدوات علمية وإتباع منهج يتفق، وطبيعة الدراسة وإختيار عينة تجرى عليها الدراسة بالإستعانة بتقنيات تساعده على القيام بدراسة متكاملة للموضوع المطروح، ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة إستطلاعية على 15 عامل.

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التي قام بها هو تحديد مجتمع الدراسة وضبط عينتها.

- تساعد في التعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث.
- تحديد من خلالها عينة البحث.
- إعطاء الصيغة النهائية لعينة الاستمارة.

2- منهج الدراسة:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لا تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يستند عليها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها.

يتحدد منهج الدراسة في إطار أبعاد طبيعة المشكلة وأهدافها، وكما كان موضوع دراستنا هو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته، فإستخدمنا في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يقوم أولاً بتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة وإعطاء تقرير وصفي.

وتتدرج الدراسة الحالية من البحوث والدراسات الوصفية التي تهدف إلى دراسة الظاهرة بوصف وتحليل مكوناتها والكشف عن العلاقة التي قد تظهر بين متغيرات الدراسة.

3- المجال الزمني والمكاني للدراسة:

من أجل إنجاز بحث علمي لا بد علينا إختيار مكان وزمان إجراء الدراسة لاستكمال الجانب النظري بالجانب التطبيقي، حيث قمنا في هذه الدراسة باختيار المؤسسة المتمثلة في ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته بزارع بن خدة لولاية تيزي وزو، وجرينا هذه الدراسة إبتداءً من 12 أبريل 2023 إلى غاية 08 جوان 2023.

4- عينة الدراسة وخصائها:

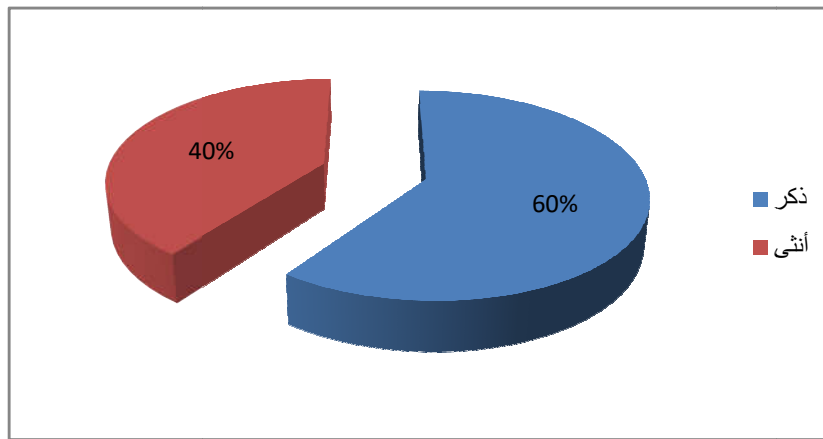
شملت عينة الدراسة عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته التي تم إختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي، حيث بلغ حجم العينة 70 عاملاً.

5- خصائص العينة:

5-1 حسب متغير الجنس:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	42	60
أنثى	28	40
المجموع	70	100



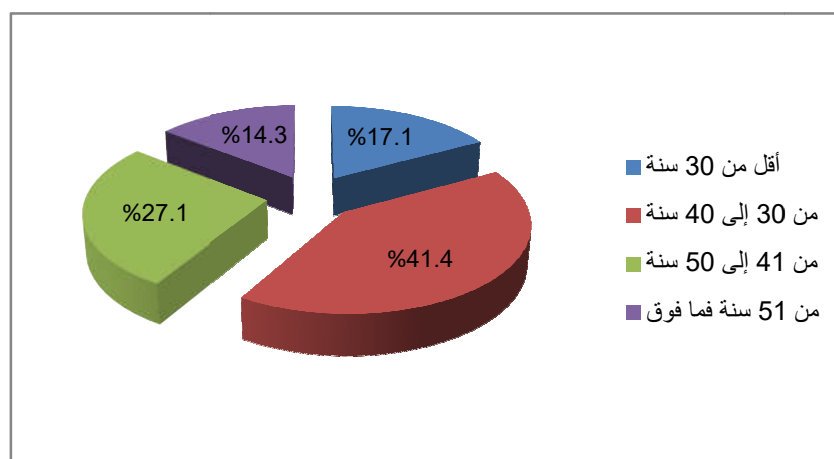
شكل رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (08) نلاحظ أن نسبة الذكور التي تقدر بـ 60% أكبر من نسبة الإناث التي تقدر بـ 40% من مجموع أفراد العينة، نلاحظ وجود عدد أكبر للذكور لأنهم الأنسب للقيام بالأعمال الشاقة، أما الإناث عملهن في الإدارة والإشراف.

5-2 حسب متغير السن:

جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	12	17.1
من 30 إلى 40 سنة	29	41.4
من 41 إلى 50 سنة	19	27.1
من 51 سنة فما فوق	10	14.3
المجموع	70	100



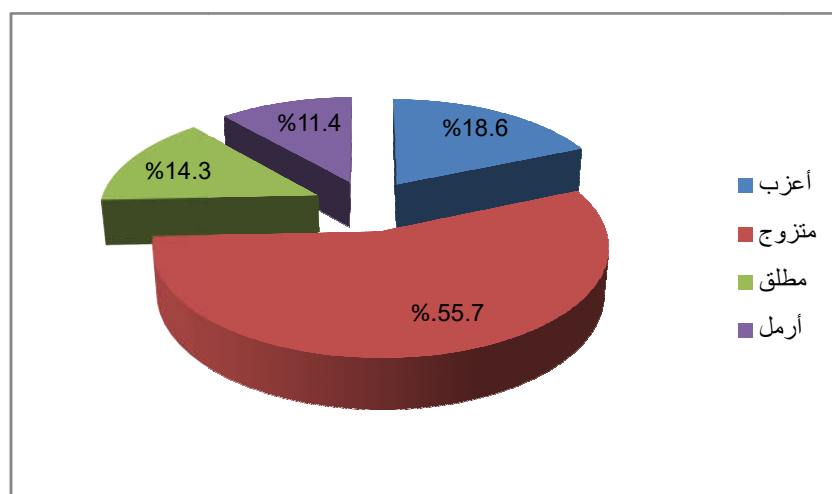
شكل رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

يتبين من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (09) أن نسبة 17.1% من أفراد العينة كان سنهم أقل من 30 سنة، بينما نسبة 41.4% من أفراد العينة يتراوح سنهم من [30 إلى 40 سنة]، كذلك نجد أنّ ما نسبته 27.1% يتراوح سنهم من [41 إلى 50 سنة]، أما نسبة 14.3% كان سنهم من 51 سنة فما فوق.

3-5 حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	العدد	الحالة العائلية
18.6	13	أعزب
55.7	39	متزوج
14.3	10	مطلق
11.4	08	أرمل
100	70	المجموع



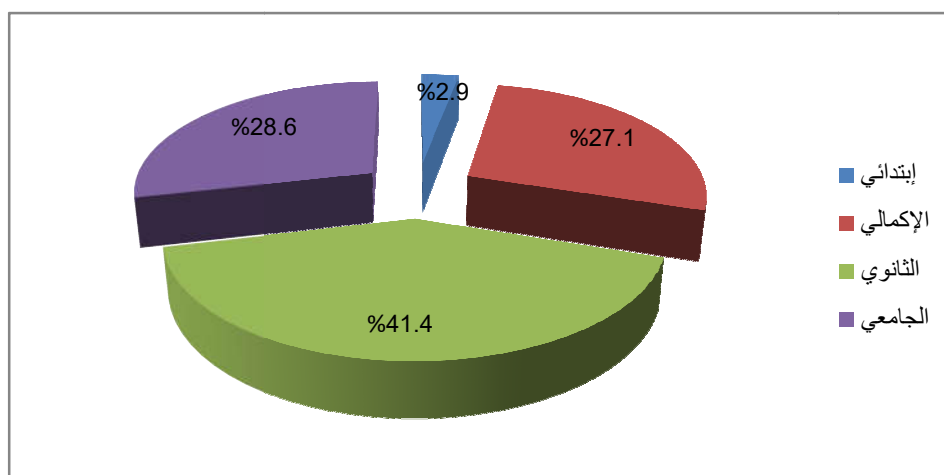
شكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (10) أن أفراد العينة المتزوجين تقدر نسبتهم 55.7% ثم تليها نسبة العزاب التي تقدر بـ 18.6% وهي نسبة متباعدة فيما بينها ونلاحظ أن نسبة المتزوجين أكثر لأنهم أكثر مسؤولية، أما نسبة المطلقين تقدر بـ 14.3% ثم تليها في الأخير نسبة الأرمال متقاربة مع نسبة المطلقين.

