



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر -



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

معوقات الإتصال التنظيمي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي ببعض جامعات الشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د. قنيفة نورة

إعداد الطالبة:

سليمي ابتهاج

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
ا.د. بوعامر أحمد زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	رئيسا
أ.د. قنيفة نورة	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	مشرفا ومقررا
د. فضال نادية	أستاذ محاضر	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	عضوا مناقشا
د. غزالي محمد	أستاذ محاضر	جامعة لمين دباغين - سطيف 2 -	عضوا مناقشا
د. بشتة حنان	أستاذ محاضر	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	عضوا مناقشا
د. عميرش نجوى	أستاذ محاضر	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

فهرس المحتويات

صفحة	العنوان
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
أ- د	مقدمة الدراسة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الاول : موضوع الدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة.....
06	2- فرضيات الدراسة.....
07	3- أسباب اختيار الموضوع.....
07	4- أهداف الدراسة.....
08	5- أهمية الدراسة.....
09	6- الإطار المفاهيمي للدراسة.....
22	7- الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
37	تمهيد:
38	أولا : قراءة تحليلية لمفهوم التنظيم
38	1-1 خصائص التنظيم.....
38	2-1 أهداف التنظيم.....
39	3-1 أنواع التنظيم.....
41	ثانيا : قراءة تحليلية لمفهوم الإتصال
41	2-1- عناصر الإتصال.....
44	2-2 مراحل عملية الإتصال.....
46	3-2 خصائص الإتصال.....
47	4-2 أشكال الإتصال.....
49	5-2 نماذج الإتصال.....
55	6-2 شبكات الإتصال.....
59	ثالثا: الإتصال التنظيمي.....
59	3-1 أنواع الإتصال التنظيمي.....
63	3-2 وظائف الإتصال التنظيمي.....

66	3-3 أهداف الإتصال التنظيمي.....
67	4-3 أهمية الإتصال التنظيمي.....
68	5-3 معوقات الإتصال التنظيمي وعوامل تحسينه.....
76	ملخص الفصل.....
الفصل الثالث: دافعية الانجاز.	
79	تمهيد.....
80	أولاً: مفهوم الدافعية.....
80	1-1 بعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية.....
82	2-1 تصنيف الدافعية.....
84	3-1 وظائف الدافعية.....
85	4-1 صعوبات تحديد الدافعية.....
87	5-1 الدافعية ومسار السلوك.....
87	6-1 العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد.....
93	ثانياً: دافعية الإنجاز.....
94	1-2 تاريخ المصطلح.....
94	2-2 مكونات دافعية الإنجاز.....
97	3-2 أنواع الدافعية للإنجاز.....
97	4-2 مظاهر دافعية الإنجاز.....
98	5-2 قياس دافعية الإنجاز.....
101	6-2 نظريات دافعية الإنجاز.....
117	ملخص الفصل.....
الفصل الرابع: الجامعة و الأستاذ الجامعي	
120	تمهيد.....
120	أولاً: الجامعة.....
120	1-1 لمحة تاريخية عن تطور الجامعة الجزائرية.....
123	2-1 وظائف الجامعة.....
125	3-1 أهداف الجامعة.....
119	4-1 مبادئ الجامعة الجزائرية.....

128	5-1 مهام الجامعة الجزائرية.....
129	6-1 مكونات الجامعة.....
132	7-1 الإتصالات التنظيمية في الجامعة.....
133	8-1 أنظمة الإتصالات في الجامعة.....
135	ثانيا :الأستاذ الجامعي.....
135	1-2 مهام الأستاذ الجامعي.....
136	2-2 صفات الأستاذ الجامعي.....
136	3-2 أهمية الأستاذ الجامعي.....
139	4-2 المشكلات التي تواجه الجامعة الجزائرية و الأستاذ الجامعي.....
146	ملخص الفصل.....
الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الخامس:الإطار المنهجي للدراسة	
150	تمهيد.....
151	أولا: الدراسة الإستطلاعية.....
151	1-1 أدوات جمع البيانات في الدراسة الإستطلاعية.....
151	2-1 المجال الزماني والمكاني للدراسة الإستطلاعية.....
151	3-1 عينة الدراسة الإستطلاعية.....
158	4-1.نتائج الدراسة الإستطلاعية.....
159	ثانيا: الدراسة الأساسية.....
159	1-2 المجال المكاني للدراسة الأساسية.....
159	2-2 المجال الزماني للدراسة الأساسية.....
159	3-2 المجال البشري للدراسة الأساسية.....
159	4-2 منهج الدراسة.....
160	5-2 مجتمع الدراسة.....
160	6-2 عينة الدراسة.....
162	7-2 أدوات جمع البيانات.....
163	8-2 الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات.....
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	

172	تمهيد.....
172	أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية.....
174	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
174	1-2 الإجابة على التساؤل الأول.....
186	2-2 الإجابة على التساؤل الثاني.....
193	ثالثاً: عرض البيانات ومعالجتها إحصائياً.....
193	1-3 المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى.....
194	1-1-3 نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى.....
194	2-1-3 المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية.....
194	3-1-3 نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية.....
195	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة.....
195	1-4 الإجابة على التساؤل الأول.....
201	2-4 الإجابة على التساؤل الثاني.....
203	3-4 الإجابة على التساؤل الرئيسي.....
203	4-4 عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
203	1-4-4 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى.....
205	2-4-4 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية.....
205	3-4-4 عرض ومناقشة الفرضية العامة.....
207	خاتمة.....
211	قائمة المراجع.....
230	قائمة الملاحق.....

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر عملية الإتصال	43
02	نموذج لاسويل للإتصال	50
03	نموذج شانون وويفر	51
04	نموذج لسجود وشرام للإتصال	53
05	نموذج روس للإتصال	54
06	نموذج ديلفور	55
07	شبكة على شكل الهرم	55
08	شبكة على شكل سلسلة	56
09	شبكة على شكل نجمة	57
10	شبكة على شكل عجلة	57
11	شبكة على شكل عنقود	58
12	شبكة على شكل دائرة	59
13	الإتصال النازل	60
14	الإتصال الصاعد	61
15	الإتصال الأفقي	62
16	طرق تحسين الإتصال إنطلاقا من عناصره.	74
17	النسبة المئوية لكل محور من محاور معوقات الإتصال التنظيمي حسب إستجابات أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أم البواقي	180
18	النسب المئوية لكل محور من محاور مقياس معوقات الإتصال التنظيمي حسب إستجابات أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة .	186
19	مستوى دافعية الانجاز لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أم البواقي	189
20	مستوى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة	192

فهرس الجاول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إستجابات أفراد العينة على وجود معوقات الإتصال التنظيمي	152
02	نوع معوقات الإتصال السائدة	152
03	المعوقات التنظيمية للإتصال التنظيمي	153
04	المعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي	154
05	مستوى دافعية الإنجاز لدى المبحوثين	156
06	العوامل المتحكمة في مستوى دافعية الإنجاز لدى المبحوثين	157
07	توزيع مجتمع الدراسة	160
08	قائمة الأساتذة المحكمين	163
09	إستجابات المحكمين على كل بند	164
10	البنود التي تم حذفها وإستبدالها	165
11	صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	166
12	صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	167
13	صدق الإتساق الداخلي بين محوري مقياس معوقات الإتصال التنظيمي	168
14	صدق الإتساق الداخلي بين المحورين	169
15	إستجابات أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بأم البواقي على محورالمعوقات التنظيمية	175
16	إستجابات أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بأم البواقي على محور المعوقات الإنسانية	177
17	إستجابات أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة تبسة على محور المعوقات التنظيمية	181
18	إستجابات أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة على محور المعوقات الإنسانية .	183
19	إستجابات أفرادعينة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي على مقياس دافعية الإنجاز	187
20	مستوى دافعية الإنجاز حسب توزيع الفئات	189
21	إستجابات أساتذة قسم العلوم الإجتماعية لجامعة تبسة على مقياس دافعية الإنجاز	190
22	مستوى دافعية الإنجاز حسب توزيع الفئات	191
23	العلاقة بين المعوقات التنظيمية ودافعية الإنجاز	194
24	العلاقة بين المعوقات الإنسانية ودافعية الإنجاز	194

مقدمة الدراسة

مقدمة

تعتبر المؤسسة الجامعية من أهم مكونات المجتمع ، و هي كباقي مؤسساته مهما اختلفت أشكالها وأحجامها، تتكون دائما من مجموعة أفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف محددة و هذا حسب ما أكده كنفى (2015).

و لقد بذلت الجزائر كغيرها من الدول جهودا كبيرة منذ الإستقلال إلى يومنا هذا في إصلاح مؤسساتها الجامعية على مختلف الأصعدة التنظيمية منها والأكاديمية من أجل التغيير والتطوير في هذا الميدان الحساس من خلال إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاته وخاصة ما تعلق منها بمشكل الإتصال في المنظومة الجامعية خاصة وأن الإتصال يعد من أهم الوظائف التنظيمية التي لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها من دونه خاصة وأنه يساعد على تفسير السلوك الإنساني وهو ما أكده Battsson (2001) عندما قال أن سلوك الفرد ناتج عن أفكاره وتصوراته الذهنية ، وإذا أردنا تغيير وتعديل سلوكه وتصرفاته علينا أن نقوم بتغيير تصرفاته وافكاره ، و نعتمد في تغيير هذا الأخير على مصداقية المعلومات وقوة الإقناع .

ولذلك فقد حظي الإتصال التنظيمي باهتمام كبير من قبل القائمين على الجامعة الجزائرية في محاولة منهم لإيجاد سبل و وسائل لتفعيله خاصة وأن العمل المؤسساتي على اختلاف بنيته وأهدافه يسعى إلى مساهمة التطور العلمي والتكنولوجي وتقييم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضاء المؤسسة الواحدة حتى يتمكنوا من أداء الأدوار المنوطة بهم.

فسواء على مستوى الفرد أو الجماعة يمثل الإتصال أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة التماسك والإنسجام بين العاملين ضمن مجال العمل، كما يلعب دورا حيويا في توحيد جهودهم من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم، و يعتمد في ذلك بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات إتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات ببسر وسهولة . غير أن مجموع المعوقات التنظيمية المتعلقة بكل ما يحتويه البناء التنظيمي من لوائح وقوانين و هيكل تنظيمي إضافة إلى قنوات و

وسائل وأنماط الإتصال المعتمدة و الإنسانية المرتبطة بكل من طرفي العملية الإتصالية من مرسل و مستقبل والتي تواجه الإتصال داخل المؤسسات قد تحول دون تحقيق ذلك.

إلى جانب الإتصال فإن دافعية الإنجاز هي الأخرى تساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية المؤسسة و رقيها و استمراريتها و ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في الرفع من مستوى أداء العاملين بها، حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا السياق أن وجود رغبة أو دافع لدى الفرد لأداء عمل ما يزيد من مستوى كفاءة أدائه لذلك العمل و من ثمة زيادة كفاءة المؤسسة التي يعمل بها، فدافعية الإنجاز تعد محركا أساسيا لسلوك الفرد خاصة وأنها تساهم في دراسة وفهم السلوك الإنساني داخل المنظمة وقد أكد بن زاهي (2007) أن هذا الجانب من الدافعية قد حظي باهتمام العديد من الباحثين في مجال علم النفس المهني ودوافع العمل وعوامل النمو الإقتصادي ويمكن إعتبره أحد منجزات الفكر السيكلوجي المعاصر , كما تعد مكوناهما في سعي الفرد نحو تطبيق ذاته وتوكيدها، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه ويحققه من أهداف.

فدافعية الإنجاز تساعد على استغلال ما لدى الفرد العامل من إمكانيات وطاقات وقدرات عقلية لاستثمارها في تحقيق النجاح في العمل.

وباعتبار أن الأستاذ الجامعي هو أحد أهم العناصر المكونة للمنظومة الجامعية كان من الضروري على المؤسسات الجامعية العمل على رفع مستوى دافعية الإنجاز لديه وذلك من خلال الإهتمام بمختلف العوامل التي تساعد في تحقيق ذلك سواء كانت مرتبطة بالبيئة التنظيمية من أجور وأنظمة إتصال وحوافز وغيرها أو تلك المتعلقة بالفرد نفسه كالإتجاهات والإستعدادات، كما أن الإعتراف بالمجهود الذي يبذله الأستاذ والدور الذي يلعبه في تحقيق نجاح المؤسسة الجامعية وتقييم وتثمين ذلك بموضوعية من شأنه أن يخلق لدى الأستاذ الجامعي شعورا بالرضا والإنتماء للمؤسسة التي يعمل بها لينعكس ذلك على مستوى أدائه للأعمال المطلوبة منه فيرفع من كفاءته لتحقق بذلك كفاءة وفعالية المؤسسة الجامعية.

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه كل من الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز في تحقيق تطور المؤسسات ورفقيها وفعاليتها، ونظرا لخصوصية المؤسسة الجامعية وحساسية مكانتها وكذا أهمية الدور الذي يلعبه الأستاذ الجامعي في هذه المؤسسة فقد قامت الباحثة بمحاولة الجمع بين مختلف هذه العناصر في دراسة واحدة تحاول من خلالها الكشف عن العلاقة الموجودة بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي معتمدة في ذلك على جانبين أحدهما نظري يتضمن:

- **الفصل الأول:** وهو يمثل موشوع الدراسة يحتوي على:

إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة. الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** حول الإتصال التنظيمي يحتوي على:

تمهيد، التنظيم، خصائص التنظيم، أهداف التنظيم، أنواع التنظيم، الإتصال، عناصر الإتصال، مراحلته وأهم خصائصه، أشكال الإتصال، وأهم نماذجه، شبكات الإتصال، الإتصال التنظيمي، وظائفه أهدافه وأهميته. معوقات الإتصال التنظيمي، عوامل تحسين الإتصال التنظيمي، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: دافعية الإنجاز يحتوي على:

تمهيد، بعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية، تصنيف الدافعية وأهم وظائفها.

الدافعية ومسار السلوك، العوامل المؤثرة في دافعية الفرد، دافعية الإنجاز، تاريخ المصطلح.

مكونات دافعية الإنجاز، أنواعها ومظاهرها، قياس دافعية الإنجاز، نظريات دافعية الإنجاز، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: الجامعة والأستاذ الجامعي.

تمهيد، الجامعة، نشأتها، وظائفها، أهدافها، لمحة تاريخية عن تطور الجامعة الجزائرية، مبادئها، مهامها، مكونات الجامعة.

الإتصالات التنظيمية في الجامعة، أنظمة الإتصالات في الجامعة، الأستاذ الجامعي، مهامه، صفاته، أهميته وأهم المشكلات التي تواجه الجامعة الجزائرية والأستاذ الجامعي، خلاصة الفصل.

أما الجانب الثاني من الدراسة فهو الإطار الميداني ويشمل فصلين:

الفصل الخامس: ويمثل الإطار المنهجي للدراسة يحتوي:

تمهيد، الدراسة الإستطلاعية، أدوات جمع البيانات في الدراسة الإستطلاعية، المجال الزمني والمكاني للدراسة الإستطلاعية، عينة الدراسة الإستطلاعية، نتائج الدراسة الإستطلاعية، الدراسة الأساسية، المجال المكاني والزمني للدراسة الأساسية، المجال البشري للدراسة الأساسية، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

تمهيد، أساليب المعالجة الإحصائية، عرض وتحليل نتائج الدراسة، الإجابة على التساؤل الأول، الإجابة على التساؤل الثاني، عرض البيانات ومعالجتها إحصائياً، المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى، نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى، المعالجة الإحصائية للفرضية الثانية، نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الثانية ومناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها، الإجابة على التساؤل الأول، الإجابة على التساؤل الثاني، الإجابة على التساؤل الرئيسي، عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى، عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية، عرض ومناقشة الفرضية العامة.

الإطار النظري

للدراسة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- الإطار المفاهيمي للدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

يعد الإتصال التنظيمي محور العمل المؤسسي باعتباره الجسر الرابط بين مختلف أقسام وهيكل المؤسسة على اختلاف أنواعها إقتصادية كانت أو خدماتية وذلك من خلال قنواته ووسائله المتعددة التي تكفل نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في مختلف الإتجاهات علما أن الإتصال لا يقوم فقط على المعلومة ولكن أيضا على قيمتها كما يسمح هذا الأخير بخلق جو من التفاعل العلائقي والإجتماعي بين مختلف الأفراد العاملين وهذا في إطار ما يسمى بالتنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات، الأمر الذي له بالغ الأثر على الفرد العامل داخل أي كيان تنظيمي وهذا ما ذهب إليه التون مايو وهو من رواد المدرسة السلوكية حيث أكد على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير رسمية كمؤثرات ومحددات للرضا والإنتاجية.(عياصرة وآخرون، 2006، ص52) .وقد أكدت العديد من الدراسات في مجال السلوك التنظيمي والإداري أن كفاءة أي مؤسسة مرتبط بمدى فاعلية ونشاط العملية الإتصالية وما تتضمنه من وظائف وتأثير هذه الأخيرة على مختلف العمليات التنظيمية كالتييسير والتوجيه والإشراف.(عبد الهادي، 2006، ص214) ويظهر ذلك من خلال توفير مهارات الإتصال ونجاعة أساليبه، غير أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق ذلك هذه الأخيرة قد تكون تنظيمية .تقنية، إجتماعية، نفسية حيث يمكن أن تحد بشكل أو بآخر من فاعلية الأداء المهني والمؤسسي، ولهذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهم هذه المعوقات في أهم مؤسسة معرفية على الإطلاق في اعتقادنا والمتمثلة في الجامعة، فالجامعة تعتبر إحدى أهم المؤسسات الفاعلة في خدمة المجتمع والمساهمة في تنميته وذلك من خلال مجموعة الأدوار والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويعتبر الأستاذ الجامعي الركيزة الأساسية التي تمكن الجامعة من تحقيق مساعيها والرقي بتطلعاتها من خلال ما يؤديه من مهام غير أن إسقاط هذه الأهداف عمليا وواقعا قد لا يتحقق إلا من خلال تبني منظومة

إتصالية فعالة من قبل الجامعة تسمح بالترابط والإتصال والإنسجام بين مختلف أجزائها وتكفل للأستاذ كعضو فاعل في هيئة التدريس حق المشاركة في تخطيط الأهداف واتخاذ القرارات .

