

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

فرع علم النفس تخصص عمل وتنظيم

بعنوان

نمط الاتصال السائد و علاقته بدافعية الانجاز لدى الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الجهوية ورقلة

إشراف الأستاذ:

د. نوبيات قدور

من إعداد الطالب:

بوعكة حلیم

زروقي نعيمة

السنة الجامعية: 2021/2020

الاهداء

أهدي هذه المذكرة وهذا النجاح بعد التوفيق من المولى عز وجل

إلى زوجتي الغالية بالدرجة الأولى شاكرا مساندتها ووقوفها بجانبني في إنجاز
هذا النجاح منذ البداية وإلى يومنا هذا.

وأهديها إلى ابني الكتكوت الصغير ضياء الدين نور حياتي

رضا الله في رضا الوالدين، فأعديها إلى الوالدين الكريمين أمي وأبي وكل الإخوة
الكرام

كما أخصّ بالشكر الخالص لكل أساتذتي في مساري الدراسي كل من الأستاذ
طارق شنقال والأستاذ محجر ياسين والأستاذ نويبات قدور أستاذي المشرف
المحترم.

وإلى كل من ساعدني وساندني من قريب أو من بعيد

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"ومن شكر، فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم"

(آية 40 من سورة النمل)

نحمد ونشكر الله كثيراً يليق بجلاله وكمال صفاته، فهو

الذي أعانني وقدرني على اتمام هذا العمل وصلى الله وسلم

على حبيبنا على من لا نبي بعده

ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله، لذلك نتقدم بالشكر الجزيل والخاص إلى

الاستاذ المشرف السيد قدور نوبيات الذي كان الناصح والمرشد.

كما لا يفوتنا أن نقدم شكرنا وإمتنانا إلى كل أساتذتنا الذين كانوا ذخراً لنا

وبمثابة الشمعة المضيئة في الدرب بتوجيهاتهم وإرشادهم ونخص بالذكر كل من

د.م حجر ياسين، أ.باسماعيل بحرية، أ/د. آيت مولود،

نقدم شكراً خاصاً إلى كل عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة على مساعدتهم في

انجاز العمل، ولا يسعني في الأخير إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى من

ساعدنا في كتابة هذه المذكرة، والحمد لله رب العالمين.

جاز الله الجميع كل خير

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
03	1. إشكالية الدراسة
04	2. فرضيات الدراسة
05	3. أسباب اختيار الموضوع
05	4. أهداف الدراسة
06	5. أهمية الدراسة
06	6. الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة
07	7. الدراسة السابقة
الفصل الثاني: الاتصال	
22	تمهيد:
23	1. مفهوم الاتصال
25	2. طبيعة الاتصال
26	3. أهداف الاتصال
27	4. أنواع الاتصال
30	5. مراحل الاتصال

31	6. عناصر عملية الاتصال
35	7. معوقات الاتصال
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دافعية الإنجاز	
41	تمهيد
42	أ. الدافعية
42	1. تعريف الدافعية
43	2. أهمية الدافعية
45	3. تصنيف الدافعية
49	ب. دافعية الإنجاز
50	1. تعريف دافعية الإنجاز
51	2. تاريخ المصطلح
52	3. مكونات دافعية الإنجاز
54	4. أنواع دافعية الإنجاز
55	5. مظاهر دافعية الإنجاز
56	6. النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز
64	خلاصة الفصل
فصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية	
66	تمهيد.
67	المؤسسة الاقتصادية
67	1. تعريف المؤسسة الاقتصادية
67	2. عناصر المؤسسة الاقتصادية

69	3. أهداف المؤسسة الاقتصادية
69	4. أنواع المؤسسات الاقتصادية
69	5. الفرق بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الأخرى
76	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	
78	تمهيد:
79	أ. الدراسة الاستطلاعية
79	1. أدوات جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية
78	2. المجال الزماني والمكاني للدراسة الاستطلاعية
79	3. عينة الدراسة الاستطلاعية
79	4. نتائج الدراسة الاستطلاعية
82	ب. الدراسة الأساسية
82	1. المجال المكاني للدراسة الأساسية
82	2. المجال الزماني للدراسة الأساسية
82	3. المجال البشري للدراسة الأساسية
83	4. منهج الدراسة
83	5. مجتمع الدراسة
84	6. عينة الدراسة
84	7. أدوات جمع البيانات
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
86	تمهيد

87	1. أساليب المعالجة الإحصائية
87	2. عرض وتحليل نتائج الدراسة
87	- الإجابة على التساؤل الأول
92	- الإجابة على التساؤل الثاني
94	- الإجابة على التساؤل الثالث
95	- الإجابة على التساؤل الرابع
96	- الإجابة على التساؤل الخامس
97	3. التعليق على الفرضيات
99	خاتمة
	المراجع والمصادر
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
62	أمثلة عن أنواع مصادر الضبط	.1
72	إجراءات وخطوات عملية التعيين	.2
73	إجراءات وخطوات عملية التكوين	.3
80	الفروق في مستوى نمط الاتصال حسب الدرجة	.4
80	معامل الثبات لمقياس نمط الاتصال	.5
81	الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز حسب الدرجة	.6
82	معامل الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز	.7
83	توزيع مجتمع الدراسة	.8
88	استجابات أفراد العينة على محور الاتصال النازل	.9
89	استجابات أفراد العينة على محور الاتصال الصاعد	.10
90	استجابات أفراد العينة على محور الاتصال الأفقي	.11
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لمقياس دافعية الإنجاز	.12
94	الارتباط بين نمط الاتصال ودافعية الإنجاز	.13
95	الارتباط بين نمط الاتصال بعد دافع النجاح	.14
96	الارتباط بين نمط الاتصال بعد دافع تجنب الفشل	.15

مقدمة

المقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية من أهم مكونات المجتمع الحديث، وهي كباقي مؤسسات المجتمع مهما اختلفت أشكالها وأهدافها وأحجامها، تتكون دائماً من مجموعة أفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف محددة.

وتعمل المؤسسة على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها حتى يتمكنوا من أداء الأدوار المنوطة بهم، ولذا فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة أو كأفراد في التنفيذ أو كمسؤولين على مهام يؤدونها انطلاقاً من خطط وبرامج محددة مسبقاً، لذا يعتبر الاتصال عنصر هام يحدد ويوضح جميع المهام المسطرة من قبل المؤسسة.

فسواء على مستوى الفرد أو الجماعة، يمثل الاتصال أحد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجال العمل، كما يلعب دوراً حيوياً في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم.

وهو العنصر الأساسي للتغلب على أي عقبة أو صراع محتمل قد يكون بين العاملين بالإضافة إلى ذلك يعمل على تعزيز الروابط والتنسيق والتعاون بينهم، ويعتمد في ذلك بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة، كما أن للاتصال تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين فهو يشجعهم على ابتكار وطرح أفكار جديدة ومتنوعة على مستوى العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

إلى جانب الاتصال، فإن دافعية الإنجاز هي الأخرى تساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية المؤسسة ورفقيها و استمراريتها، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه في الرفع من مستوى أداء العاملين، حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في السياق أن وجود رغبة أو دافع لدى الفرد لأداء عمل ما يزيد من مستوى كفاءة أدائه للعمل.

ولهذا فقد كان من الضروري على المؤسسة العمل على الرفع من مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بها، وذلك من خلال الاهتمام بمختلف العوامل التي تساعد في تحقيق ذلك سواء كانت مرتبطة بالبيئة التنظيمية والتربوية للمؤسسة من أنظمة أجور وحوافز العمل أو بناء برامج تكوينية تسمح بتطوير قدرات واستعدادات معينة لدى أولئك الأفراد، كما أن اعتراف المؤسسة بالمجهود التي يبذلها العاملون بها، الدور الذي يلعبونه في تحقيق نجاح المؤسسة كل ذلك من شأنه أن يخلق لدى الأفراد العاملين شعوراً بالرضا والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، لينعكس ذلك على مستوى أدائهم للأعمال المطلوبة منهم فيرفع من كفاءتهم لتحقيق بذلك كفاءة وفعالية المؤسسة.

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه كل من الاتصال ودافعية الإنجاز في تحقيق تطور المؤسسات ورفقيها وفعاليتها، ونظراً لخصوصية المؤسسة الفعالية وحساسية مكانتها في المجتمع، فقد قام الباحثان بمحاولة الجمع بين هذه العناصر الثلاث في دراستهما يحاولان من خلالها الكشف عن العلاقة الموجودة بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (سونلغاز) معتمدان في ذلك على جانبين أحدهما نظري يتضمن ما يلي:

- **الفصل الأول:** يحتوي على الإشكالية، أهمية الدراسة، أسباب اختيار موضوع البحث، أهداف الدراسة، التعريف ببعض المصطلحات، فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة.

- أما الفصل الثاني: وهو فصل الاتصال والذي يحتوي: مفهوم الاتصال، طبيعة الاتصال، أهداف الاتصال، عناصر الاتصال، مراحل عملية الاتصال، أنواع الاتصال، نماذج الاتصال، شبكات الاتصال، نظريات الاتصال، معوقات الاتصال.
- أما الفصل الثالث: فهو فصل دافعية الإنجاز، تعريف الدافعية، المفاهيم المتعلقة بها، أهمية الدافعية، تصنيفاتها، صعوبات تحديد الواقعية، العوامل المؤثرة بالدافعية، تعريف دافعية الإنجاز، النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز.
- أما الفصل الرابع: فهو فصل المؤسسة الاقتصادية، تعريفها، خصائص المؤسسة الاقتصادية، الضغوط التي تواجه المؤسسة الاقتصادية.
- أما الجانب الثاني: للدراسة فهو الجانب التطبيقي واحتوى على فصلين هما:
- الفصل الخامس: وهو الإطار المنهجي والذي يحتوي العناصر التالية: الدراسة الاستطلاعية، أهداف الدراسة الاستطلاعية، نتائج الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، مجمع، عينة الدراسة، الأدوات الأساسية، منهج الدراسة، المعالجة السيكمترية لأدوات جمع البيانات.
- أما فيما يتعلق بالفصل السادس: فقد اشتمل على ما يلي: الإجابة على تساؤلات الدراسة (السؤال الأول، الثاني، الثالث، الرابع، الخامس)، عرض وتحليل لنتائج فرضيات الدراسة، مناقشة في ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة

الجانب النظري

الفصل الأول

خطة الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة
7. الدراسة السابقة

1. الإشكالية:

إن الاتصال بات اليوم من أكثر المواضيع التي تشغل اهتمام المسؤولين والمشرفين على المؤسسات. ويرجع هذا الاهتمام إلى كونه يعتبر أحد أهم العناصر المساهمة في زيادة الإنتاج وتطوير الأداء. وقد أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في مجال السلوك التنظيمي والإداري أن كفاءة ونجاح أي مؤسسة أو إدارة مرتبطان بمدى فعالية ونشاط العملية الاتصالية وما تتضمنه من وظائف، وتأثير هذه الأخيرة على مختلف العمليات التنظيمية كالتسيير والتوجيه والإشراف، ويظهر ذلك من خلال توفر مهارات الاتصال ونجاعة أساليبه . وسريان الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الاتجاهات سواء كان الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الزملاء فيما بينهم، قد يخلق نوعاً من الانسجام بين الأفراد العاملين على اختلاف توزيعاتهم المهنية مما يساعد في توطيد العلاقات بينهم ومن ثم تفعيل الجانب العلائقي داخل المنظمة وبين أفرادها والذي قد يؤدي بدوره إلى شعور الفرد العامل بالارتياح وبمدى أهميته ومكانته سواء في التنظيم الإداري أو المؤسسة ككل، مما قد يخلق لديه دافعا لبذل المزيد من الجهد فيزيد بذلك الإنتاج و يحقق ما تم تسطيره من أهداف من قبل المنظمة، والدافع بذلك هو " تلك الرغبة أو الميل التي توجه الفرد لممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك "

إن للدافعية أهمية بالغة في مجال العمل فقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا السياق أن الدافعية تعتبر من المتغيرات الهامة للكفاءة والإنتاجية، فمن المفترض أن اهتمام المؤسسة بدافعية عمالها من شأنها دفعهم وجعلهم يعملون بكفاءة عالية قصد تحقيق أهداف العمل بدرجة كبيرة من الفعالية.

والسؤال المطروح هنا هو هل توجد علاقة بين الدور الذي تلعبه العملية الاتصالية في الرفع من كفاءة المؤسسات ومستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بهذه الأخيرة؟ وللإجابة

على هذا التساؤل، ونظراً للأهمية التي يكتسبها كل من موضوع الاتصال ودافعية الإنجاز ودورها في رفع كفاءة العمل المؤسسي ارتأى الباحثان تناولهما في دراسة بحثية تهدف من خلالها إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بينهما وقد اختار الباحثان إجراء هذه الدراسة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز - ورقلة، وقد هدف الباحثان من خلال دراستهما هذه إلى معرفة نمط الاتصال السائد في هذه المؤسسة، وكذا مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بها، إضافة إلى محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من نمط الاتصال السائد بهذه المؤسسة ودافعية الإنجاز لدى العاملين بها.

وعليه تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هو نمط الاتصال السائد بمؤسسة سونلغاز - ورقلة؟
- ما هو مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة؟
- هل دافع النجاح لدى العاملين بهذه المؤسسة هو الغالب أم دافع تجنب الفشل؟
- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة؟
- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال السائد وكل من دافعي النجاح وتجنب الفشل لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة؟

2. فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة، وكذا نتائج الدراسة الاستطلاعية.

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز ورقلة.

الفرضيات الجزئية:

- نمط الاتصال الغالب هو الاتصال النازل بمؤسسة سونلغاز ورقلة
- مستوى دافعية الإنجاز مرتفع لدى عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافع النجاح لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز ورقلة؟
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافع تجنب الفشل لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز ورقلة؟

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- هناك عدة أسباب دفعت الباحثان للتطرق إلى موضوع الاتصال وعلاقته بدافعية الإنجاز يمكن حصرها فيما يلي:
- الميل والرغبة الشخصية في التعرف على كيفية حدوث عملية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية وبالتحديد مؤسسة سونلغاز بصورة عملية
 - الأهمية التي يحظى بها كل من موضوع الاتصال ودافعية الإنجاز خاصة في الوقت الراهن، وهذا حسب ما لاحظته الباحثان في الواقع المعاش سواء في البيئة الأكاديمية (الجامعة) أو في المؤسسات (سونلغاز - ورقلة).

4. أهداف الدراسة:

هناك مجموعة من الأهداف يصبو الباحث إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة وهي:

• الهدف الرئيسي:

- الكشف على طبيعة العلاقة الموجودة بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة سونلغاز الجهوية ورقلة.

• الأهداف الجزئية:

- تحديد نمط الاتصال السائد في المؤسسة سونلغاز الجهوية ورقلة
- التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة سونلغاز الجهوية ورقلة
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال السائد وكل من دافعي النجاح وتجنب الفشل.

5. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الوقوف على كيفية حدوث العملية الاتصالية داخل المؤسسة سونلغاز من خلال تحديد النمط الاتصالي السائد بين العاملين بها.
- تفيد هذه الدراسة القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية وبالتحديد مؤسسة سونلغاز منها من أجل إعادة النظر في كيفية تفعيل العملية الاتصالية القائمة بين أفرادها من خلال اعتماد النمط الاتصالي المناسب والذي قد تكون له علاقة بشكل أو بآخر بدافعية الإنجاز لدى العاملين بهذه المؤسسة.

6. الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

للمفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية أهمية كبيرة، وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية لها أثرها المباشر على كل بحث، خاصة وأن لكل بحث خصوصيته التي تميزه عن غيره من البحوث، فالمفاهيم هي التي تعبر عن طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها.

ومن أهم المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة والتي تتطلب تحديداً لدلالاتها ما يلي:

• نمط الاتصال:

وهو نوع الاتصال المنتهج في المؤسسة والذي من خلاله يتم تبادل المعلومات والمعارف والأفكار بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل المساعدة على ذلك، والذي يعبر عنه من خلال الدرجة التي يتحصل عليها الفرد في استبيان نمط الاتصال.

• دافعية الإنجاز:

هي الدرجة التي يتحصل عليها الفرد في مقياس دافعية الإنجاز، وقد تعبر إما عن دافع النجاح أو دافع تجنب الفشل.

7. الدراسة السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية بالغة في البحوث والدراسات العلمية، فهي بمثابة القاعدة التي ينطلق منها الباحث فتساعده على تخطي العديد من الصعوبات التي قد تعترضه أثناء إجرائه للبحث، ولأنه كذلك حاول الباحث تناول البعض منها انطلاقاً من كونها مشابهة للدراسة الحالية.

(1) دراسة غيث 1996: هذه الدراسة بعنوان أثر أنماط الاتصال الإداري لدى

القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات الثانوية الحكومية، دراسة تطبيقية بالثانوية الحكومية لمحافظة عمان.

• منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي

• عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 152 قيادياً وقيادية في مديريات التربية والتعليم ومن 134 مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية.

• الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية
- تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى اختيار توكي المقارنات البعدية.

• نتائج الدراسة:

إن تقديرات أفراد القيادات التربوية لأنماط الاتصال الإداري السائد لدى القيادات التربوية في مديريات التجريبية والتعليم لمحافظة عمان مرتبة ترتيبياً تنازلياً نمط الاتصال التفاعلي ونمط الاتصال في اتجاهين يليه نمط الاتصال الأفقي ونمط الاتصال الصاعد ثم نمط الاتصال النازل¹.

• تعقيب على الدراسة:

- تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في كونها تناولت أحد متغيرات الدراسة وهو نمط الاتصال، وقد أفادنتي هذه الأخيرة في اختيار المنهج المناسب للدراسة.

2- دراسة محمد محمود بن يونس 2005: هذه الدراسة بعنوان: دافعية الإنجاز وعلاقتها بكل من القلق الشخصي وأنماط السلوك عند عينة من طلبة الجامعة الأردنية.

- هدف الدراسة: الكشف عن كل من مستويات دافعية الإنجاز والقلق الشخصي وأنماط السلوك.

- المنهج المعتمد في الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 116 طالب وطالبة.

¹.ختم الغنائي، علي العياصرة : الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007، ص187.

الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة بن صغير محمد 3102:

بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين "

وهي دراسة ميدانية لدى العمال التنفيذيين ببلدية بني يلان ولاية المسيلة.