4-5 حسب متغير المستوى الدراسي:

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة	العدد	المستوى الدراسي
2.9	02	إبتدائي
27.1	19	الإكمالي
41.4	22	الثانوي
28.6	20	الجامعي
100	70	المجموع



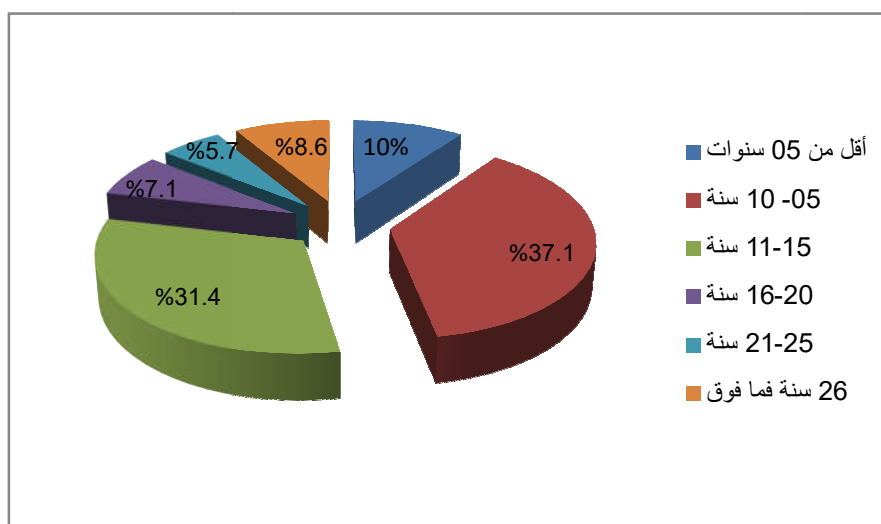
شكل رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

نلاحظ من خلال جدول رقم (04) والشكل رقم (11) أن نسبة 41.4% من عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي، بينما نجد أن نسبة 28.6% من عينة الدراسة من ذوي الدراسات الجامعية العليا، بينما إنحصرت نسبة 27.1% من هذه العينة بمستوى إكمالي في حين نسبة 2.9% تمثلت في ذوي المستوى الابتدائي فعليه نستطيع القول أنّ طبيعة العمل تنعكس على هذه النسب، خصوصا المستوى الثانوي والجامعي فهم يدفعون بالمؤسسة إلى تحسين خطوط عملها ومستواهم يسمح لهم بمراقبة مختلف التطورات في مجال العمل.

5-5 حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	07	10%
05-10 سنة	26	37.1%
11-15 سنة	22	31.4%
16-20 سنة	05	7.1%
21-25 سنة	04	5.7%
26 سنة فما فوق	06	8.6%
المجموع	70	100



شكل رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (05) والشكل رقم (12) أن الخبرة توزع على الشكل التالي: الفئة أقل من 05 سنوات تقدر بـ 10% ونسبة الفئة (05-10 سنة) تقدر بـ 37.1% ونسبة الفئة (11-15 سنة) تقدر بـ 31.4%، أما الفئة (16-20 سنة) تقدر نسبتهم بـ 7.1% ونسبة (21-25 سنة) تقدر نسبتهم بـ 5.7%، أما الفئة المتمثلة من 26

سنة فما فوق فتقدر بـ 8.6%، وهذا يبين لنا مدى خبرة موظفي ملبنة طاسيلي لأن طبيعة العمل تتطلب الخبرة الكافية.

6- أدوات جمع البيانات:

6-1 المقابلة: تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل والأدوات شيوعاً وبإجراء مقابلة لمحاولة إثارة الجوانب ذات الأهمية القصوى.

وعليه فقد تم استخدام هذه التقنية في البحث من خلال المقابلة المجرات مع مسؤولي ملبنة طاسيلي وبعض العمال حيث عرض الموضوع والأهداف المرجوة فيه، وبالتالي فقد استخدمنا المقابلة الموجهة أو الحرة حيث يتم عرض الموضوع الرئيسي، ويترك للمبحوث فرصة الحديث عن جوانبه المختلفة، ولقد كان لها دور كبير في تحديد العديد من النقاط كالمعلومات التي تخص الملبنة وموقعها وطبيعة نشاطها ومنتجاتها وعدد عمالها.... الخ.

6-2 الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى الأساليب القياسية التي تهدف إلى قياس المشاعر والاتجاهات كذا معرفة سلوك الفرد في المواقف المختلفة، وتكون الملاحظة ناجحة كلما كانت محددة وموضوعية، وتعتمد على مهارة الباحث وقدرته على تحليل العلاقات وأنماط السلوك المراد دراسته، وتساعد على اكتشاف الإرتباطات الموجودة بين العلاقات التي لا يمكن فهمها إلا من خلال ملاحظتها ولقد استخدمنا في بحثنا هذه الأداة من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها، وذلك لمعرفة نوع العلاقات والاتصالات بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى ومعرفة سيرورة إنتقال المعلومات والاتصالات عبر كافة المستويات.

6-3 الإستبيان:

هو أكثر الوسائل استخداماً للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد، وتمثل الإستمارة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد قمنا بتصميمها بعد الإطلاع على أدبيات

الموضوع المتمثل في الإطار النظري والدراسات السابقة (كدراسة محمد علي محمد و دراسة منصور بن الزاهي) ذات الصلة بموضوع دراستنا وهي موجهة لعمال ملبنة طاسيلي ونظرًا لإختيارنا الإستبيان كأداة رئيسية في هذا البحث فسوف نقوم بوصف شامل لمراحل بنائها وأهدافها وتعليماتها ومجالاتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة وكيفية حساب صدقها وثباتها وذلك على النحو التالي:

أ- صياغة عبارات الإستبيان:

نظرا لنوع المعلومات التي يحرص الباحث على أن تكون كافية وشاملة لجميع جوانب المشكلة ويمكن الإعتماد عليها والوثوق بها. وعليه بالإلتزام بقواعد كتابة الاستمارة وكانت عباراتها موجزة بقدر الإمكان ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم.

ب - مجالات الإستبيان: لقد إحتوت الإستمارة في صيغتها على ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: جزء خاص بالبيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس والسن والحالة العائلية والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل، وكان الهدف منها هو توصيف أفراد عينة الدراسة أي معرفة بعض الخصائص عن مجتمع الدراسة.

- الجزء الثاني:

هو جزء خاص بالإتصال التنظيمي يحتوي على 30 عبارة بدوره قسم إلى ثلاثة محاور تحتوي على أبعاد وأشكال الإتصال التنظيمي وهي كالآتي:

1- محور الإتصال التنظيمي النازل يحتوي على 10 بنود.

2- محور الإتصال التنظيمي الأفقي يحتوي على 10 بنود.

3- محور الإتصال التنظيمي الأفقي يحتوي على 10 بنود.

- الجزء الثالث:

والأخير من هذا الإستبيان لقياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي وهو يحتوي على 30 بند، وقد تم صياغة هذه البنود وفقاً لمؤشرات الدافعية للإنجاز وهي الشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل والسعي نحو التفوق والمثابرة للتغلب على العقاب. جدول رقم (06): يوضح توزيع محاور الإستبيان.