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى نجاح العملية الاتصالية داخلها من خلال خلق قنوات لتبادل المعلومات والأراء وإيصالها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب مع تنويع الوسائل الإتصالية المعتمدة في تبليغ الرسالة حسب خصوصية وطبيعة موضوعها . إلا أن تعدد أشكال الإتصال وتنوع وسائله قد لا يكون كافيا لتحقيق الأهداف المرجوة منه وهذا نتيجة مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون ذلك هذه الأخيرة يمكن ردها إلى عوامل إنسانية (شخصية إجتماعية) متعلقة أساسا بكل من المرسل والمستقبل أو عوامل تنظيمية مرتبطة بكل ما هو تنظيمي مؤسساتي كوسائل الإتصال وقنواته واللوائح التنظيمية التي تحكم العملية الإتصالية وغيرها يمكن أن تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي لمهامه، فعدم وصول المعلومة في وقتها المناسب أو عدم إعتقاد قناة الإتصال الأنجع كل ذلك من شأنه أن يمنع الأستاذ من الأداء بالشكل الأمثل ويقف حائلا دون دفعه للإنجاز خاصة أن الدافع للعمل يعد من المتغيرات الهامة المساهمة في زيادة كفاءة وإنتاجية العامل في مؤسسة عمله فالدافع هو " تلك الرغبة التي توجه الفرد لممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل متقن وبسرعة كلما أمكن ذلك" (موراي، 1881، ص196) فهي بذلك تخلق الرغبة لديه تجاه ممارسات أو أفعال ذاتية وإجتماعية، الأمر الذي يجعلنا نؤكد على أن إستمرار أو نجاح العمل المؤسساتي مرتبط إلى حد كبير بقدرته على توفير العوامل الكافية لدعم الإحساس بالرغبة في العمل والأداء الجيد للوصول إلى الأهداف المسطرة، فروح الإنجاز في أي تنظيم مهما كانت طبيعته أمر ضروري لرفع الأداء، حيث أن الدافع للإنجاز يجعل الفرد يميل إلى النظر للعقبات الخاصة بأي مهمة صعبة نظرة إيجابية ويمكن التخلص منها في فترة محدودة جدا معتمدا على ما لديه من قوة ومثابرة واستغلال لإمكاناته وقدراته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبالشكل المرغوب فيه تنظيميا . فلدافعية أهمية بالغة في مجال العمل خاصة أن استمرار ونجاح

أي تنظيم يستدعي بالضرورة الإهتمام بالموارد البشري الذي يشكل اللبنة الأساسية لقيامه وباعتبار الأستاذ الجامعي محور العملية التعليمية والمساهم الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية من خلال مختلف الأدوار التي يؤديها بدءا بالتدريس وصولا إلى الإنجازات البحثية كان من الضروري توفير المناخ التنظيمي الملائم والمساعد على أداء أدواره لا سيما ما يرتبط بمختلف العوامل المساهمة في الرفع من مستوى أدائه المهني.

إنه وبالنظر لأهمية كل من الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز في المجال المؤسساتي ومدى تأثيرهما على أداء الأستاذ الجامعي لأدواره ومهامه ارتأينا أن نجمع كل هذه العناصر في دراسة بحثية محاولة منا الإجابة على ما يلي:

- هل هناك علاقة بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية ببعض جامعات الشرق الجزائري؟
- ما هي أبرز معوقات الإتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي في قسم العلوم الإجتماعية ببعض جامعات الشرق الجزائري؟
- ما هو مستوى دافعية الانجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الاجتماعية ببعض جامعات الشرق الجزائري؟

2- فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة بالإعتماد على ملاحظة ومعايشة الباحثة شخصا للظاهرة محل الدراسة إضافة الى نتائج الدراسات السابقة وكذا نتائج الدراسة الإستطلاعية.

- الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطيه ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الاجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01.

- الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية للإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01.

- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01.

3- أسباب إختيار الموضوع:

لعل السبب في اختيار الباحثة لهذا الموضوع هو ما لاحظته خلال مسارها الدراسي بالجامعة وبقسم العلوم الاجتماعية بالتحديد والذي جعلها تشعر بوجود مشكلة ما بحاجة لدراسة هذه الأخيرة تتمثل في وجود خلل في الإتصال التنظيمي داخل القسم الأمر الذي كان يؤثر على الأساتذة ويخلق لديهم نوع من التذمر وعدم الرضا على الوضع فافترضت الباحثة إمكانية وجود علاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ بقسم العلوم الاجتماعية ودافع الإنجاز لديه وهذا ما دفع بها لمحاولة الوقوف على طبيعة هذه المشكلة والتعرف أسبابها والبحث عن حلول لها.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري.

2-الوقوف على أهم معوقات الإتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الاجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري.

3- التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون نتائجها تعتبر تغذية راجعة يمكن للقائمين على إدارة أقسام العلوم الإجتماعية أخذها بعين الإعتبار قصد العمل على تحسين وتفعيل طرق وأساليب الإتصال وكذا إيجاد حلول لمختلف معوقاته والذي من شأنه أن يحسن من مستوى الأداء المهني والأكاديمي للأستاذ الجامعي عموما والعامل بهذا القسم على وجه الخصوص ليخلق بذلك نوعا من الرضا والإنتماء لديه، الأمر الذي سينعكس حتما على دافعيته للإنجاز.

- كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تكون منطلقا لدراسات أخرى خاصة وأن الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز كانا ولا يزالان يحظيان بأهمية بالغة في مجال العمل المؤسسي.

6- الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

للمفاهيم في العلوم الإنسانية والإجتماعية 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 تحديدا لدلالاتها ما يلي:

1-6-1- الإتصال التنظيمي

أ- التنظيم:

- لغة: كلمة تنظيم مشتقة من الفعل نظم ونظم الشيء أي ألقه وجمعه وانتظم الأمر أي استقام واتسق ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة organisation من الفعل organiser والذي يعني

تحضير الشيء وفق خطة معينة (la rousse . 1977. P 9825) كما يعني باللاتينية الأداة التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال .(أبو بكر، 2003، ص 73).

-اصطلاحاً:

لقد أعطيت العديد من التعاريف للتنظيم حيث يعرف كإسم organisation أو الكيان المنظم وهو حصيلا الترتيبات التي تم إجراؤها. (رشوان، 2004، ص 21) وفي نفس هذا السياق يعرف التنظيم على أنه وحدة إجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة.(أبو قحف، 2003، ص 345).

كما يعرف التنظيم حسب " لويس ألان" بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف.(الزغبى، د.س، ص 191). ويعرف التنظيم على أنه تلك العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص بحيث يستطيعون العمل مع بعض بفعالية، ويحسون بالإرتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد.(franklin ، 1985، p94). وعن معجم العلوم الإجتماعية فقد أعطى معنيين لكلمة تنظيم: المعنى الأول وهو منظمة و يدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية والإقتصادية والخدماتية، والجمعيات الخيرية وغيرها، أما المعنى الثاني يقصد به التنظيم الإجتماعي بصورة عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.(الجيلالي، 1988، ص 12) ومن خلال إستعراض مجموعة التعاريف السابقة الذكر يتضح أن وجود تنظيم مرتبط بوجود هدف محدد، ومجموعة من الأشخاص يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض راغبين في الإسهام بجهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك، كما ينطوي التنظيم من خلال ما سبق على تحديد المسؤوليات والسلطات وإقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة وفعالية .(الهاشمي، 2006، ص 26)

* **التعريف الإجرائي للتنظيم:** يقصد به في الدراسة الحالية المنظمة أو المؤسسة وبالتحديد المؤسسة الجامعية وما تحويه من موارد بشرية (أساتذة وإداريين وعمال) تجمع بينهم علاقات تنظيمية رسمية وغير رسمية في مختلف الإتجاهات والمستويات وتربط بينهم أهداف مشتركة وتحكمهم لوائح وقوانين وتشريعات تنظيمية.

ب- الإتصال:

- **لغة:** كلمة إتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر " وصل" والذي يحمل معنيين إثنين الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو: البلوغ والإنتهاء إلى غاية معينة.

- إن كلمة الإتصال المترجمة عن الإنجليزية (communication) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك وفعالها (commuicate) أي يذيع أو يشيع والإتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من المصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس أوكسفورد فيعرف الإتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات. (دليو، 2007، ص17).

- **اصطلاحا:** يشيع إستعمال "الإتصال" كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس، وهم في هذا يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه إتصالا، فالإتصال اليوم يعد من المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت. بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية وإجتماعية أولية الكل يقوم بها بشكل إرادي، ومعقد لأنه باستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الإختصاصات العلمية.

لقد تناول العلماء والباحثون مفهوم الإتصال من عدة زوايا كل حسب إختصاصه.

فعلى سبيل المثال نجد أن علماء النفس والإدارة يركزون إهتماماتهم على قضايا إكتساب السلوك والتعلم، ومن هنا يعتبرون الإتصال وسيلة للتأثير في السلوك وكذا عملية مهمة في التعلم، وعلى هذا فالإتصال

من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. (ماهر، 2000، ص23).

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الإتصال مثل: الترميز، التفسير، الربط، الإختصار، التلميح....الخ، والتي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الإتصال، وعلى ذلك فإن الإتصال هو " إستخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات" (ماهر.نفس المرجع، ص23).

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية، الإحصائية والهندسية، فالشيء محل الإتصال هو المعلومات ويتم إرسالها أو إستقبالها من خلال إشارات كهربائية، ويتم تخزين المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق وعليه فإن الإتصالات وفقا لوجهة النظر هذه هي عملية إستقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض و إرسال المعلومات". (نفس المرجع، ص24).

وعرفه **aiberihny**: بأنه " نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين ". (عدون، 2004، ص13).

الإتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته، داخل الجماعة التي ينتمي إليها". (بن نوار، 2006، ص64)، وعرفه **pierre .g.bergeron** بأنه ضرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه. (bergeron. 1989 . p369). أما جمعية الإدارة الأمريكية "AMA فقد عرفت الإتصال على أنه فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات ". (بوحنبة قوي، 2010، ص30).

- التعريف الإجرائي للإتصال:

بناء على ما سبق يمكن تعريف الإتصال إجرائيا بأنه عملية تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.

ج- الإتصال التنظيمي:

إن التنظيم يشكل حقلًا جيدًا لدراسة الإتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة الشفوية وغير اللفظية.

- إن أول المدارس التي تعرضت للإتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الإتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات. ويرى "روجرز" أن الإتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير على المواقف والإتجاهات. (عشوي، 1992، ص141)

- الإتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفًا بشخصه، ومهمته فيها، ويعمل على إزدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة، ويتم هذا النوع من إتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة. (بدوي، 1985، ص44)

- الإتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم. (محمد وآخرون، 1995، ص51)

أما محمد منير حجاب يرى أن الإتصال التنظيمي: هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الإتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي. (حجاب، 2003، ص35)، وقد عرفه الهواري سيد محمود

بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير .(السيسي، 2009، ص26) " وهو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم .(الحموي، 2007، ص33).

- التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي:

هو تلك العملية التنظيمية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والبيانات والقرارات داخل البناء التنظيمي الواحد (الجامعة) وما يضم من فئات مهنية (أساتذة، إداريين، عمال...الخ) بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والإختصاصات الوظيفية، ويتم هذا النقل والتبادل لمضامين الإتصال وفق إتجاهات رئيسية ثلاثة هي الصاعد والنازل والأفقي، ووفقا لأساليب ووسائل إتصالية متعددة تتحدد حسب طبيعية الإتصال وحاجات وقدرات التنظيم في توفيرها وكذا طرائق إستخدامها.

6-2- معوقات الإتصال التنظيمي:

- المعوقات لغة:

- العوق هو الحبس والصرف والتنشيط .(الفيروز أبادي، 2003، ص179)

-المعوقات اصطلاحا: عقبات تحول بين الإنسان وبين أدائه لعمله .(العساف، 2000، ص23).

ويعرفها هجرس بانها كل الاشياء أو الأشخاص او الأشكال الإجتماعية التي يمكن أن تكون عائقا يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته.

من وجهة نظر أخرى المعوقات وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .ويمكن النظر إليها على أنها السبب للفجوة بين مستوى الإنجاز الفعلي أو على أنها الإنحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقا .(درويش.2005.ص7).

- تعريف معوقات الإتصال التنظيمي إصطلاحا:

هي كافة المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو المشاعر أو توفر إرسالها واستقبالها وتحرف أو تشوه معناها. (أبو عرقوب، 2003، ص170) .

كما يمكن القول بأنها العوامل المؤثرة في فعالية الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء المرسل او المستقبل او الرسالة او الإدارة. (جلال الدين .2009.ص36).

- التعريف الإجرائي لمعوقات الإتصال التنظيمي:

هي كافة المتغيرات التنظيمية (قوانين، لوائح، وسائل، قنوات...) والإنسانية (الشخصية والاجتماعية) التي تشكل عقبات تعيق عملية تبادل المعلومات أو تحرف معناها أثناء عملية الإتصال التنظيمي بين الأستاذ الجامعي ومختلف المستويات التنظيمية بقسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري سواء كان صاعدا، نازلا أو أفقيا.

أ- **المعوقات التنظيمية:** يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة المعوقات المؤسسية أي النابعة من البيئة التنظيمية للمؤسسة لوائح، قوانين وسائل وقنوات الإتصال، مستويات تنظيمية وغيرها أي المقصود بالتنظيم هنا هو المؤسسة وما تحويه من عوامل تنظيمية بيئية وتقنية.

ب- **المعوقات الإنسانية:** المقصود بها تلك المعوقات المرتبطة بكل من المرسل والمستقبل وما تتضمنه من أبعاد إجتماعية و شخصية.

* **توضيح:** لقد تم دمج المعوقات التنظيمية والتقنية والبيئية في محور المعوقات التنظيمية باعتبارها أبعاد مرتبطة بالبيئة المؤسسية.

كما تم دمج المعوقات الإجتماعية والشخصية في محور المعوقات الإنسانية باعتبارها مرتبطة بالفرد العامل سواء كان المرسل أو المستقبل.

6-3-الدافعية:

* لغة: يرجع مصطلح الدافعية (motivation) إلى الأصل اللاتيني لكلمة movere التي تعني يدفع أو يحرك غير أن هذا التعريف محدود لا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد. (عبد الباقي، دون سنة، ص89)

وكلمة دافع (ج دوافع) في اللغة العربية مأخوذة من الفعل الثلاثي " دفع" أي حرك الشيء من مكانه باتجاه معين، والدافع يعني ناقل الحركة والمسير أي الباعث على الشيء والداعي له. (قاموس، 2001، ص316).

أما في اللاتينية يعبر عنها بمصطلح MOTIVUS تعني MOBILE أي الحركة وأصل الفعل DEMOVRE يعني يحرك MONVOIR وتعني مجموعة العوامل المحدد لسلوك الفرد. (sillamy . 1983. P444)

*اصطلاحا:

لقد قدمت العديد من التعاريف لمفهوم الدافعية من بينها ما ذهب إليه (عباس 2011، ص112) حيث عرفها على أنها القوة الكامنة داخل الإنسان تسيّر وتحرك سلوكه نحو تحقيق هدف ما، فهي قوة داخلية توجه تصرفاته لإشباع حاجة تمثل نقصا وتمثل توترا معيناً يدعو إلى القلق ويحمل بطاقته الممكنة لإشباعها. كما عرفت الدافعية حسب (الدباغ 2008، ص162) بأنها عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق التكامل فيه، وهنا يمكن تقسيم الدافع وتحليله إلى عنصرين مهمين:

- العنصر الأول: يشير إلى العملية الداخلية التي تضطر الشخص إلى الفعل.

- العنصر الثاني: إن الدافع قد ينتهي بالوصول إلى هدف أو الوصول إلى غاية.

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 عملا معيناً.

يرى أتكينسون أن الدافعية إستعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين. (غباري، 2008، ص274).

وعرف موريه الدافعية بأنها عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه لتحقيق التكامل مع أن هذا العامل لا يلاحظ مباشرة وإنما نستنتجه من السلوك أو نفترض وجوده لتفسير ذلك السلوك . (الكيسي 1999،ص95) . وك مفهوم مبسط تعرفها كارول واد (2002)carolewad على أنها ذلك التطور الذي يحدث الإنسان أو حيوان على تتبع هدف أو تقادي صعوبة ما.

رغم أن الدافعية مفهوم معقد إلا أن علماء السلوك لا يختلفون على خصائصها في كونها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه . (جير الدجبرنبرغ، 2004، ص163) والدافعية بذلك " مفهوم نظري يستخدم لتفسير المبادرة والإتجاه والشدة والمثابرة في السلوك وخاصة السلوك الموجه نحو هدف" (زايد، 2003، ص79)، كما أنها محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية وهي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين". (غيفي، 2003، ص347).