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

_ الاتصال الرسمي النازل يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

_ الاتصال الرسمي الصاعد يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث على " المنهج الوصفي التحليلي " حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 05 عامل من مجموع 78 عاملا من المجتمع الأصلي للدراسة، وتم اختيارها " بطريقة عمدية "، حيث تم تطبيق مجموعة من الأدوات بهدف جمع المادة العلمية الميدانية وهي الاستمارة بالمقابلة حيث تم تقسم الاستمارة إلى محورين هما:

المحور الأول: تناول الاتصال النازل والأداء الوظيفي وضم 11 بندا.

المحور الثاني: تناول الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي وضم 10 بندا.

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

- تواجد اتصال نازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والاعلانات.
 - وجود اتصال صاد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم، رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.
- ومن خلال كل هذا تبين أن هناك مزج بين نمطي الاتصال سواء النازل أو الصاعد، وهذا طبقا لطبيعة العلاقة بين العمال والإدارة والمناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين وكذلك وجود علاقة موجبة وقوية بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

الدراسة الثانية: دراسة مارس هناء 2007:

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

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

ما هو أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - فرع جيجل - من خلال آراء إطارات ومنفذي هذه المؤسسة.

وللتحقق من فرضيات البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل الذي تناسب مع موضوع البحث، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لقياس وجمع المعلومات والذي

انقسم بدوره إلى قسمين قسم خصص للاتصال التنظيمي، وقسم خصص لدافعية الانجاز، والذي انقسم بدوره إلى قسمين قسم خصص لدافعية الانجاز المرتفعة وقسم لقياس دافعية الانجاز المنخفضة.

وحاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وارتفاع وانخفاض في نسبة دافعية الانجاز تم الوصول إلى:

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

والسبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يساعد على تنمية هذا الدافع وتطويره لدى أفراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الإجابة والتميز تحقيقاً لأهداف المنظمة والتي تتمثل في إنتاج الكهرباء مع تجنب أي خطأ أو عطل وكذا مواكبة لتطور التكنولوجيا.

الدراسة الثالثة: دراسة نجيبه هبوب:

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

فالباحثة استهدفت من خلال الدراسة الوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإدارية، والكشف عن الأنماط الاتصالية، وطبيعة تشكيلاتها السائدة في البناء التنظيمي، كذلك الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الاتصالات التنظيمية

وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، والكشف عن كيفية استعمال متغيرات العملية الاتصالية التنظيمية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية.

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

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

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

ومن النتائج التي بينتها الدراسة ما يلي:

1/ أن طبيعة البناء التنظيمي تلعب دور كبير في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة وهذا يؤكد الفرضية الأولى ويثبتها والتي مفادها أن أساليب الاتصال السائدة ترتبط بطبيعة البناء التنظيمي.

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

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

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

الدراسة الرابعة: دراسة رماش صبرينة 2004:

بعنوان " معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية "

دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي - قسنطينة-.

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

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

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

ومن أهم الأدوات التي اعتمدها الباحثة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، اعتمدت على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات، كما استعانت بالوثائق والسجلات للحصول على

المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة ومراتبهم الإدارية، أما فيما يخص الاستمارة فإن الباحثة اعتمدت على استمارتين، حيث طبقت الأولى على أفراد إدارة الموارد البشرية، أما الثانية فطبقت على العمال باختلاف رتبهم.

إضافة إلى ذلك اعتمدت على أداة المقابلة غير المقننة والمقابلة الحرة مع بعض المسؤولين، أما فيما يخص العينة فاخترت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، حيث قسم مجتمع الدراسة البالغ عدده (1037) عاملا إلى طبقات، اضطرت الباحثة إلى استبعاد مفردات المديرية التي تضم (10) أفراد (الإدارة العليا)، وبالتالي ركزت على كل مفردات إدارة الموارد البشرية المقدره بـ13 فردا و عليه فقد تم اختيار العينة بنسبة 10 % وكان مجموع أفراد العينة 101 عاملا.

وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. اتضح من خلال تفرغ وتحليل البيانات أن هناك أثر للفروق الاجتماعية الفردية والتحيزات الإدراكية والنفسية لكل من الإداريين والعمال على استيعاب المعلومات المتبادلة لم يسجل بنفس الشدة، فالعوامل النفسية تؤثر بصفة مختلفة على المعلومات المرتدة من العمال أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف في المستوى التعليمي.
2. أسفرت نتائج هذه الدراسة أيضا على أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل، كما أشاروا إلى عدم وضوح المعلومات، كما كشفت المعطيات على أن الإداريين يرون أن العامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي، لكنه قد لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعطيات.
3. وقد توصلت إلى أن العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية والمرتبطة بالجوانب التسييرية والتنموية للموارد البشرية، تواجهها صعوبات فنية تحد من فعاليتها، كذلك المتعلقة بغموض المضمون للرسائل المتبادلة بين الإدارية والعمال سواء تعلق الأمر بالتعليمات

والأوامر الصادرة من الإدارة أو من التقارير والمعلومات المرتدة من العمال بالإضافة إلى القصور الترميزي الذي يسجل عادة وبنسبة عالية على المعلومات المرتدة من العمال.

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

5. كما تصلت أيضا إلى أن عملية الاتصال تتعرض لبعض العقبات التقنية المتمثلة خاصة في تداخل الخطوط الهاتفية مما يؤثر على تبادل المعلومات بين الطرفين، إضافة إلى بعد المسافة بينهما، لأنه يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الأمر الذي يؤدي إلى تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها.

6. كما أن تضر الإداريين والعمال من الأوضاع المادية السيئة وأقروا تأثيرها المباشر على مختلف الاتصالات، فهي تؤثر على انتباه العامل وعليه أوضحت الدراسة أن هناك معوقات فيزيقية تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الدراسات التي تناولت الدافعية للإنجاز:

الدراسة الأولى: دراسة رضوان إبراهيم بوناب 2013:

بعنوان " الضغط النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال المحروقات "

دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول - سكيكدة-.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الضغط النفسي و الدافعية نحو الانجاز لدى عمال تكرير البترول حيث اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و ثم

تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (174) عاملاً ثم اختيارها من المجتمع الأصلي البالغ عدده (1370) عاملاً باستخدام العينة العشوائية المنتظمة، معتمداً في عملية جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة على استمارتين، حيث أن الاستمارة الأولى معدة لقياس الضغط النفسي، والثانية معدة لقياس الدافعية نحو الانجاز، وبعد جمع البيانات قام بمعالجتها باستخدام النسب المئوية الدوائر النسبية، و اختبار الفرضيات باستعمال كل من معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة، و اختبار " كمرع " لقياس الدلالة الاحصائية للفروق.

وكشف هذه الدراسة على أن نسبة منخفضة من العمال يعانون من الضغط النفسي حيث بلغت 29 %، في حين بلغت نسبة العمال الذين لديهم مستوى مرتفع من الدافعية نحو الانجاز نسبة 70 %، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية قوية بين الضغط النفسي و الدافعية نحو الانجاز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.84، و كانت العلاقة بين ضغط العمل و الدافعية نحو الانجاز عكسية أيضاً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.75، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى الضغط النفسي و الدافعية نحو الانجاز حسب متغيرات الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة عفاف وسطاني 2010:

بعنوان "دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة".

دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم لمدينة سطيف .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الانجاز للأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (194) أستاذاً، موزعة على أربع فئات، حيث اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية و 27 مديراً، وقد تم

استخدام الاستبيان لتحديد النمط القيادي السائد للمدير المصمم من طرف الباحثة، ومقياس دافعية الانجاز للدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق لجمع بيانات الدراسة، أما بالنسبة لتحليلها فقد تم استخدام اختبار الاستقلالية " K مربع " المتوسط الحسابي، ومعامل التوافق (C).

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الأساتذة، ووجود أربعة أنماط قيادية: ديمقراطي، أو أوتوقراطي، فوضوي موقفي، ومستوى مرتفع لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي، ومستوى منخفض لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي والفوضوي.

الدراسة الثالثة: دراسة منصور زاهي 2006:

بعنوان " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى بقطاع المحروقات ".

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري، و كذا مستوى الدافعية للإنجاز لديهم، ثم معرفة دلالة الفروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسطية، وفي الأخير معرفة العلاقة الارتباطية ودلالاتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي من جهة والتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي من جهة و التعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي و الدافعية للإنجاز من جهة أخرى.

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

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

واعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمختلفة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، البنية الفئوية، معامل الارتباط برسون، التحليل العاطلي، وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

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

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف تقلد المسؤولية.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الحالة العائلية ما عدا الشعور بالانعزالية والعجز.
9. يوجد ارتباط سلبي ودلالة إحصائية بين الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز.

خلاصة الدراسات السابقة:

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

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الموضوع:

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

من حيث منهج والأداة المستخدمة في الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، كما اشتركت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من الميدان عن موضوع الدراسة الحالية.

العينة وكيفية اختيارها:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طريقة اختيارها للعينة حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية.

بيئة الدراسة:

تتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث البيئة التي تم إجراء الدراسة بها حيث تم إجراء أغلب الدراسات في بيئة محلية جزائرية.

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

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

الفصل الثاني

خطة الفصل الثاني: الاتصال

تمهيد:

1. مفهوم الاتصال
2. طبيعية الاتصال
3. أهداف الاتصال
4. مراحل الاتصال
5. عناصر الاتصال
6. معوقات الاتصال

خلاصة الفصل

تمهيد:

الاتصال من الظواهر الاجتماعية التي تحدث بين الأشخاص في مختلف مجالات وميادين وجودهم، هذا بالإضافة إلى وجوده أيضا بين أنواع أخرى من الكائنات الحية، ويتميز في كل الحالات بوجود عدد من العناصر أهمها انتقال معلومات بين طرفين لهدف معين. وعملية الاتصال ليست بهذه البساطة وإنما يكتسيها العديد من المشاكل والجوانب التي تناولتها مختلف الدراسات والنظريات لدى الاجتماعيين والسلوكيين. ومن هذا قام الباحثان بالتعرض لمفهوم الاتصال متناولان عددا من جوانبه ليكون بذلك موضوع الفصل الثاني من هذا البحث.

1. مفهوم الاتصال:

تم تناول مفهوم الاتصال من قبل العديد من العلماء والباحثين كل من زاوية تخصصه ولعل من أبرز تلك التعريفات ما يلي:

أ- لغة:

تأتي كلمة الاتصال من الفعل وصل، واصل بمعنى إعطاء معلومات أو على علاقة بشخص آخر¹.

وتقابلها كلمة communication في اللغة الفرنسية، وهي مشتقة من الأصل اللاتيني communise بمعنى Common أي بمعنى عام أو مألوف، أو شائع، أو مشترك، أو من لفظ communion وتعني تأسيس جماعة أو المشاركة².

ب- اصطلاحاً:

يعرف أبو يعقوب الاتصال على أنه: " عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم، ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهو المشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف في حال الاختلاف كما في حال الاتفاق³، وحسب برون (c.g. barowne) فالاتصال عملية جمع الكلمات والأحرف والرموز أو الوسائل، والطريقة التي بواسطتها يمكن لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر⁴.

¹. أحمد زكي بدوي : المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق ، بيروت 1996، ص 587.

². حسين عبد الحميد رشوان : العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع، ط 5، الإسكندرية، 2007، ص 270.

³. إبراهيم أبو يعقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 1993، ص 17.

⁴. أنس عبد الباسط: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2011، ص 174.

أما كاتر فقد عرف الاتصال على أنه " تبادل المعلومات ونقل المعنى، وبالتالي فهو محور وجود التنظيمات".¹

أما نشوان فقد عرف الاتصال على أنه " وسيلة نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر"، بينما عرفها أحمد ماهر بأنها: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسائل شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر".²

وقد ذهبت أممية البرهان إلى تعريف الاتصال بأنه: " عملية تفاعل أي تأثير وتأثر متبادل تمكن الإنسان من أن يكون كائنا اجتماعيا أي أنها تتضمن عملية تبادل الأفكار والحقائق والآراء بين شخص أو أكثر".³

أما بالنسبة لجمال الدين العويسات فإن الاتصال هو: " أساس العلاقات الإنسانية وليس شيئا قائما بذاته، من خلاله يمكن أن تتطور العلاقات وهو يشمل الرموز (صور وكلمات) والمعلومات والأفكار والتجارب كما أن عملية الاتصال حسبه هي عملية تفاعل بين طرفين وتسير هذه الأخيرة في اتجاهات مختلفة".⁴

وإن دلت هذه التعريفات على شيء إنما تدل على المكانة التي يمثلها الاتصال في الحياة اليومية بصورة عامة والمؤسسات بصورة خاصة، فهو العصب الحيوي أو العملية التي تربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل التنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى هذا يعني أنه عملية هادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين

¹. علي ضريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، ط 1، الأردن، 2000، ص 25.

². يعقوب حسين نشوان : جميل عمر نشوان : السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2003، ص 54.

³. أميمة البرهان وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتب الكتب الأردني، ط 3، د ت، ص 232.

⁴. جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، د ط، مصر 2003، ص 39.

الأفراد والجماعات وهذا بهدف التأثير في سلوكهم وتوجهاتهم، ولهذا فإنه لا يمكن تصور تنظيم ناجح دون اتصال.

2. طبيعة الاتصال:

يتعامل الفرد في ممارسة جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المؤسسات على اختلاف أنواعها، وطبيعة النشاط، والهدف من قيامها والحجم والشكل القانوني والمسؤولية التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي نجد أن الاتصال يمثل نشاطا حركيا للفرد في ممارسته لجوانب الحياة المختلفة من ناحية ونلمس التعود الرهيب في أنواع وأعداد المؤسسات التي تنشأ لسد حاجة معينة من منطلق المسؤولية والهدف¹.

وتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي مؤسسة، فيمثل الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها من جانب، وتتسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية التي تمثل أحد الفروض التي تقوم عليها المؤسسة من جانب آخر، حيث يفترض في قيام أي مؤسسة البقاء والاستمرار في مزاولة النشاط وتحتاج في ذلك إلى موارد مادية وبشرية². وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المؤسسة العديد من الاتصالات وبعد تدبير الحاجات المادية والبشرية، بحيث يستمر الاتصال على مستويين: يتمثل المستوى الأول في الاتصال بين الإدارة والعاملين (المهام الاقتصادية، الانضباطية، والإقناعية) من أجل إصدار القرارات من جهة، ومن جهة ثانية الإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المؤسسة³.

¹لزهر شناف وآخرون، واقع الاتصال الرسمي في مؤسسة اقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في الاقتصاد، اختصاص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، دفعة 2003-2004، ص 8.

²حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2003، ص 75.

³سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيف قنديل : التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن،

2010، ص 117.

3. أهداف الاتصال:

- إن لعملية الاتصال مجموعة متعددة من الأهداف متمحورة أساساً حول ما يلي:
- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم بعض منهم من أعمال لكي يتقيدوا بها أو يمتنعوا عنها.
 - نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين
 - التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة خصوصاً تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
 - توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
 - نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم، إلى القيادة المعنية بأمرهم.
 - تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنشأة أو المنظمة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها¹.
- وقد قدم عبد المعطي محمد عساف تصنيفاً لأهداف العملية الاتصالية على النحو التالي:
- **هدف توجيهي:** يمكن أم يتحقق حينما تتجه عملية الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة.
 - **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم قصد مساعدتهم في فهم الواقع وزيادة معارفهم حول ما يدور من أحداث.
 - **هدف تعليمي:** ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة.

¹ بشير علاق : الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 312.

- **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين مسير العمل، وتوسيع المسؤوليات، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة¹.

4. أنواع الاتصال:

تتم الاتصالات داخل المؤسسة وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد توزيع المستويات، و بذلك يتم تحديد المسؤوليات و السلطات، و تقييم العمل، و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، و الاتصال موجود بنوعيه الرسمي و غير الرسمي:

01- الاتصال الرسمي:

ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة، حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات، وتنقسم الاتصالات الرسمية تبعا لحركتها واتجاهها إلى ثلاثة أنواع².

- الاتصال النازل.
- الاتصال الصاعد.
- الاتصال الأفقي.

أ. الاتصال النازل:

في هذا النوع من الاتصال تكون حركة انتقال المعلومات من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل العمومي، ويمكن أن تفهم فكرة الاتصال الرأسي الهابط بالنظر إلى البناء التنظيمي للمؤسسة كمدرج هرمي للسلطة.

حيث يمثل هذا النوع من الاتصال القناة الرئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من

الرؤساء إلى المرؤوسين، حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي³.

¹. عبد المعطي عساف : أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 77.

². أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، د ط، مصر، 1998، ص 46.

³. طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

وتتمثل الاتصالات النازلة في هذا النوع في النقاط التالية:

- ✓ أوامر وتعليمات وقرارات فوقية.
- ✓ أوامر المشرفين للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- ✓ التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمال.
- ✓ منشورات خاصة توضح علاقات العمل.
- ✓ المذكرات واللوائح التنظيمية.

ب. الاتصال الصاعد:

تنتقل المعلومات والرسائل في الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى ويرتكز هذا الاتجاه على أن الموظفين لا يمتلكون القدرة على استقبال الرسائل، وإنما لديهم إمكانية إرسال الرسائل، وإنما لديهم إمكانية إرسال التقارير والأخبار والمعلومات والشكاوى، كما أن هذا النوع هو الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ مسؤوليتهم عن عملهم ومواقفهم، وكذلك عن آرائهم حول مختلف المواضيع¹.

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين من قبل الإدارة العليا، ويمكن

تلخيص مجمل الاتصالات بالنقاط التالية:²

- ✓ تقديم تقارير عمل عن أداء العمل ونسبة انجازه
- ✓ تقديم تقارير حول ظروف العمل.
- ✓ تقديم تقارير إيجابية وسلبية عن الأفراد والآخرين.
- ✓ رفع الشكاوى والاعتراضات.
- ✓ طلب التوضيحات والاستفسارات من الرؤساء والمشرفين.

¹.خواجة عبد العزيز، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط1، وهران الجزائر، 2005، ص 178.

².أبو النجا محمد العربي، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2005، د ط، مصر، 1986، ص 124.

✓ الإجابة عن التساؤلات والاستمارات التي ترسلها الإدارة.