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

7- طريقة تصحيح الاستبيان:

- دائماً (03) نقاط.
- أحياناً (02) نقطتين.
- أبداً (01) نقطة واحدة.

8- الخصائص السيكومترية للإستبيان الخاصة بالدراسة الحالية:

8-1 صدق المحكمين:

تم عرض الإستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين (الاستاذة سعودي مالحة الاستاذ علو زهير و الاستاذة حداد بايا) حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم حول محاور وعبارات الاستبيان، أين تم حذف بعض البنود التي لا تخدم الموضوع وأيضا تعديل العبارات الأخرى، و تم في الأخير الإجماع على تصحيح الإستبيان ووضعها في شكله النهائي وتوزيعه على أفراد العينة للدراسة حتى يقيس ما صمم لأجله.

8-2 ثبات الإستبيان:

بعد الإنتهاء من العملية التحكيمية التي كانت من أجل معرفة صدق المقياس وبعد القيام بتعديلها وفق آراء المحكمين أردنا إنزالها للميدان لتطبيقها على عينة صغيرة للتأكد من ثباتها وهذا قبل عرض الإستمارة على العينة الأصلية وعليه فقد قمنا بحساب ثبات الأداة من خلال طريقة ألفا كرومباخ.

الجدول رقم (07): حساب ألفا كرومباخ.

العينة	المحاور	ألفا كرومباخ
70	الإتصال التنظيمي	0.78
	الدافعية للإنجاز	0.76

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج معادلة "ألفا كرومباخ" الخاصة بالإستبيان الأول تقدر بـ 0.78%، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الإستبيان ثابت بدرجة مقبولة بحيث نستنتج حالة إعادة تطبيق الإستبيان على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف فتحصلنا على نفس النتائج تقريبا، أما نتائج الإستبيان الثاني تقدر بـ 0.76% وهي نسبة تتسم بالإرتفاع الذي يدل على أن الاستبيان ثابت ولدرجة مقبولة ونستنتج أنه في حالة إعادة تطبيق الإستبيان على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف تحصلنا على نفس النتائج تقريبا.

9 - الأساليب الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS".

ومن خلال إعتادنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لحساب الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
- 2- معادلة "ألفا كرومباخ" لقياس ثبات الإستبيان.
- 3- معامل الارتباط "سبيرمان" لحساب العلاقة.

4- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط الاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستمارة.

5- الانحراف المعياري: لتحديد درجة التشتت لإستجابات الأفراد.

خلاصة الفصل:

بعد عرض جميع الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءاً بالمنهج المستخدم للدراسة بحيث إعتدنا على المنهج الوصفي والذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الدراسة الإستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وبعد ذلك عرضنا العينة ومواصفاتها بعد إستخلاصها من المجتمع الأصلي، والإنتهاء بالأساليب الإحصائية المتعددة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الأصل القادم.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد.

1- عرض وتحليل النتائج حسب المحاور والبنود.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

3- خلاصة.

4- استنتاج عام.

5- اقتراحات الدراسة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الرابع إلى تحديد معالم الإطار المنهجي وبعد التحقق من صدق وثبات أدوات جمع البيانات يمهد لمواصلة ما ينبغي الوصول إليه كفاية لأي دراسة أو بحث علمي وعليه فنحن في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وكل هذا يتم بالإعتماد على ما تم تقديمه من فرضيات، وهذا ما يبين أهمية الجانب الميداني، كونه يدعم ويكمل ما تم بنائه في الإطار النظري.

1- عرض وتحليل النتائج حسب الاحصاء الوصفي:

1-1 نتائج إستبيان الإتصال التنظيمي:

يحتوي إستبيان الاتصال التنظيمي على ثلاث (03) أبعاد سنقوم بعرض إستنتاجات

أفراد العينة على محتوى هذه المحاور كالتالي:

الجدول رقم (08): إستجابة أفراد العينة على بعد الاتصال التنظيمي النازل:

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التردد				
			أبداً	أحياناً	دائماً	ت	
2	0.64	2.40	06	30	34	ت	1
			8.6	42.9	48.6	%	
1	0.55	2.44	2	35	33	ت	2
			2.9	50	47.1	%	
7	0.61	2.22	7	40	23	ت	3
			10	57.1	32.9	%	
8	0.65	2.15	10	39	21	ت	4
			14.3	55.7	30	%	
6	0.81	2.25	15	23	31	ت	5

			21.4	32.9	44.3	%	
5	0.82	2.31	15	19	35	ت	6
			21.4	27.1	50	%	
4	0.69	2.34	9	28	33	ت	7
			12.9	40	47.1	%	
3	0.62	2.38	5	33	32	ت	8
			7.1	47.1	45.7	%	
10	0.70	2.12	13	35	22	ت	9
			18.6	50	31.4	%	
9	0.72	2.14	14	32	24	ت	10
			20	45.7	34.3	%	

من خلال الجدول رقم (08): نجد العبارة "تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك".

وتمثلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.44) وإنحراف معياري (0.55)، حيث أكد أفراد العينة على أنهم يحصلون بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام ووظائفهم. ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة "تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر" وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.40 وإنحراف معياري (0.64). حيث أكدوا أفراد العينة على أنهم يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

ثم في المرتبة الثالثة العبارة "الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال لك بسرعة" وذلك بمتوسط حسابي (2.38) وإنحراف معياري (0.62). حيث أجمع أفراد العينة على أن الإعلانات تعتبر من أهم وسائل الإتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات المتعلقة بالعمل.

وكما نجد أيضًا في المرتبة الرابعة العبارة "المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة وذلك بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.69).

ثم تليها في المرتبة الخامسة العبارة "تملك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.82).

كما نجد أيضًا في المرتبة السادسة العبارة "تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل" وذلك بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 0.81.

ثم تليها في المرتبة السابعة العبارة "تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة للإيصال التعليمات إليك" بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري قدر بـ 0.61.

ثم تأتي بعد ذلك المرتبة الثامنة العبارة "تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط"، ومتوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 0.65.

حيث أن أفراد العينة أشاروا إلى أن الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط. ثم تليها في المرتبة التاسعة العبارة "الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بك"، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.14 والانحراف المعياري بـ 0.72.

ثم تليها بعد ذلك المرتبة العاشرة والأخيرة في العبارة "القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين"، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.12 وانحراف معياري قدر بـ 0.70.

الجدول رقم (09): إستجابة أفراد العينة على بعد الإتصال التنظيمي الصاعد.

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم			
			أبدا	أحيانا	دائماً	
9	0.79	2.15	17	25	28	01
			24.3	35.7	40	
4	0.64	2.28	7	36	27	02
			10	51.4	38.6	
6	0.75	2.24	13	27	30	03
			18.6	38.6	42.9	
7	0.68	2.18	11	35	24	04
			15.7	50	34.3	
7	0.70	2.18	12	33	25	05
			17.1	47.1	35.7	
1	2.45	2.57	9	31	29	06
			12.9	44.3	41.4	
5	0.65	2.25	08	36	26	07
			11.4	51.4	37.1	
8	0.72	2.17	13	32	25	08
			18.6	45.7	35.7	
2	0.68	2.38	08	27	35	09
			11.4	38.6	50	
3	0.73	2.34	11	24	35	10
			15.7	34.3	50	

(نجد العبارة "تستغل إجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة 09من خلال الجدول رقم)

عملك" إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.17) وإنحراف معياري (2.45).

ثم تليها العبارة " تتصل بمن هم أعلى منك رتبة بإتباع التسلسل إداري بمتوسط

حسابي (2.38)وإنحراف معياري (0.68).

ثم تأتي بعدهم العبارة "تعتبر إن إتصالك بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أدائك" بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.73).