فإذا أسقطنا محور دراستنا الحالية (الأستاذ الجامعي) على هذا التعريف نجد أن العوامل الذاتية على صفاته الشخصية، ظروفه الإجتماعية بيئته المعيشية ثقافته، أما العوامل الخارجية فتكمن في بيئة العمل التنظيمية المؤسساتية وما تحويه من ضغوطات، صراعات علاقات، حوافز، نظم إتصالات... الخ فكل ذلك من شأنه أن يوجه سلوك الأستاذ الجامعي إما نحو الإنجاز أو التخاذل في الأداء.

وقد ذهب قسيمي (2011) إلى تعريف الدافعية بأنها البواعث الكامنة داخل الفرد والتي توجه أفعاله نحو أهداف معينة له القدرة على تحقيقها.

أما سعيد عبد الرحمان فيرى بأنها عبارة عن حالة من التوتر وعدم الإلتزان نشأت نتيجة التفاعل المستمر وغير المتزن بين تركيب أجهزة الكائن الحي، ووظيفة هذه الأجهزة في وجود عناصر المجال النفسي، أو الإجتماعي، أو البيولوجي للفرد . (كامل، 2002، ص75).

وقد عرفها طارق كمال بأنها كل ما يحرك السلوك ويوجهه في إتجاه معين وما يسبب إستمرارية ذلك النوع من السلوك. (شوقي، د،س، ص131). مع إفتراضه أنها تتدرج تحت حاجة كبرى وأشمل هي الحاجة إلى التفوق .need for superiority

- تعريف ماكلياند وزملاؤه يشير دافع الإنجاز إلى إستعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء.
 - كما عرفها في نفس السياق على أنها الأداء في ضوء مستوى محدد من الإمتياز والتفوق او ببساطة هي الرغبة في النجاح. (خليفة 2000، ص90).
 - أما أتكسون فقد ذهب إلى تعريف دافعية الإنجاز على أنها ذلك المركب الثلاثي قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له، هذه العوامل الثلاث هي: (خليفة، ص91، 92)
 - مستوى الدافعية والحماس للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف والإحساس بالفخر عند النجاح والخجل من الفشل.
 - توقعات الفرد المتعلقة بإحتماله حدوث النجاح أو الفشل.
 - قيمة النجاح ذاته أو المترتبات الناجمة عن النجاح أو الفشل.
- ويعرفه الكتاني بأنه: سعي الفرد لتركيز الجهد والإنتباه والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت وبأقل جهد وأفضل نتيجة، والرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع، والنضال والمنافسة من أجل بلوغ معايير الإمتياز. (عبد الله، 1996، ص185).
- وحسب الأعرس (1983) فهو " تبيان أو تعبير عن وجود رغبة في بلوغ هدف إنجازي من نوع ما، كما أنه إستعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في مدى تحقيق نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقف المختلفة في العمل، والتي تتضمن تقييم في مستوى محدد للإمتياز .

لقد تضمنت التعاريف السابقة الذكر مجموعة الخصائص التي تتسم بها الدافعية وهي في مجملها كما يلي:

عملية ديناميكية مستمرة ناتجة عن الشعور بالنقص في إحدى الحاجات وهي حالة داخلية غير ملاحظة بشكل مباشر، يلاحظ تأثيرها على السلوك، تثير السلوك وتدفع به إلى تحقيق هدف معين. ومن خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الدافعية هي عملية مستمرة داخلية ناتجة عن شعور بالنقص في حاجات معينة يعقبها حالة من التوتر وعدم الإرتزان تدفع بالإنسان إلى محاولة إيجاد وسيلة لإشباعها ويتم ذلك من خلال توجيه السلوك نحو تحقيق الهدف أو الحاجة المراد إشباعها.

6-4- دافعية الإنجاز:

تعد دافعية الانجاز من أحدث أنواع الدافعية، وستحاول الباحثة من خلال بحثها هذا ربطها بمجال العمل حيث سيتم تناولها ضمن أحد أهم المؤسسات الخدمائية ألا وهي الجامعة.

- تعريف دافعية الانجاز:

إختلفت التعريفات التي قدمت حول دافعية الإنجاز وذلك باختلاف المجالات والتخصصات العلمية والعملية التي إهتمت بهذا الموضوع، وستقوم الباحثة بسرد بعض التعريفات المتعارف عليها فيما يلي:

- تعريف موراي:

دافعية الإنجاز هي رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والمكافحة أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك. (موراي، 1981ص196).

كما يشير موراي إلى أن الحاجة للإنجاز قد أعطيت إسم إرادة القوة. (الهاشمي، ب، 2006).

وقد عرف فيروف الدافع للإنجاز على أنه مسارات وأهداف متعددة فقد تكون سعياً لتحقيق الإستقلال والذاتية أو لتحقيق القوة أو قيم إجتماعية أو لتحقيق الكفاءة أو للإنجاز في حد ذاته. (عبد المقصود، 1991،

ص2)

ويؤكد ماير (1949) على تميز الدافعية للإنجاز بثلاث نقاط هي:

أ- مستويات إمتياز يمكن تقييمها بالنجاح أو الفشل.

ب- حين يحس الفرد بأنه مسؤول عن نتائج أفعاله.

ج- حتى يكون له بعض مستويات تنافس (raynal et rieunier.1997.p240)

ويعتبر دافع الإنجاز من الدوافع الخاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الأخرى وما يمكن تسميته بالسعي نحو التميز والتفوق، إذ يختلف الناس في المستوى المقبول لديهم من هذا الدافع، فهناك من يرى ضرورة التصدي للمهام الصعبة والوصول إلى التميز، وهناك أشخاص آخرون يكتفون بأقل قدر من النجاح.

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

- التعريف الإجرائي لدافعية الإنجاز:

هي الدرجة التي يتحصل عليها المفحوص على إختبار الدافعية للإنجاز المستخدم في هذه الدراسة.

6-5- الجامعة:

-لغة: إن كلمة جامعة هي بالأصل كلمة لاتينية universitas وكانت تعني الجمعية التي تتولى ممارسة

التعليم. (هادي، 2010، ص14)

وتعتبر الكلمة العربية جامعة ترجمة لكلمة إنجليزية المرادفة لها وهي تفيد " الجمع" من الفعل جمع بالعربية، والإنجليزية (universalisalize) والذي يفيد معنى جعل الأمر عاما. (صقر، 2005، ص49) والجامعة هي مؤسسة التعليم العالي، أين يمكن الدراسة بغية الحصول على رتبة علمية، أو درجات عليا

في البحث العلمي. (oxford. 2000.1477)، كما أنها تعني الإيجاد الذي يعني التنظيم في جماعة معينة وهذا حسب ما ذهب إليه (زرولة، العدد 20، ص 182).

- اصطلاحاً:

هي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد يكونون في حالة تفاعل مستمر ويتبعون تسلسل هرمي معين يسمى بالهيكل التنظيمي، ولكل مؤسسة ما يميزها عن غيرها مثل الحجم، طبيعة العمل، نوع المنتجات) (bringname. 1972.p395).

وتعرف الجامعة بأنها تلك المنظمة التي تحتوي عدد من المعاهد التعليمية العليا، الجامعة هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على البكالوريا أو ما يعادلها تعليماً نظرياً معرفياً وثقافياً يتبنى أسس إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم بما تملكه من قدرات أكاديمية إيديولوجية وبشرية. (البرعي، د. س، ص 209).

يرى علماء التنظيم أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة. (مراد، 1981، ص 3) لذلك فإنه وحسب دليو (2006) فإن كل مجتمع ينشئ جامعتة ويحدد لها أهدافها بناء على ما تملية عليه مشاكله ومطامحه وتوجهه السياسي والإقتصادي والإجتماعي.

كما تعرف الجامعة على أنها تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة، ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها. (أبو ملحم، 1999، ص 21). أما حسب توران فهي مكان لقاء يتحقق فيه الإحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، والحاجة إلى الخرجين. (عريفج، 2001، ص 15)، وقد عرفها مانع (2008) بأنها مؤسسة عمومية إداري بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.

كما تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية ومركزا للإشعاع الثقافي ونظاما ديناميكيا متفاعل العناصر تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري، حيث يتأثر مجتمع الجامعة بالظروف المحيطة به .(لوكيا، 2000، ص44)

إذن لقد لخصت التعاريف السابقة الذكر مجموعة خصائص وصفات ووظائف وأدوار الجامعة في المجتمع الذي تنتمي إليه ومنه يمكن أن نعرفها بشكل عام بأنها مؤسسة تعليمية ذات نسق مفتوح على المجتمع الذي تنتمي إليه تهدف في الأساس إلى تدعيمه بمخرجات (خريجي الجامعة) تساهم في تطويره وتنميته من خلال ما تقدمه من علوم ومعارف إعتقادا على مكوناتها الأساسية (الموارد البشرية الأساتذة.الإداريين .العمال المهنيين و الموارد المالية و الموارد التكنولوجية).

- مفهوم الجامعة الجزائرية:

حسب المرسوم رقم 03، 579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي الخاص بالجامعة تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي .المرسوم (03- 579)

- التعريف الإجرائي للجامعة:

إذن الجامعة حسب دراستنا الحالية تتمثل أساسا في المؤسسات الجامعية التي أجريت بها الدراسة.

6-6- تعريف الأستاذ الجامعي:

باعتبار أن الأستاذ الجامعي يعد حجر الأساس في المؤسسة الجامعية فقد قدمت له العديد من التعريفات من بينها ما ذهب إليه (ولد خليفة 1989) حيث عرفه على أنه ذلك الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة من خلال تدريسهم على إستخدام الآلة العلمية، أما زمان فقد عرفه بأنه الركيزة الأساسية في إعداد وتكوين الإطارات المتخصصة بالإضافة إلى

إسهامه في حل بعض المشكلات التي تواجه المجتمع من خلال ما يقوم به من جهد ونشاط لتحقيق الأهداف المرسومة لذلك . " (عبد الكريم رزمان، 2003، 2004، ص87).

في حين عرفه فضيل دليو (2002) بأنه الذي يكون مؤهلا مهنيا وتربويا وسلوكيا. مرشد وموجه مثير للتفكير وملهم لطلبته قادر على الإثارة الفكرية والعقلية والإستفسار والتساؤل والإستقصاء العلمي، الذي يولد أسئلة كثيرة وأفكار جديدة بالتثقيب والبحث العلمي، بمعنى أن يكون قائدا للنشاط الفكري ويعلم طلابه إستعمال الآلة التعليمية ويقوم بمهمتي البحث والتدريس.

في حين عرف الأستاذ الجامعي في كتاب جمع كلا من (فضيل دليو ولوكيا الهاشمي وميلود سفاري) بأنه حجر الزاوية في العملية التربوية وهو القائم بها كونه ناقل للمعرفة، مسؤول عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة، فهو يعد مدرسا وملقنا للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية لاكتساب المعرفة والمهارات لدى الطلاب. وفي نفس السياق أكد دياب (2005) على أن الأستاذ الجامعي أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية باعتباره نظاما فهو المسير والمنظم والمطور لعملية التعليم والتعلم، وهو القائم على تنفيذ مهمة تدريس المواد والمساقات الدراسية من أجل إحداث التغيير المطلوب والمرغوب فيه في أي نمط من أنماط السلوك لدى المتعلمين.

ويعرف الأستاذ الجامعي بأنه محور الإرتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلما وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطور الشامل وهو العمود الفقري في تقدم الجامعة وهو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة. (رضوان، 2015، ص72)

- التعريف الإجرائي للأستاذ الجامعي:

يقصد به جميع الأساتذة المتحصلون على شهادة دكتوراه أو ماجستير والعاملون بقسم العلوم الاجتماعية بصفة دائمة بالجامعات محل الدراسة.

7- الدراسات 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، ولأنها كذلك حاولت الباحثة تناول البعض منها إنطلاقاً من كونها مشابهة للدراسة الحالية.

7-1- الدراسات التي تناولت معوقات الإتصال التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

- دراسة سليمان (1991) حول معوقات الإتصال الإداري في هيئة قناة السويس بمصر، هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة المعوقات من حيث أنواعها، ودرجة تأثيرها، وتحديد الأساليب

المناسبة للتغلب عليها، شملت الدراسة عينة مكونة من 722 موظفاً من العاملين بهيئة قناة

السويس معتمدة على المنهج الصفي التحليلي.

توصلت إلى النتائج التالية:

معوقات الإتصال تتنوع وتختلف وفقاً للأسباب التي تؤدي إلى وجودها، والتي حددتها الدراسة في الآتي:

- الفروق الفردية بين الأفراد والتي يؤدي إختلافها إلى ظهور المعوقات السلوكية للإتصال.

- الأسس والمبادئ التي يبني عليها التنظيم والتي يؤدي إختلافها إلى ظهور المعوقات التنظيمية.

- المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي بترتب عليها ظهور المعوقات البيئية للإتصال

كذلك أوضحت أنه على الرغم من تنوع واختلاف معوقات الإتصال الإداري إلا أن الأهمية النسبية لهذه

المعوقات ودرجة تأثيرها على الإتصالات تختلف باختلاف نظرة الأفراد، والتي تتأثر بدورها بالفروق

الفردية فيما بينهم والمراكز التنظيمية التي يشغلونها في التنظيم. (جلال الدين، 2008، ص60)

*دراسة عودة(1996) حول مشكلات ومعوقات الإتصالات الإدارية بجامعة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على نمط وطبيعة الإتصالات في جامعة الكويت التي تؤثر على فعالية الإتصال، وتحديد وتشخيص تلك المعوقات، واستخدام الباحث المنهج الوصفي وأعد قائمة إستقصاء لجمع البيانات وشملت الدراسة 2901 من العاملين داخل الجامعة توصلت الدراسة إلى النتائج:

- المغالاة في أسلوب الإتصال الكتابي واعتباره الأداة الرئيسية للإتصال.

- جاء في مقدمة معوقات الإتصال الإفتقار إلى نظام إتصال كفاء أي أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة معوقات الإتصال، التي تؤثر على فعالية الإتصالات الإدارية بالجامعة، تليها المعوقات النفسية، والإدراكية المتمثلة في عدم إدراك الأفراد للأشياء، أو عدم فهم موضوع الإتصال، وسوء تفسيره ثم المعوقات التي تتعلق بوسائل ومهارات الإتصال وقلة الإتصال الشخصي، وعدم تشجيع المعلومات المرتدة وأخيرا المعوقات البيئية المتمثلة في ضعف قنوات الإتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية والإنتشار الجغرافي، وتعدد مواقع العمل، وتنوع تشكيلة العاملين من حيث المصدر والخلفيات الثقافية والإجتماعية والحضارية. (عنا، 2014، ص25، 26)

- دراسة إنتصار بنت عبد الكريم القرشي (2006) حول معوقات الإتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات الإتصال التي يمكن أن تعيق عملية الإتصال الإداري أو تحد من فعاليتها على مستوى الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المعوقات التنظيمية للإتصال الإداري تأتي في مقدمة معوقات الإتصال الإداري الأكثر تأثيرا على فعالية اللإتصالات الإدارية وأخيرا المعوقات الفنية للإتصال الإداري.

- المعوقات الإنسانية للإتصال والمعوقات التنظيمية للإتصال تشكل عوائق كبيرة للإتصال الفعال داخل الجهاز المركزي للوزارة، في حين إن المعوقات الفنية، والمعوقات البيئية للإتصال تشكل عوائق بدرجة متوسطة للإتصال الفعال بالجهاز المركزي للوزارة.

- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات داخل الجهاز، سوء روتين العمل بالوزارة والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار تعد من أكثر المعوقات التنظيمية للإتصال تأثيرا على فعالية الإتصالات الإدارية بالجهاز المركزي للوزارة.

- قنوات الإتصال الرسمية هي الأكثر إستخداما في الأعمال بالجهاز إلا أن هناك نسبة لا يستهان بها من العاملين تستخدم قنوات الإتصال غير الرسمية أكثر من أداء الأعمال.

- سرية المعلومات تأتي في مقدمة الأسباب التي تدفع بعض الأفراد إلى الإحتفاظ بالمعلومات، وعدم السماح بتداولها إلا عند الضرورة وفي أضيق الحدود يليها عامل الخوف من المسؤولية، ثم الخوف من منافسة الزملاء، ثم عدم الثقة بالآخرين، أخيرا الرغبة في الشعور بالأهمية والقيمة. (عنا، 2013، ص29).

ب- الدراسات الجزائرية:

- دراسة زيتوني نصيرة(2001) حول طبيعة نظام الإتصال السائد بين الأساتذة والإدارة في

المؤسسات التربوية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد المعوقات التي تحكم كل نمط من أنماط الإتصال وأجريت الدراسة الميدانية في ثلاث ثانويات على عينة عشوائية تتكون من 22 إداري و50 أستاذ.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الإتصال الذي يسود المؤسسة التعليمية يسير في إتجاه واحد ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرارات إلى جانب الإدارة وأن المشاركة في المجالس والإجتماعات تعد مفرغة من محتواها.

- نظام الإتصالات الذي يسود المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب، ويتصف بالتعقيد في المعاملات كما أن وسائل الإتصال في المؤسسة التعليمية قليلة، ولا تمكن الأساتذة والإدارة من أداء مهامهم على أكمل وجه. (بودريوة، 2006، ص23)

- دراسة أجغيم الطاهر (2006) حول الإتصال الإداري في الجامعة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية الإتصال، وشملت عينة الدراسة على 1500 فرد، مقسمة على خمس فئات موظفون، إداريون، أساتذة، طلبة، عمال بجامعتي باجي مختار عنابة ومنتوري قسنطينة واتباع المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- يسود في الجامعة الجزائرية نظام الإتصال الرسمي بنوعيه النازل والصاعد.

- تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دورا كبيرا في تفعيل عملية الإتصال.