✓ طلب إعانات أو رخص، أو النقل من قسم إلى آخر.

ج. الاتصال الأفقي:

وهو الاتصال الذي يتم في نفس المستوى التنظيمي، أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل من نفس الرتبة أو المستوى، الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تنتمي إلى نفس المستوى التنظيمي، والاتصال الأفقي يعزز التعاون الجماعي على مستوى القسم الذي ينتمون إليه، بالاشتراك في تبادل المعلومات وتقييم الأعمال يسعدهم بالرضا والمساواة.¹

02-الاتصال غير الرسمي:

وهم نوع من الاتصالات تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة والمقننة للاتصال، أو تتم بأسلوب غير رسمي، وهي تنشأ نتيجة عدة عوامل أهمها: العلاقات الشخصية بين العاملين، وشعورهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، ومن العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي بما يجعل انتقال الرسائل والمعلومات متعبا وبطيئا، وهذا ما يشجع ظهور الاتصال الموازي وهو ما يسمى بالاتصال غير الرسمي.²

والاتصالات التي تتم بين الموظفين والعمال تكون عموما بشكل عفي كاللقاءات في مقر العمل، وتبادل المعطيات لتتطور فيما بعد إلى تبادل المعلومات وحتى الملفات.

إذن فالاتصالات غير الرسمية ناتجة عن ذلك الاحتكاك والتعايش الذي يحدث بين العمال والموظفين داخل إطار المؤسسة الواحدة، والذي يخلق نوعا من التفاعل الشخصي خارج حدود الأطر الرسمية التي تفرض من قبل المؤسسة.

¹.خواجة عبد العزيز، مصدر سبق ذكره، ص 179.

².هالة منصور، الاتصال الفعال-مفاهيمه-أساليبه، ومهارته، المكتبة الجامعية، د ط، مصر، 2000، ص 6.

5. مراحل الاتصال:

تمر العملية الاتصالية أثر حدوثها بمجموعة في المراحل وهي على الترتيب كما يلي:
1) مرحلة إدراك الرسالة: يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل¹.

2) مرحلة الترميز: وهي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية (إشارات حركية) ويعتمد نجاح الرسالة على مدن اختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الاتصالي الاجتماعي².

3) مرحلة اختيار وسيلة أو قناة اتصال: وهذه المرحلة تعني باختيار الوسائل التي تتاسب طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف فقد يختار المرسل، وسيلة أو عدة وسائل مثل الوسائل التالية: سمعية كالمؤسسة سونلغاز، أو بصرية كالمطبوعات أو سمعية بصرية كالتلفاز والفيديو والكمبيوتر ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

4) مرحلة فك الرموز: وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معان فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتغييرها وفهم معانيها ومدى تطابقها مع حاجاته وقيمة وأفكاره لذا يجب على المستقبل أن يفهم

¹.نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 1، شارع الجامعة أريد، 2010، ص 230.

².معن محمود عياصرة: مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 164.

الرسالة أولاً ومن ثم يرد عليها¹.

5) مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة: فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، وقد يكون فالاستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو ايجابية أو مادية وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شاهدت أو قرأت أو فهمت رسالته أم لا، فالاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل بعد الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته (**فهمة وأفكاره ومشاعره**) في رسالة اتصالية ويثتها للمصدر ليصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلاً وقد تكون الاستجابة ضربة بدء وتصفيها مدويا أو إغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون أو اتصالا هاتفيا أو صرخة مزلزة أو بكاء أو رسالة خطية². إذن فعلمية الاتصال لا يمكن أن تتم بدون المرور بالمراحل السالفة الذكر كما أنها عملية تفاعل مستمر بين المرسل والمستقبل.

6. عناصر عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال في أساسها عبارة عن تبادل مجموعة من الخبرات أو الأفكار أو الأحاسيس بين طرفين أو أكثر، ولكي تتم هذه العملية يستلزم توفر مجموعة من العناصر والمتمثلة فيما يلي:

- المتصل:

ويقصد به الشخص الذي ينقل المعلومة، والذي يصد منه الأمر شفها كان أم خطيا³. وللمتصل أو المرسل عوامل تؤثر فيه من بينها¹.

¹ أبو عرقوب، إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1986، ص 228.

³ زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار حجة ناشرون وموزعون، ط 2، الأردن، 2008، ص 23.

- طريقة إدراك المرسل للأفكار والمعاني.
- توقعات الفرد وتطلعاته.
- الخصائص والميول الشخصية للفرد أو المرسل (اهتماماته، قيمة، ثقافته انفعالاته... الخ)، والتي تؤثر بدورها في كيفية صياغته للرسائل، وهنا تلعب مهارات المرسل والذي يتولى صياغة الرسائل وتكوينها دورا هاما يضيف على الرسالة وضوحا وفهما أكثر ومن ثمة إقناعا وتأثيرا أكبر.

- الرسالة:

وتمثل المضمون الاتصالي، وهي الهدف من العملية الاتصالية، فهي المحتوى والمضمون الذي يريد المرسل أن ينتبه إليه المستقبل، فقد تكون مجموعة من الأفكار أو المبادئ أو القيم التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها، من الأفراد والجماعات الاشتراكية فيها².

ولصياغة الرسائل هناك اعتبارات يجب أن نأخذها بعين الاعتبار، وهي:

أ. ترميز الرسالة: وهي مجموعة من العناصر البنائية، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فإذا وضعناها بتركيب معين يصبح لها معنى عند المتلقي، وبأي لغة، وهي بناء من الحروف والمفردات وأساليب وقواعد معينة تصاغ معا لتكوين معنى معين.

ب. مضمون الرسالة: قد يذكر المصدر كل الحقائق والمعاني في الرسالة وما يريد منها، وقد يترك للمتلقي مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكر منها في الرسالة.

¹ سلوى عثمان الصديقي، وأميرة منصور يوسف علي : الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، د ط، مصر، 2003، ص 35.

² سلوى عثمان الصديقي، وأميرة منصور يوسف علي، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

- الوسيلة:

وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة، ودون الرسالة تتوقف عملية الاتصال في الوسيط بين المرسل والمستقبل¹.

ولهذا السبب كان على الرسل أن يختار الوسيلة الاتصالية الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المستقبل، وقد تكون الرسالة هي الوسيلة مثلما أكده لورمان.

وقد تكون الوسيلة هي القناة التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل مثل: الهاتف، الانترنت، الاكسترنيت، النشرات، المجلات، الفاكس، التلكس، والخطابات البريدية... ولكل وسيلة من هذه الوسائل خصائصها واستخداماتها، ولذلك ينبغي اختيار الوسيلة المناسبة لنوع الرسالة ومدى أهميتها ودرجة السرية الواجب توافرها، والعدد المطلوب للاتصال والسرعة اللازمة في الاتصال، بالإضافة إلى التكلفة التي يمكن تحملها.

- المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي تقوم بها². ويمكن تسميته أيضاً بالمرسل إليه أو الهدف، أو الجماعة أو الشخص الذي يتلقى مجموعة من الآراء والأفكار يرغب المرسل في بثها، حيث تتم صياغتها في رسالة، ويتم نقلها عبر وسيلة إليه.

ومثلما هو الشأن بالنسبة للمرسل، فالمستقبل بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية عند معالجته للمعلومات الواردة في الرسالة، وبما أن الهدف من الاتصال هو التوصل إلى فهم عام ومشترك لمعنى الرسالة، فهذا يقتضي تبني المرسل إليه

¹.المرجع نفسه، ص 44.

².محمد السيد فهمي : فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، د ط، د بلد، 2006، ص 39.

سلوكا يتفق مع رغبة المرسل، ونظرا لتأثير العوامل الموضوعية والذاتية على المستقبل فقد يستجيب تبعا للرسالة الموجهة إليه بسلوك لم يكن منتظرا من قبل المرسل، مما يتطلب وجود مجال خبرة مشترك بين المرسل والمستقبل.

- التغذية العكسية:

- ويقصد بها إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة قد حققت أهداف أم لا، ويمكن النظر على التغذية أو رجع الصدى داخل المؤسسة كما يلي:
- قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا، إذ يشجع رجع الصدى الإيجابي الإدارة على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد، وأما رجع الصدى السلبي من قبل العمال يدفع الإدارة إلى تعديل شكل، أو محتوى الرسالة التالية¹.
 - قد تكون التغذية العكسية فورية، كما هو الحال في الاتصال وجها لوجه، أو مؤجلة.
 - وتتيح التغذية وظائف مفيدة لكل من الإدارة والعمال على السواء، فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها، وتتيح للعمال التأثير في عملية الاتصال داخل المؤسسة، فمثلا إذا أشار رجع صدى العمال إلى أن الرسالة غير مفهومه بالقدر المناسب، فإن الإدارة تستطيع إعادة تقديم الرسالة بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.
 - ويسمح الأثر الرجعي ومع توفر عناصر أخرى بإزالة الغموض والخلط بين الاتصال والإعلام حيث أن اللفظ الثاني أبسط فعلا من اللفظ الأول، إذ يقتصر على نقل الرسالة من مصدر إلى مستقبل يستطيع أن يتلقاها، وهذا ما يفرض وجود مجال الخبرة بينهما، لذلك يكون الاتصال دائريا.

¹. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، د د ن، د ط، جامعة القاهرة، ص 70.

- التشويش (الضوضاء):

وهو تلك العوامل التي تعمل على تحريف الرسالة المقصودة، وقد تحدث الضوضاء في كل عناصر الاتصال¹.

7. معوقات الاتصال:

وهي تلك الحواجز والموانع التي تحول دون نجاح عملية الاتصال وتحقيقها للهدف المرجو منها وهذه العوائق قد ترتبط بوجود خلل فني، والذي عادة ما يصيب القناة الناقلة للرسالة، وبالتالي يعيق انتقالها من المرسل إلى المستقبل.

والخلل الثاني الدلالي يحدث نتيجة عدم فهم مضمون الرسالة من قبل المستقبل، وكذلك نتيجة سوء صياغة الرسالة من قبل المرسل، مما يؤدي على سوء الفهم المعنى المرغوب من الرسالة، ومن أبرز العوائق التي تصادف العملية الاتصالية نجد ما يلي:

8. عوائق متعلقة بالمرسل، من بينها:²

- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة أو الهدف.
- عدم التطابق في تفسير مضمون الرسالة عند كل من المرسل والمستقبل لاختلاف الخبرة والإدراك وتمايزها عند كليهما.
- سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل، أو عندما تكون الفروق بينهما كبيرة، أو عند فقدان الثقة ومن ثم يأتي الاختلاف في تفسير مضمون الرسالة أو تعطيلها.

9. عوائق متعلقة بالرسالة:

قد تتضمن الرسالة التي تم احتجابها بعض الأخطاء، أو بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع، وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم تبقي

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم : السلوك الإنساني في المنظمات، الشركة العربية للنشر، ط 2، القاهرة، 1994، ص 12.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المستقبل للرسالة يطلق الخارجية، مثل: الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة التي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة¹.

10. عوائق متعلقة بالمستقبل:

– قد يحدث أن يتلقى أو يستقبل أكثر من رسالة في نفس الوقت أو كم كبير من الرسائل يفوق طاقة استيعابه، مما يؤدي إلى تعامله مع البعض منها وإهمال البعض الآخر.

– التفسير الخاطئ لمضمون الرسالة نتيجة لتأهيل رموز الرسالة أو رفض مضمونها نتيجة اتخاذ المستقبل لموقف ضد المرسل، أو نتيجة تفسير الرسالة على ضوء ما ينتظره وبتوقعه المستقبل وليس ما تعنيه من معلومات بالفعل.

– عدم قدرة المستقبل على قراءة الرسالة وفهم معانيها، وبالتالي عدم حدوث الاستجابة المتوقعة من الرسالة.

11. عوائق متعلقة بالقناة: وتتمثل فيما يلي:

– اضطرار المرسل على استخدام قناة بعينها دون مراعاة ملاءمتها لطبيعة الرسالة، أو الهدف منها، أو لطبيعة المستقبل ذاته، وبالتالي استخدام القناة الغير مناسبة أو غير المتوافقة مع الرسالة يشكل عائقا لوصولها.

– الافتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.

¹. محمد سلامة: السيد عبد الحميد عطية : الاتصال ومسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر، 1999، ص 31.

12. عوائق متعلقة بالموقف الاتصالي:

وهي وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية الاجتماعية من عادات وتقاليد رفيع ومعايير وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من التأثير الايجابي لعملية الاتصال¹.

13. عوائق نفسية:

وهي من أكثر المعوقات تأثيرا على الاتصال، منها ما هو ثابت ودائم مثل: معاناة الشخص من اضطرابات الحواس، أو من الاضطرابات الإدراكية المستقرة، ومنها ما هو متغير، بمعنى مرور الشخص بحالة نفسية عابرة مثل: الاضطرابات الخاصة بالمرأة، وحالات الانفعال والقلق العابرة حيث تؤثر هذه الحالة بشكل مؤقت².

إذا كان الشخص في منصب مسؤولية، حيث يميل ويحاول إضفاء عنصر الإبهام على شخصيته في تعامله مع الآخرين بسلوكيات متناقضة حتى لا يدرك الغير معالم شخصيته الحقيقية.

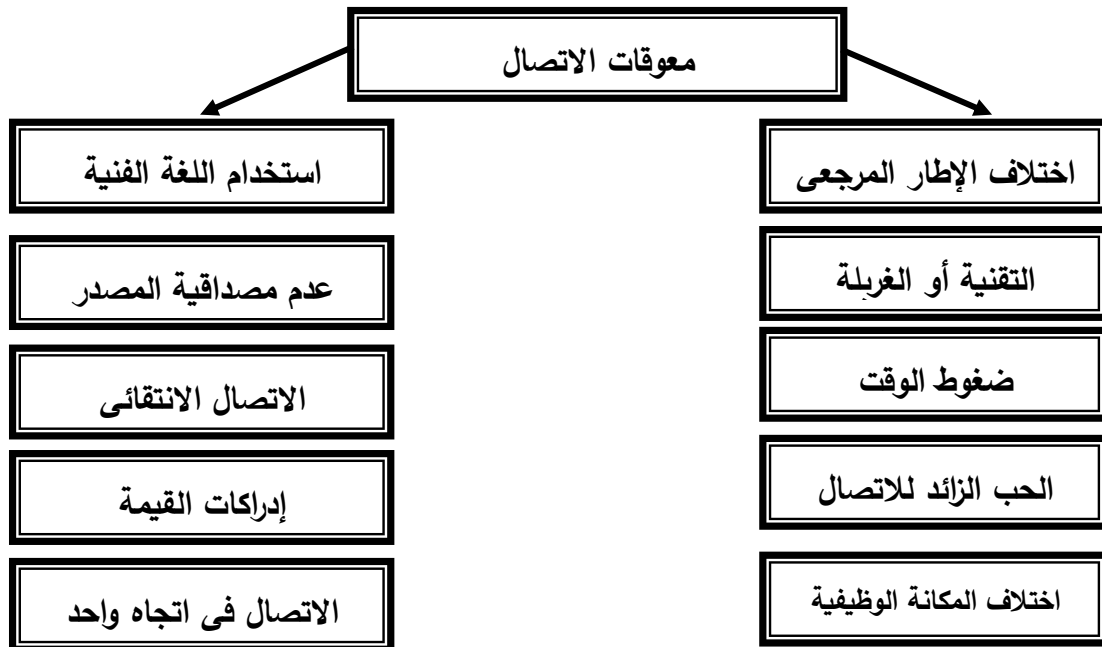
إن السلطة تضفي على نفسها الغموض، ونجد عندنا في الكثير من الأحيان عند المسؤولين السامين فكرة أن المختلطة يجب أن تبقى لغزا غامضا، ولذلك نجدهم يتجنبون تقديم المعلومات والتغيرات من أجل الإبقاء على هيبتهم ونفوذهم، خاصة وأن المعلومة وسيلة للمنافسة بين الأفراد المنظمة، فالذي يحصل على أكبر قدر من المعلومات وقطعها عن الآخرين يرفع بذلك من قيمته ويكون ذو قوة في وسط أفراد المؤسسة.

أما من جهة المسؤولين، فالعقبات السيكلوجية التي ترفع من فعالية التواصل تكمن في انعدام الاستعداد لتقبل التعليمات والآراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين

¹ محمد سلامة: السيد عبد الحميد عطية ، الاتصال ومسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د ط مصر، 1999، ص31.

² محمد أحمد النابلسي ، الاتصال الإنساني، علم النفس، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، لبنان، 1991، ص 43.

أو نتيجة العداء التقني الكائن بينهما، ولانعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق وعود سابقة أو فشل في تحقيق ابسط الحقوق للمرؤوسين.



شكل (01): يوضح أهم المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية¹.

¹.محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

خلاصة الفصل:

ومما سبق عرضه يمكن القول بأن الاتصال في المؤسسة، سواء كان رسميا أو غير رسمي، فإنه يلعب دورا فعالا وحساسا للغاية، ولجعل هذا الأخير يتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجياتها كان لابد من إخضاعها لأشكال محددة من الشبكات الاتصالية، والتي من شأنها تنظيم وتحسين عناصر الاتصال التنظيمي، وكذا التمكن من تحديد العوائق المتعلقة بهذه العناصر، ليتضح من خلال ذلك المعنى الحقيقي للاتصال التنظيمي، ونرسم معالمه المتكاملة.

الفصل الثالث

دافعية الإنجاز

تمهيد:

أ. الدافعية

1. تعريف الدافعية
2. أهمية الدافعية
3. تصنيف الدافعية
4. صعوبات تجديد الدافعية

ب. دافعية الإنجاز

1. تعريف دافعية الإنجاز
2. مكونات دافعية الإنجاز
3. أنواع دافعية الإنجاز
4. مظاهر دافعية الإنجاز
5. النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز

(1) نظرية مكلياند

(2) نظرية هورنر

3) نظرية العزو

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الحاجة البشرية في الأصل عبارة عن حالة من الاختلال وعدم الاتزان، تنعكس على سلوك الإنسان فتؤثر عليه قصد توجيهه نحو تحقيق أو إشباع حاجة ما، هو بذلك محكوم بمجموعة من الدوافع قد تختلف من حيث درجة شدتها وكذا من حيث مصدرها (داخلية، خارجية).

تمثل دافعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية، والتي اهتم الباحثون بدراستها، ويرجع ذلك الاهتمام إلى أهميتها في المجال النفسي، والميادين التطبيقية وكذا العلمية.