وكما يتضح من خلال قراءتنا للجدول نجد في المرتبة الرابعة العبارة "لا تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.64).

وكما نجد أيضًا في المرتبة الخامسة "تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال إتصالك بالإدارة" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.65).

وتبين كذلك في المرتبة السادسة العبارة "تفضل المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح مشاكل عملك" بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.75).

أما فيما يخص العبارتين في المرتبة السابعة "يشعر الموظفون بحرية كاملة في الإتصال برؤسائهم" وذلك بإنحراف معياري (0.70).

أما العبارة الثانية "تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال إنشغالاتك" بإنحراف معياري (0.68) وذلك بنفس المتوسط الحسابي والذي قدر بـ (2.28) في كلا العبارتين.

ثم تليها في المرتبة الثامنة العبارة "الإدارة مهتمة بإستقبال العمال للإستماع إلى إنشغالاتهم" وذلك بمتوسط حسابي (2.17) ومع إنحراف معياري (0.72).

ثم تأتي بعد ذلك في المرتبة التاسعة العبارة "تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر" بمتوسط حسابي (2.15) والإنحراف المعياري (0.79).

الجدول رقم (10): إستجابة أفراد العينة على بعد الإتصال التنظيمي الأفقي.

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم			
			أبدا	أحيانا	دائمًا	
6	0.68	2.22	10	34	26	01
			14.3	48.6	37.1	
3	0.66	2.30	08	33	29	02
			11.4	47.1	41.4	
5	0.73	2.24	12	29	29	03
			17.1	41.4	41.4	
7	0.68	2.18	11	35	24	04
			15.7	50.0	34.3	
8	0.67	2.12	12	37	21	05
			17.1	51.9	30	
1	2.48	2.52	14	24	31	06
			20	34.3	44.3	
8	0.79	2.12	18	25	27	07
			25.7	35.7	38.6	
2	0.69	2.34	9	28	33	08
			12.9	40	47.1	
8	0.77	2.12	17	27	26	09
			24.3	38.6	38.6	
4	0.70	2.28	10	30	30	10
			14.3	42.9	42.9	

من خلال الجدول رقم (10) نجد العبارة "تسود علاقات إنسانية بين زملائي العمل"

إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.52) وإنحراف معياري (2.48).

ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة "تشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة" بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري (0.69).

ثم بعد ذلك تأتي المرتبة الثالثة العبارة "تتبادل الإتصال التنظيمي مع زملائك في العمل" بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.66).

كما نجد أيضًا في المرتبة الرابعة العبارة "الإتصال التنظيمي بين الزملاء له دور في تنمية روح الفريق" بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.70.

وبعدها تليها في المرتبة الخامسة العبارة "تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين" بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.73).

كما أتت أيضا في المرتبة السادسة العبارة "تتصل بزملائك في العمل بإستشارة المشرف" بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.68).

ثم تليها في المرتبة السابعة العبارة "تطلب المساعدة في زملائك في التعامل مع الآلات الحديثة" بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.68).

ثم تأتي في المرتبة الثانية العبارات الثلاثة "تستطيع الإستغناء عن الاتصال بزملائك" بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.79) والعبارة "تشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.77).

والعبارة "أتصل بزملائي في العمل للأتناقش معهم حول كيفية العمل" بمتوسط حسابي 2.12 وانحرافي معياري (0.67).

الجدول رقم (11): إستجابة أفراد العينة على استبيان الدافعية للإنجاز:

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم			
			أبداً	أحياناً	دائماً	
5	0.56	2.37	3	38	29	01
			4.3	54.3	41.4	
1	2.42	2.64	05	34	30	02
			7.1	48.6	42.9	
6	0.65	2.34	7	32	31	03
			10	45.7	44.3	
6	0.77	2.34	13	20	37	04
			18.6	28.6	52.9	
11	0.74	2.27	12	27	31	05
			17.1	38.6	44.3	
8	0.64	2.31	7	34	29	06
			10	48.6	41.4	
6	0.69	2.34	09	28	33	07
			12.9	40	47.1	
10	0.68	2.28	9	32	29	08
			12.9	45.7	41.4	
9	0.68	2.30	9	31	30	09
			12.9	44.3	42.9	
14	0.70	2.17	12	33	24	10
			17.1	47.1	34.3	
10	0.70	2.28	10	30	30	11
			14.3	42.9	42.9	

12	0.74	2.26	12	27	31	12
			17.1	38.6	44.3	
4	0.66	2.38	07	29	34	13
			10	41.4	48.6	
14	0.74	2.17	14	30	26	14
			20	42.9	37.1	
5	0.74	2.37	11	22	37	15
			15.7	31.4	52.9	
9	0.70	2.30	10	29	31	16
			14.3	41.4	44.3	
13	0.69	2.20	11	34	25	17
			15.7	48.6	35.7	
10	0.64	2.28	07	36	27	18
			10	51.4	38.6	
12	0.72	2.21	12	31	27	19
			17.1	44.3	38.6	
7	0.73	2.32	11	25	34	20
			15.7	35.7	36.6	
9	0.70	2.30	10	29	31	21
			14.3	41.4	44.3	
5	0.66	2.37	07	30	33	22
			10	42.9	47.1	
12	0.72	2.21	12	31	27	23
			17.1	44.3	38.6	

15	0.72	2.14	14	32	24	24
			20	45.7	34.3	
16	0.74	2.12	15	31	24	25
			21.4	44.3	34.3	
12	0.75	2.21	14	27	29	26
			20	38.6	41.4	
5	0.66	2.37	07	30	33	27
			10	42.9	47.1	
2	1.41	3.55	06	29	34	28
			8.6	41.4	38.6	
11	0.63	2.72	07	37	26	29
			10	52.9	37.1	
3	0.57	2.40	3	36	31	30
			4.3	51.4	44.3	

من خلال الجدول رقم (11) نجد العبارة "أتحمل مسؤوليتي الكاملة إتجاهها أقوم به من أعمال"، إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.64) وإنحراف معياري (2.42). ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة "لا أهتم بالماضي وما يشتمل عليه من أحداث" بمتوسط حسابي قدره (2.55) وإنحراف معياري (1.41). ثم تأتي في المرتبة الثالثة العبارة "أفضل في أدائي للأعمال التي لا يسبقها إستعداد نفسي"، بمتوسط حسابي قدره (2.40) وإنحراف معياري قدره (0.57). ثم تليهم في المرتبة الرابعة العبارة "تعجبنى المهام التي تتسم بجو من التنافس" بمتوسط حسابي قدره (2.38) وإنحراف معياري قدره (0.66).

أما فيما يخص المرتبة الخامسة جاءت العبارات الآتية كالتالي:

العبرة "أعتقد أن الإنجاز الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها" بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري قدره (0.74).

والعبرة "التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت والجهد" بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري قدره (0.66).

والعبرة "أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات" بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري قدره (0.66) والعبرة "أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه" بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري (0.56).

وكما أتت في المرتبة السادسة العبارات التالية:

العبرة "أعمل على تحقيق معدل الأداء المطلوب مني" بمتوسط حسابي قدره (2.34) وانحراف معياري (0.77) والعبرة "أنجز عملي لأنني اعتبره تطبيقا لتعليمات الإدارة" بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري قدره (0.69) والعبرة "عند دخولي للمؤسسة أركز إنتباهي على العمل فقط" بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري قدره (0.65).

ثم تليهم في المرتبة السابعة العبرة "لا أشعر بمرور الوقت عندما أكون منهمكاً في العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.32) وانحراف معياري (0.73).

وفي المرتبة الثامنة أتت العبرة "أشعر أنني قادر على تحمل المسؤولية في منصب عملي" بمتوسط حسابي قدره (2.31) وانحراف معياري (0.64).

وأما فيما يخص المرتبة التاسعة فقد وجدنا ثلاث عبارات نفس المتوسط الحسابي كالتالي:

العبرة "المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال" بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.70).