- يشكو العمال والموظفون من غموض وأساليب الإتصال.

- تلعب الشائعات دورا كبيرا في تشويه رسائل الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

- دراسة أميمة عناب (2013) معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة.

دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، إعتادا على المنهج الوصفي واختارت الباحثة الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات من تصميمها. طبقت الدراسة على عينة قوامها 125 أستاذ يمثلون 65% من المجتمع الأصلي.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- معوقات الإتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية محل البحث هي كما يلي مرتبة حسب أهميتها:

- المعوقات التنظيمية: عدم تحقيق الإجتماعات ومواعيدها للغرض منها، إفتقار وسائل الإتصال للتتوع، الإنفراد في إتخاذ القرارات، عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، حجب المعلومات من طرف الزملاء، إفتقار وسائل الإتصال للتنظيم، عدم تحديد الصلاحيات، عدم ملائمة توقيت الإعلان عن المعلومات، الإضطراب للجوء للزملاء للحصول على المعلومات، حجب المعلومات من طرف الرؤساء، عملية الإتصال لا تتم وفقا للتسلسل التنظيمي عدم تحقيق مواعيد نشر الإعلانات الغرض منها. الطريقة غير المنتظمة لنشر الإعلانات، عدم وضوح قنوات الإتصال الرسمية، صعوبة الإتصال بالإدارة، تعدد المستويات الإدارية، عدم ملائمة وسيلة الإتصال لموضوعه، صغر المساحة المخصصة للإعلانات العدد الكبير للأساتذة.

- معوقات إجتماعية: إفتقار الأفراد لمهارات الإتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات النظر، غياب المشاركة، الصراعات بين الأفراد، غياب التشجيع على الإتصال. إختلاف البيئة الثقافية للأفراد، إختلاف ميول الأفراد، تسلط الرؤساء، الإختلاف في إتجاهات الأفراد، الفوارق في الرتب العلمية.

- صعوبات نفسية: قلة الثقة بين الزملاء، الضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء، إختلاف فهم الأفراد للمعاني، عدم الرغبة في الإتصال، قصور في تأويل ما يقال. عدم الإهتمام بما يقوله الآخرون، الشعور بالضيق عند الإتصال بأحد الرؤساء، الشعور بأن الإداريين لا يفهمون الفرد، صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار، صعوبة فهم ما يقوله الآخرون.

7-2- الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز:

أ- الدراسات الأجنبية:

-دراسة لتوين وسترنجر 1986: حول نمط القيادة والدافعية ومستويات الأداء الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة أثر أنواع القيادات المختلفة على الأجواء التنظيمية المصطنعة ومستويات الأداء المختلفة، طبقت الدراسة على 65 طالبا بحيث كونت ثلاث مؤسسات متنافسة في وضعية ذات ظاهرة واقعة، وهي لعبة طريقة التصرف في المهمة تتضمن هذه المؤسسات ثلاث أجواء مختلفة كما أسندت مهمة تهيئة النمط القيادي المناسب لرؤساء الشركات الثلاثة الذين كانوا أعضاء في هيئة البحث ووزعت الأنماط القيادية على المؤسسات كما يلي:

- نمط قيادي مبني على الأمر وفرض القوانين مع استعمال وسائل التهديد والعقاب وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

- نمط قيادي مبني على أساس العمل الجماعي التعاوني الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- نمط قيادي يعتمد على تشجيع العمال على وضع أهدافهم بأنفسهم وأخذ مستوياتهم لإنجاز الأهداف المحددة (المبادرة) وتحمل النتائج وإتاحة الفرصة للإبداع وروح المبادرة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

بعد العمل حسب الأنماط المطبقة تبين أن:

- المنظمة (أ) تتميز بجو تنظيمي تسلطي.

- المنظمة (ب) تتميز بجو تنظيمي ديمقراطي.

- المنظمة (ج) تتميز بجو تنظيمي انجازي.

- الجو التسلطي السائد في المنظمة (أ) آثار دافع القوة في حين تلت الدوافع الأخرى كالإنجاز والتعاون بالنسبة للجو الإندماجي الديمقراطي السائد في المنظمة (ب) آثار الحاجة للتعاون والمودة بين الأفراد في

حين قلت الحاجة للإنجاز والقوة أما الجانب الانجازي السائد في المنظمة (ج) فقد أثار الحاجة للإنجاز دون الدوافع الأخرى . (g litwin and all. 1978. P293).

ب- الدراسات العربية:

- دراسة عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني (السعودية) حول العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج " هيسري نشارد" وبين دافعية المعلمين للإنجاز.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة المدارس السعودية (وفق نموذج هيسري بلا نشارد) ومن ثم تعزيز الأنماط القيادية الإيجابية وإعادة تدريب وتأهيل ذوي الإتجاهات السلبية.

- التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمدارس الثانوية والوقوف على واقعهم في المدارس.

- الكشف عن مدى العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية معلميه للإنجاز، مع تقديم إقتراحات وتوصيات لتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس وتعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وقد طبقت الدراسة على جميع مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعينة من المعلمين أخذت من جميع الثانويات الموجودة بالمحافظة ذاتها أختيرت بطريقة عشوائية وهي ممثلة لحجم المجتمع الأصلي، وقد تم الإعتماد على النسب المئوية ومعامل بيرسون كأساليب إحصائية مع اعتماد إختبار " ANOVA " لتحديد العلاقة بين المغترين.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أوضحت الدراسة أن نمط المشاركة 37.8% كان أكثر الأنماط شيوعا من مديري المدارس يليه نمط الأمر 29.7% وأقلها نمط التفويض 8.4%.

- أوضحت الدراسة أن بعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد دافعية الإنجاز يليه بعد إدراك أهمية الزمن ثم بعد الإهتمام بالتنافس وتحقيق الإمتياز فبعد الطموح والمثابرة وأقلها بعد الشعور بالمسؤولية.

- توصلت الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمطها القيادي هو نمط التفويض وأقلها لدى المعلمين الذين يتسم مديرهم بنمط الأمر.

* الدراسات الجزائرية:

- دراسة شامي زيان، (2006) حول تأثير أنماط الإتصال لمدراء التعليم المتوسط على مستويات دافعية الإنجاز لدى الأساتذة العاملين معهم بولاية تيبازة هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مؤسسات التعليم المتوسط ذات الإتصال الديمقراطي والمؤسسات ذات الإتصال الأوتوقراطي والمؤسسات ذات الإتصال الفوضوي في تأثيرها على دافعية الإنجاز لدى أساتذة المتوسط.

شملت عينة الدراسة 233 أستاذ و 10 مدراء موزعين على 10 مؤسسات تعليم متوسط بولاية تيبازة وأختيرت العينة بطريقة عشوائية، وقد تم بناء مقياس أنماط الإتصال للكشف عن المتغير المستقل إضافة إلى اعتماد المقابلة مع 29 أستاذ وجماعة العمل المتمثلة في 20 عاملا و 19 ولي تلميذ وهذا قصد تعزيز المقياس والتعرف على أنماط إتصال المدراء من مختلف أطراف العملية التربوية (أساتذة، أولياء، عمال) كما تم الإعتماد على مقياس دافعية الإنجاز للدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق لقياس مستوى دافعية الإنجاز لأفراد العينة وقد تم إعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي على النحو التالي:

- إختبار كروسكال وأليس لمعرفة دلالة الفروق بين مؤسسات التعليم المتوسط ذات الإتصال الديمقراطي ومؤسسات ذات الإتصال الأوتوقراطي ومؤسسات ذات إتصال فوضوي وطريقة " دان " - لتحديد المقارنات بين المؤسسات سالفة الذكر.

- إضافة إلى المتوسط الحسابي لتحديد مستوى دافعية الإنجاز.

- زيادة على النسب المئوية لتحليل محتوى المقابلات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إرتفاع دافعية الإنجاز لدى أساتذة المتوسط في نمط الإتصال الديمقراطي لمدرائهم.

- إنخفاض مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة المتوسط في نمط الإتصال الأوتوقراطي لمدرائهم.

- إنخفاض مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة المتوسط في نمط الإتصال الفوضوي لمدرائهم.

دراسة عز الدين بشقة (2008) حول إستشارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD دراسة ميدانية

بجامعة أم البواقي يندرج هذا البحث ضمن البحوث النفسية الإجتماعية التربوية حيث أثبتت مثابرة المتعلم

على الدراسة بدافعية للإنجاز، تهدف هذه الدراسة للكشف عن العوامل الموجودة في الوسط الجامعي

والمؤدية إلى إستشارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD إنطلاقا من سؤال بحثي حول المحيط الجامعي الذي

يزاول فيه الطالب مدة تكوينه ودوره في إثارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD الذين أختيروا كنموذج في

قسم العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.

واتبع في إجاز البحث المنهج الوصفي الإستكشافي وقد تم قياس دافعية الإنجاز لدى الطلبة بواسطة

إستبيان أعد خصيصا للدراسة والذي يتكون من أربع محاور أشقت بنودها من الخلفية النظرية للدراسة

وكذا الدراسة الإستطلاعية كما بينت الدراسة على أربع فرضيات هي:

- يعد التوجيه عاملا في إثارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD.

- يعد الإشراف عاملا في إثارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD.

- يعد التقويم عاملا في إثارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD.

- يعد المناخ الجامعي عاملا في إثارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD.

وبعد تحليل النتائج بالطرق الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى إثبات الفرضيات الأربع كما توصلت

الدراسة الميدانية إلى توضيح أهمية هذه العوامل وضرورة وجودها في الحياة الجامعية للطالب وبالتالي

دور المحيط الجامعي في إستشارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD مقترحة مجموعة من الإقتراحات

الضرورية لتفتح المجال لدراسات أخرى لتحيط بكل جوانب الظاهرة.

* دراسة عفاف وسطاني(2009) حول دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط - لمدينة سطيف -

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز للأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. شملت عينة الدراسة 194 أستاذ موزعة على أربع فئات حيث أختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية و 27 مديرا حيث تم أخذ المجتمع الإحصائي ككل، وقد تم إستخدام إستبيان تحديد النمط القيادي السائد للمدير المصمم من قبل الباحثة ومقياس دافعية الإنجاز للدكتور " عبد الرحمان صالح الأزرق" لجمع بيانات الدراسة أما بالنسبة لتحليلها فقد تم إستخدام إختبار الإستقلالية (مربع كاي كا²) ومعامل التوافق والمتوسط الحسابي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة قوية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، ووجود أربعة أنماط قيادية (ديمقراطي، أوتوقراطي، فوضوي، موقفي)

- مستوى دافعية الإنجاز مرتفع لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي، ومستوى منخفض لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي والفوضوي.

*التعقيب على الدراسات السابقة: (مدى إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة)

من خلال الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وجدنا أن هناك أوجه تشابه وأوجه إختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وهي كالتالي:

أ- أوجه التشابه:

- تتفق الدراسة الحالية مع جل الدراسات التي تناولت متغير معوقات الإتصال التنظيمي في مجموع المؤشرات التي تم تناولها في تلك الدراسات والتي تعبر كل مجموعة منها عن معيق من معوقات الإتصال التنظيمي.
- تتفق الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة في المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تتشابه مع دراسة لتوين وسترنجر في متغيرات الدراسة فالحديث على العلاقة بين نمط القيادة المتبع ودافعية الإنجاز يقودنا مباشرة للحديث عن عملية الإتصال وما تتضمنه من عدم إشراك الفرد العامل في إتخاذ القرارات والمعبر عنه بالقيادة الأوتوقراطية أو المشاركة في إتخاذ القرارات وهذا في إطار القيادة الديمقراطية أما النمط الثالث فهو مبني على جعل الفرد العامل يسطر أهدافه بنفسه وهذا هو النمط الإنجازي وهنا نحن بصدد الحديث عن الإتصال التفاعلي كنمط من أنماط الإتصال وتأثير كل منها على دافعية إنجاز الفرد العامل. نفس الشيء بالنسبة لدراسة عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني الذي تناول هو الآخر أنماط القيادة في علاقتها بدافعية الإنجاز وأكدت كل من هاتين الدراستين أن نمط المشاركة والنمط الإنجازي هما الأكثر رفعا لمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة شامي زيان في المتغيرين الذين تناولتهما الدراسة الحالية ودراسته وهما الإتصال ودافعية الإنجاز، كما تتفقان في المقياس المعتمد لقياس مستوى دافعية الإنجاز وهو مقياس الدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق وتتشابهان في الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة وهي النسب المئوية والمتوسط الحسابي والذي يقابله في الدراسة الحالية الوسط المرجح والوزن المنوي.
- كما تتفق الدراسة الحالية مع كل من دراستي عناب أميمة 2014 ودراسة عز الدين بشقة 2008 في البيئة التي أجريت بها الدراسة وهي قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي.

ب- أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأظرفة الزمانية والمكانية التي أجريت بها الدراسات ماعدا دراسة عناب أميمة وعز الدين بشقة اللتان أجريتا في نفس المكان مع إختلاف الزمان كما تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث نجد أن (دراسة عز الدين بشقة) طبقت على الطلبة و(دراستي محمد بن ناصر وشامي زيان) طبقتا على أساتذة الثانوي والمتوسط في حين دراسة سليمان طبقت على الموظفين أما الدراسة الحالية فطبقت على الأساتذة الجامعيين، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تختلف مع دراسة شامي زيان في المنهج المعتمد حيث إعتد هذا الأخير في دراسته على منهج المقارنة في حين إعتدت الباحثة في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي.

*تجدر الإشارة إلى أن إختيار الباحثة لموضوع الدراسة لم يكن منطلقه الدراسات السابقة بل أن الباحثة إختارت موضوع الدراسة إنطلاقا من ملاحظتها للظاهرة وشعورها بوجود مشكلة تستحق الدراسة وذلك من خلال الفترة التكوينية التي أمضتها بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة أم البواقي على مدار خمس سنوات باعتبارها كانت تدرس بنفس القسم.

الفصل الثاني
الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

تمهيد:

أولا : قراءة تحليلية لمفهوم التنظيم

1-1 خصائص التنظيم

2-1 أهداف التنظيم

3-1 أنواع التنظيم

ثانيا : قراءة تحليلية لمفهوم الإتصال

1-2- عناصر الإتصال

2-2 مراحل عملية الإتصال

خصائص الإتصال

4-2 أشكال الإتصال

5-2 نماذج الإتصال

6-2 شبكات الإتصال

ثالثا : الإتصال التنظيمي

1-3 أنواع الإتصال التنظيمي

2-3 وظائف الإتصال التنظيمي

3-3 أهداف الإتصال التنظيمي

4-3 أهمية الإتصال التنظيمي

5-3 معوقات الإتصال التنظيمي وعوامل تحسينه

ملخص الفصل

تمهيد:

يعد الإتصال التنظيمي بمثابة العمود الفقري الذي يرتكز عليه البناء التنظيمي لأي مؤسسة خدمتية كانت أم إقتصادية نظرا للدور الذي يلعبه في الربط بين مختلف وحدات وهيكل التنظيم مما يساهم في تحقيق التنسيق والتعاون والإنسجام بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ، الشيء الذي من شأنه أن يوحد جهود العاملين ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المسيطرة لينعكس على عمل المؤسسة فيزيد من كفاءتها وفعاليتها أدائها.

ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه العملية الإتصالية داخل المؤسسة سيتم من خلال هذا الفصل التطرق لهذه الأخيرة من مختلف جوانبها بدءا بالتنظيم خصائصه أنواعه ، تليه عناصر العملية الإتصالية مراحل حدوثها ، خصائصها، أشكالها، أهم نماذجها وشبكاتنا لنخصص الحديث بعدها عن الإتصال التنظيمي من خلال التطرق لأنواعه أهدافه وظائفه أهميته داخل المؤسسة ثم سيتم عرض أهم المعوقات التي تؤثر على سير ونجاح العملية الإتصالية يليها بعض العوامل التي يمكن أن تساهم في التقليل من أثر تلك المعوقات قصد التفعيل من دور العملية الإتصالية.

أولاً : قراءة تحليلية لمفهوم التنظيم

1-1 خصائص التنظيم :

هناك مجموعة من الخصائص يتصف بها كل تنظيم لعل أهمها ما ذكره محمد قاسم القريوتي (2003) والتمثلة فيما يلي:

❖ أنه كيان إجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق وبوعي وليس بمجرد الصدفة.

❖ وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء المجموعة التي تنطوي تحت لوائه.

❖ وجود رابطة تنتم بالإستمرارية بين العاملين في التنظيم، فالإستمرارية تحقق الطمأنينة والأمن للأفراد العاملين.

❖ وجود أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار على مختلف العاملين. ومن الضروري أن يعي الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها.

فالتنظيم في أساسه هو مجموعة من الأفراد بنطوون ضمن بناء رسمي ويخضعون لمجموعة من القوانين والضوابط والتعليمات التي تساهم في توزيع وتحديد وتوضيح الأدوار الموكلة لكل منهم بغية توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة الأمر الذي من شأنه تحقيق النجاح والإستمرارية والبقاء للبناء التنظيمي الذي ينتمون إليه.

1-2- أهداف التنظيم: للتنظيم عدة اهداف لعل ابرزها مايلي

❖ يعمل التنظيم على تحقيق فاعلية الأفراد عن طريق التخصص وتقسيم العمل وذلك لضمان سرعة

إتقان إنجاز العمل. فالتخصص وتقسيم العمل يلي الخبرات والإمكانيات المتنوعة للأفراد ويزيد من

إتقان الفرد لهذا العمل ما يزيد من كفاءة الإنتاجية للعامل وللمؤسسة. (أحمد رشوان، 2004، ص21).