ونظراً لأهمية هذا الأخير فقد اختار الباحثان تناوله من مختلف جوانبه ليكون بذلك هو موضوع هذا الفصل من الدراسة.

أ. الدافعية:

1. تعريف الدافعية:

• لغة:

يدل معناها اللغوي على أنها مشتقة من الفعل دفع بمعنى حث على الإسراع والمواصلة لإتمام عمل المعني.¹

أما في اللاتينية يعبر عنها بمصطلح "motivus" تعني mobile أي الحركة، وأصل الفعل "de mover" يعني يحرك monvoir وتعني مجموع العوامل المحددة لسلوك الفرد.²

• اصطلاحاً:

لقد قامت العديد من التعاريف لمفهوم الدافعية من بينها ما ذهب إليه أنس عبد الباسط عباس حيث عرفها على أنها القوة الكامنة داخل الإنسان تسيّره وتحرك سلوكه نحو تحقيق هدف ما، فهي قوة داخلية توجه تصرفاته لإشباع حاجة تمثل نقصاً وتمثل توتراً معيناً، يدعو إلى القلق ويعمل بطاقة الممكنة لإشباعها.³

كما عرفت الدافعية حسب عصام عبد الوهاب الدباغ بأنها عامل داخل يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق التكامل فيه، وهنا يمكن تقسيم الدافع وتحليله إلى عنصرين مهمين:

- **العنصر الأول:** يشير إلى العملية الداخلية التي تضطر لشخص إلى الفعل.
- **العنصر الثاني:** إن الدافع قد ينتهي بالوصول إلى هدف أو الحصول إلى غاية⁴.

¹. صفاء يعقوب التميمي: موسوعة العلوم النفسية والتربوية، الدافعية الموقع الإلكتروني

http/ www.taakhnews.org.extraite le 25 /02/2017 14:20

². Norbert sillamy, dictionnaire usuel de psychologie, bordas, paris, 1983, p444

³. أنس عبد الباسط: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011،

ص 112

⁴. عصام عبد الوهاب الدباغ: إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2008، ص 162

فإن الدافعية حسب ما ذهب إليه هذا التعريف رغبة شعورية في شيء من الأشياء، وهي على هذا الأساس تمثل القوة الدافعة التي تحرك وتستثير الفرد ليؤدي عملاً معيناً.

أما موراي فيعرف الدافعية بأنها عملية ديناميكية مستمرة، نقطة البداية فيها ستفوز الفرد بنقص في إحدى حاجته، يعقب ذلك حالة من التوتر تدفع الإنسان إلى محاولة البحث عن وسيلة لإشباع هذه الخاصة وعملية البحث هذه هي ما يطلق عليه السلوك أو التصرفات.¹

وبالنسبة للطويل فالدافعية: "حالة داخلية لا تلاحظ مباشرة ولكن يلاحظ أثرها على السلوك، لذا فإنها مكونة من ظروف نضال أو مكافحة داخلية يمكن أن نطلق عليها رغبات أو حوافز ما إلى ذلك، وإنها داخلية تنشط الأفراد وتحريكهم."²

أما سعيد عبد الرحمان فيرى: "بأنها عبارة عن حالة من التوتر وعدم الاتزان، ونشأت نتيجة التفاعل المستمر وغير المتزن بين تركيب أجهزة الكائن الحي، ووظيفة هذه الأجهزة في وجود عناصر المجال النفسي، أو الاجتماعي أو البيولوجي للفرد."³

ومنه فإن أهمية الدافعية تكمن في توجيه سلوك الفرد نحو إشباع رغبة معينة وكذا الخفض أو الرفع من شدة الدافع مما يساهم أما في تدعيم وتأكيد السلوك أو خفض وإزالة ذلك السلوك، فعلى سبيل المثال في مجال العمل يمكن تغيير طريقة أداء غير ملائمة من خلال إثارة دافع الفرد بالتحفيز وبهذا يتم خفض أو إزالة ذلك السلوك.

أهمية الدافعية: إن للدافعية دور وأهمية بالغة في تفسير وتوجيه السلوك خاصة في المجال التنظيمي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

¹ . صفاء يعقوب التميمي : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار مكتبة حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص 89

² . أحمد نجى الزق: علم النفس، دار النشر، دون سنة، دون بلد، ص 227

³ . طارق كامل: أساس علم النفس العام، شارع مصطفى مشرقة للنشر، دط، دبلد، 2002، ص 75

الدافعية تحرك السلوك: أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه وهي أيضا الموجه لهذا السلوك وهي أيضا الموجه لهذا السلوك. لا الدافعية تحدد شدة السلوك: فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (كالدافع لتقدير الذات والاحترام) فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد شدة سلوك الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

الدوافع توجه السلوك: تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه. لا تأكيد وتدعيم السلوك:

من الملاحظ في الحياة أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه ظروف ومواقف متشابهة وقد يعمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حياها سلوكا معيناً ساعد على إثباع دوافعه أو حقق أهدافه. **ضعف وتخاذل السلوك:** يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستثارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وزيادة شدته وفعاليتها.¹

الدافعية تحرك السلوك: أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه وهي أيضا الموجه لهذا السلوك وهي أيضا الموجه لهذا السلوك. لا الدافعية تحدد شدة السلوك: فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (كالدافع لتقدير الذات والاحترام) فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد شدة سلوك الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، د، ط، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 340.

الدوافع توجه السلوك: تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

تأكيد وتدعيم السلوك: من الملاحظ في الحياة أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه ظروف ومواقف متشابهة وقد يعتمد نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حياها سلوكا معيناً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه. لا ضعف وتخاذل السلوك: يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستتارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وزيادة شدته وفعاليتها .

ومنه فإن أهمية الدافعية تكمن في توجيه سلوك الفرد نحو إشباع رغبة معينة وكذا خفض أو الرفع من شدة الدافع مما يساهم أما في تدعيم وتأكيد السلوك أو خفض وإزالة ذلك السلوك، فعلى سبيل المثال في مجال العمل يمكن تغيير طريقة أداء غير ملائمة من خلال إثارة دافع الفرد بالتحفيز وبهذا يتم خفض أو إزالة ذلك السلوك.

2. تصنيف الدافعية:

نظراً لأهمية الدوافع والتي تتعلق بمختلف جوانب السلوك البشري، ورغم الاتفاق على مركزية الدافعية في الدراسات النفسية، إلا أن هناك اختلافاً في التصنيفات المقترحة حيث صنفت حسب منطلقها ومصدرها إلى (دوافع فردية واجتماعية)، كما صنفت حسب علاقتها بوعي الإنسان إلى (شعورية ولا شعورية)، إلا أن أبرز التصنيفات سيحاول الباحثان إبرازها فيما يلي:

- دوافع فسيولوجية: وهي الدوافع التي تنشأ أساساً عن حاجات فسيولوجية فطرية ضرورية لحفظ الذات وبقاء النوع: مثل الحاجة إلى الطعام، والماء والهواء وتجنب الحرارة والبرودة.
- دوافع الاستثارة الحسية: وهي تنشأ عن حاجة فطرية لدى كل من الإنسان والحيوان إلى مستوى معين من الاستثارة.
- دوافع اجتماعية- نفسية: وهي دوافع تنشأ عن حاجات نفسية اجتماعية مثل: السيطرة، التملك، الانتماء، التقبل الاجتماعي، الإنجاز.¹

كما تصنف الدوافع على النحو التالي:

- التصنيف الذي يميز الدوافع الوسيطة والدوافع الاستهلاكية:
- فالدافع الوسيطي: هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر
- الدافع الاستهلاكي: هو الإشباع الفعلي للدافع ذاته
- تصنيف الدوافع وفقاً لمصدرها: وتقسم إلى:
- دوافع الجسم: تشمل مختلف الدوافع البيولوجية كدافع الجوع والعطش والجنس...
- دوافع إدراك الذات: وهي التي تعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات.
- الدوافع الاجتماعية: والتي تخص العلاقات بين الأفراد كدافع الانتماء.²
- تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ: وهو التصنيف الأكثر شيوعاً
- دوافع أولية: هي استعدادات يولد الفرد مزوداً بها، تسمى بالدوافع الفطرية، تتمثل في: دافع الجوع، دافع العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة...¹

¹. مسعود مبارك البادري: تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2011،

ص 431

². عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85

- دوافع ثانوية: هي الحاجات النفسية المكتسبة من البيئة الاجتماعية التي يعيشها فيها الفرد كالحاجة إلى الحب والحاجة إلى المكانة الاجتماعية.²

مهما اختلفت تصنيفات الدافعية وتقسيماتها يبقى أساسها ومنطلقها واحد وهو شعور بالنقص يتطلب إشباعا.

3. صعوبات تحديد الدافعية:

هناك بعض الصعوبات التي تحول دون التحديد الدقيق لدوافع الأفراد المختلفة من بينها ما يلي:

(1) الفروق الفردية:

يؤدي الدافع إلى ضروب من السلوك تختلف باختلاف الأفراد، فالحاجة إلى التقدير الاجتماعي قد تدفع بفرد إلى تحسين عمله، وبآخر على تأليف قصة والقلق أو التأزم النفسي وهو من أقوى الدوافع الإنسانية، قد يحمل البعض على الإسراف في العمل، وآخرين على الاستسلام لأحلام اليقظة أو على العدوان أو تعاطي المخدرات، ويرجع اختلاف الأفراد هذا عن بعضهم البعض من حيث التربية والثقافة والمزاج، وما درج الفرد عليه من عادات واتجاهات وعقد نفسية.

هذه الفروق الفردية في الواقع يجب أن تراعى من طرف الإدارة من خلال إدراك أن نموذج الحاجة لفرد ما يختلف عن غيره، لذلك ينبغي أن نتعرف على هذه الاختلافات، وتستفيد من هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أكبر إشباع للفرد بما يتماشى مع إنجاز أهداف التنظيمية.

1. أديب محمد الخالدي: المرجع في الصحة النفسية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2009، ص 64¹

2. علاء الدين كفاي وآخرون، مقدمة في علم النفس، دار المعرفة الجامعية، د ط، دب، 2009، ص 211

(2) تغير الدوافع والبواعث:

تختلف الدوافع والبواعث شدة وضعفاً شمولاً وحصراً وجوداً وعدمياً، باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والخبرة والمكانة الاجتماعية، بل حتى نوع الحضارة التي يكبر فيها الفرد.

حيث تتغير الدافعية طرداً كلما زاد النضج الجسمي والعقلي والانفعالي والمهني هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نتيجة اختلاف حاجاتهم المكتسبة.¹

(3) تداخل الدوافع:

يندر أن يصدر سلوك الإنسان في موقف معين أو يستحي أن يصدر عن دافع واحد، وأغلب الأمر أن يكون نتيجة لتداخل عدة دوافع شعورية ولاشعورية يتضافر بعضها البعض، فالإنسان قد يتصدق اختياراً أو اضطراراً، طمعاً أو زهداً، سخاءً أو تساخياً وأغلب الأمر أن يكون لمجموعة متداخلة متشابكة من هذه الدوافع، غير أن الإنسان ينزع إلى انتقاء أكثر دوافعه قبولاً أو إرضاءً لنفسه وأن يغفل الدوافع التي تعافها نفسه أو التي يستحي من ذكرها حتى لنفسه، كذلك الإنسان لا يكذب ولا يكدر في الحياة للحصول على لقمة العيش فحسب، بل وطلباً للأمن والتقدير أو السيطرة والظهور وأكبر الظن أنه يعمل لمجموعة من هذه الدوافع، غير أننا ننسب السلوك في العادة إلى دافع واحد يكون هو الدافع الظاهر أو القريب أو الغالب أو الذي نشعر بوجوده.²

¹. عبد الغفار حنفي: محاضرات في السلوك التنظيمي، طلبة التجارة للنشر، ط1، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 55

². عبد الغفار حنفي: محاضرات في السلوك التنظيمي، نفس المرجع، ص 471

أ. الدوافع الشعورية:

قد يعتقد الفرد العامل أنه يعرف دائماً دوافعه وسلوكه والواقع أنه يجهل أكثرها أو ينتحل دوافع أخرى غير حقيقية قد لا يكون البتة صلة بسلوكها، والحقيقة أنه لا يكون شاعراً شعوراً واضحاً أو لا يكون شاعراً بها على الإطلاق، وقد يظل الفرد غير مدرك فعلاً لما يحفزه من دوافع إن لم يجد ظروف تعترض الدافع فتعطله أو تأخره أو تهدده، وهناك عوامل عدة تحول دون شعور الإنسان بدوافعه الحقيقية ومعرفة طبيعتها ومنه تحديد الدافع والتعبير عنه باللفظ وهذا يتطلب معرفة سيكولوجية لا تتوفر لدى أغلب الناس، ومنها أن الإنسان يندر أن يحركه دافع واحد بل عدة دوافع ملتحم بعضها البعض على نحو يجعل الصعب فصلها وتحليلها، وهذا ما يقودنا إلى العامل الثالث في لاشعورية الدوافع، وهو أن الإنسان يميل ميلاً شديداً إلى نسيان الدوافع التي تؤدي نفسه أو تجلب له المهم أو الخزي أو الرعب أو الاشمئزاز إن بدت له واضحة في مجال شعوره.¹

4. الدافعية ومسار السلوك:

بما أن الدوافع تكوينات كامنة فطرية أو مكتسبة تستثيرها بواعث داخلية تتمثل في الحاجات سواء كانت بيولوجية "غريزية" أو نفسية مكتسبة

ب. دافعية الإنجاز

تعد دافعية الإنجاز إحدى أنواع الدافعية، وسيحاول الباحثان من خلال بحثهما هذا ربطها بمجال العمال، حيث سيتم تناولها ضمن أحد مؤسسات العمل الاقتصادي ألا وهي مؤسسة سونلغاز.

¹. المرجع نفسه، نفس الصفحة

1. تعريف دافعية الإنجاز:

تعددت واختلفت التعريفات التي قدمت حول دافعية الإنجاز وذلك باختلاف المجالات والتخصصات العلمية والعملية التي اهتمت بالموضوع، وسيقوم الباحثان بسرد بعض التعريفات المتعارف عليها عن الدافعية للإنجاز فيما يلي:

- **تعريف موراي:** تشير دافعية الإنجاز إلى الرغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك.¹

كما يشير موراي إلى أن الحاجة للإنجاز قد أعطيت اسم إرادة القوة well to power مع افتراضه أنها تتدرج تحت حاجة كبرى واشمل هي الحاجة إلى التفوق need for superiority.

- **تعريف ماكيلاند وزملائه:** يشير دافع الإنجاز إلى استعداد نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعى الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء.²

- **أما أتكسون** فقد ذهب إلى تعريف دافعية الإنجاز على أنها ذلك المركب الثلاثي من قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له هذه العوام الثلاث هي:

- مستوى الدافعية أو الحماس للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف والإحساس بالفخر عند النجاح والخجل عند الفشل
- توقعات الفرد المتعلقة باحتماله حدوث النجاح والفشل

¹. ادواد ج موراي: الدافعية والانفعال، مرجع سابق ذكره، ص 196

². محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، مرجع سابق، ص 90

- قيمة النجاح ذاته أو المترتبات الناجمة عن النجاح والفشل.

من خلال ما تم عرضه من تعريفات يتبين أن دافع الإنجاز هو أحد الدوافع النفسية الاجتماعية التي تتأثر بالعديد من العوامل الثقافية والاجتماعية، وبالسياق النفسي الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد بوجه عام.

ومن هنا يمكن وضع تعريف شامل لدافعية الإنجاز على أنها استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.

2. تاريخ المصطلح:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس إلى ألفرد أدلر alfred adler الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، وكذلك عند كورت ليفن (levin) الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح، وذلك قبل استخدام موراي لمصطلح الحاجة للإنجاز ولكن يعتبر موراي h. murray أول من وضع مفهوم الحاجة للإنجاز need for achievement بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية من خلال دراسته التي قام بها في الشخصية حمل عنوان: "استكشافات في الشخصية سنة 1938"¹

ثم اقتفى ماكلياند وزملائه خطى موراي لاستكمال ومواصل البحوث الميدانية في هذا المجال مستعينا ببعض الاختبارات الإسقاطية مثل: اختبار تفهم الموضوع (TAT) حيث قدم نظرية لتفسير دافعية للإنجاز تعد من أوائل النظريات في دافعية الإنجاز سنة 1953، ففي سنة 1961 تميزت الدراسة التي نشرها ماكلياند في جامعة هارفرد في كتابه الذي اشتهر به

¹. Danise jet autres, la psychologie sociale, une discipline en mouvement, paris lahayé, monion 1970, p 381

(مجتمع لإنجاز) بتركيزه على البيئة التي تؤثر الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفزاً في عمله، انطلاقاً من الثقافة العائلية والاختلاط والاحتكاك بأفراد المجتمع.¹

3. مكونات دافعية الإنجاز:

في الحقيقة إن دافعية الإنجاز ما هي إلا نتاج مجموعة من المكونات سيتم فيما يلي عرضها بالتفصيل وذلك من خلال التطرق إلى مختلف ما جاء به العلماء والباحثين في هذا المجال.

يرى أوزيل 1969 أن هناك ثلاث مكونات على الدافع للإنجاز وهي:

- أ. الحافز المعرفي: الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم حيث أن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر وذلك يعد مكافأة لهم.
- ب. توجيه الذات: وتمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة والمكانة التي يحرزها عن أدائه المتميز في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها، بما يؤدي إلى شعوره بكفايته واحترامه لذاته.
- ج. دافع الانتماء: بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباع هذا الدافع من خلال استخدام الفرد لنجاحه الأكاديمي بوصفه أداة الحصول على الاعتراف والتقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.

أما عبد المجيد 1985 فاعتبر أن الدافع للإنجاز دالة لسبع عوامل هي:

- التطلع للنجاح
- التفوق عن طريق بذل الجهد والمثابرة

¹ . عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، ط1، لبنان، 1996، ص 47

- الإنجاز عن طريق الاستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط
- القدرة على انجاز الأعمال الصعبة بالتحكم فيها والسيطرة على الآخرين
- الانتماء إلى الجماعة والعمل من أجلها
- تنظيم الأعمال وترتيبها بهدف انجازها بدقة والإتقان
- مراعاة التقاليد والمعايير الاجتماعية المرغوبة أو مسايرة الجماعة والسعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين.