والعبارة "إتقاني في حل المشكلات الصعبة مهما أخذت من وقت" بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري (0.70).

والعبارة "أبذل أقصى طاقتي لتحقيق طموحاتي في العمل بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.68).

كما وجدنا أيضا في المرتبة العاشرة ثلاث عبارات بنفس المتوسط الحسابي. العبارة "أستطيع القيام بنفس المهام بساعات طويلة دون أن أشعر بالملل" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.64).

"أضع لِنفسي أهداف وأعمل على تحقيقها" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.68).

العبارة "أطمح لشغل مناصب أعلى من مناصبي الحالي" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.70).

تمثليهم في المرتبة الحادية عشر العبارتين العبارة "أخطط مسبقاً بهدف الوصول إلى نوع من الإمتياز" بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.63).

والعبارة "أشعر بالإرتياح عندما أنجز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.74).

كما وجدنا أيضا في المرتبة الثانية عشر أربعة عبارات بنفس المتوسط الحسابي كالتالي العبارة "أحدد ما أفعله في ضوء جدول زمني" بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.72).

والعبارة "رغم كل الصعوبات التي تواجهني، أنا مستعد لمواصلة هذا العمل" بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.72).

والعبارة "من الضروري التخطيط لما سنقوم به من أعمال في المستقبل" بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.75).

والعبارة "أبذل ما بوسعي ليكون عملي متميز على الآخرين" بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.76).

1-تليها في المرتبة الثالثة عشر العبارة "أملك العزم على النجاح في أي تحدي" بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري قدره (0.69).
ثم تأتي المرتبة الرابعة عشر والعبارتين الأتيتين تبدأ والعبارة "أفكر في حلول مختلف المشكلات التي تواجهني خلال فترة عملي" بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.74) رديئة".

ثم تأتي في المرتبة الخامسة عشر والعبارة "لا تسمح لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر"، وبتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.72).
ثم تليها في المرتبة الأخيرة العبارة "أتعامل مع الوقت بجدية تامة" بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.74).

عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الاحصاء الاستدلالي:

- الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته.

كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (12): يمثل نتائج معامل سبيرمان للإتصال النازل والدافعية للإنجاز.

المتغير	العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الإتصال النازل الدافعية للإنجاز	70	0.321**	0.007	0.05	توجد علاقة

من خلال الجدول رقم (12): من خلال حساب العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط سبيرمان الذي يرمز له بالحرف (R) تحصلنا على قيمة بلغت (0.321**) وأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) و ($0.01 \geq \alpha$) وعليه فيمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته.

- الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد والدافعية للإنجاز لدى عمال سبيرمان للإتصال الصاعد والدافعية للإنجاز.

جدول رقم (14): يمثل نتائج معامل سبيرمان للإتصال الصاعد والدافعية للإنجاز.

المتغير	العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الإتصال الصاعد الدافعية للإنجاز	70	0.541**	0.001	0.05	توجد علاقة

من خلال الجدول رقم (13): من خلال حساب العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط سبيرمان الذي يرمز له بالحرف (R) تحصلنا على قيمة بلغت (0.541**) وأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

و($0.01 \geq \alpha$) فهذا يمكن القول أن الفرضية تحققت فإنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (15): يمثل نتائج معامل سبرمان للإتصال الأفقي والدافعية للإنجاز.

المتغير	العينة	قيمة معامل الارتباط سبرمان	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الإتصال الأفقي الدافعية للإنجاز	70	0.171	0.15	0.05	لا توجد علاقة

من خلال الجدول رقم (15): من خلال حساب العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط سبرمان الذي يرمز له بالحرف (R) تحصلنا على قيمة بلغت (0.171) وأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.15) فهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وعليه يمكن القول أن الفرضية لم تتحقق، إذن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته.

2- مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال دراسة علاقة الإتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته، يمكن إيجاد النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

- الفرضية الجزئية الأولى:

للتحقق من نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته وحسب النتائج التي توصلنا إليها بعد الأساليب الإحصائية تبين أن الإتصال النازل

يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة وأنه الطريقة الإيجابية التي تجدر إليها بضرورة متابعة المعلومات والقرارات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل أي التعليمات والقوانين الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين وذلك بطريقة سهلة من المرسل أو المستقبل، وهذا يؤدي بالفعل إلى استقرار العاملين ورفع مستوى أدائهم لمهامهم ونجد أن نتائج هذه الدراسة متوافقة مع نتائج دراسة "محمد علي محمد". و نجد بأن الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الوقت المناسب فهذه النتائج توافقت مع دراسة "طاهر أجعيم"، حيث توصل دراسته إلى ميل للعمال إلى الاتصال الكتابي رغم أهمية الأسلوب الشفوي، وانتشار ظاهرة إدراك العامل لأساليب اتصال الفعالة أكثر رضا على العمل مع الإلتزام بالقوانين والقواعد والقرارات ليكون أكثر استعداد للعمل وأكثر شعورا بأداء مهامهم في مدة زمنية محدودة، والاتصال النازل يلعب دور سيكولوجيا، حيث أن الإدارة لا تتصل بالعاملين بهدف تقديم قرارات التنفيذ فقط بل تتصل معهم لإيجاد حلول لعوائق العمل، كما وجدنا توافق بين نتائج دراستنا مع دراسة "كاتز كوبي وموريس" لأنهم أوضحوا في نتائج دراستهم أن هناك علاقة بين أداء العاملين وبين ميل الرؤساء للاتصال معهم لمنافسة مشاكلهم في العمل أي أن المشرف الممتاز يستطيع أن يتخذ مع جماعته بعض القرارات وأن يظل قريب منهم، فيعمل هذا الإتجاه لرفع من مستوى أداء العاطلين وبتيح فرصة للاتصال.

-الفرضية الجزئية الثانية:

للتحقق من نتائج الفرضية الثانية التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته، وحسب النتائج التي توصلت إليها بعد الأساليب الإحصائية يمكن القول بأن الإتصال التنظيمي الصاعد **يدمن** في تطوير وتحسين ظروف العمل والرفع من مستوى الدافعية لدى العمال لأن العامل يعتبر بأن إتصاله بالإدارة عملية فعالة ترفع من مستوى أدائه، فلهذا توصلنا تقريبا إلى نفس نتائج مع دراسة "محمد علي محمد" بحيث نجد في نتائج دراسته بأن سهولة الاتصال

الصاعد يؤدي إلى استقرار العمال والرفع من مستوى أدائهم للعمل، فالإتصال الصاعد يعمل على رفع الرغبة والحماس وإمكانية العمال بالتعبير عن مشاعرهم و إحساساتهم وهذا بالطبع إرضاء الحاجات الإجتماعية والذاتية واكتشاف الأخطاء قبل حدوثها، وفي هذا السياق نجد أنه تحصلنا على نتائج متوافقة هم نتائج "مدرسة العلاقات الإنسانية" نجدهم أكدوا على عدم إعتبار الإتصال الصاعد بين المرسل والمستقبل فقط ، بل يجب النظر إلى علاقة الإتصال بالنسق الإجتماعي بالوظيفة التي يؤديها، فتوصلوا بعد إجراء دراسات حول المنظمة الأمريكية إلى عدم إمكانية الفصل بين أي هيكل تنظيمي والوظيفة التي يؤديها هذا الهيكل إتضح لنا بأن الاتصال الصاعد يسهل على العمال عملية اللجوء إلى صندوق الشكاوي من أجل حل المشاكل المتعلقة بأداء للعمال من طرف الإدارة وهذه النتيجة التي توصلنا إليها توافقت مع نتائج دراسة "كاتز كوبي وموريس" أين قاموا بتوضيح عن وجود علاقة بين أداء العاملين وميل الإدارة للاتصال معهم من أجل مناقشة مشاكلهم وعراقيلهم، فالإتصال الصاعد قدم الحرية العاملة للعمال في الإتصال برؤسائهم كتابيا، ومن هذه النقطة نستطيع القول بأن نتائج الدراسة التي توصلنا لها متوافقة مع دراسة "طاهر أجعيم" في ميل العمال إلى الإتصال الكتابي رغم أهمية الإتصال الشفوي.