❖ ويساهم التنظيم في التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة، وتوجيهها نحو الهدف المشترك

كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقة البشرية والمادية. (أبو القحف، 2003، ص345).

❖ تحديد قنوات الإتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام إتصال فعال يستند إلى التقنيات

المعاصرة.

❖ تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين و الزملاء في نفس المستوى

الإداري. (الزغبى واخرون، دس، ص191).

وهذا قصد التقليل من أثر تداخل الأدوار والمسؤوليات وما يترتب عنه من صراعات بين الأفراد العاملين

والذي من شأنه أن يؤثر على السير الحسن للعمل.

1-3 أنواع التنظيم :

تنطوي أي مؤسسة في تكوينها على نوعين من التنظيم أحدهما رسمي ينسج في ظل القوانين والتشريعات

التنظيمية للمؤسسة والآخر غير رسمي ينشأ نتيجة العلاقات الإجتماعية التي تخلق بين الأفراد بفعل

الإحتكاك والتفاعل القائم بينهم.

1. التنظيم الرسمي: (Formal)

يقصد بالتنظيم الرسمي **Formal organisation** كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع

بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية

متدرجة من الأعلى الى الأسفل .

وتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك

النشاطات، وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم ببعض. (لوكيا، 2006، ص26).

"وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد الآخرين." (السحيمات، دس، ص26) ، وينشأ التنظيم الرسمي عن وعي وإدراك قصد تنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. (عواد، 2013، ص143).

ويمكن القول أن "التنظيم الرسمي هو تجمع محدد البناء يظم أفراد أو جماعات يتقسم بينهم العمل، وتتوزع بينهم المهام والإختصاصات على نحو يجعل هذا التنظيم قادرا على إنجاز ما حدده لنفسه من أهداف." (بيومي واخرون، 2011، ص108).

2. التنظيم الغير الرسمي: informal organisation:

وهو حسب السميحات (د.س) ذلك التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل.

كما يعبر عنه بأنه مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد العاملين بالمنظمة نتيجة رغباتهم ودوافعهم والتي تكون في كثير من الأحيان مخالفة لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي. (لوكيا، 2006، ص72).

وهنا يمكن القول أن أي بناء تنظيمي هو في الأساس نتاج تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي حيث أن الأساس في تكوين التنظيم هو ذلك الجانب الرسمي وما يحتويه من توزيع للمهام وتحديد للأدوار وبالمقابل فإنه لا يمكن إلغاء الجانب الغير رسمي في التنظيم والذي هو نتاج لطبيعة إنسانية باعتبار الفرد كائنا إجتماعيا لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره.

وسواء كان التنظيم رسميا أو غير رسمي فإن الأساس في تكوينه هو العملية الإتصالية التي تعد الهيكل الأساسي لبناء أي تنظيم من خلال ما تلعبه من تنسيق وربط بين مختلف أجزائه معتمدة في ذلك على مجموعة من العناصر.

ثانيا: قراءة تحليلية لمفهوم الإتصال:

2-1- عناصر الإتصال:

اختلفت الدراسات التحليلية والبحثية التي تناولت موضوع الإتصال تبعا للتراكم التاريخي وكذا المنظور التخصصي لهذه الدراسات إلا أن الملاحظ أن جميعها أجمعت على كون عملية الإتصال تتم من خلال توفر مجموعة من العناصر متمثلة فيما يلي:

❖ المتصل:

ويقصد به الشخص الذي ينقل المعلومة والذي يصدر منه الأمر شفويا كان أم خطيا. (عبوي، 2008، ص23).

وللمتصل أو المرسل عوامل تؤثر فيه من بينها ما صرحت به الصديق وآخرون (2003) والمتمثل في:

- طريقة إدراك المرسل للأفكار والمعاني.
- توقعات الفرد وتطلعاته.
- الخصائص والميول الشخصية للفرد أو المرسل (إهتماماته، قيمه، ثقافته، إنفعالاته...الخ) والتي تؤثر بدورها على 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 الإتصالي، وهي الهدف من العملية الإتصالية، 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 الإشتراكية فيها. (الصديق، 2003، صص 41-42).

ولصياغة الرسائل هناك إعتبارات يجب أن نأخذها بعين الإعتبار 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 يذكرها في الرسالة.

ج- الوسيلة: وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة أو التي يتم بها نقل مضمون الإتصال إلى المستقبل. وهنا يجب على المرسل أن يختار القناة المناسبة لتحقيق الهدف من عملية الإتصال. حيث أن أي خطأ في اختيارها قد يؤدي إلى تشويش أو عدم وصول الرسالة كما يجب. (الصديق، 2003، ص44). وقد تكون الرسالة هي الوسيلة كما يمكن أن تكون قناة تمر خلالها الرسالة مثل الهاتف، الأنترنت، الفاكس...إلخ.

د- المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها. (فهيم، 2006، ص39).

ويمكن تسميته أيضا 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 الإتصال هو التوصل إلى فهم عام ومشارك لمعنى الرسالة فهذا يقتضي تبني المرسل إليه 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 خيرة مشترك بين المرسل والمستقبل .

هـ - التغذية العكسية :

ويقصد بها إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة قد حققت أهدافا أم لا،

ويمكن النظر إلى التغذية العكسية أو رجع الصدى داخل المؤسسة كما يلي:

- قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا، إذ يشجع رجع الصدى الإيجابي الإدارة على الإستمرار 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 التالية. (إبراهيم لطفي، د.س، ص70).

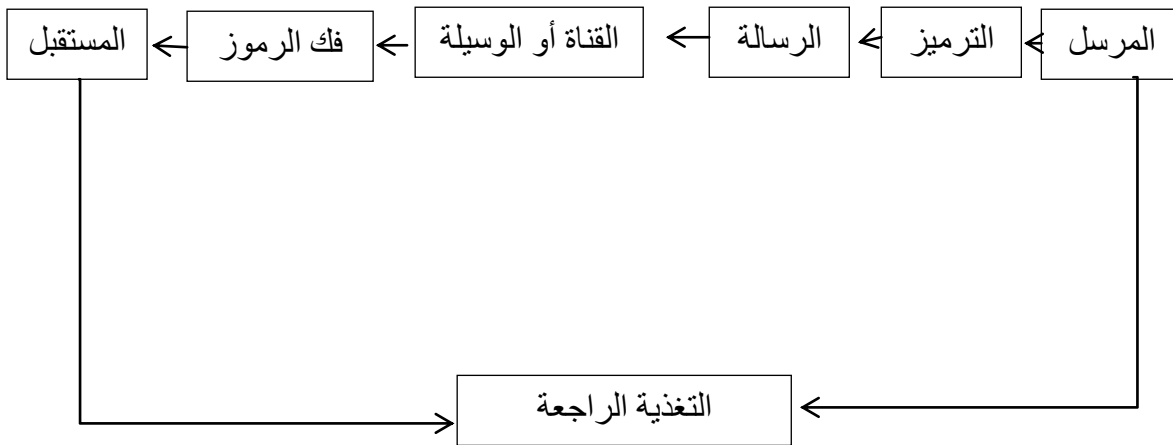
- قد تكون التغذية فورية كما هو الحال في الإتصال وجها لوجه أو مؤجلة.

- تتيح التغذية وظائف مفيدة لكل من الإدارة والعمال على السواء، فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى

فهم الرسالة واستيعابها، وتتيح للعمال التأثير في عملية الإتصال داخل المؤسسة، فمثلا إذا أشار رجع

صدى العمال إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب، فإن الإدارة تستطيع إعادة تقديم الرسالة

بأساليب مختلفة أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل .



شكل رقم (1) يوضح عناصر عملية الإتصال (عليان واخرون، 2005، ص44)

يسمح الأثر الرجعي ومع توفر عناصر أخرى بإزالة الغموض والخلط بين الإتصال 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 الإتصال دائريا. فالإتصال في أساسه يعتمد على تلك العلاقة التي نقيمها مع طرف اخر مع الإستعداد للإستجابة ورد الفعل وهذا حسب ما ذهب اليه

Pierre solles(1970)

يضيف عبد الرحيم(1994)عنصرا اخر لعملية الإتصال وهو لا يقل أهمية عن باقي العناصر وهو عنصر التشويش

التشويش (الضوضاء):

وهو تلك العوامل التي تعمل على تحريف الرسالة المقصودة، وقد تحدث الضوضاء في كل عناصر الإتصال ، فعلى سبيل المثال يمكن أن يحدث التشويش على مستوى مضمون الرسالة فتؤول أو تحرف. إذن فعملية الإتصال هي نتاج تكامل وتداخل مجموعة العناصر السابقة الذكر ولا يمكن أن تكتمل العملية الإتصالية وتؤدي الدور المنشود منها في حال غياب أحد تلك العناصر.

2-2-مراحل عملية الإتصال:

تمر العملية الإتصالية إثر حدوثها بمجموعة من المراحل وهي على الترتيب التالي:

1. مرحلة إدراك الرسالة:

يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الإتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل .(الظاهر،2010،ص230).

2. مرحلة الترميز:

وهي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة إتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية (إشارات حركية) ويعتمد نجاح الرسالة على مدى إختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الإتصالي الإجتماعي. (عليان واخرون،2005،ص44).

3. مرحلة إختيار وسيلة أو قناة إتصال:

وهذه المرحلة تعنى باختيار الوسائل التي تناسب الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف، فقد يختار المرسل واحدة أو عدة وسائل مثل الوسائل التالية: سمعية كالإذاعة، أو بصرية كالمطبوعات، أو سمعية بصرية كالتلفزيون والسينما والفيديو والكمبيوتر، ويعتبر إختيار الوسيلة المناسبة وإستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الإتصال. (عيامرة واخرون، 2008، ص164)

4. مرحلة فك الرموز:

وهي عملية تحويل رموز الرسالة الإتصالية الواصلة إلى معان، فهي مرحلة إستقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها ومدى تطابقها مع حاجاته وقيمه و أفكاره، لذا يجب على المستقبل أن يفهم أولا ومن ثم يرد عليها. (أبو عرقوب، 1993، ص165).

5. مرحلة الإستجابة أو ردود الفعل على الرسالة:

فالإستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، وقد تكون الإستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو إيجابية، وتكمن أهمية الإستجابة في أنها تخبرنا على مدى نجاح الإتصال أو فشله، فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شاهدت أو قرأت أو فهمت رسالته أم لا، فالإستجابة أحد أهداف الإتصال الرئيسية .

في هذه المرحلة يقوم المستقبل بعد الإستجابة للمرسل بصياغة إستجابته (فهمه وأفكاره ومشاعره) في رسالة إتصالية ويبثها للمصدر فيصبح المستقبل مرسلا والمرسل مستقبلا. (عبد الرحمن، 1986، ص228).

فعملية الإتصال إذن هي عملية تفاعل مستمر بين المرسل والمستقبل ولا يمكن أن تتم إلا من خلال المرور بالمراحل السالفة الذكر.

2-3- خصائص الإتصال:

إن عملية الإتصال في الأصل هي عملية جد حساسة ومعقدة هذا ما جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص والتي ستحاول الباحثة عرضها فيما يلي:

• الإتصال عملية لها صفة التلقائية:

فمنذ أن وجد الإنسان على الأرض وهو في محاولة دائمة لتكوين علاقات مع الآخرين ولذلك فقد أوجد اللغة والإشارات لتمكينه من تحقيق ذلك، فهو بذلك مدفوع إلى الإتصال بغيره قصد إستمرار حياته الإجتماعية. (حافظ بدوي، 2003، ص 50-51)

• الإتصال ظاهرة إجتماعية لها صفة الإنتشار:

يعتبر الإتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات كما يمارس في مختلف المنظمات المحلية الإقليمية والدولية.

• الإتصال يشكل نظاما متكاملًا:

يتكون الإتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل وبيئة إتصالية، وإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الإتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب. (فرج، 2009، ص 21).

• الإتصال له طبيعة تاريخية:

وهذا راجع لكونه مر بالعديد من المراحل التي تخللتها تطورات سواء في طرق الإتصال أو في الوسائل المستخدمة.

• الإتصال تفاعلي وآني و متغير:

فالإتصال يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والإستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته". (أحمد جودت، 2008، ص148).

2-4- أشكال الإتصال:

باعتبار أن الإتصال يمثل أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة فإن هذه الأخيرة تحتوي على الآلاف من صور الإتصال وقد تختلف كل صورة عن الأخرى، ولا بد أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة من صور الإتصال، ويمكن حصر أشكال العملية الإتصالية فيما يلي:

1. الإتصال الكتابي:

وهو الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات، فضخامة الجهاز الإداري وانتشار وتوزيع العاملين فيه تحول دون الإتصال الشفوي وتفرض الأسلوب الكتابي ومن أبرز مميزات الإتصال الكتابي ما ذكره نصر الله إبراهيم (2001) في كتابه مبادئ الإتصال التربوي والإنساني والمتمثل فيما يلي :

- أن إحتتمالات غموض الرسالة أو سوء فهمها تكون قليلة نظرا للعناية الكبيرة التي تبذل في اختيار الكلمات الأكثر تعبيرا في إعداد وصياغة الرسالة، وكذلك مراجعتها من قبل المختصين قبل إرسالها.
- أن الإتصال الكتابي يمكن أن يقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعه إما بالبريد أو بشكل شخصي.
- مضمون الإتصال الكتابي يمكن تسجيله في مستند للرجوع إليه عند الحاجة في أي وقت

ب. الإتصال اللفظي:

في هذه الشكل الإتصالي يتم الإتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بشكل مباشر إما وجها لوجه أو خلال الإجتماعات ومن مميزاته ما يلي: (خلف السكارنة، 2009، ص ص 50-51)

- أنه يعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها.

- كذلك فإن إجتماع الرئيس بالمرؤوس يزيد من ثقة هذا الأخير والتي تنعكس بالتأكيد بالإيجاب على روحه المعنوية ومن ثم على إنتاجه في العمل.

أما عيوبه فتتمثل في أنه عادة ما يتطلب وقتا طويلا عكس ما يظنه البعض. فالكثير من الإجتماعات تستغرق وقتا طويلا دون التوصل إلى نتائج تذكر. هذا إلى جانب تحريف مضمون الرسالة اللفظية أو الخطأ في تفسيرها هذا وقد دلت دراسة لكونتز على أن 75% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بطريقة شفوية وأن المديرين يفضلون الإتصالات الهاتفية والإجتماعات عن غيرها من طرق الإتصال الأخرى.

فالإتصال اللفظي يتم من خلال إستعمال الرموز اللفظية (اللغة) سواء كانت مكتوبة أو منطوقة أو مسموعة، ويعتمد فيه بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني،

ج. الإتصال غير اللفظي:

يعتبر هذا الإتصال مهما بالنسبة للقائد الإداري أو التنظيمي أو غيره، واستنادا إلى توقعات بعض البحوث التي قدرت أن الإتصال غير المسموع يشكل 80% من عمليات الإتصال. تبعث الرسائل من خلال حركات الجسم، كيف نقف، وكيف ننظر، وكيف نستعمل صوتنا، وما نلبس، واستغلال المساحة (الحركة داخل المنظمة أو غيرها من المواقف الفيزيائية). (attia، 2002، p28)، وطريقة استعمال الكلمات فإن هذه الرسائل غير المسموعة يمكن أن تكون تعزيزا، وتغييرا، أو حتى تناقض رسائلنا اللفظية. وفي الواقع إن الرسائل غير المسموعة في بعض الأحيان تعتبر جزءا من الإتصال وتكون أكثر أهمية من

الكلام المسموع. ويأتي الإتصال غير المسموع إما بطريقة الصدفة أو التخطيط له، وفي كلتا الحالتين فإنه يؤثر على أحاسيس وتصرفات كل من المرسل والمستقبل، فهم يظهرون من خلال الإتصال غير المسموع (زكي محمود، 1980، ص147). إن الإتصال غير اللفظي أو غير المسموع عادة ما يتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم . وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا أو عدم الموافقة أو اللامبالاة...الخ. (العناني واخرون، 2004، ص27).

2-5- نماذج الإتصال:

تحتوي العملية الإتصالية على عدة نماذج حسب تقسيمات العديد من المختصين في هذا المجال، وستحاول الباحثة فيما يلي التطرق إلى أهمها لكن قبل ذلك سنقدم تعريف توضيحي لمفهوم النموذج: هو عبارة عن بناء شكلي للعلاقة بين العناصر الإتصالية و ذلك للإسهال في تبسيط المعرفة وتنظيمها وشرح الروابط الموجودة بين الظواهر المدروسة مما يساعد على التفسير والتوقع.