وبالنسبة لعبد القادر 1977 فإن دافعية الإنجاز تتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي:

- الطموح العام
- النجاح والمثابرة على بذل الجهد
- التحمل من أجل الوصول إلى الهدف

أما فيما يتعلق بجاكسون وأحمد وهي (1986) فقد ذهبا إلى اعتبار أن الدافع

للإنجاز ناتج عن عدة عوامل أولية وهي:

- المكانة بين الأفراد
- المكانة بين الخبراء
- التملك
- الاستقلالية
- الاهتمام بالامتياز

أما عمران 1980 فقد ذهب إلى الافتراض بأن دافع الإنجاز يتكون من الأبعاد التالية:

- أ. البعد الشخصي: ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز ودافعيته في ذلك دافعية ذاتية، انجاز من أجل الإنجاز، الخالص الذي

يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالمي في هذا البعد بارتفاع كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

ب. **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضاً الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

ج. **بعد المستوى العالمي في الإنجاز:** ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالمي في الإنجاز يهدف إلى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به عمل.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن البعد الاجتماعي وبالتحديد دافع الانتماء يعتبر عنصراً أساسياً في تكوين مفهوم الدافعية لكن هذا لا يعني إلغاء بقية المكونات التي أشار إليها مختلف العلماء والباحثين في هذا المجال إلا أن البعد الاجتماعي هو العنصر المشترك بين كل ما ذهب إليه أولئك الباحثين.

4. أنواع دافعية الإنجاز:

ميزّ فيروف veroff بين نوعين من دافعية الإنجاز هما:

(1) **دافع الإنجاز الذاتي:** ينبع من داخل الفرد، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة حيث يجد لذة في الإنجاز، والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافاً جديدة بإمكانه بلوغها.

(2) **دافع الإنجاز الاجتماعي:** هذا النوع من الدافع يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ في التكون مبكراً، حيث يندمج الدافعان الذاتي والاجتماعي

¹. مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تغييرية، دار المعرفة الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 181-183

لتشكل دافع انجاز متكامل ينمو مع تقدم سن الشخص، مع نمو الإحساس بالثقة بالنفس، والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران.¹

وعلى العموم فإن دافعية الإنجاز هي نتاج تكامل وتداخل كل من الدوافع الذاتية والدوافع الاجتماعية.

5. مظاهر دافعية الإنجاز:

أوضح موراي أن شدة الحاجة للإنجاز تتمثل في عدة مظاهر أهمها:²

- سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة.
- تناول الأفكار وتنظيمها مع انجاز ذلك بسرعة وبطريقة استقلالية.
- منافسة الآخرين والتفوق عليهم.
- تقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانيات.

كما كشف دراسات أخرى أن هناك عدة مظاهر لدافعية الإنجاز والمتمثلة أساسا في: توجه العمل، وجهة الضبط، التعاطف الأبوي، الخوف من الفشل، القلق المعوق، وجهة مثير السلوك، التقبل الاجتماعي، التحصيل الإيجابي.

وفي دراسة أخرى لهرمانس (hermans) نجد عشرة مظاهر لدافعية الإنجاز وهي: مستوى الطموح، سلوك تقبل المخاطرة، الحراك الاجتماعي، المثابرة، توتر العمل أو المهمة، إدراك الزمن، التوجه للمستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف، سلوك الإنجاز.³

¹ . عبد المنعم حنفي: الموسوعة النفسية، علم النفس والطب النفسي، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة، 2003، ص 159

² . thomas g henzen, achievement motivation available on, www.uwstont-edu/lib/thesis/2002/2002zenzentpdf (27/01/2017) 10:30

³ . محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، مرجع سبق ذكره، ص 94

إذن فهناك العديد من المظاهر التي تعبر عن وجود أو عدم وجود دافعية الإنجاز لدى الأفراد ويمكن ملاحظتها من خلال سلوك الفرد وكذا الجهد المبذول لأداء عمل أو مهمة ما أيضا الطريقة التي ينتهجها لأداء العمل.

ويتكون المقياس من 30 بندا، يجب عليه ب: نعم، غير متأكد، لا

مقياس (راي-ن) للدافع للإنجاز 1960: وضع "ن" هذا لقياس في 1960 وطوره راي في السبعينات ويتكون من 14 سؤالا يجب عنها بنعم، غير متأكد، لا وللتحكم في وجه الإيجاب ثم عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات، والدرجة القصوى هي 42 ولمقياس يزيد على 170¹.

إن مختلف هذه المقاييس على تطبيقها وضعت لهدف واحد وهو قياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى الفرد.

6. النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز

هناك العديد من النظريات التي اهتمت بموضوع الدافعية وتناولته من جوانب مختلفة.

1) **نظرية ماكلياند MC CLELLAND THEORY** تنتمي هذه النظرية إلى التصور الأول لدافعية الإنجاز المسمى: الترفع- القيمة، والتي قدمه تولمان EC.T.TOLMAN في مجال الدافعية، والتي أمتاز فيها إلى أن السلوك سيتحدد من خلال العديد من الهاديات الداخلية والخارجية، وأن الميل لأداء فعل معين هو محصلة التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي:

- **المتغير الدافعي:** يتمثل في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين.
- **متغير التوقع:** الاعتقاد بأن فعل في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف

¹. مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 187

- متغير الباعث أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد

وعلى ضوء هذا أشار ماكلياند وآخرون إلى هناك ارتباط بين الهاديات السابقة، والأحداث الإيجابية وما يحققه الفرد من نتائج، بمعنى أنه إذا كانت مواقف الإنجاز الأولية بالنسبة للفرد، فإنه يميل للأداء والاستمرار في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث فشل وتكونت خبرات سلبية فإنه سينشأ عنه دافع تحاشي الفشل.¹

ركز ماكلياند في دراسته التي نشرت عام 1961 في كتابه الذي اشتهر به (مجتمع الإنجاز ACHIEVING SOCIETY على البيئة وكيفية دفعها وتأثيرها على الإنسان لكي يكون متحفزاً في عمله، وقد اقترح ماكلياند وجود ثلاثة دوافع للعمل في الإنسان وهي:

أ. دافع الإنجاز: يعرف الإنجاز على أنه: دافع داخلي يتمثل في رغبة الفرد في التفوق والمنافسة.²

كما يرى ماكلياند رغبة شخصية، فالعامل يتحمس لإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالاحترام والتقدير، وهذا النوع من الدافعية ليس بالضرورة للحصول على مكافآت مالية، إنما لإشباع رغبة شخصية، فالعامل يتحمس لإنجاز المهمة المسندة إليه عندما يشعر بأنه قادر على أداء عمله بكفاءة وأن نسبة الفشل في عمله ضئيلة، ومن وراء ذلك كله محاولة ترك البصمات في عمله بحيث يتذكره الناس باستمرار ويعترفون بفضله وقدرته على تحقيق نتائج ايجابية.

ب. دافع الانتماء: يرى ماكلياند أن الفرد يميل إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، بحيث أن الانتماء إلى جماعة معينة يدفعهم إلى التحمس للعمل ونيل رضاهم.

¹. عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 48

². معجم علم النفس والتربية، الهيئة العامة لشؤون الطابع، دمشق، سوريا، ج1، 1984، ص 12

ج. **دافع السلطة أو النفوذ:** يوجد نوع ثالث من الناس الذي عندهم دافع قوي للتأثير في الأفراد وتغيير الأوضاع، وهذا الدافع القوي رغم ما فيه من أخطار فإن صاحبه يركب المخاطر ويتميز بالطموح الذي هو ضروري للقيادة في إطار الجماعة (اجتماعية كانت أو اقتصادية)

لتأكيد نظريته استعان ماكلياند بما قدمه ماكس فيبر M. WEBER سنة 1904 حول علاقة الدين بالاقتصاد والذي أشار فيه، إلى أن النظام الرأسمالي يبدو مزدهراً اقتصادياً في الدول البروتستانت أكثر من الدول الكاثوليكية بسبب غياب القيم الحقيقية والتنشئة السليمة في الديانات الكاثوليكية.

هذا الغزو في الإنجاز الاقتصادي يفسره ماكلياند بنوعية التربية في المجتمع البروتستانت المبني على المخاطرة والعمل الصعب في تنشئة الأبناء، مما ترتب عنه ارتفاع مستويات الدافعية للإنجاز وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي.

2- **نظرية هورنر MS HORNER THEORY:** ركز كل من ماكلياند وأتكسون في نظريتهما على الدور الذكوري في دافعية الإنجاز ليجيب بذلك العنصر الثاني الجنسي المتمثل في الإناث، فانطلقت هورنر 1968 من افتراض متمثل في تفسير السلوك المرتبط بالإنجاز لدى المرأة بالدافع للإنجاز والدافع إلى تحاشي الفشل، طارحة مفهوم جديد يفسر عدم استجابة المرأة لظروف الاستثارة الإنجازية، هذا المفهوم هو الدافع لتجنب النجاح (MS) (SUCCESS MOTIVE TO AVOID).

3- **قدمت هورنر HORNER** في هذا الشأن مفهوم الدافع إلى تحاشي النجاح (MS) (SUCCESS MOTIVE TO AVOID) لتفسير السلوك الإنجازي لدى الإناث وأوضحت أن هذا المفهوم أكثر ارتباطاً بدافعية الإناث من الذكور وينشأ هذا الخوف

نظراً لأن القيم الاجتماعية التي يغرسها المجتمع في الإناث لا تدعم الإنجاز لديهن في مواقف المنافسة، فالمرأة إذا نجحت في مجال التجارة مثلاً تدرك على أنها عدوانية وتفتقد إلى الأنوثة.

واعتبرت "هورنر" الدافع إلى تحاشي النجاح، أو الخوف من النجاح أحد خصال الشخصية الكامنة والمستقرة التي تتكون مبكراً في النمو أثناء اكتساب الإناث لهوية الدور الجنسي، فهن يتعلمن أن المنافسة لا تتسق مع أنوثتهن وأنها مناسبة فقط للرجال، وبالتالي يعطن أهمية للعلاقات الاجتماعية والانتماء عن المنافسة، ولذلك فإن مواقف الإنجاز التي تتضمن منافسة تثير الخوف لديهن من الرفض الاجتماعي.¹

وأشار هوفمان (HOFFMAN) في دراسته المجرات سنة 1974 إلى أن هناك ثلاثة عوامل إلى تحاشي النجاح عن الإناث، وهي النجاح في المهام التي يقترن أداؤها في العادة بجنس الذكور.

ومعرفة الآخرين بهذه المهام وموقف المنافسة، ويظهر انخفاض الإنجاز لدى الإناث في صورة توقعات منخفضة لاحتمالات النجاح، أيضاً تبين أن الذكور يركزون على العائد الإيجابي للنجاح في حين تركز الإناث على السلبي أو الفشل، ويؤدي هذا بالتالي إلى خفض توقعات النجاح عند الإناث.

هذه السمة تتكون مبكراً لدى الإناث أثناء اكتسابهن للدور الجنسي، وهي سمة كاملة ومستقرة عندهن، معتبرات التنافس من سمات الرجال وبالتالي فإن مواقف الإنجاز التي تتضمن نوعاً من المنافسة تخلق لديهن صراعات وتهديدات والخوف من الرفض الاجتماعي، نتيجة إحساسهن بأن نجاحهن الأكاديمي أو المهني سيفضي إلى نبذ المجتمع لهن.²

¹. محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص141

²Thomas. Gzenzen-p15

وفي ضوء ذلك أوضح أركر وجراسط (ARKER GRASKE) أن معادلة الميل النهائي بالنسبة للإنجازات يجب أن تشمل كذلك الدافع لتحاشي النجاح ونكون المعادلة على النحو التالي:

$$TR = (Ms - Maf - M - S)(PS \times IS)$$

حيث أن motive to achieve success = ms-

(الدافع إلى تجنب الفشل) motive to avoid failure = maf-

(الدافع إلى تجنب النجاح) = m-s-

Probability of success = ps- (احتمالية النجاح)

Incentive value of success = Is- (قيمة الباعث للنجاح)

- **تقويم نظرية "هورنر":** حاول "هورنر" من خلال نظرية التأكيد على دور المناخ الثقافي للمجتمع في تنمية دافع تجنب النجاح لدى المرأة من خلال ربطه بين الدور الجنسي المكتسب من الإطار الثقافي والحضاري والمعايير والتوقعات السائدة، إلا أن هذا المفهوم متغير حسب البيئة الاجتماعية داخل نفس الإطار الثقافي والحضاري، ومن الأجر التحقق منه خاصة أمام ظاهرة القيم والتطور العامل حتى في المجتمعات التي هي معنية بهذا المفهوم.

- **نظرية العزو: Attribution Theory** : تهتم هذه النظرية بكيفية إدراك الشخص

لأسباب سلوكه وسلوك الآخرين، ففي مواقف الإنجاز ناجحة كانت أو فاشلة فإن

الشخص يعزو ذلك إلى عوامل داخلية (ذاتية) أو خارجية (بيئية). ويعتبر هايدر

"F.heider" من المتهمين الأوائل بدراسة دوافع الأفراد الكامنة وراء تفسيراتهم

السببية، وهو مؤسس نظرية العزو أثناء نشر كتابه (سيكولوجية العلاقات بين

الأشخاص) وقد أطلق على نظرية هايدر "علم النفس الساذج" والتي هي مستمدة من

نظرية المجال التي أسسها ليفن ومعاونيه. أما بخصوص علاقة دافعية الإنجاز

بالعزو، فقد تبين من خلال النظريات السالفة أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع للنجاح أكبر من الدافع لتحاشي الفشل يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب داخلية نظرا لتراكم خبرات وجدانية ايجابية، أما الأفراد الذين يوجد لديهم الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع لتحقيق النجاح يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب خارجية نتيجة غياب مثل هذه الخبرات الايجابية واعتمادهم على مصادر خارجية مثل الحظ¹.
وتعميقا لمفهوم العزو ومصادره نستعرض دراسة راينر التي ميزت بين نمطين من العزو الداخلي والخارجي، حيث قدم بعدين للسببية هما:

• **مركز السببية:** ويشير إلى وجود نوعين من الإعزاءات:

الإعزاءات الداخلية: وتشمل جميع الأسباب الداخلية مثل الحالات الانفعالية، طبيعة الموقف الاجتماعي، سمات الشخصية، الاتجاهات، القدرات الفكرية، الظروف الصحية.

الإعزاءات الخارجية: وتتمثل في الأسباب الخارجية مثل: الظروف الاقتصادية، كافة أنواع الضغوط الاجتماعية، طبيعة الموقف الاجتماعي، الدعم والتحفيز.

• **الثبات، عدم الثبات:** ما يميز كذلك الإعزاءات هو طبيعتها المتغيرة والنسبية، فالأسباب الخارجية بعضها يتسم بالثبات مثل القواعد والقوانين، وبعضها يتسم بالتغيير مثل الظروف الاجتماعية والاقتصادية، كما تخضع الإعزاءات الداخلية إلى التغيير، فالشعور والمواقف الانفعالية تتغير بتغير الموقف الاجتماعي بين الحين والآخر، والدعم الصادر على الموقف والسبب يتغير بتغير الظروف الصحي وحيثيات الموقف. وفيما يلي جدول يلخص أمثلة عن أنواع مصادر الضبط:

¹. Nicole lautier : psychologie sociale de l'éducation, Armand colin, UEF : paris ; 2001, p52

جدول رقم 01 يلخص أمثلة عن أنواع مصادر الضبط

مصدر الضبط				
خارجي		داخلي		
غير ثابت	ثابت	غير ثابت	ثابت	
إدراكات المعلم	البرنامج المدرسي	الجهود	إستراتيجيات التعلم	قابل للضبط
الحظ، القدر	مستوى صعوبة المهمة	الموض	القدرات الفكرية	غير قابل للضبط

تطبيق الإعزاءات السببية (Weiner ، 1984)¹.

في دراسة لـ " وينر " سنة 1986 أضاف بعدا ثالثا يتمثل في القدرة على التحكم، فالسبب المعزو إليه نجاحنا أو فشلنا يمكن أن يكون خاضعا للتحكم وقد يكون عكس ذلك، فإذا أخذنا مثلا المجهود وهو سببه داخلي غير ثابت فإنه يمكن التحكم فيه بالزيادة أو النقصان، أما السبب الداخلي الثابت مثل القدرة فمن الصعب التحكم فيه أما بخصوص علاقة الدافعية للإنجاز بالإعزاءات السببية فقد أوضح كل من وانير وكوكلا (Weiner, Kukla) أن الأفراد المرتفعين في الحاجة للإنجاز يعززون النجاح إلى العوامل الداخلية مثل المجهود والقدرة، أما الأفراد المنخفضين في الدافعية للإنجاز فيعززون النجاح للعوامل الخارجية مثل صعوبة المهمة والخط.²

ومن أجل تفسير الفروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز وعلاقتها بنظرية الغزو، أظهرت دراسة كرانداال (Cardinall) أن هناك فروقا بين الجنسين في عزو نتائج المهمة، فالذكور أكثر من الإناث في عزو الفشل إلى الخط، أما الإناث فهي أكثر من الذكور في

¹ . Nadia Leroy, gwenéle joet, la motivation des élèves en difficultés, laboratoire des sciences de l'éducation- université pierre mondies-Grenoble 2, 2008, France, p42

² . Op, cite, p48.

عزو الفشل إلى انخفاض القدرة، كما يوجد لدى الذكور احتمالية عالية لتوقع النجاح بالمقارنة مع الإناث.

وقد تم تفسير الفروق على ضوء مصدر الضبط، حيث أرجع صاليلي (Salil) انخفاض الدافع للإنجاز عند الإناث إلى اعتقادهم في العوامل الخارجية في حالة النجاح، وفي العوامل الداخلية في حالة الفشل، كما كشفت دراسة أمبر (ember) أن الذكور يتميزون بمستوى مرتفع من الطاقة بدرجة أكبر من الإناث.