3-الفرضية الجزئية الثالثة:

للتحقق من نتائج الفرضية الثالثة التي نصت على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته فيمكن القول أن الفرضية لم تتحقق لأن الإتصال التنظيمي الأفقي لم يلعب دوره داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى إنعزال جملة من العمال عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وهذا من أسباب غياب الإتصال الأفقي، فنجد العمال لم تتوفر عندهم صفة المناقشة وتبادل المعلومات فيما بينهم حول ما يخص كيفية التعامل مع المناصب ونجدهم لا يعملوا من أجل تحقيق الأداء المطلوبة وهذا نستطيع القول ربما بعدم تشجيعهم وتحفيزهم من طرف الإدارة

حول مبادرته، فهذا الأسلوب من الاتصال يحمل في حد ذاته الشك والغيرة الحادة بين العمال خاصة الذين من نفس الرتبة والاتصال الأفقي مزود بروح التنافس و اطغاء الكراهية بين العاملين في نفس المناصب، ولا نجد فيه تنمية روح الفريق والتعاون والمساعدة بين العمال في إنجاز مهامهم فزملاء في العمل لم يستشيروا بعضهم البعض حول القرارات التي ستتخذ فيما بينهم سواء الإداريين فيما بينهم أو العمال الآخرين. أي بمجمل القول لا يشاركوا في التعبير عن آراءهم، فكل واحد منهم يعمل كما يريد هو بنفسه ولا يتحملوا مسؤولية أخطائهم، فهنا نجد دراسة "محمد علي محمد" توافقت مع نتائج دراستنا حيث وجد بأن الفشل في إيجاد شبكة قوية للاتصال وتعدد مستويات الإشرافية وتنازلهم عن تحمل المسؤولية في التنظيم الكبير قد عمد على تغيير اتجاه الإدارة من الحالة الإيجابية الى الحالة السلبية وأدى في نفس الوقت إلى ظهور شبكة اتصال غير فعال، ولهذا يصعب الاعتماد على الاتصال الأفقي داخل المؤسسة نظرا لما يحمله من مشاكل وعراقيل للعمال، إضافة إلى هذا نجد توافق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "إبراهيم الغمري" الذي توصل إلى النتيجة التالية: عدم وضوح وتحديد خطط السلطة والمسؤولية، مما يؤدي على عدم تحمل المسؤولية.

الفرضية العامة:

من خلال النتائج المتحصل عليها، نستخلص أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الإتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسلي للحليب ومشتقاته، ويمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت وكذلك تبين لنا مدى أهمية الإتصال داخل المؤسسة والدور الذي يلعبه في تحقيق أداءات جيدة للعمال ومن خلال فعالية هذا النمط داخل المؤسسة، ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول أنها توافقت مع نتائج دراسة كاتز كوبي وموريس Mouris et Katz Coby و مع مدرسة العلاقات الانسانية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء اختبار الفرضية العامة والفرضيات الجزئية والتأكد من صحتها.

4- إستنتاج عام:

من خلال دراستنا وتحليل الموضوع علاقة الإتصال التنظيمي بالدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته، ولقد كانوا عمال هذه المؤسسة لم يبخلوا علينا بتزويدنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الإمكانيات التي تساهم في إنجاح موضوع بحثنا، فإستنتجنا أن الإتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز هي إحدى مواضيع الساعة التي يمكن تجاهلها بإعتبارها محور يهتم بالعامل والمؤسسة، لهذا فنجد الإتصال التنظيمي من الأساليب المقيدة للمؤسسة وتنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الإتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية للإنجاز.

نجد الإتصال التنظيمي يورف الجو الملام من التعاون والتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع، ووجود انسجام بين العمال مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما يجعل الدافعية تزداد العمال، أيضا بحسن العلاقات بين العمال والمرؤوسين وحل المشاكل المتعلقة بالدافعية.

يضم لنا القول إن قلنا أن الإتصال التنظيمي يعد من أبرز العوامل التي تساعد العامل على الدافعية لعمله وتخطي عقبة الفشل وتولد الرغبة والحماس وعدم الإستسلام على الرغم من العراقيل والتقدم والتطور والإخلاص في العمل من أجل تحقيق طموحاته ألا وهي إحراز الفوز والنجاح للمؤسسة، كما أنه الجزء المهم الذي تحقيق استقرار العامل في عمله ونظرتة إتجاه الإدارة فكلها تحقق الإتصال التنظيمي سادت الدافعية للإنجاز وكلما إنخفض الإتصال قلت الدافعية وضعفت.

أما الدافعية للإنجاز كانت نقطة إهتمام الكثير من الباحثين فالحاجة إلى الإنجاز تعود أهم الحاجات النفسية والتي تتدخل في بعض الحاجات الأخرى فيفترض أنها تتدرج تحت الحاجة الكبرى أشمل وأعم وهي الحاجة إلى التفوق.

فقد توصلنا إلى مجموعة من نتائج وهي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة والدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأفقي و الدافعية للإنجاز لدى عمال ملبنة طاسيلي للحليب ومشتقاته.

5- إقتراحات الدراسة:

- إعطاء حرية أكبر للعمال في المؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال إنشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية إتخاذ قرارات المؤسسة.
- إجراء دراسات عن فعالية البرامج الإرشادية في رفع مستوى الدافعية للإنجاز والإتصال لدى العمال.
- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال أن تسهر على توفيرها وإشباعها، إنها بهذا تساهم في توازنهم وإستقرارهم.
- إجراء دراسة مقارنة بين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة والدافعية للإنجاز لدى كل العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب (1994)، الإتصال الإنساني ودوره في التقاعد الإجتماعي، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان.
2. إبراهيم مسغوني (2013-2014)، الأنماط القيادية لمدراء المدارس الإبتدائية وآثارها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، جامعة خيضر.
3. أبو قحف عبد السلام (2001)، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
4. أحمد فلاح العلوان (2009)، علم النفس التربوي تطوير المتعلمين، ط1، دار الحامد، الإسكندرية.
5. أحمد ماهر (2004)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
6. أحمد محمد عليق وآخرون (2004)، وسائل الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
7. أحمد يحي الزق (2009)، علم النفس، ط1، دار وائل، عمان، الأردن.
8. أمل البكري، ناديا عجوز (2016)، علم النفس المدرسي، ط1، دار المعتز، عمان.
9. البار الرميساء (2013-2014)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، جامعة محمد خيضر.
10. الطائي حميد (2009)، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر، الأردن.

11. العلاق بشير (2000)، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
12. العميان محمود سلمان (2005)، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان.
13. ثائر احمد غياري (2008)، الدافعية التنظيمية والتحديات المستقبلية، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن.
14. ثائر أحمد غياري (2008)، الدافعية النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
15. حريم حسين (2005)، سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهوان للنشر والتوزيع، الأردن.
16. حسين أبو رياس وآخرون (2006)، الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر للنشر، عمان.
17. خليفة عبد اللطيف محند (2000)، الدافعية للإنجاز، كلية الأدب، دار غريب للنشر، القاهرة.
18. خوجة عبد العزيز (2005)، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر، وهران، الجزائر.
19. رجاء محمود أبو علام (1986)، علم النفس التربوي، دار القلم للنشر، دار المعرفة الجامعية، الكويت.
20. رشاد علي عبد العزيز موسى (1993)، دراسات وبحوث علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، القاهرة.
21. رشيد الساكر (2014 - 2015)، دافعية الإنجاز وعلاقتها بفعالية الذات لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوية، جامعة لخضر، الوادي.