● أهم النماذج التي شملت العملية الإتصالية:

1- نموذج لاسويل للإتصال: وضع هذا النموذج عالم السياسة الأمريكي (HOROLDE)

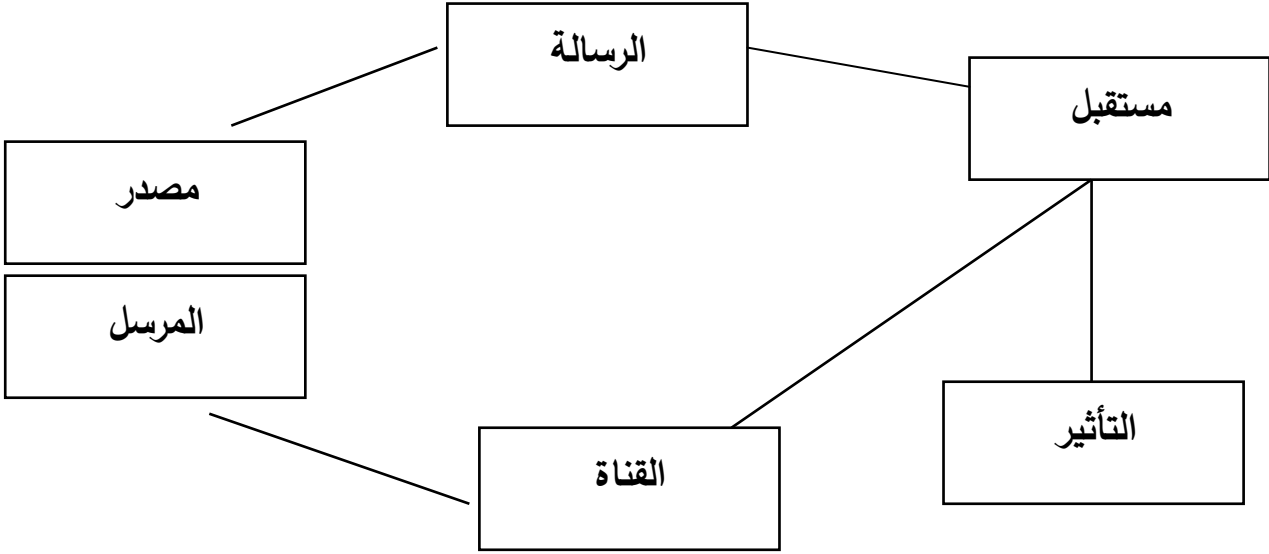
(LASWELL) عام 1948 وقال إن الطريقة المناسبة لوصف عملية الإتصال تكون بالإجابة على

الأسئلة الخمسة :

من المرسل ؟ ماذا يقول ؟ /الرسالة - في أية قناة /الوسيلة- لمن ؟ /المستقبل -بأي تأثير؟/التأثير

(مي عبد الله، 2006، ص10).

وفيما يلي مخطط توضيحي لهذا النموذج:



شكل رقم (2) يوضح نموذج لاسويل للإتصال (مي عبد الله، 2006، ص11)

لقد حذف لاسويل عنصر الإستجابة أو التغذية الراجعة من نموذجة فالإتصال في نموذجه يسير نحو

إتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ليحقق تأثيرا ما. (أبو عرقوب، 1993، ص62)

وقد اعتبره العديد من الباحثين نموذجا نظريا للإتصال فهو لم ينجح في وضع نظرة متناسقة ومتناسكة

لظاهرة الإتصال. (GASIAN، 2004، p38)

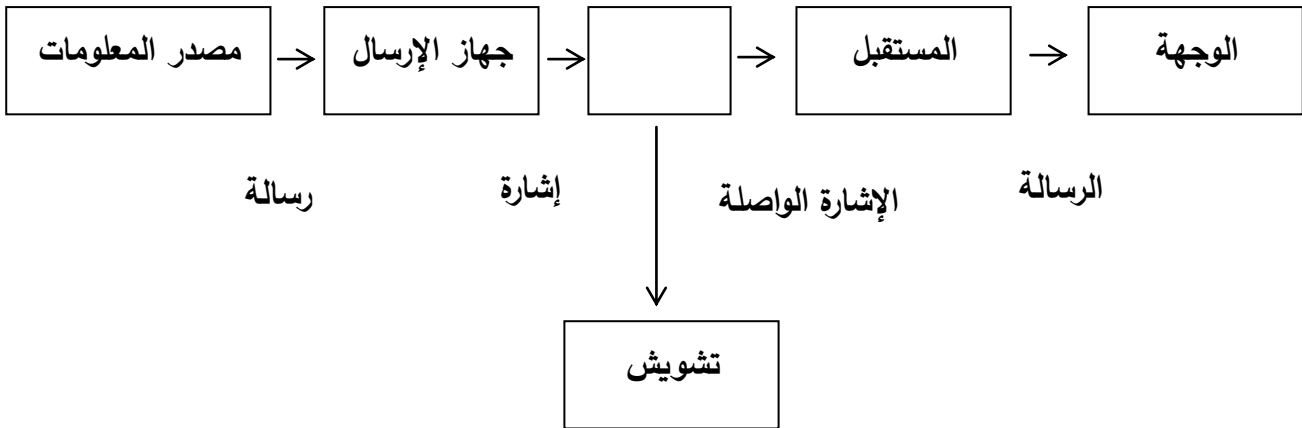
2- نموذج شانون ووفير:

وضع هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة "بل" الأمريكية للتلفزيونات، ومساعدته

وفير، وذلك سنة 1949م يصف هذا النموذج عملية الإتصال بأنها خطية تسير في مسرب واحد، وينطلق

هذا النموذج في تركيبه للعملية الإتصالية من خمس خطوات أساسية إضافة إلى عنصر التشويش الذي

يعيقها



شكل رقم (3) يوضح نموذج شانون وويفر (شرف، 2006، ص12)

-الخطوة الأولى في الإتصال هي مصدر المعلومات. هنا يقوم بإنتاج رسالة أو سلسلة من الرسائل الإتصالية.

-يتم تحويل الرسالة الإتصالية إلى إشارات بواسطة جهاز البحث أو الإرسال، حيث تتناسب وطبيعة القناة التي تنقلها إلى جهاز الإستقبال.

-تكون وظيفة جهاز الإستقبال على العكس من وظيفة جهاز البث.

بعد ذلك تصل الرسالة إلى وجهتها وفي أثناء المرور بهذه الخطوات يمكن أن تتعرض الرسالة الإتصالية إلى التشويش، ويحصل ذلك عندما تمر عدة إشارات بنفس الوقت، مما يؤدي إلى اختلاف بين الإشارة التي تم بثها والواصلة، والذي يعني إختلاف في المعنى بين الرسالة الصادرة عن المصدر الأصلي والرسالة الواصلة إلى المستقبل أي يحدث تناقض وإختلاف بين ما أراده المرسل من الرسالة وما وصل للمستقبل.

فالتشويش يؤدي إلى عدم تطابق بين الرسالة الأصلية والرسالة الواصلة إلى المستقبل.

ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم إحتوائه على عنصر التغذية الراجعة أو الإستجابة فهو يتخذ إتجاها أحاديا في عملية الإتصال كما أنه أهمل العناصر الإجتماعية والإنسانية للعملية الإتصالية وتعامل معها من منطلق رياضي ميكانيكي.

وقد أكد AMADOG أن عملية الإتصال حسب هذا النموذج هي مخطط لمجموعة عناصر مرسل، مستقبل، قناة، رمز، رسالة ، يتم التفاعل بينها بطريقة ميكانيكية دون وجود تأثير أو تأثير إستجابة أو ردة فعل.

3-النموذج الدائري لأسجود وشرام: لقد وضع هذا النموذج الدائري كل من شرام وأسجود في سنة 1959، ويحتوي هذا الأخير على ثلاثة عناصر: المرسل ورسالة ومستقبل، وبين هذا النموذج أن هناك تماثلا أو تساويا بين سلوك المرسل والمستقبل في أثناء عملية الإتصال ، لذلك يعتمد كل من شرام وأسجود في تسييرهما لعملية الإتصال على دراسة سلوك كل من المرسل والمستقبل.

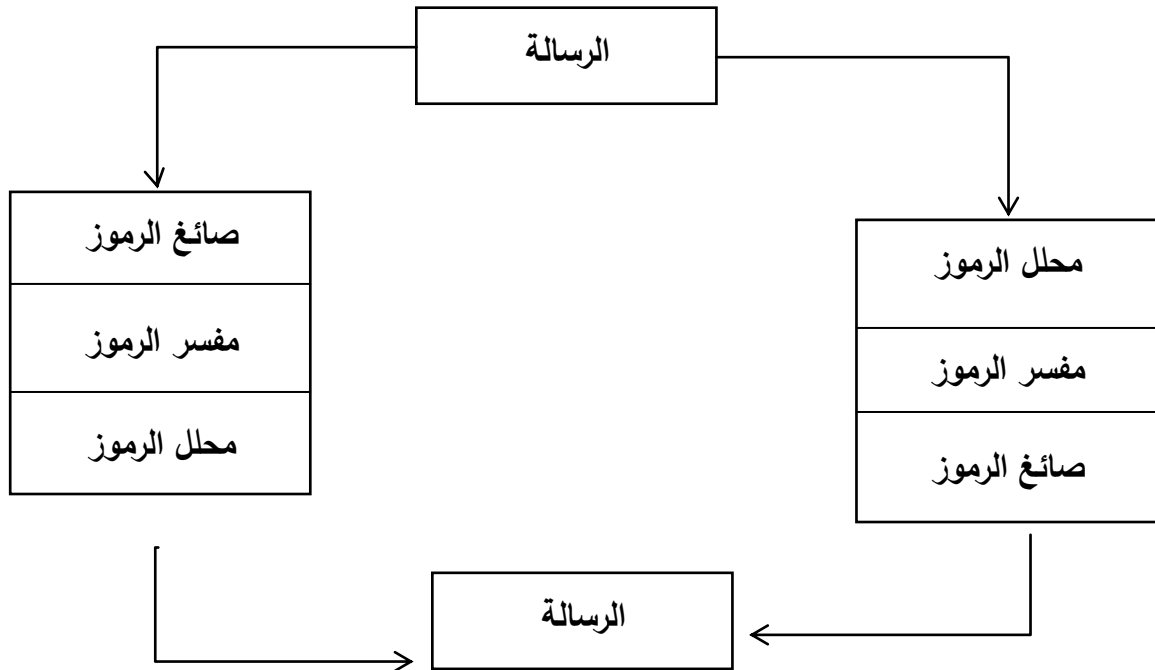
-المرسل: يقوم بتحويل الأفكار إلى رموز، ومن ثم يصوغها في رسالة ويرسلها (قد تكون الرموز كلمة منطوقة أو مكتوبة أو إشارة باليد أو إيحاء معينة...).

-الرسالة: وهي عبارة عن رموز قد تكون كتابية، لفظية أو غيرها تبعث للمستقبل قصد تحقيق هدف ما.

-المستقبل: يستقبل الرسالة ويحولها إلى رموز ويفسرهما في فهم معناها، وتتم عملية الإتصال طبقا لهذا النموذج على النحو التالي:

تكون في ذهن المرسل فكرة أو مجموعة من الأفكار يريد أن يوصلها إلى المستقبل أو يشاركه فيها فيقوم بتحويلها إلى رموز على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة أو إشارات يضعها في رسالة ويرسلها للمستقبل حتى يفهم معنى الرسالة .وبناء على فهم المستقبل للرسالة يقوم بالرد عليها على النحو التالي :

يقوم المستقبل بوضع فكرته أو مشاعره في رموز رسالة جديدة يرسلها للمرسل الأصلي فيصبح المرسل مستقبلا في هذه الحالة، وعندما تصل الرسالة الجديدة للمرسل الأصلي (الذي يمثل المستقبل الجديد) يقوم في هذه الحالة بدوره بتحويلها إلى رموز قصد تفسير معانيها ليتمكن من فهمها وهكذا دواليك.



شكل (04): بوضوح نموذج لسجود وشرام للإتصال (مي عبد الله، 2006، ص ص 12-13)

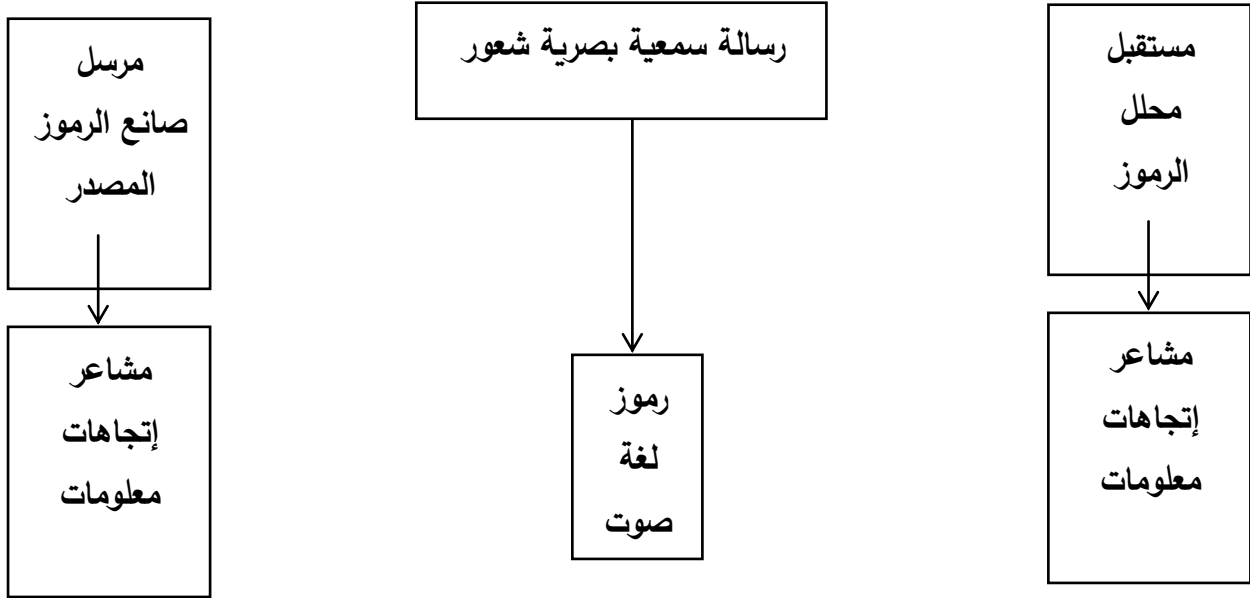
ومن هنا نرى في نموذج لسجود وشرام أن المرسل والمستقبل يقومان بنفس الوظائف الإتصالية في بداية الإتصال ونهايته أي أن المرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار أي أن هذا النموذج يؤكد على خاصية التفاعل التي تتميز بها العملية الإتصالية.

4-نموذج روس: قام بوضع هذا النموذج سنة 1965، ويحتوي على خمس عناصر رئيسية تشبه إلى حد ما عناصر نموذج لاسويل.

يوضح نموذج روس أن عملية الإتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل (مصدر الرسالة) والمستقبل (محلل ومفسر الرسالة)، فمثلا إذا كانت الرسالة غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها ويفهمها بشكل دقيق.

قنوات الإتصال في هذا النموذج تمثل الحواس الرئيسية لدى الإنسان، المعاني (سمعية، بصرية، شعورية)، وتكون الرسالة على شكل لغة، رموز، صوت.

فطبقاً لهذا النموذج يسير الإتصال في اتجاهين وكذلك تتأثر عملية الإتصال بالجو العام الذي تحدث فيه لكونها عملية مستمرة ومتغيرة وديناميكية ، فالإتصال هو عبارة عن تفاعل إجتماعي بين الأفراد يتأثر بأحوالهم وثقافتهم وبيئتهم.

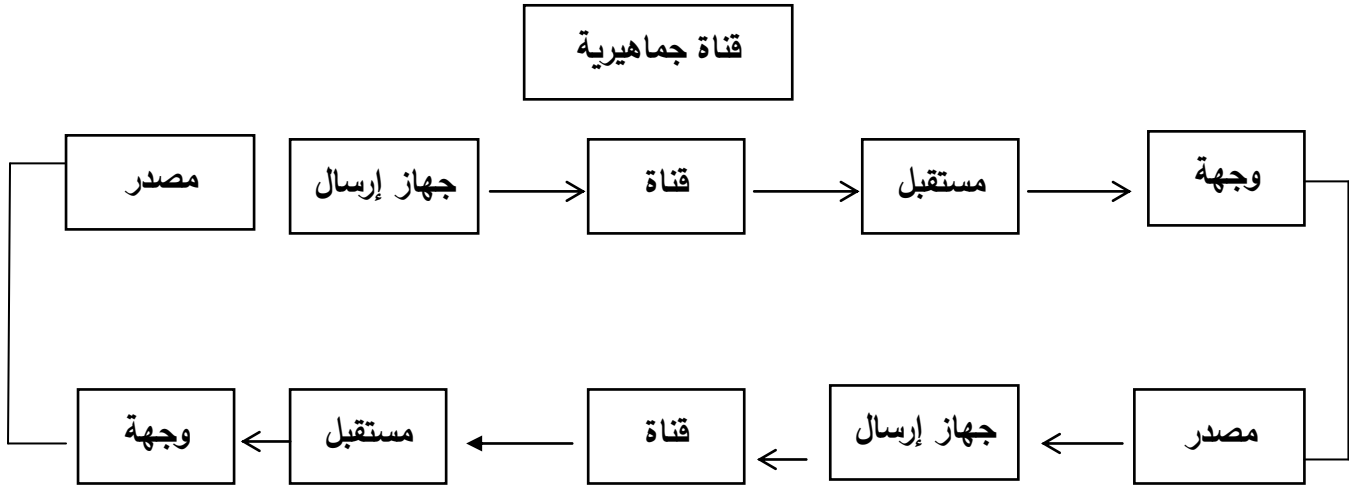


شكل (05) يوضح نموذج روس للإتصال (ابو عرقوب، 1993، ص64)

5- نموذج ديلفور: هذا النموذج هو عبارة عن تطوير لنموذج شانون قام به دالفور سنة 1966 حاول من خلاله أن يناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل ، حيث لاحظ ديلفور بأنه أثناء عملية الإتصال يتحول المعنى الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة إتصالية، ومن ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة لتصل إلى المستقبل ليقوم بتحليلها كرسالة إتصالية ليحصل على المعنى المطلوب.