مناقشة نظرية العزو وعلاقتها بدافعية الإنجاز:

مما لا شك فيه أن الدافعية للإنجاز متغيرة من فرد إلى آخر وهذا ما تم توضيحه من خلال الفروق بين الذكور والإناث وهي كذلك متغيرة داخل نفس الجنس نظرا لتغير مصادر الضبط والعوامل التي ينجز فيها الفرد مهمته، وما يشد انتباهنا في هذه الفروق، هي الثقافة وطبيعة المجتمع وعلاقة ذلك بمستوى دافعية الإنجاز لدى أفرادها. هذه الفروق في مستوى دافعية الإنجاز بين الثقافات المختلفة تعكسها الفروق في أساليب التنشئة الاجتماعية والقيم والاتجاهات والعادات التي يتسم بها كل مجتمع، فمصدر الضبط يختلف من مجتمع إلى آخر مثلما أوضح لاو (R.C. IGO) أن المجتمعات الصناعية المتقدمة أكثر اعتمادا على ذواتهم، وأقل تأثرا بعوامل القدر والحظ (أصحاب مصدر الضبط الداخلي) ، وهم واثقون من قدراتهم على الإنجاز وبذل الجهد والمثابرة والتفاني في العمل، في مقابل ذلك يتسم أفراد المجتمعات المتأخرة بأنهم أكثر اعتمادا على مصادر الضبط الخارجية (مدفوعين بالصدفة والحظوالقدر)¹.

¹. محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، مرجع سبق ذكره، ص172.

خلاصة الفصل:

على الرغم من أنه هناك العديد من الدراسات والبحوث والنظريات التي تناولت موضوع الدافعية، كما رأينا في هذا الفصل، إلا أنها جميعاً فشلت في تزويدنا بمدخل موضوعي عملي متكامل يمكننا من الإلمام بموضوع الدافعية وهذا لأن كل نظرية من هذه النظريات وكل دراسة من هذه الدراسات ركزت اهتمامها على جانب بعينه مهملة بقية الجوانب الأخرى المتعلقة بالدافعية، فلا توجد أي نظرية أو دراسة تفسر أو تنتبأ بدافعية الأفراد بصورة كاملة، ولهذا تبقى التفسيرات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع نسبية.

الفصل الرابع المؤسسة الاقتصادية

خطة الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية
2. عناصر المؤسسة الاقتصادية
3. أهداف المؤسسة الاقتصادية
4. أنواع المؤسسات الاقتصادية
5. الفرق بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الأخرى

خلاصة الفصل

تمهيد:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم - على اختلاف أنواعها مقروءة مسموعة أم مرئية - أكثر المؤسسات أهمية وفاعلية في المجتمع وذلك لما تقدمه الأخيرة من خدمات في مختلف المجالات وما تلعبه من أدوار توعية تثقيفية وكذا تأسيسية تهدف لتنمية المجتمع وتطويره مع العمل على الحفاظ على خصائصه ومعالم هويته من خلال نقلها للواقع المعاش في ذلك المجتمع ونظرا لأهمية هذه المؤسسات فقد ارتأى الباحث توجيه دراسته إلى إحدى هذه المؤسسات ألا وهي المؤسسة سونلغاز.

وسيحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة أخص.

1. تقديم المؤسسة:

تعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز):

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

➤ تاريخ المؤسسة:

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ **(EGA)** والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وقد كانت تندرج تحت قانون أساسي خاص بـ لوبون **(LEBON)** وشركائه **SAE** (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة **(EGA)**، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلك في سبيل التكوين سمح التأطير للعاملين الجزائريين من تولي هذه المؤسسة.

تحولت **(EGA)** في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييره لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة

الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزوّدت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

- كهريف. لإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب. للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قناغاز. لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- إينرغا. للهندسة المدنية.
- التركيب. للتركيب الصناعي.

(AMC، المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس).

فبفضل هذه الشركات المتفرغة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 91-475 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن المؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA)، فهذا التغيير منح لمؤسسة سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حياة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما ينبئ عن تطورها، حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضا (هولدينغ).

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرغة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- مسير شبكة التوزيع (XD).

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية ل(سونلغاز) وذلك مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

➤ أهداف والتزامات المؤسسة:

أهدافها: تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها.
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها.
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأجنبية.

- سونلغاز كشركة قابضة تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.
- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث تتوفر الشبكات.
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة:
 - التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم.
 - دفتر بتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة على عدة أقسام ومصالح كما يلي:

1. الرئيس المدير العام.
2. مدير التوزيع.
3. كاتبة المديرية.
4. مصلحة الشؤون القانونية.
5. مكلف بالاتصالات.
6. مهندس دراسات الأمن.
7. مكلف بالأمن الداخلي.
8. قسم العلاقات التجارية.
9. قسم دراسات التنفيذ والأشغال.
10. قسم تقنيات الغاز.
11. قسم تقنيات الكهرباء.

12. مصلحة شؤون العامة.
13. قسم الموارد البشرية.
14. قسم المالية والمحاسبة.
15. قسم تسيير المنظومات المعلوماتية.
16. قسم تخطيط الشبكات (ك.غ).
17. قسم إدارة الصفقات.

_ أنظر الملحق رقم 01

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (من طرف مصلحة المستخدمين)

حيث كانت إدارة الموارد البشرية وخليّة الاتصال على رجب وسعة من اجل افادتنا بكل ما يمكن التقدم به لنا من خلال اعطائهم معلومات عامه ونفس الوقت هامة نظرا لخصوصية الإدارة ومدى احترامها لأمانة المصلحة فقد كانت معلومات تخص عملية الترقيات وعملية الإنابة وعملية الترفيع في المناصب وعملية التعيين نذكر منها:

عملية التعيين التي تمر بعدة خطوات من صلاحيات مصلحة إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة وبطرق مدروسة وقانونية من خلال إعلانات واستقطاب ودراسة ملفات واستقبال المترشحين واجراء مسابقات وانتقاء وصولا الى التوظيف وفق معايير وأساليب محكمة كونها مؤسسة او بالأحرى قطاع حساس بحيث تشهد هذه المؤسسة تطورات وتكوينات الية على مدار السنة

فيمكن توضيح ذلك وفق هذا الجدول التالي:

جدول رقم 02 يبين إجراءات وخطوات عملية التعيين

الخطوات والاجراءات	الهيئة المكلفة	المرجعية القانونية	الملاحظات
- اداع طلب التعيين من طرف المترشح	- مصلحة المستخدمين	المادة 165 من قانون اتقافية العمل	راي الطبيب يكون شرط طبيب العمل المحلف
- دراسة طلب المترشح من خلال شهادات وكفاءات	- المديرية العامة		
- إضافة الى شهادة طبية تثبت مدى قدرة طالب العمل للتأدية مهامه	- مكتب تسيير الأجور		
- اعداد مقرر تعيين للناجح بالوظيفة	- مكتب المستخدمين		
- تسلم نسخة من مقرر التعيين لمصلحة الأجور			نسخة مقرر التعيين تسلم للمعني شخصيا
- تسلم نسخة من المقرر للعامل			

كذلك من بين النقاط التي تطرقنا اليها في مؤسسة سونلغاز عملية التكوين التي تتم على مستويات وفترات هامه كونها لا تقل أهمية على فعالية المؤسسة حيث كانت تتم كالتالي وفق الجدول الموضح رقم 02

التكوين في مؤسسة سونلغاز يهدف الى نجاح المؤسسة بالشكل الأول والى الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وتنميتها الخاصة:

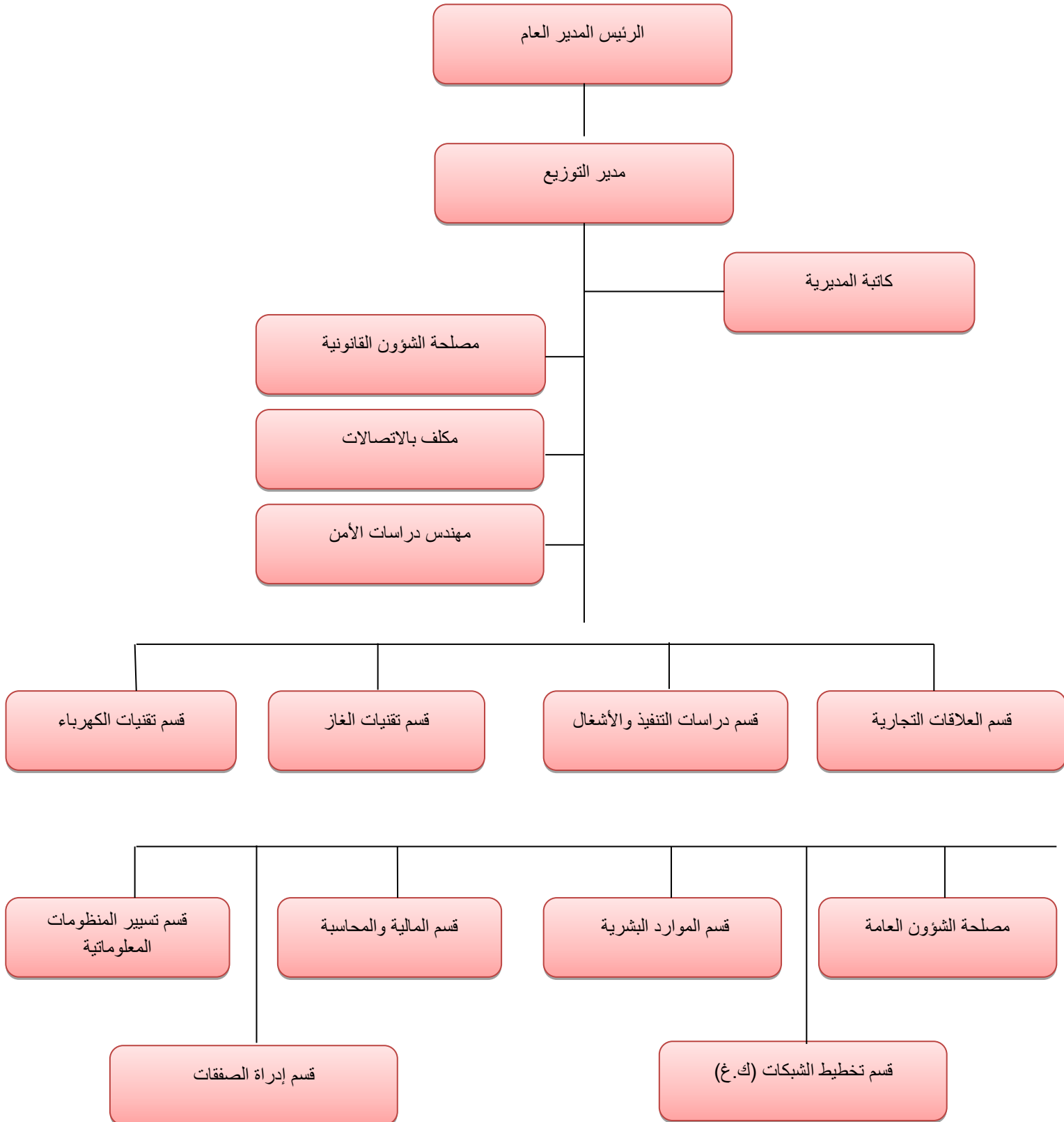
جدول رقم 03 يبين إجراءات وخطوات عملية التكوين

الملاحظات	المرجعية القانونية	الهيئة المكلفة	الخطوات والاجراءات
في حالة رفض العامل للتكوين يعتبر بمثابة خطأ مهني	- المادة 176 من قانون اتفاقية العمل - المادة 177 الى 193 من الاتفاقية الجماعية	- مديرية الدراسات والتخطيط بالمديرية العامة - مصلحة المستخدمين المديرية العامة - الهيئة المكلفة بالتكوين - مكتب تسيير الأجور - مكتب المستخدمين	- تسجيل العمال لمتابعة دروس التكوين لتحسين مسارهم المهني - اعداد قائمة العمال الذين تم تثبيتهم في مناصبهم ويتمتعون بتأهيلات وكفاءات - تسليم القائمة الى المدير العام من اجل الموافقة - اصدار مقررات التكوين مع تحديد مكان ومدة التكوين - اعداد مقرر تعيين للناجح بالوظيفة - تسلّم نسخة من مقرر التكوين لمصلحة الأجور - تسلّم شهادة التبرّص للعامل في نهاية التكوين إعادة العامل الى منصبه أو منصب يتلاءم وقدراته

- * أخيرا وليس اخرا يمكن ان نقترح بعض الاقتراحات منها:

- 1- جبذا لو تقوم هذه المؤسسة بخلق شق خاص للاستماع او للمناقشة العمال الدين هم داما في الميدان من اجل معرفة ماهي العراقيل والمشاكل التي تواجههم عليها تجد حولا ولو بسيطة
- 2- إعطاء لعمالها منح للعلاج خارج الوطن خاصة الحالات التي تعرضت لحوادث مهنيه على مستواها (سونلغاز)
- 3- تحفيز زبائنها بالمنطقة على التقدم لمصالحها من اجل حثهم على الحفاظ او على الاستهلاك الحسن للكهرباء خاصة في فصل الصيف فصل الحرارة

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق ذكره من معطيات يمكن القول أن المؤسسات الخدمائية و بالتحديد المؤسسة الاقتصادية سونلغاز و رغم كل ما تلاقيه من ضغوطات و تأثيرات سواء داخلية أو خارجية إلا أنها استطاعت أن توجد لنفسها مكانة تميزها عن باقي المؤسسات لتكون بذلك أحد أهم قنوات الاتصال الجماهيري.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

خطة الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

أ. الدراسة الاستطلاعية

1. أدوات جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية
2. المجال الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية
3. عينة الدراسة الاستطلاعية
4. نتائج الدراسة الاستطلاعية

ب. الدراسة الأساسية

1. المجال المكاني للدراسة الأساسية
2. المجال الزمني للدراسة الأساسية
3. المجال البشري للدراسة الأساسية
4. منهج الدراسة
5. مجتمع الدراسة
6. عينة الدراسة
7. أدوات جمع البيانات

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي الخطوة الثانية في مجال البحث العلمي، وهو بذلك لا يقل أهمية عن الجانب النظري لاعتباره يحقق للبحث قيمة علمية، فبعد إسقاط الحكم المعرفي النظري على المشكلة موضوع البحث يتم إعطاء بعد تطبيقي لها يترجم بنزول الباحث للميدان من أجل الحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع بحثه معتمداً في ذلك على مجموعة من الخطوات والأساليب والتقنيات العلمية والمنهجية بدءاً بالدراسة الاستطلاعية وصولاً إلى الشروط السيكومترية لوسائل جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

أ. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم لبنات البحث العلمي، حيث تشكل المرحلة التحضيرية وخاصة في البحوث الوصفية، فهي تساعد الباحث في الإحاطة والإلمام بالمشكلة المراد دراستها¹، ونظرا لذلك أجرى الباحثان دراستهما الاستطلاعية قبل انطلاقتها في الدراسة الأساسية وكان الهدف منها ما يلي:

• ضبط فرضيات الدراسة.

• جمع المؤشرات المساعدة على بناء استبيان نمط الاتصال.

1. أدوات جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية: اعتمد الباحثان في الدراسة

الاستطلاعية التي قاما بها على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

2. المجال الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية: مؤسسة سونلغاز ورقلة في الفترة

الممتدة من 08-10 أفريل 2021.

3. عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة من 30 موظف وإداري تم

استجوابهم بواسطة أداة الدراسة، وتم جمع البيانات ومن خلال تم حساب الصدق

والثبات لأداة الدراسة

4. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد نهاية الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من تحقيق ما سطره من أهداف وذلك

من خلال ما يلي:

- تم جمع المؤشرات الخاصة ببناء مقياس نمط الاتصال وكذلك تحديد وضبط محاوره.

- تم إعادة ضبط فرضيات الدراسة بصورة نهائية.

- حساب الصدق والثبات

¹. تركي رابح، أصول التعليم والتربية، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1990، ص 53.

أ- مقياس نمط الاتصال

1- الصدق: الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

حيث تم ترتيب المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 27 بالمائة من الفئة الأدنى ومثلتها من الأعلى حيث قدرتا في دراستنا الاستطلاعية بـ 8 مفردات، وتم إجراء المقارنة بينهما.

جدول رقم 04 يبين الفروق في مستوى نمط الاتصال حسب الدرجة

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
الأدنى	8	1.11	0.05	-6.197	14	0.000
الأعلى	8	1.48	0.16			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبار ت دال إحصائياً، حيث قدرت قيمة ت بـ -6.197 عند درجة حرية قدرها 14 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى نمط الاتصال حسب الدرجة لصالح الفئة العليا، وهذا ما يدل على الصدق التمييزي للمقياس.

2- الثبات:

جدول رقم 05 يوضع قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لمقياس نمط الاتصال

عدد العبارات	قيمة ألفا لكرونباخ
18	0.797

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم حساب الثبات من خلال ألفا لكرونباخ، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا لكرونباخ قدرت بـ 0.797 وهي أكبر من 0.62، وهو ما يشير إلى ثبات النتائج في حالة

إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى، أو بصفة أخرى فإن 79.7 بالمائة من عينة الدراسة ستكون ثابتة في اجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

ب- مقياس: الدافعية للإنجاز

1- الصدق: الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

حيث تم ترتيب المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 27 بالمائة من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى حيث قدرتا في دراستنا الاستطلاعية بـ 8 مفردات، وتم إجراء المقارنة بينهما.

جدول يبين 06 الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز حسب الدرجة

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
الأدنى	8	2.40	0.06	-8.861	14	0.000
الأعلى	8	2.82	0.12			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبار ت دال إحصائياً، حيث قدرت قيمة ت بـ -8.861 عند درجة حرية قدرها 14 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز حسب الدرجة لصالح الفئة العليا، وهذا ما يدل على الصدق التمييزي للمقياس.

2- الثبات:

جدول رقم 07 يوضع قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لمقياس الدافعية للإنجاز

عدد العبارات	قيمة ألفا لكرونباخ
27	0.771

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم حساب الثبات من خلال ألفا لكرونباخ، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا لكرونباخ قدرت بـ 0.771 وهي أكبر من 0.62، وهو ما يشير إلى ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى، أو بصفة أخرى فإن 77.1 بالمائة من عينة الدراسة ستكون ثابتة في اجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

ب. الدراسة الأساسية:**1. المجال المكاني للدراسة الأساسية:**

تم إجراء الدراسة بمؤسسة سونلغاز ورقلة، وهي من المؤسسات الاقتصادية العمومية الهامة. وهي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات. وكانت دراستنا بالوحدة الجهوية بورقلة.

2. المجال الزمني للدراسة الأساسية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من

15 أفريل إلى 12 ماي 2021.

3. المجال البشري للدراسة الأساسية: يتحدد في الموظفين والعاملين بمؤسسة سونلغاز

ورقلة الجهوية.