22. رمضان محمد الفذافي (1997)، علم النفس الطفولة والمراهقة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
23. رونالد ريجيو، ترجمة فارس حلمي (1997)، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان.
24. سكودارلي حياة (د.س)، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري (LPN) المركز الجامعي العقيد محن أولحاج، بويرة.
25. صالح الشنوافي (1999)، إدارة الأفراد والعلاقات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
26. صالح محمد علي أبو جادو (1998)، علم النفس التربوي، ط1، دار المسيرة، عمان.
27. طارق كمال (2006)، أساسيات علم النفس التربوي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
28. طريق شوقي وآخرون (د.س)، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر، القاهرة.
29. طلعت منصور وآخرون (2003)، أسس علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
30. عبد الحليم محمود السعيد وآخرون (1997)، علم النفس العام، دار الفكر العربي.
31. عبد الحميد نشواتي (2004)، علم النفس التربوي، دار الفرقان للنشر، عمان.
32. عبد الحافظ محمد سلامة (2006)، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، ط6، عمان، الأردن.
33. عبد الرحمان عدس (2009)، مدخل إلى علم النفس، ط1، دار الفكر للنشر، عمان.
34. عبد الكريم درويش وليلا نيكلا (1974)، الإدارة العامة، المكتب الأنجلو المصرية، القاهرة.

35. عبد اللطيف محمد خليفة (2000)، الدافعية للإنجاز، دار غريب، مصر.
36. عثمان مريم (2010)، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة.
37. عصام نمر يوسف (2011)، المختص في علم النفس التربوي، ط1، دار الفكر، عمان.
38. عدوان ناصر الدادي (2010)، الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
39. علي سعيداني (1981)، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر.
40. عماد الدين الزعول وشاكر عقله المحايد (2007)، سيكولوجية التدريس الصفي، ط1، دار المسيرة، عمان.
41. عماد الدين عبد الرحيم الزعول وعلي فاتح العنداوي (2015)، مدخل إلى علم النفس، ط5، دار الكتاب الجامعي، لبنان.
42. عماد الدين عبد الزعول (2012)، مبادئ علم النفس التربوي، ط2، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
43. غريب عبد السميع غريب (2004)، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
44. فرج شعبان (2009)، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
45. فرج عبد القادر طه (2003)، موسوعة علم النفس، التحليل النفسي، ط2، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
46. كيث ديفير (1974)، السلوك الإنساني في العمل، (ترجمة: سيد محمد المرسي، محمد إسماعيل يوسف)، دار النهضة للنشر والتوزيع، مصر.

47. لوکيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي، ط2، دار الهدى، قسنطينة، الجزائر.
48. محمد المصرفي (2006 - 2007)، السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
49. محمد سيد فهمي (2007)، الخدمة الاجتماعية العمالية، دار الوفاء، الإسكندرية.
50. محمد كوفي التاتوري (2006)، دافعية الإنجاز مخبر حر للثقافة والفكر والأدب، ديوان العرب.
51. محمد محمود بن يونس (2007)، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، ط1، دار المسيرة، عمان.
52. مدثر التيجاني (2015)، أثر الدوافع على أداء العاملين، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر.
53. مروان أبو حويج، سمير أبو مغلي (د.س.)، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان.
54. مصطفى حجازي (1982)، الاتصال التنظيمي في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، دار الطليعة، بيروت.
55. منير حجاب (2004)، معجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
56. ناصر محمد العديلي (1995)، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية.
57. هالة منصور (2000)، الاتصال الفعال مفاهيمه، وأساليبه، مهاراته، المكتب الجامعي، الأزبطة، الإسكندرية.
- 2- رسائل جامعية:**
58. بوعطيط جلال الدين (2009)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.

59. عماد العلاوي (2010)، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بالدافعية في العمل الصناعي، من خلال إشباع الحوافز المادية، رسالة دكتوراة، خصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة.
60. قوراري حنان (2013- 2014)، الضغط المهني وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية (دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن)، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
61. منصور بن زاهي (2006- 2007)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات (دراسة ميدانية شركة سوناطراك بالجنوب الجزائري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس للعمل.

3- المجلات:

62. جوبي لخضر (2016)، الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد 15.
63. حنان فوزي بدوي وبدر محمد سيد عبد الجليل (2012)، العوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي، مجلة الطفولة والتربية، ج2، العدد 19.

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

64. Alex Muchiellia (2001), Les sciences de l'information et de la communication, Edition Huchette, Paris.
65. Antoine Virat (1982), L'efficacité de l'encadrement unimpérative pour l'entreprise, Chatard et associés éditeurs, Paris.
66. C. Bussenailt et M. Pretet (1990), Organisation gestion de l'entreprise, édition Paris.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس العمل والتنظيم
استمارة استبيان

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية

بملمبة الطاسيلي ذراع بن خدة -تيزي وزو

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة، سلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالدافعية للإنجاز" لدى عمال مصنع ملمبة الطاسيلي للحليب ومشتقاه ذراع بن خدة تيزي وزو.

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة، حيث أنّ صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نرجوا منكم أن يولي هذا الاستبيان اهتمامكم. كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

أعزب (عزباء) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- عدد سنوات الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة

من 21 إلى 25 سنة من 26 سنة فما فوق

العبرة	رقم	العبارة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
الاتصال التنظيمي				
01	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
02	تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك			
03	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات إليك			
04	تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط			

			05	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	الاتصال التنظيمي الصاعد	
			06	تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب		
			07	تفهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة		
			08	الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات لمؤسستكم		
			09	القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين		
			10	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك		
			11	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر		
			12	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة		
			13	تفضل المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح مشاكل عملك		
			14	تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك		
			15	يشعر الموظفون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم		
			16	تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك		
			17	تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة		
			18	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم		
			19	تتصل بمن هم أعلى منك بإتباع التسلسل الإداري		
			20	تعتبر أن اتصالاتك بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أدائك		
			21	تتصل بزملائك في العمل باستشارة المشرف		الاتصال التنظيمي الأفقي
			22	تتبادل المعلومات بين زملائك في العمل		
			23	تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين		
			24	تطلب المساعدة من زملائك في التعامل مع الآلات الحديثة		
			25	تتصل بزملائك لنتناقش معهم حول كيفية العمل		
			26	تسود علاقات إنسانية بين زملائي في العمل		
			27	تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك		
			28	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة		
			29	للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق		
			30	تشارك الإدارة العمال في التعبير عن آرائهم		

التردد	العبارات		
	دائماً	أحياناً	نادراً

			أفضل القيام بما أكلف من أعمال على أكمل وجه	01
			أتحمل مسؤوليتي الكاملة اتجاه ما أقوم به من أعمال	02
			عند دخولي للمؤسسة أركز انتباهي على العمل فقط	03
			أعمل على تحقيق معدل الأداء المطلوبة مني	04
			أشعر بالارتياح عندما أنجز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه	05
			أشعر أنني قادر على تحمل المسؤولية في منصب عملي	06
			أنجز عملي لأنني أعتبره تطبيقاً لتعليمات الإدارة	07
			أضع لنفسني أهدافاً وأعمل على تحقيقها باستمرار	08
			أبذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي في العمل	09
			أتضايق إذا فعلت شيئاً ما بطريقة رديئة	10
			أطمح لشغل مناصب أعلى من مناصبي الحالي	11
			أبذل ما بوسعي ليكون عملي متميز عن الآخرين	12
			تعجبي المهام التي تتسم بجو من التنافس	13
			أفكر في حلول لمختلف المشكلات التي تواجهني خلال فترة عملي	14
			أعتقد أن الإنجاز الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها	15
			المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال	16
			أملك العزم على النجاح في أي تحدي	17
			أستطيع القيام بنفس المهام لساعات طويلة دون أن أشعر بالملل	18
			رغم كل الصعوبات التي تواجهني أنا مستعد لمواصلة هذا العمل	19
			لا أشعر بمرور الوقت عندما أكون منهمكا في العمل	20
			اتقاني في حل المشكلات الصعبة مهما أخذت من الوقت	21
			التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت والجهد	22
			أحدد ما أفعله في ضوء جدول زمني	23
			لا أسمح لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر	24
			أتعامل مع الوقت بجدية تامة	25
			من الضروري التخطيط لما سنقوم به من أعمال في المستقبل	26
			أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات	27
			لا أهتم بالماضي وما يشتمل عليه من أحداث	28