فإذا كان هذا التطابق بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الإتصال قد تم، وقد أكد ديلفور بأن هذا التطابق نادراً ما يكون كاملاً. وقد أضاف ديلفور عنصر التغذية الراجعة أو الإستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على إستجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الإتصالية للتأثير على المستقبل. (أبو عرقوب، 1993، ص65)

يمكن اعتبار هذا النموذج من أكثر النماذج الإتصالية فعالية باعتباره ألم بجميع عناصر العملية الإتصالية



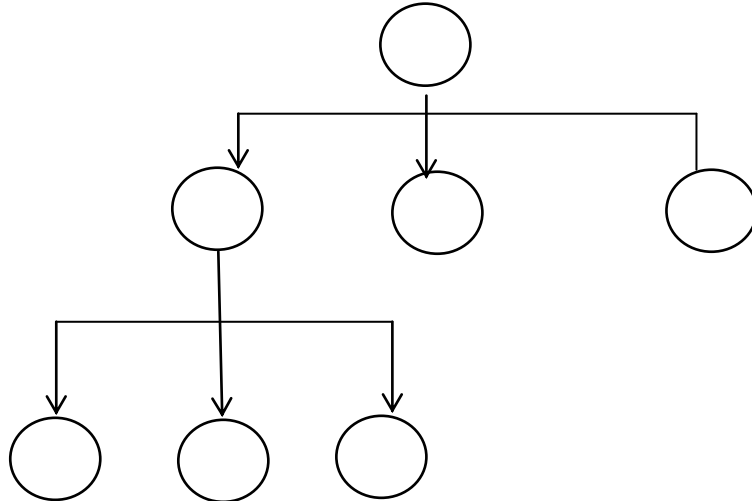
شكل رقم (06) يوضح نموذج ديلفور

2-6- شبكات الإتصال:

تعتبر هذه الشبكات الناحية التنظيمية التي تربط أفراد الجماعة الواحدة سواء كانت هذه الرابطة في اتجاه واحد او عدة إتجاهات ويوجد العديد من النماذج لهذه الشبكات ولعل أكثرها شيوعا الأشكال التالية:

1- شبكة الهرم:

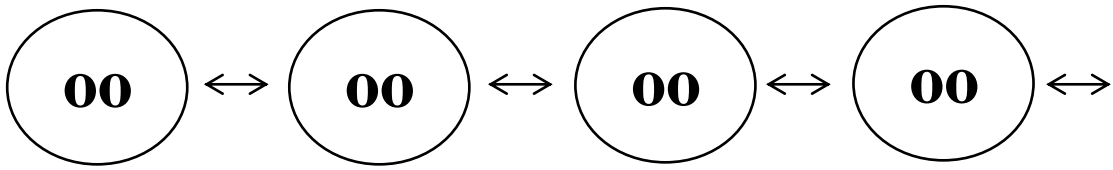
وهي الشبكة التنظيمية التقليدية والأكثر شيوعا وخاصة في التنظيمات البيروقراطية ويتوزع الأعضاء في هذه الشبكة على شكل هرم يكون في قمته الرئيس أو المدير.



شكل رقم (7) شبكة على شكل الهرم (أبو سمره، 2009، ص42)

2-شبكة إتصال على شكل سلسلة:

تتميز هذه الشبكة في كون جميع الأعضاء موجودين في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال ببقية الأفراد، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز هامة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر. والمعلومات عبر هذا النوع من الشبكات تنتقل في شكل خطي وأي إنقطاع لهذه الشبكة يعطل المنظومة بأكملها.

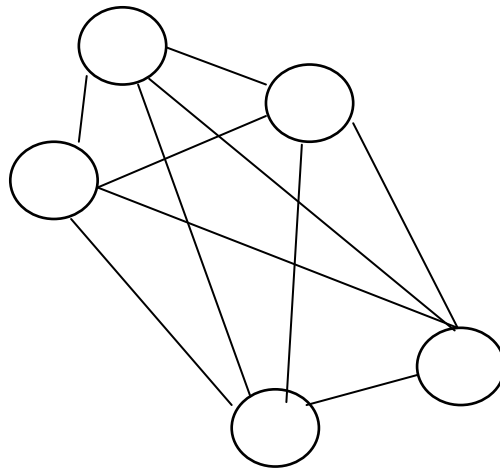


شكل (08) شبكة على شكل سلسلة (محمد عبد الباقي، د.س، ص234)

بالنظر الى هذه الشبكة فنحن نتحدث عن الإتصال الأفقي الذي يتم في اتجاه واحد أي في إطار تبادل المعلومات بين الوظائف في المستوى التنظيمي الواحد، وفاعلية الإتصال في هذه الشبكة مرتبطة بتسلسلها ، فأى غياب لعنصر من عناصر هذه السلسلة قد يعرقل السير الطبيعي للمسار التنظيمي داخل المؤسسة.

3-شبكة الإتصال على شكل نجمة:

يتميز هذا النوع من الشبكات بربط جميع أعضاء التنظيم ببعضهم البعض، وبإمكانية تبادل المعلومات والبيانات في جميع الإتجاهات، وكذلك عدد القنوات الإتصالية، فقد تربط أعضاءها إتصالات من جانب واحد أو عدة جوانب والمعلومات في هذا النوع من الشبكات تنتقل أكثر من مرة وفي جميع المستويات.



شكل (9) شبكة على شكل نجمة (أبو سمرة، 2009، ص43)

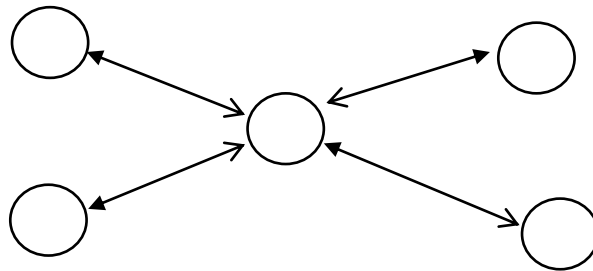
الإتصال على مستوى هذه الشبكة يكون عملية تبادلية حيث تنتقل المعلومات بين مختلف أعضاء المؤسسة وفي مختلف الإتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية.

وفي هذا النوع من الشبكات تتمركز القرارات والأوامر في قمة الهرم، أي بيد المدير أو الرئيس، ويتم الإتصال وفق مسار تدرجي، أي من أعلى الهرم وصولاً إلى قاعدته، ومن خلال هذا المسار يتم تنفيذ القرارات والأوامر الصادرة عن قمة الهرم.

4- شبكة إتصال على شكل عجلة:

تتميز هذه الشبكة بوجود الرئيس في منتصف العجلة بالإضافة إلى تمركز السلطة وإتخاذ القرار بيده فإنه يشكل حلقة الربط مع باقي الأعضاء وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط مباشرة. ولا يستطيع

أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر فيما بينهم إلا بعد المرور والإتصال بالرئيس

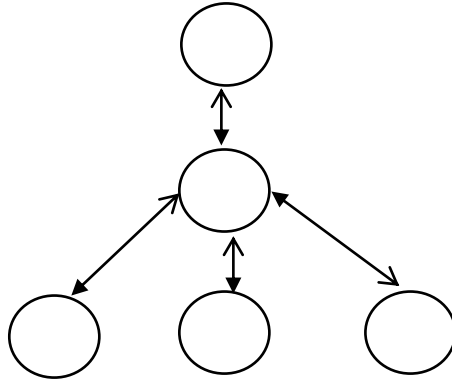


شكل رقم (10) شبكة على شكل العجلة (عثمان الصديقي واخرون، 1999، ص173)

في هذا النمط من الشبكات يكون الرئيس بمثابة المحور الأساسي الذي تتسع من خلاله عملية الإتصال وما تحويه من تبادل المعلومات في مختلف الإتجاهات وبين مختلف الأعضاء العاملين بالمؤسسة، فلا يتم تبادل المعلومات في هذه الشبكة من مركز الى آخر إلا بالمرور بمنصب الرئيس.

5- شبكة الإتصال على شكل عنقود:

تتميز هذه الشبكة بإتصال الرئيس بعضو واحد فقط، وهذا العضو عليه الإتصال بدوره مع باقي أعضاء المجموعة، ودوره محوري وأساسي في إنتقال المعلومات من الرئيس إلى باقي الأعضاء وفي غيابه ينقطع الإتصال بين الرئيس والأعضاء الآخرين.

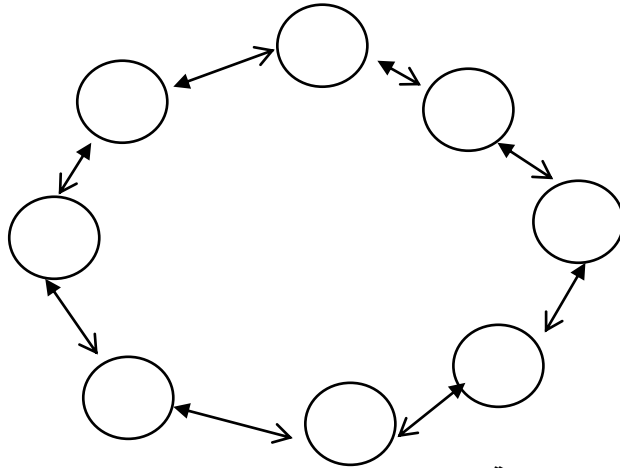


شكل رقم (11) شبكة على شكل عنقود (أبوسمرة، 2009، ص41)

تتم عملية الإتصال في هذا النموذج من الشبكات إنطلاقاً من وجود وسيط بين الرئيس وباقي الأعضاء وموظفي المؤسسة، حيث يقوم الرئيس بإعطاء الأوامر والتعليمات إلى عضو معين يتكفل بدوره بنقل تلك المعلومات مع توضيحها لباقي الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

6- شبكة إتصال على شكل دائرة:

يتميز هذا النوع من الشبكات بربط كل عنصر بعضوين آخرين بصورة مباشرة وبالتالي يتمكن كل عضو داخل هذه الشبكة من ربط الإتصال بعضوين آخرين وإتصال بهم مباشرة.



شكل رقم (12) شبكة على شكل دائرة (أبو سمرة، 2009، ص41)

ثالثاً: الإتصال التنظيمي

3-1- أنواع الإتصال التنظيمي:

يأخذ الإتصال التنظيمي داخل أي منظمة شكلين أساسيين أحدهما رسمي وظيفته الأساسية الربط بين مختلف وحدات التنظيم والآخر غير رسمي ينشأ بطريقة عفوية نتيجة تفاعل الأفراد العاملين

(JAQUES.P189).

1- الإتصال الرسمي:

وهو الذي يحدث خلال لوائح وقوانين المؤسسة، ويتبع في سيرورته وإنتقاله من مستوى الى آخر اللوائح والقرارات المكتوبة وفق الشكل والطرق المضبوطة والمؤطرة سلفاً لهذا النوع من الإتصال بما يخدم الهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة والغايات والطرق المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتنقسم الإتصالات

الرسمية تبعاً لحركتها وإتجاهاتها داخل المؤسسة إلى ثلاثة أنواع: (ماهر، 1998، ص46)

- الإتصال النازل
- الإتصال الصاعد
- الإتصال الأفقي.

أ- الاتصال النازل:

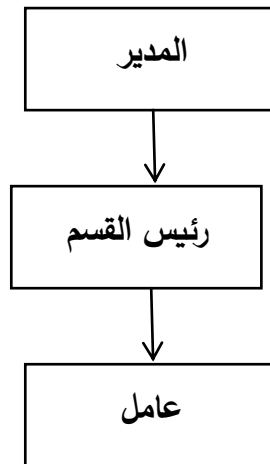
في هذا النوع من الإتصال وحسب ما اكده غنية تكون حركة إنتقال المعلومات من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي.

أي من الأعلى إلى الأسفل (من الرؤساء إلى المرؤوسين). ويمكن تفهم فكرة الإتصال الرأسي الهابط بالنظر إلى البناء التنظيمي للمؤسسة كنموذج هرمي للسلطة.

حيث يمثل هذا النوع من الإتصال القناة الرئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي. (إبراهيم لطفي، د.س، ص73)

وتمثل الإتصالات النازلة في هذا النوع في النقاط التالية:

- أوامر وتعليمات وقرارات فوقية.
- أوامر المشرفين المرؤوسين لتنفيذ المهام في الأعمال الموكلة إليهم.
- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- منشورات خاصة توضح علاقات العمل.
- المذكرات واللوائح التنظيمية.
- جريدة المؤسسة (الجريدة الداخلية). (marel،2000،p12)



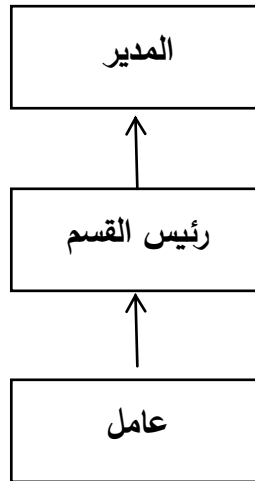
شكل (13): يوضح الإتصال النازل (بدوي، 1985، ص49)

ب- الإتصال الصاعد:

تنتقل المعلومات والرسائل في الإنتقال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى ويرتكز هذا الإتجاه على أن الموظفين لا يمتلكون القدرة على إستقبال الرسائل وإنما لديهم إمكانية إرسال التقارير والأخبار والشكاوي كما أن هذا النوع هو الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفون من تبليغ مسؤوليهم عن عملهم ومواقفهم وكذلك عن آرائهم حول مختلف المواضيع. (خواجه، 2005، ص178)

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين من قبل الإدارة العليا ويمكن تلخيص مجمل الإتصالات بالنقاط التالية:

- تقديم تقارير عن أداء العمل ونسبة إنجازه.
- تقديم تقارير حول ظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية وسلبية عن الأفراد الآخرين.
- رفع الشكاوي والإعتراضات.
- طلب التوضيحات والإستفسارات من الرؤساء والمشرفين.
- الإجابة عن التساؤلات والإستمارات التي ترسلها الإدارة .
- طلب إعانات او رخص أو النقل من قسم إلى آخر.



شكل (14) يوضح الإتصال الصاعد (أبو النجا، 1986، ص124)

ج- الإتصال الأفقي:

وهو الإتصال الذي يتم في نفس المستوى التنظيمي، أي بين الأشخاص في نفس المستوى الإداري، حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل من نفس الرتبة أو المستوى التنظيمي والإتصال الأفقي يعزز في التعاون الجماعي على مستوى القسم الذي ينتمون إليه، بالإشتراك في تبادل المعلومات و تقييم الأعمال يشعروهم بالرضا والمساواة .



شكل رقم (15) يوضح الإتصال الأفقي (خواجة، 2005، ص179)

د- الإتصالات متعددة الإتجاهات:

يكون هذا النوع من الإتصالات في التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين المستويات المختلفة، إذ أن هناك حرية مضبوطة لإنسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقاً لمقتضيات العمل. (نصر الله، 2001، ص85)

يمكن القول أن الإتصالات متعددة الإتجاهات هي من أكثر أنماط الإتصال التي تحتاجها المؤسسات الجامعية لمختلف العاملين بالجامعة أساتذة وإداريين وحتى طلبة لتبادل المعلومات بكل سيولة ومرونة مامن شأنه تفعيل جهاز الإتصال داخل البناء التنظيمي الجامعي ومنه تحقيق الأهداف المنشودة وبالشكل المطلوب.

2- الإتصال غير الرسمي:

وهو حسب هالة منصور (2000) نوع من الإتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة والمقننة للإتصال، أو تتم بأسلوب غير رسمي، وهي تنشأ نتيجة عدة عوامل أهمها: العلاقات الشخصية بين العاملين وشعورهم بالإستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، ومن العوامل أيضا وجود إختناقات في مسارات الإتصال الرسمي بما يجعل إنتقال الرسائل والمعلومات متعبا وبطيئا، وهذا ما يشجع ظهور الإتصال الموازي وهو ما يسمى بالإتصال غير الرسمي.

هذا حسب هالة منصور، أما طلعت إبراهيم لطفي فذهب إلى الإعتقاد بأن الإتصال غير الرسمي يعتمد على العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأعضاء في المؤسسة الواحدة، نظرا لطول مدة العمل مع بعضهم البعض وليست جميع الإتصالات غير الرسمية تتعارض مع أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية .

الإتصالات التي تتم بين الموظفين والعمال تكون عموما بشك عفوي كالتقاءات في مقر العمل، وتبادل المعطيات لتتطور فيما بعد إلى تبادل المعلومات وحتى الملفات.

إن فإلإتصالات غير الرسمية ناتجة عن ذلك الإحتكاك 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.

3-2- وظائف الإتصال التنظيمي:

إن للإتصال عدة وظائف ترتبط أساسا بمحتواه وهي: التنظيم، التنسيق، القيادة، الإنتاج، الصيانة، الإبداع

1- وظيفة التنظيم:

يلعب الإتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم وذلك من خلال إرتباطه بعملية إتخاذ القرارات، حيث أن إتخاذ قرار سليم وفعال يعتمد على نوعية وكمية المعلومات حول محيط المؤسسة الداخلي وحتى الخارجي،

ففعالية القرارات تكون مرتبطة بسرعة وسهولة إيصال المعلومة .ويؤدي الإتصال في هذا الصدد إلى تحسين العمل ، توزيع المسؤوليات، دعم التفاعل بين العمال في المؤسسة .(عسلي،2006،ص50)

2- وظيفة التنسيق:

إن نجاح المؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، فالإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال بين مختلف مستويات المسائل المطروحة والمشاكل المتعلقة بعقد إجتماعات بين إطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة.

3-وظيفة القيادة:

هناك أهمية كبيرة للفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف الإتصال التنظيمي، إذ يمكن الإتصال الجيد من تسهيل عمل القائد ومباشرة مهامه وذلك عن طريق إقامة شبكة إتصالية بين فروع وأقسام المؤسسة تمكنه من الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة من مستجدات. (اندري،1991،ص361)

4-وظيفة الإنتاج:

يحدد الإتصال الجيد وظيفة الإنتاج كما ونوعا، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كإبداء الإعجاب، الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، توجيه الإنذار، عقد إجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية أو تحسين ظروف العمل أو النوعية .(بن زروق،2005،ص211)

5-وظيفة الصيانة:

تتم هذه الوظيفة من خلال الحفاظ على المناخ المناسب للعمل وكذلك المساهم في تدعيم التفاعلات بين العمال وتقوية القيم التنظيمية عندهم.