4. منهج الدراسة: يعتبر المنهج خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ووسيلة من وسائل المعرفة فمن خلاله يتم الحصول على تحديد ذهني للموضوع في الدراسة¹. لذلك المنهج العلمي يجب أن يكون موضوعيا ويتطابق مع الموضوع المراد دراسته، وهذا يعني أن اختيار المنهج المناسب يكون وفقا لطبيعة الموضوع، أهدافه وخصائصه وباعتبار أن الدراسة الحالية والمتنوعة لموضوع الاتصال في علاقته بدافعية الانجاز تندرج ضمن البحوث الوصفية والتي تهتم بوصف الظاهرة وصفا علميا دقيق واستقصاء العائق والتفسيرات استنادا إلى ما تتمخض عنه البيانات والمعلومات من نتائج. فقد دفع ذلك الباحثان إلى اعتماد المنهج الوصفي كأنسب منهج لهذه الدراسة وذلك بهدف الكشف على طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز.

5. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين بمؤسسة سونغاز ورقلة والبالغ عددهم 205 فردا، موزعين على 3 أقسام والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08) يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

القسم	العدد	النسب المئوية
القسم الإداري	62	30.24%
قسم الإنتاج	53	25.85%
القسم التقني	45	21.95%

إضافة إلى:

النسبة	العدد	
12.20%	25	أعوان الأمن
9.76%	20	السائقين

¹.وجيه محجوب: أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 36.

6. عينة الدراسة:

تكونت الدراسة من عينة عشوائية من عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة والبالغ عددهم 91 فرد استبعد منهم 30 فرد أجريت معهم الدراسة الاستطلاعية.

7. أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع البحث على الاستبيان حيث صمم استبيان لقياس نمط الاتصال تكون من ثلاث محاور شملت أنماط الاتصال الثلاث الصاعد. النازل والأفقي، ومقياس الدافعية للإنجاز يشمل دافع النجاح ودافع تجنب الفشل.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

خطة الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1. أساليب المعالجة الإحصائية

2. عرض وتحليل نتائج الدراسة

- الإجابة على التساؤل الأول

- الإجابة على التساؤل الثاني

- الإجابة على التساؤل الثالث

- الإجابة على التساؤل الرابع

- الإجابة على التساؤل الخامس

3. التعليق على الفرضيات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا وتحليلا للبيانات التي حصل عليها الباحثان من خلال الدراسة الميدانية التي أجريها على العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية ورقلة، وفي ضوء التساؤلات والفرضيات التي انطلقا منها.

1. أساليب المعالجة الإحصائية:

لم تقتصر هذه الدراسة على جمع البيانات من الميدان فقط، بل قام الباحثان بتحليلها تحليلًا إحصائيًا وتفسيرها منطقيًا وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز.
- حساب النسب المئوية الخاصة باستجابات الأفراد على كل بند.
- المتوسط الحسابي وتم استخدامه لتحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز انطلاقًا من خلال تحديد تمركز توزيع استجابات أفراد العينة على المقياس
- معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرات
- اختبارات لعينة واحدة لقياس الفروق في مستوى السمة المدروسة

2. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

- الإجابة على التساؤل الأول:
- ما هو نمط الاتصال السائد ب مؤسسة سونلغاز ورقلة؟
- تحديد نمط الاتصال السائد.
- لتحديد نمط الاتصال السائد ب مؤسسة سونلغاز ورقلة تم ما يلي:
- حساب المتوسط والدرجة للاستجابات الخاصة بكل محور، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09) استجابات أفراد العينة على محور الاتصال النازل

الرقم	البنود	الرتبة	المتوسط	الدرجة
01	تعتبر لوحة الإعلانات أفضل الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإعلام العاملين بالقرارات التي تهمهم.	4	1.31	مرتفع
02	يتم تبليغي بالأوامر الخاصة بالعمل عن طريق الهاتف.	6	1.64	منخفض
03	إذا ارتكبت تجاوزاً في عملي تتم مسألتني من قبل الإدارة عن طريق المراسلات الإدارية.	3	1.30	مرتفع
04	تمكنني اللوائح التنظيمية (مشروع عمل) من التعرف على التعليمات الخاصة بالعمل.	2	1.21	مرتفع
05	تلجأ الإدارة إلى الاستفسارات الشفهية في حال ارتكب أحد العاملين خطأ ما.	5	1.38	مرتفع
06	يسهل علي الخطاب المباشر من قبل المسؤول فهم ما هو مطلوب مني لإنجاز العمل.	1	1.11	مرتفع
	الاتصال النازل		1.32	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة على محور الاتصال النازل كانت في أغلبها استجابات مرتفعة.

حيث أن هناك استجابة مرتفعة لكون الإدارة دائماً تستخدم لوحة الإعلانات لإعلام العاملين بالقرارات التي تهمهم، وهو الأمر نفسه بخصوص أن الإدارة أحياناً ما تلجأ للهاتف لتبليغهم بالأوامر الخاصة بالعمل.

كما أوضح أفراد العينة بأنهم يتعرفون على التعليمات الخاصة بالعمل عن طريق اللوائح التنظيمية (مشروع عمل) بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في استجابات الأفراد حول الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة لتبليغهم بما هو مطلوب منهم وإرجاعه إلى الاختلاف في طبيعة الوظائف والمهام التي يقوم بها كل فرد باختلاف طبيعة الأعمال المنجزة قد تؤدي إلى اختلاف الوسائل المستخدمة في تبليغ الأوامر والتعليمات للقائم بها.

ومنه يمكن القول أن بمؤسسة سونلغاز لولاية ورقلة تعتمد بشكل كبير على الاتصال النازل في تعاملها مع العالمين بها، ويمكن دعم ذلك بطبيعة عمل المؤسسة التي تفرض أن يكون مركز العملية الاتصالية هو الفرد وهذا ما يمكن التعبير عنه بحق المبادرة.

جدول رقم (10) استجابات أفراد العينة على محور الاتصال الصاعد

الرقم	البنود	الرتبة	المتوسط	الدرجة
01	يطلب مني إعداد تقارير دورية حول سير العمل.	5	1.33	مرتفع
02	يعتمد العاملون على الاجتماعات لطرح اقتراحاتهم وانشغالاتهم.	3	1.29	مرتفع
03	أعتمد الطلب الخطي في حال احتجت لرخصة للقيام بعمل ما خارج المؤسسة.	4	1.29	مرتفع
04	إذا وجدت غموضا في عملي فإنني أطلب من المسؤول المباشرة توضيحه لي.	1	1.14	مرتفع
05	في حال وقوع خلاف بيني وبين أحد زملائي أفضل اللجوء للإدارة لعله.	6	1.66	منخفض
06	إذا لم اقتنع بشيء ما في العمل فإنني أطلب مقابلة المسؤول لتوضيح وجهة نظري.	2	1.14	مرتفع
	الاتصال الصاعد		1.31	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يصف الجدول أعلاه استجابات الأفراد العينة على محور الاتصال الصاعد وقد تبين أن مستوى الاتصال الصاعد بمؤسسة سونلغاز مرتفع. حيث أن هناك استجابة مرتفعة حول أنه أحيانا ما يطلب منهم إعداد تقارير دورية وهذا يمكن إرجاعه إلى كون أن اعتماد المؤسسة على التقارير الدورية. كما كانت الاستجابة مرتفعة بخصوص أن العمال يعتمدون على الاجتماعات مع المسؤول لطرح اقتراحاتهم وانشغالاتهم وهذا ما تفرضه طبيعة عمل المؤسسة الاقتصادية التي تلزم على العاملين بها ضرورة تبادل الاقتراحات والانشغالات قصد الوصول إلى الطريقة الأمثل

لتنفيذ العمل، وهو الأمر نفسه بخصوص أن أفراد العينة يعتمدون بشكل دائم على الطلبات الخطية للحصول على تراخيص للقيام بعمل ما خارج المؤسسة، وهذا يمكن تفسيره بالرجوع إلى خصائص البيئة التنظيمية للمؤسسة، والتي تفرض على العاملين بها ضرورة اعتماد الطابع الرسمي في المعاملات بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة، وقد أوضح أفراد العينة أنهم يلجؤون للمسؤول المباشر لتوضيح أي غموض في العمل وهذا بدرجة مرتفعة، وهذا يؤكد وجود قنوات اتصال مفتوحة بين العاملين والمسؤول على المؤسسة وفي نفس السياق أكد أفراد العينة أنهم إذا لم يفتنعوا بشيء ما في العمل فإنهم يطلبون مقابلة المسؤول لتوضيح وجهة نظرهم.

ومن خلال ما تم ذكره يمكن القول بأن مؤسسة سونلغاز لولاية ورقلة تعتمد بشكل كبير على نمط الاتصال الصاعد في تواصلها مع العاملين بها.

جدول رقم (11) استجابات أفراد العينة على محور الاتصال الأفقي

الرقم	البنود	الرتبة	المتوسط	الدرجة
01	اشترك مع زملائي في مناقشات حول سير العمل	1	1.09	مرتفع
02	إذا تعذر علي فهم تعليمة ما تخصص عملي فإنني أطلب من أحد زملائي توضيحها لي.	2	1.12	مرتفع
03	إذا تعذر علي الاتصال المباشر بزميلي لإيصال معلومة مستعجلة له فإنني ألجأ لوسائل أخرى للقيام بذلك.	4	1.18	مرتفع
04	تعتمد الإدارة على الإنترنت لتنسيق العمل بين مختلف أقسامها.	6	1.45	مرتفع
05	أزور زملائي خارج أوقات العمل.	5	1.41	مرتفع
06	مساعدة زميلي لي على إنجاز العمل تمكيني من إنهائه بسرعة.	3	1.12	مرتفع
	الاتصال الأفقي		1.23	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يصف الجدول أعلاه استجابات الأفراد العينة على محور الاتصال الأفقي وقد كانت جميعها مرتفعة من حيث الاستجابة.

توزعت أغلب إجابات أفراد العينة على بنود المحور كما يلي:

أكد أفراد العينة أنهم يشتركون مع زملائهم مناقشات حول سير العمل بشكل مرتفع، وأكدوا بأنهم يطلبون من أحد زملائهم التوضيح إذا تعذر عليهم فهم تعليمة ما تخص العمل بشكل مرتفع، وصرحوا بأن مساعدة زميل العمل لهم على إنجاز العمل تمكنهم من إنجائه بسرعة وهذا بشكل مرتفع، فبين حين أكدوا أن الإدارة تعتمد على الانترنت لتنسيق العمل بين مختلف الأقسام بشكل مرتفع.

ومن خلال ما تم ذكره يمكن القول بأن عمال مؤسسة سونلغاز لولاية ورقلة يعتمدون بشكل كبير على نمط الاتصال الأفقي في تواصلهم مع بعضهم البعض.

وعليه ومن خلال الجداول السابقة نجد أن الاتصال بجميع أنماطه (الصاعد، النازل والأفقي) موجود بمؤسسة سونلغاز وبدرجة مرتفعة، ولكن بمقارنة مستويات كل نمط نجد أن نمط الاتصال النازل هو الأعلى بمتوسط حسابي قدره 1.32 يليه الصاعد بمتوسط قدره 1.31 ثم الأفقي بمعدل قدره 1.23.

• الإجابة على التساؤل الثاني:

- ما هو مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقة ؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المقياس والانحراف المعياري وتحديد درجة المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول التالي:
جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لمقياس دافعية الإنجاز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	0.74	2.32	العبارة 01
مرتفعة	0.34	2.90	العبارة 02
مرتفعة	0.49	2.81	العبارة 03
مرتفعة	0.15	2.98	العبارة 04
مرتفعة	0.67	2.54	العبارة 05
مرتفعة	0.59	2.63	العبارة 06
متوسط	0.72	1.90	العبارة 07
مرتفعة	0.72	2.34	العبارة 08
متوسط	0.72	2.27	العبارة 09
مرتفعة	0.75	2.35	العبارة 10
متوسط	0.75	2.33	العبارة 11
مرتفعة	0.64	2.63	العبارة 12
مرتفعة	0.70	2.47	العبارة 13
مرتفعة	0.62	2.64	العبارة 14
مرتفعة	0.78	2.44	العبارة 15
مرتفعة	0.67	2.59	العبارة 16

متوسط	0.79	2.19	العبارة 17
مرتفعة	0.45	2.84	العبارة 18
مرتفعة	0.62	2.65	العبارة 19
مرتفعة	0.60	2.67	العبارة 20
مرتفعة	0.67	2.58	العبارة 21
مرتفعة	0.71	2.51	العبارة 22
مرتفعة	0.61	2.69	العبارة 23
مرتفعة	0.72	2.42	العبارة 24
متوسط	0.84	2.10	العبارة 25
مرتفعة	0.59	2.69	العبارة 26
مرتفعة	0.78	2.36	العبارة 27
مرتفعة	0.39	2.50	دافع النجاح
مرتفعة	0.40	2.52	دافع تجنب الفشل
مرتفعة	0.37	2.51	دافعية الإنجاز
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 90	قيمة ت = 13.021

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن درجة إجابات المبحوثين في أغلب عبارات مقياس دافعية الإنجاز كانت مرتفعة، باستثناء بعض العبارات حيث كانت الدرجة فيها متوسطة. كما كانت درجة دافعية الإنجاز للمقياس ككل مرتفعة، بمعنى أن أفراد العينة يمتلكون درجة مرتفعة من دافعية الإنجاز، كما أن البعدين المشكلين للمقياس وهما: دافع النجاح ودافع تجنب الفشل كلاهما عند درجة مرتفعة.

كما نلاحظ أن متوسط دافع تجنب الفشل أكبر من متوسط دافع النجاح، وهذا يعكس أن عمال مؤسسة سونلغاز دافعهم الأساسي هو تجنب الفشل أكثر مما هو دافع النجاح وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة العمومي الخدماتي، وخاصة ما يتوافق بطبيعة التوظيف وبيئة العمل. ولاختبار مستوى دافعية الإنجاز مقارنة بالمتوسط الفرضي وهو 2 قمنا بحساب الفروق من خلال اختبارات لعينة واحدة، حيث قدرت قيمة اختبار ت ب 13.021 عند درجة حرية قدرها 90 وكانت الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط العينة في الدافعية للإنجاز والمتوسط الفرضي وهذا لصالح متوسط العينة، حيث قدر متوسط عينة الدراسة ب 2.51 بانحراف معياري قدره 0.37 وهذا يؤكد المستوى المرتفع لدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة.

• الإجابة على التساؤل الثالث:

- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة ؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب اختبار ارتباط بيرسون، لمعرفة الارتباط بين نمط الاتصال ودافعية الإنجاز، وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (13) الارتباط بين نمط الاتصال وأبعاده ودافعية الإنجاز

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	جهتي الارتباط
0.000	0.459	الاتصال ودافعية الإنجاز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 مما

يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الاتصال ودافعية الإنجاز.

كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت موجبة ومتوسطة مما يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين الاتصال ودافعية الإنجاز، بمعنى كلما زاد الاتصال داخل المؤسسة بصورة عامة تزيد دافعية الإنجاز.

• الإجابة على التساؤل الرابع:

- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال السائد ودافع النجاح لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة ؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب اختبار ارتباط بيرسون، لمعرفة الارتباط بين نمط الاتصال ودافع النجاح، وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (14) الارتباط بين نمط الاتصال وبعد دافع النجاح

الدالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	جهتي الارتباط
0.000	0.451	الاتصال ودافع النجاح

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 مما يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الاتصال وبعد دافع النجاح.

كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت موجبة ومتوسطة مما يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين الاتصال ودافع النجاح، بمعنى كلما زاد الاتصال داخل المؤسسة بصورة عامة زاد دافع النجاح.

• الإجابة على التساؤل الخامس:

- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال السائد ودافع تجنب الفشل لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة ؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب اختبار ارتباط بيرسون، لمعرفة الارتباط بين نمط الاتصال ودافع تجنب الفشل، وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (15) الارتباط بين نمط الاتصال وبعد دافع تجنب الفشل

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	جهتي الارتباط
0.000	0.436	الاتصال ودافع تجنب الفشل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 مما يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الاتصال وبعد دافع تجنب الفشل. كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت موجبة ومتوسطة مما يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين الاتصال ودافع تجنب الفشل، بمعنى كلما زاد الاتصال داخل المؤسسة بصورة عامة زاد دافع تجنب الفشل.

3. التعليق على الفرضيات

الإجابة على الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة.

الإجابة على الفرضية الثانية:

- نمط الاتصال الغالب هو الاتصال النازل بمؤسسة سونلغاز ورقلة

الإجابة على الفرضية الثالثة:

- مستوى دافعية الإنجاز مرتفع لدى عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة

الإجابة على الفرضية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافع النجاح لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة.

الإجابة على الفرضية الخامسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافع تجنب الفشل لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة.

الخاتمة

خاتمة:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة نمط الاتصال السائد بدافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيق مقاييس جمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من 91 فرد تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها ومناقشتها وعلى ضوء ما توفر من دراسات سابقة وما تم تناوله نظريا توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- **أولاً:** نمط الاتصال السائد بالمؤسسة هو الاتصال النازل.
 - **ثانياً:** مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة مرتفع.
 - **ثالثاً:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافع النجاح
 - **رابعاً:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافع تجنب الفشل
 - **خامساً:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد والدافعية للإنجاز
- وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى العاملين بهذه المؤسسة، عموماً يمكن القول أن دافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة مرتبط بالنمط الاتصالي الذي تعتمده هذه الأخيرة، فالالاتصال بجميع أنماطه يساهم في الرفع من مستوى دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة.
- انطلاقاً من النتائج المتحصلة عليها ارتأى الباحثان تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي:
- تكثيف الدراسات الميدانية في مجال الاتصال التنظيمي نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه في نجاح وكفاءة المؤسسات.
 - إجراء دراسات ميدانية معمقة حول دافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، قصد الوقوف على أهم العوامل الحقيقية التي تؤثر على مستوى دافعتهم نحو العمل.

– ضرورة تطوير وتنويع الأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز ورقلة لتبادل المعلومات والتعليمات بين أقسامها ولدى العاملين بها، فهذا من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة.