الملاحق

			أخطط مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز	29
			أفشل في أدائي للأعمال التي لا يسبقها استعداد النفس	30

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue	08-JUN-2023 15:25:38	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 B23 B24 B25 B26 B27 B28 B29 B30 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

```

SAVE OUTFILE='C:\Users\Lisa\Documents\BASE DONNES.sav'
  /COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18 A19 A20 A21
A22 A23 A24
  A25 A26 A27 A28 A29 A30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL.
/MODEL=ALPHA.
    
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		08-JUN-2023 15:30:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Lisa\Documents\BASE DONNES.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 /SCALE(ALL VARIABLES) ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Temps de processeur	00:00:03,00
	Temps écoulé	00:00:03,01

[Jeu_de_données] C:\Users\lilas\Documents\BAGB_BIHEB.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
Valide		15	100,0
Exclu ^a		0	,0
Total		15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
.782	30

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4
A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11
A12 A13 A14 A15 A16 A17
A18 A19 A20 A21 A22 A23
A24
A25 A26 A27 A28 A29
A30
/SCALE(ALL VARIABLES) ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques		
Score obtenu		08-JUN-2023 15:32:58
Commentaires		
Entree	Données	C:\Users\Lisa\Documents\BASE DONNES.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données0
	Filtre	<none>
	Pondérateur	<none>
	Sélection de fichier	<none>
	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Système		RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 B23 B24 B25 B26 B27 B28 B29 B30 /SCALE(ALL VARIABLES) ALL. /MODEL=ALPHA.
Resourçes	Temps de processus	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	30

```
GET
  FILE='C:\Users\Lisa\Documents\BASE DONNES.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Lisa\Documents\BASE DONNES.sav'
  /COMPRESSED.
```

```
GET
  FILE='C:\Users\Lisa\Documents\BASE DONNES.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
```

ملحق رقم () : الإحصاء الوصفي.

```

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 AB11 AB12 AB13 AB14 AB15 AB16 AB17
AB18 AB19
      AB20 AC21 AC22 AC23 AC24 AC25 AC26 AC27 AC28 AC29 AC30 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9
B10 B11 B12 B13
      B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 B23 B24 B25 B26 B27 B28 B29 B30
/STATISTICS=STDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue:	11-JUN-2023 14:47:24	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Lisa\Documents\BASE DONNES.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18 A19 A20 AC21 AC22 AC23 AC24 AC25 AC26 AC27 AC28 AC29 AC30 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22 B23 B24 B25 B26 B27 B28 B29 B30 /STATISTICS=STDDEV MEAN SLM /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Temps de processeur	00:00:03,03
	Temps écoulé	00:00:03,03

Statistiques

		الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,4000	2,4429	2,2286	2,1571	2,2571
Ecart type		,64606	,55523	,61788	,65152	,61090
Somme		168,00	171,00	156,00	151,00	158,00

Statistiques

		الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,3143	2,3429	2,3957	2,1286	2,1429
Ecart type		,62608	,62060	,62073	,70004	,72663
Somme		162,00	164,00	167,00	149,00	150,00

Statistiques

		الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري	الإجمالي النظري
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,1571	2,2957	2,2429	2,1857	2,1857
Ecart type		,79191	,64026	,75057	,66721	,70758

Statistiques

		الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5714	2,25714	2,1714	2,3857	2,3429
Ecart type		2,45287	,652436	,72174	,68721	,73987
Somme		180,00	158,000	152,00	167,00	164,00

Statistiques

		الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2286	2,3000	2,2429	2,1857	2,1286
Ecart type		,68464	,66703	,73101	,68721	,67933
Somme		156,00	161,00	157,00	153,00	149,00

Statistiques

		الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي	الإجمالي للتطبي
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5286	2,1286	2,3429	2,1286	2,2857
Ecart type		2,48311	,79712	,69960	,77873	,70491
Somme		177,00	149,00	164,00	149,00	160,00

Statistiques

		الدافعية للأجاز	الدافعية للأجاز	الدافعية للأجاز	الدافعية للأجاز	الدافعية للأجاز
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,6429	2,3429	2,3429	2,2714	2,3143
Ecart type		2,42592	,65686	,77808	,74057	,64926
Somme		185,00	164,00	164,00	159,00	162,00

Statistiques

		الدافعية للأجاز	الدافعية للأجاز	الدافعية للأجاز	الدافعية للأجاز	الدافعية للأجاز
N	Valide	70	70	69	70	70
	Manquant	0	0	1	0	0
Moyenne		2,2857	2,3000	2,1739	2,2857	2,2714
Ecart type		,68404	,68841	,70620	,74057	,68579
Somme		160,00	161,00	150,00	160,00	159,00

Statistiques

		القيمة الفئوية 1	القيمة الفئوية 2	القيمة الفئوية 3	القيمة الفئوية 4	القيمة الفئوية 5	القيمة الفئوية 6
N	Valid	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,1714	2,3714	2,3000	2,2000	2,2857	2,2143
Écart type		,74155	,74545	,70915	,69366	,64026	,72016
Somme		152,00	166,00	161,00	154,00	160,00	155,00

Statistiques

		القيمة الفئوية 1	القيمة الفئوية 2	القيمة الفئوية 3	القيمة الفئوية 4	القيمة الفئوية 5	القيمة الفئوية 6
N	Valid	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,3286	2,3000	2,3714	2,2143	2,1429	2,1286
Écart type		,75665	,70915	,66314	,72016	,72663	,74057
Somme		163,00	161,00	166,00	155,00	150,00	149,00

Statistiques

		القيمة الفئوية 1	القيمة الفئوية 2	القيمة الفئوية 3	القيمة الفئوية 4	القيمة الفئوية 5
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2143	2,3714	2,5671	2,2714	2,4000
Écart type		,75934	,66314	1,42071	,63523	,67463
Somme		155,00	166,00	179,00	159,00	168,00

Table de fréquences

		الإجمالي التلقائي			
		Fréquence	Percentage	Percentage valide	Percentage cumulé
Valid	RAR	6	8,6	8,6	8,6
	DF	30	42,9	42,9	51,4
	T.P.S	34	48,6	48,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

		الإجمالي التلقائي			
		Fréquence	Percentage	Percentage valide	Percentage cumulé
Valid	RAR	3	2,9	2,9	2,9

DP	55	50,0	50,0	52,9
T,RS	33	47,1	47,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الإجمالي التلقائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	RAR	7	10,0	10,0	10,0
	DP	40	57,1	57,1	67,1
	T,RS	23	32,9	32,9	100,0
Total		70	100,0	100,0	

الإجمالي التلقائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	RAR	10	14,3	14,3	14,3
	DP	39	55,7	55,7	70,0
	T,RS	21	30,0	30,0	100,0
Total		70	100,0	100,0	

الإجمالي التلقائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	RAR	15	21,4	21,4	21,4
	DP	23	32,9	32,9	54,3
	T,RS	31	44,3	44,3	98,6
	4 00	1	1,4	1,4	100,0
Total		70	100,0	100,0	

الإجمالي التلقائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	RAR	15	21,4	21,4	21,4
	DP	19	27,1	27,1	48,6
	T,RS	35	50,0	50,0	98,6
	4 00	1	1,4	1,4	100,0