المراجع

قائمة المراجع

• المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 1993م.
2. إبراهيم إمام: وكالات الأنباء، دار النهضة العربية، د ط، القاهرة، 1972م.
3. إبراهيم عبد الله المسدمي: إدارة المؤسسات الصحفية، العربي للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 1999م.
4. أبو النجا محمد العربي: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 1986م.
5. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009م.
6. أحمد النجي الرق: علم النفس، دار وائل للنشر، د ط، د سنة، د بلد
7. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، د ط، حي بن عكنون، الجزائر، 2002م.
8. أحمد عبد الغفار: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 2، الجزائر، 1992م.
9. أحمد عزت راجح: أصول علم النفس، المكتب المصري الحديث للطباعة، د ط، د سنة.
10. أحمد ماهر: كيف تعرف مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، د ط، مصر، 1998م.
11. أحمد مقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث والتطبيق، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية مصر، 1986م.

12. إدوارد ج، موارى: **الدافعية والانفعال**، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، دار الشروق بيروت، لبنان، ط 1، 1881م.
13. اديب محمد الخالدي: **المرجع في الصحة النفسية**، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، الاردن، 2009م.
14. أشرف فهمي خوجة: **المؤسسات المحيطة بين التنظيم والرقابة**، دار المعرفة، ط 1، القاهرة، 2006م.
15. أميمة البرهان وآخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مكتب الكتب الأردني، ط 3، د سنة.
16. أمين سعيد عبد الغني: **إدارة المؤسسات الاقتصادية في عصر وإقتصاد المعرفة**، ابتراك للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2006م.
17. أنس عبد الباسط: **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2011.
18. بشير علاق : **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
19. بلال خلف السكارنة: **المهارات الإدارية في تطوير الذات**، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان الأردن، 2009م.
20. جمال الدين الرسي، ثابت عبد الرحمان ادريسي: **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق علم، إدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2004م.
21. جمال الدين عويسات: **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، د ط، مصر 2003م.
22. جمال العيفة : **المؤسسات الاقتصادية والاتصال**، الوسط في الدراسات الجامعية، ج 4، دار هومة، الجزائر 2003م.

23. جودة بن جابر : علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، ط 1، الأردن، 2004م.
24. جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006م.
25. حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2003م.
26. حسن محمود إبراهيم حسان: القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2008م.
27. حسين عبد الحميد رشوان : العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع، ط 5، الإسكندرية، 2007م.
28. ختام الغنائي، علي العياصرة : الاتصال المؤسسي والإشراف التربوي أصوله وتطبيقاته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004م.
29. خليل صابات : وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، مكتبة الانجلو مصرية، ط 8، 2008م.
30. خليل صابات : وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، مكتبة الأنجلو مصرية، ط 8، 2008م.
31. خواجه عبد العزيز : علم النفس الصناعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 1، وهران، الجزائر، 2005م.
32. رشاد عبد العزيز عبد الباسط : دراسات نفسية وإجتماعية إقتصادية، دار الشروق للنشر المكتبة الأنجلو مصرية، د ط، 1999م.
33. رشاد علي عبد العزيز مونسى : علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، د ط، مصر 1994م.
34. الزبير سيف الإسلام: الإعلام التنظيمي في الوطن العربي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 2، الجزائر، 1962م.

35. زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار حجلة ناشرون وموزعون، ط 1، الأردن، 2008م.
36. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيف قنديل : التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010م.
37. سعود مبارك البادري : تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، دار الكتاب الجامعي، ط 1، الإمارات العربية المتحدة، 2011م.
38. سلوى عثمان الصديقي، وهناء حافظ بدوي : أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث بالأرزاطية، د ط، 1999م.
39. سلوى عثمان الصديقي، وأميرة منصور يوسف علي : الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، د ط، مصر، 2003م.
40. شعبان فرج : الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009م.
41. صالح محمد علي أبو جادو : علم النفس التربوي، دار المسيرة، ط 3، عمان، الأردن، 2003م.
42. صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني داخل المنظمات، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، دون سنة.
43. طارق كامل : أساس علم النفس العام، شارع مصطفى، مشرفة للنشر، د ط، د بلد، 2002م.
44. طريف شوقي، محمد فرج : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، دون سنة.
45. طلعت إبراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم، دون دار النشر، د ط، القاهرة، دون سنة.

46. عبد الجواد ربيع : إدارة المؤسسات الصحفية، دراسة المواقع والمستحدثات، دار الفجر، د ط، القاهرة، 2004م.
47. عبد الحميد محمد الخانجي : علم النفس العام، المكتبة الجامعية، ط 2، مصر، 2007م.
48. عبد الرزاق محمد الدليمي : عولمة التلفزيون، دار جرير للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2005م.
49. عبد الرؤوف كامل : مقدمة في علم الإعلام والاتصال، مكتبة نهضة الشرق، د ط، القاهرة، 1955م.
50. عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، د ط، الإسكندرية، مصر، 2002م.
51. عبد الغفار حنفي : محاضرات في السلوك التنظيمي، طلبة التجارة للنشر، ط 1، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002م.
52. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرة في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2002م.
53. عبد المعطي عساف : أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2000م.
54. عبد المعطي عساف : مبادئ الإدارة والمفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 1993م.
55. العربي دغموش: محاضرات في إقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2000م.
56. عصام عبد الوهاب دباغ : إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، د ط، الأردن، 2008م.

57. علاء الدين كفاقي وآخرون : مقدمة في علم النفس، دار المعرفة الجامعية، د ط، بلد، 2009م.
58. علي السلمي : إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، د ط، د بلد، 1997م.
59. علي ضريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، ط 1، الأردن، 2000م.
60. علي عيد الرحمان عياصرة : القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار مكتبة حامد للنشر، ط 1، الأردن، 2006م.
61. عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 1993م.
62. عمر الصخري : إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، الجزائر، دون سنة.
63. فاروق أبو زيد : فن الخبر الصحفي، عالم الكتب، ط 3، القاهرة، 1998م.
64. مجدي أحمد محمد عبد الله : السلوك الاجتماعي وديناميكياته، محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2003م.
65. محفوظ أحمد جودة : العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008م.
66. محمد أبو سمرة : الاتصال الإداري والإعلامي، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009م.
67. محمد أحمد النابلسي : الاتصال الإنساني، علم النفس، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، لبنان، 1991م.
68. محمد السيد فهمي : فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، د ط، د بلد، 2006م.

69. محمد جاسم العبيدي: علم النفس العام، دار الثقافة، ط 2، الأردن، 2004م.
70. محمد سلامة: السيد عبد الحميد عطية : الاتصال ومسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د طن مصر، 1999م.
71. محمد عبد الله عبد الرحيم : السلوك الإنساني في المنظمات، الشركة العربية للنشر، ط 2، القاهرة، 1994.
72. محمد عبد المولى : علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، د ط، طرابلس، 1992م.
73. محمد علم الدين : أساسيات الصحافة في القرن الواحد والعشرين، دار النهضة العربية، د ط، القاهرة، 2009م.
74. محمد فريد عزة : إدارة المؤسسات الاقتصادية، العربي للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 1994م.
75. محمد مسن : التدبير الاقتصادي للمؤسسات، تقنيات وإستراتيجيات، دار نشر، د ط، الجزائر، 2011م.
76. محمد منير حجاب : المؤسسة الاقتصادية، المجلد السادس، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 1999م.
77. محمد منير حجاب ، وسائل الاتصال، نشأتها وتطورها، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 8، القاهرة، 1999م.
78. مصطفى خليل الشركاوي : علم الصحة النفسية، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، لبنان، 2000م.
79. معن محمود عياصرة: مروان محمد ابن أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، الاردن، 2008م.
80. ناصر دادي عدون :تحليل مالي، دار المحمدية، العامة د ط، دبن 1993.
81. ناصر دايع : إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط 2، الجزائر.

82. نبيلة عباس الشوريحي: علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، ط 2، القاهرة، 2005.

83. نصر الله إبراهيم: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2001.

84. نعيم إبراهيم الظاهر :أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 1، شارع الجامعة أربد، 2010، وكالة المطبوعات، ط 3، الكويت، 1980.

85. هاشم زكي محمود : الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط 3، الكويت، 1980.

86. هالة منصور : الاتصال الفعال مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، د ط، مصر، 2000.

87. هاني عبد الرحمن : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجامعات، دار حامد للنشر والتوزيع نط1، الأردن، 1986.

88. هبة محمد عبد الحميد : علم النفس العام، دار البداية، ط 1، د بلد، 2008.

89. هناء حافظ بدوي : الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003.

90. يعقوب حسين نشوان : جميل عمر نشوان : السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، الاردن، 2003.

• المراجع الأجنبية:

91. Atia Tarek Mahmoud : **the impact of communication international** 2002r.

92. Leachardonnet : **la comptabilité supérieure éd demascie** 1974.

93. Nadia Leroygwerullijoet ; **la motivation des élèves en France difficulté de sciences de l'éducation – univertié** ; pierre mondés ; gronoble

94. Nicole Lautier : **psychologie sociale de l'education armand collin**, uef, paris 2001.

• **مذكرات التخرج:**

95. بارة خير : **الحوافز وعلاقتها بالكفاية الإنتاجية لدى عنال المصالح**، رسالة غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.

96. عثمان مريم: **الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية**، رسالة مكملة لنسل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

• **المعاجم والموسوعات:**

97. أحمد زكي بدوي : **المنجد في اللغة والإعلام**، دار الشرق ، بيروت 1996.

98. عبد المنعم حنفي : **الموسوعة النفسية، علم النفس والطب النفسي**، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة، 2003.

99. كرم شبيلي : **معجم المصطلحات الاقتصادية**، دار الشروق، بيروت، 1989.

100. ناصر قسيبي : **دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2001.

• **المواقع الإلكترونية:**

101. <http://www.taakhunewesorgextraite.com>

102. [http:// www.mediaconjeera.com](http://www.mediaconjeera.com)

103. thomas. Zenten achievementmotivation .available on :

www.uwstont.edu/lib/thesis/2002/2002zenzpdf.

104. [http:// www.google.fn.web](http://www.google.fn.web)

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان الدراسة



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية



تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد...

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم التكرم والإجابة على فقراتها وذلك بقراءة الفقرة جيدا ثم اختيار البديل المناسب بوضع علامة (x)، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

* شكرا على حسن تعاونكم*

المحور	البنود	يقيس	لا يقيس
الاتصال التوازل	تعتبر لوحة الإعلانات أفضل الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإعلام العاملين بالقرارات التي تهمهم.		
	يتم تبليغي بالأوامر الخاصة بالعمل عن طريق الهاتف.		
	إذا ارتكبت تجاوزاً في عملي تتم مسألتني من قبل الإدارة عن طريق المراسلات الإدارية.		
	تمكنني اللوائح التنظيمية (مشروع عمل) من التعرف على التعليمات الخاصة بالعمل.		
	تلجأ الإدارة إلى الاستفسارات الشفهية في حال ارتكب أحد العاملين خطأ ما.		
	يسهل علي الخطاب المباشر من قبل المسؤول فهم ما هو مطلوب مني لإنجاز العمل.		
	يطلب مني إعداد تقارير دورية حول سير العمل.		
الاتصال الصاعد	يعتمد العاملون على الاجتماعات لطرح اقتراحاتهم وانشغالاتهم.		
	أعتمد الطلب الخطي في حال احتجت لرخصة للقيام بعمل ما خارج المؤسسة.		
	إذا وجدت غموضاً في عملي فإنني أطلب من المسؤول المباشرة توضيحه لي.		
	في حال وقوع خلاف بيني وبين أحد زملائي أفضل اللجوء للإدارة لحله.		
	إذا لم اقتنع بشيء ما في العمل فإنني أطلب مقابلة المسؤول لتوضيح وجهة نظري.		
المحور	البنود	يقيس	لا يقيس
الاتصال الأفقي	اشترك مع زملائي في مناقشات حول سير العمل		
	إذا تعذر علي فهم تعليمة ما تخص عملي فإنني أطلب من أحد زملائي توضيحها لي.		
	إذا تعذر علي الاتصال المباشر بزميلي لإيصال معلومة مستعجلة له فإنني ألجأ لوسائل أخرى للقيام بذلك.		
	تعتمد الإدارة على الإنترنت لتنسيق العمل بين مختلف أقسامها.		
	أزور زملائي خارج أوقات العمل.		

		مساعدة زميلي لي على إنجاز العمل تمكّني من إنجائه بسرعة.
--	--	---

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
	دافع النجاح			
01	أتولى حل المهمات الصعبة حتى وإن كنت غير واثق من أنني سأتمكن من حلها.			
02	إذا لم أتوصل إلى إنجاز ما طلب مني فإنني أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي.			
03	أفضل العمل الذي أحدد مهمته بوضوح بنفسي.			
04	أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي.			
05	من المهم للغاية بالنسبة لي أن أقوم بالعمل على أحسن ما يمكن حتى وإن أدى إلى اصطدام مع زملائي.			
06	في أوقات الفراغ أفضل ممارسة أي نشاط يساهم في تطوير مهاراتي.			
07	أفضل القيام بعمل ما لاعتباره ضروري حتى وإن كنت سأغامر بنسبة خطأ مقدارها 50% على العمل بنصيحة الآخرين.			
08	لو أتيحت لي الاختيار فإنني سأختار العمل براتب متوسط مع توفر فرص ارتفاعه بفضل جهودي.			
09	بعد توقي في عملية التقييم أميل إلى الراحة والاستجمام أكثر من فرحتي للحصول على علامة مرتفعة			
10	بعد الفشل أصبح أكثر حيوية وتأهب لمتابعة عملي من جديد.			
11	أفضل المجازفة في ما أنا مقدم عليه حتى وإن وجد شك في			

			أفضل العمل تحت إشراف مسؤولي المباشر أكثر من تولي المسؤولية الشخصية.	25
			أنجز المهمات المحددة أكثر من غيرها.	26
			إذا توصلت إلى مسألة ما بنجاح فإنني أحاول مرة أخرى حل مسألة مشابهة للأولى أكثر من الانتقال إلى حل مسألة أكثر صعوبة.	27

ملحق رقم 02 يبين الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) لمقياس نمط الاتصال

Statistiques de groupe

الفئة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأدنى الاتصال	8	1.1138	.05097	.01802
الأعلى	8	1.4787	.15860	.05608

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur		Supérieur
الاتصال	Hypothèse de variances égales	6.243	.026	-6.197	14	.000	-.36500	.05890	-.49133	-.23867
	Hypothèse de variances inégales			-6.197	8.431	.000	-.36500	.05890	-.49962	-.23038

ملحق رقم 03 يبين الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) لمقياس الدافعية للإنجاز

Statistiques de groupe

الفئة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأدنى الانجاز دافعية	8	2.4025	.05946	.02102
الأعلى	8	2.8150	.11747	.04153

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur		Supérieur
الانجاز دافعية	Hypothèse de variances égales	4.238	.059	-8.861	14	.000	-.41250	.04655	-.51234	-.31266
	Hypothèse de variances inégales			-8.861	10.366	.000	-.41250	.04655	-.51573	-.30927

ملحق رقم 04 يبين الثبات لألفا كرونباخ لمقياس نمط الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.797	18

ملحق رقم 05 يبين الثبات لألفا كرونباخ لمقياس الدافعية للإنجاز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.771	27

ملحق رقم 06 يبين الارتباط بين الاتصال ودافعية الإنجاز

Corrélations

		الاتصال	الإنجاز دافعية
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	.459**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	91	91
الإنجاز دافعية	Corrélation de Pearson	.459**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	91	91

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم 07 يبين الارتباط بين الاتصال ودافع النجاح

Corrélations

		الاتصال	النجاح
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	.451**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	91	91
النجاح	Corrélation de Pearson	.451**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	91	91

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم 08 يبين الارتباط بين الاتصال ودافع تجنب الفشل

Corrélations

		الاتصال	التجنب تجنب
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	.436**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	91	91
التجنب تجنب	Corrélation de Pearson	.436**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	91	91

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم 09 يبين الفروق في مستوى دافعية الإنجاز

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الانجاز دافعية	91	2.5051	.37000	.03879

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الانجاز دافعية	13.021	90	.000	.50505	.4280	.5821

الملخص:

هدف الباحثان من خلال هذا البحث إلى الكشف على العلاقة بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى مختلف العاملين والموظفين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة، ولتحقيق ذلك اعتمدا من الناحية المنهجية على النموذج الوصفي المدروس.

ولجمع البيانات استخدم الباحثان الاستبيان كأداة رئيسية، وبعد معالجة البيانات إحصائيا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- نمط الاتصال السائد بالمؤسسة هو الاتصال النازل.
 - مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة مرتفع.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط الاتصال السائد ودافع النجاح من جهة ونمط الاتصال السائد ودافع تجنب الفشل من جهة أخرى لدى العاملين بالمؤسسة الإذاعية لولاية ورقلة.
- ومنه فإن الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد ودافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - ورقلة محققة وهذا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

Résumé

L'objectif de la présente recherche est d'entreprendre de découvrir la relation entre le mode de communication en vigueur et la motivation en matière de réalisation chez les fonctionnaires et les travailleurs au sein de SONEGAS Ouargla

- Sur le plan de la méthode, et compte tenu de la nature du thème, la méthode descriptive a été privilégiée –pour le recueil des données, l'outil essentiel et le questionnaire–

- Après le traitement des données statistiques les résultats obtenus se résument dans les points suivants :

- le mode de communication prévalent est la communication descendante.

- La motivation dans la réalisation est élevée.

- avoir une relation statistiquement significative entre chacun des modèles de communication prévalent et la motivation dans la réussite, d'une part et l'évitement de l'échec d'autre part.

En conclusion, l'hypothèse générale retenue à savoir : il existe une relation statistiquement significative entre le mode de communication prévalent dans la réalisation chez les fonctionnaires et les travailleurs au sein de SONEGAS de la wilaya d'Ouargla est confirmée.

Abstract :

The objective of the preliminary research is to undertake to discover the relationship between the mode of communication in force and the motivation in terms of achievement among officials and workers within SONELGAZ Ouargla

– In terms of method, and given the nature of the topic, the descriptive method was favored – for data collection, the essential tool and the questionnaire–

– After processing the statistical data, the results obtained are summarized in the following points:

- the prevailing mode of communication is downward communication.
- Motivation in achievement is high.
- have a statistically significant relationship between each of the prevailing communication models and motivation for success, on the one hand, and avoidance of failure, on the other.

In conclusion, the general hypothesis adopted, namely: there is a statistically significant relationship between the mode of communication prevailing in the performance among civil servants and workers within SONELGAZ of the wilaya of Ouargla is confirmed.