ويبرز دور الإتصال من خلال ثلاث مهام أساسية

- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس، وهذا من خلال وسائل المدح والشكر والزيارات الميدانية وغيرها من السلوكيات الإتصالية التي تبديها الإدارة تجاه الأفراد والتي تعمل على تزويدهم بالأمن والروح المعنوية والتقدير
- تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث بينهم: فسلوك الفرد هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها، وبالتالي فإن غياب الإتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى عدم قدرة الفاعل (الفرد) على نقل أفكاره، ولا يمكن له أداء مهامه ومنه عدم تحقيق أهدافه، وهذا ما تهدف لتأكيد الدراسة الحالية والتي تبحث في العلاقة الموجودة بين ما يواجه الإتصال التنظيمي من معوقات تقلل من فعاليته وبين دافعية الإنجاز لدى الفرد العامل الذي يواجه مثل هذه المعوقات وبالتالي إنعكاس ذلك على مستوى الأداء لديه ولقد خصصنا هذه الدراسة لفئة الأساتذة الجامعيين.
- ضمان إستمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية للمنظمة: على إعتبار أن المؤسسة تتكون من عناصر متكاملة فإن وظائفها كذلك تتكامل مع بعضها البعض، لذلك فإن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة فيما يخص الإتصال الحفاظ على إستمرارية كل من الوظيفة الإنتاجية والإبداعية للمنظمة. (عشوي، 1992، ص144)

6-وظيفة الإبداع:

تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والمنظمة والتقنين بإعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمال تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والإتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الإفتراض بأنه كلما كان

المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي او

الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة. (بن زروق، 2005، ص112)

إذن فعملية الإتصال ليست مجرد عملية بسيطة تجمع بين المرسل والمستقبل بل لهذه الأخيرة دور جد هام داخل أي تنظيم وذلك من خلال مجموعة الوظائف التي تؤديها والتي تلعب دورا فاعلا في تحقيق كفاءة ونجاح واستمرارية البناء التنظيمي.

3-3- أهداف الإتصال التنظيمي:

لعملية الإتصال التنظيمي مجموعة من الأهداف يمكن عرضها على النحو التالي:

1- أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في إتخاذ قرار معين وهنا يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2- أهداف تعليمية :

- إكساب الفرد (المستقبل) إتجاهات جديدة أو تعديل إتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم وإتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

3- أهداف إجتماعية:

- يهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة إحتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض وتقوية الصلات بينهم. (معجر واخرون، 2012، ص4)

- كما يهدف الإتصال إلى تحسين إنتاجية وفعالية العمل حيث أن الحصول على المعلومات يخلق التحفيز والرضا عند المستخدمين الشيء الذي يجعلهم يقدمون مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.
- أيضا الإستجابة لتغيرات الإتصال يساعد على توجيه الجهود المبذولة نحو الإتجاه المرغوب.
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.
- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة خصوصا تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة. (العلاق، 2008، ص312).

3-4- أهمية الإتصال التنظيمي:

إن للإتصال التنظيمي دور هام في عملية تقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها عن طريق وضع برامج تهدف إلى الإقتناع بضرورة التنبؤ بالإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم، وضرورة تهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وإبتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات ، كما يعمل الإتصال على تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لأدائه لأنه من المهم معرفة لماذا يقوم الفرد بالعمل، والأسلوب الأنسب لأدائه وعكس ذلك يمكن أن يؤدي إلى إنخفاض وتدهور معنوياته، حيث تكمن أهميته في أنه نشاط توجيهي فهو يعمل على معالجة وتوجيه مختلف المعلومات لتحقيق الأهداف المسطرة وهو أيضا نشاط تحفيزي لكونه يشجع على خلق أفكار جديدة وتبسيط عملية الإقناع، وأيضا يعتبر نشاط تنظيمي لمساهمته في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والإنتاجية. (عبد المطلب واخرون، 2010، ص117).

كما أن الإتصال يساعد الأفراد العاملين في إنجازهم أعمالهم وكذا حل المشكلات التي تعترضهم أثناء إنجازهم لتلك الأعمال. (الخطيب وآخرون، 2009، ص314).

ويمكن القول أن الإتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس والعكس. فهو يخلق تفهما أعمق ووضوحا أشمل بين أفراد التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة فالعمل الجيد في الإتصال الجيد. (أبو النصر، 2012، ص53)

ونظرا لأهمية هذه العملية ودقتها ودورها في تفعيل أداء المؤسسة فإنه من الضروري العمل على توفير الظروف والوسائل الكافية لإنجاحها.

3-5- معوقات الإتصال التنظيمي وعوامل تحسينه:

أثناء إنتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل تعترضها عدة قيود ومعوقات تعيقها، فإما تحرف مضمونها جزئيا أو كلياً أو لا تصل إلى الجهة المعنية بتاتا الأمر الذي يؤدي إلى التقليل والحد من فاعلية عملية الإتصال ولعل أهم هذه المعوقات ما يلي:

1- المعوقات الشخصية: تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصالات أي المرسل والمستقبل أو كليهما، وهي من أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل فرد يقاوم عادة إقراره بوجود القصور في شخصه وسلوكه وتتوضح هذه المعوقات في:

أ. معوقات خاصة بالمرسل:

من أهمها:

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة وذلك بسبب عدم وضوح هدف الإرسال كأن نطلب من شخص ما إلقاء كلمة في حفل لم يعدها سابقا، أو عدم تقدير مدى قابلية المستمع للإستيعاب .

- معوقات ذاتية خاصة بصعوبة التفاعل مع الآخرين وإقامة صلة معهم كالإعتقاد مثلا أن ما هو بديهي لدى المرسل هو كذلك لبقية الأطراف. أو الميل إلى علاقة التنافس بدلا من علاقات التعاون، فيتخذ منذ البداية موقف صراع وهجوم، هذا إلى جانب الميل إلى التسلط لدى المتحدث.

-التحيزات والأحكام المسبقة إتجاه المستمع: قد تكون قبلية، عشائرية، مذهبية، عقائدية أو مصلحة كل هذا يؤدي إلى التعامل مع المستمع ليس كشخص له حاجاته وخصوصيته مواقفه بل كرمز لما نعتقد أنه يمثل.

-تصور تخطيط الإتصال : حيث أن الهدف من الإتصال هو التأثير على المستمع لأغراض معينة، ولتحقيق هذا الهدف لابد من القيام بتخطيط الإتصال الذي يتم من خلال:

- التفكير في توقيت إرسال الرسالة.
- شكل الرسالة مقبول.
- معرفة المنفذ أو المنافذ للوصول إلى الطرف الآخر.
- إنخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر خاصة إذا كان المتحدث منغلقا على نفسه ولا يبالي بالمستمع، وذلك لإعتقاده أنه موافق على كل ما قاله فلا يكثر لقرءة ردود الأفعال غير اللفظية للطرف الآخر. (بوطون، 2009، ص58)

ب. معوقات خاصة بالمستقبل:

إن إرسال رسالة لابد أن يكون لها مستقبل أو جهة توجه لها، ذلك أن الإتصال هو تفاعل بين المرسل والمستقبل ونجاحه يتوقف على كليهما. ومن المعوقات التي تعيق إستيعاب المستقبل لمضمون الرسالة نذكر مايلي:

- سوء إتقاط الرسائل: مثل التسرع في إتقاط الرسالة أو تأويلها بشكل خاطئ، أو عدم وضوح الصورة وإكتمالها، وبالتالي بناء إستنتاجات على عناصر جزئية.

بالإضافة إلى هذا نجد مشكلات حسية إدراكية عند المستمع أو تشويش ذاتي.

- إدراك إنتقائي مفرط : حيث يركز المستمع على عناصر منتقاة مسبقا فيهمل باقي الرسالة وبالتالي يقع في أخطاء قد تكون جسيمة .
- سوء إرجاع الأثر: يواجه المستمع المتحدث برود فعل سواء كانت لفظية أو غير لفظية وقد يضطرب المرسل (المتحدث) عندما لا يفهم المستقبل (المستمع) .
- التحيزات والأحكام المسبقة إتجاه المرسل : حيث يهتم المستمع فقط بما يؤيد رأيه، بالإضافة إلى هذه المعوقات نجد كذلك معوقات ناتجة عن علاقة الطرفين ومدى تفاعلها .
- تجدر الإشارة هنا الى أن الباحثة في دراستها الحالية قامت بدمج مختلف المعوقات المرتبطة بكل من المرسل والمستقبل تحت إطار مايسمى بالمعوقات الإنسانية باعتبار أن طرفي العملية الإتصالية سواء كان المرسل او المستقبل فهما يمثلان الإنسان.

2-المعوقات التنظيمية:

تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنظمة ومنها:

1.معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:

من أهم هذه المعوقات نجد:

- عدم تحديد وحدة السلطة الأمرة ونطاق الإشراف.
- بقاء التنظيم كوثيقة لا فعالية لها، أو حتى تصلب التنظيم و تقادمه بما لا يتماشى مع نمو المؤسسة والتحولات التي طرأت عليها.
- عدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية للتنظيم وعدم التقيد به.
- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والسلطات والمسؤوليات .

ب. معوقات ناشئة عن نوع شبكة الإتصال:

تعتبر شبكات الإتصال (أنماطه) من العوامل الأكثر إعاقة للعملية الإتصالية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- شبكة السلسلة والدولاب: حيث العلاقات تأخذ شكل نموذج ثنائي بين المدير والعمال مع إختفاء الإتصالات الأفقية.

- الشبكة الهرمية: من أهم المعوقات كونها حرفية و متمسكة بالبيروقراطية بالإضافة إلى البطء الشديد في وصول المعلومات.

ج. معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي:

حيث يعتبر التنظيم غير الرسمي من أخطر المصادر التي تشوه المعلومات مما يؤدي إلى إضطراب عملية الإتصال، فهو بطبيعته الخفية و بأهدافه التي تخدم المصالح والأهواء، قد يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة كما قد يكون على حسابها .

د. معوقات ناشئة عن سوء إستعمال أدوات الإتصال:

كأن تكون أدوات الإتصال غير كافية أو تكون صيانتها سيئة (مثلا تعطل التلكس)، أو حتى وتيرة العمل فيها بطيئة(التأخر في طباعة التقارير المختلفة وتوزيعها)، كما قد تكون العلة في عدم كفاءة نظام حفظ وإسترجاع المعلومات.

هـ. معوقات ناشئة عن قنوات الإتصال:

نحن هنا بصدد الحديث عن عوامل تقنية تتعلق بكفاية قنوات الإتصال وفاعلية إستخدامها، فنذكر من بين المعوقات :

- قناة غير كافية: ما يعني قصور في أدوات الإتصال، وهذا ما تم إيضاحه في العنصر السابق(معوقات ناشئة عن سوء إستعمال أدوات الإتصال).

- قناة مشوشة: وهنا يتعلق الأمر بالتشويش الفيزيقي مقل: إنقطاع الصورة أو الخط، دخول أصوات مخابرة هاتفية أخرى، ضوضاء عالية تحيط بالمكان. وهذا التشويش قد يكون كذلك إنسانيا كالمدير الذي لا يتوقف عن إستقبال المخابرات والسكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد، فهنا بطبيعة الحال لن يركز في إتصاله بالشكل المطلوب.

كذلك نجد صعوبة في الإتصال الشفهي حيث يكون لدينا عدة عبارات من معاني مختلفة، مما يؤدي إلى ضياع مضمون الرسالة الأساسي. كما قد تلقى الرسائل المهنية تشويشا فتصبح رسائل إستهلاكية ذات طبيعة عاطفية أو إنفعالية (بدل أن تكون عملية).

- قناة غير ملائمة: يجب أن تتلائم القناة مع نوع الجمهور المستهدف.

3- معوقات بيئية:

من أهم المعوقات المرتبطة ببيئة العمل:

- عدم توافر ظروف مناسبة للعمل مثل: المكان، الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، وغيرها.
- إهمال المؤثرات الإيجابية للعوامل البيئية على الإتصال ، ومنه على الأداء الفعال.
- معوقات متعلقة بالعاملين أنفسهم مثل: عدم إدراكهم لأهمية الإتصال وإنخفاض حجم التعاون بينهم وكذلك عدم قدرتهم على التعاون مع الآخرين.(بوطوطن،2009،ص58)

إن مجموعة العوائق السابقة الذكر من شأنها أن تؤثر على فعالية العملية الإتصالية وأن تحول دون تحقيقها للأهداف المرجوة منها لينعكس بذلك على السير الحسن لعمل المؤسسة ولذلك فمن الضروري العمل على تحسين وتفعيل العملية الإتصالية بجميع عناصرها قصد التقليل قدر الإمكان من أثر تلك المعوقات.

وسيتم فيما يلي عرض البعض من العوامل المساعدة على تحقيق ذلك.

2-عوامل تحسين الاتصال التنظيمي:

من خصائص الإتصال التنظيمي الكفاء والفعال السعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة حتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل من بينها ما أشار إليه هادي نهر وأحمد محمود الخطيب حيث أكد على أن نجاحه في توفر كل عناصره الأساسية مركزين على شكل وطريقة إرسال الرسالة إلى الطرف المستقبل بحيث يجب مراعاة الإعتبارات التالية:

- تكييف المعلومة وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط.
- إرسال المعلومات في وحدات قصيرة حتى يسهل فهمها و إستيعابها.
- معرفة ردة فعل المستقبل والتأكد من تأثير الإتصال على سلوكه.
- معرفة الهدف من الإتصال وتكييف المعلومة وفقا لذلك من جدة ووضوح ، تسلسل وحسن إختيار الطرق المناسبة.

ويضيف بشير العلق مجموعة من الإرشادات لتحسين فعالية الإتصال التنظيمي وهي:

- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بإنقاء العبارات اللازمة والمؤثرة.
- مراعاة الفروق الثقافية والإجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال إختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالإتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل.
- الحرص على جذب إنتباه المستقبل وإثارة إهتمامه حيث يعد هذا أمرا مهما في زيادة فعالية الإتصال ولابد من الإبتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الإتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج سريعة وإيجابية.

- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش وإختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.
- العمل على تنمية مهارات الإتصال لدى العمال على أسس وقواعد رضية. (بوطون، 2009، ص59)

يركز بشير العلق على الرسالة الإتصالية، من حيث المحتوى وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها وإختيار الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صميم الإتصال وبقدر قوتها بقدر التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها، حيث لابد أن تتوفر جملة من الشروط في كل عنصر من عناصر الإتصال حتى يكون فعالا ويحقق الهدف منه وذلك كما يلي:



شكل (16) يوضح طرق تحسين الإتصال انطلاقا من عناصره. (رويم، 2012، ص57)

كما يضيف ديفيد هاريسون (2009) بعضا من الإعتبارات التي يجب أخذها بعين الإعتبار قصد تحسين وتفعيل العملية الإتصالية :

- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن إستقباله و إستيعابه وأن تكون هذه المعلومة مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
 - أن تتم عملية "الإسترجاع Feed back" وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة ونفعل معها، وذلك من خلال ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.
- وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولا عن إقتران وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية (إدارة الإتصال)، و دورها في تحقيق فعالية الإتصالات داخل المنظمة .

ومما سبق عرضه يمكن القول بأن الإتصال في المؤسسة سواء كان رسمياً أو غير رسمي فإنه يلعب دوراً فعالاً وحساساً للغاية، ولجعل هذا الأخير يتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجياتها كان لابد من إخضاعها لأشكال محددة من الشبكات الإتصالية والتي من شأنها تنظيم وتحسين عناصر الإتصال التنظيمي. وكذا التمكن من تحديد العوائق المتعلقة بهذه العناصر، ليتضح من خلال ذلك المعنى الحقيقي للإتصال التنظيمي وترسم معالمه المتكاملة.

الفصل الثالث

دافعية الأبنجاز

الفصل الثالث: دافعية الإنجاز

تمهيد.

أولاً: مفهوم الدافعية

1-1 بعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية

2-1 تصنيف الدافعية

3-1 وظائف الدافعية

4-1 صعوبات تحديد الدافعية

5-1 الدافعية ومسار السلوك

6-1 العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد

ثانياً: دافعية الإنجاز

1-2 تاريخ المصطلح

2-2 مكونات دافعية الإنجاز

3-2 أنواع الدافعية للإنجاز

4-2 مظاهر دافعية الإنجاز

5-2 قياس دافعية الإنجاز

6-2 نظريات دافعية الإنجاز

ملخص الفصل

تمهيد:

إن الحاجة البشرية في الأصل عبارة عن حالة من الإختلال وعدم الإتزان تنعكس على سلوك الإنسان فتؤثر عليه قصد توجيهه نحو تحقيق أو إشباع تلك الحاجة، وهو بذلك محكوم بمجموعة من الدوافع قد تختلف من حيث شدتها وكذا من حيث مصدرها (داخلية، خارجية).

تمثل دافعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية والتي اهتم الباحثون بدراستها، ويرجع ذلك إلى أهميتها في المجال التقني والميادين التطبيقية وكذا العلمية باعتبارها تمكن من تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به وكذا تعديله والتحكم فيه إنطلاقاً من معرفة مجموعة العوامل المؤثرة فيه، ونظراً لأهمية هذا الأخير فقد اختارت الباحثة أن تتناوله من مختلف الجوانب ليكون بذلك هو موضوع هذا الفصل.

أولاً: مفهوم الدافعية:

1-1- المفاهيم المتعلقة بالدافعية:

يرتبط مفهوم الدافعية بعدة مفاهيم مما يجعل إستعمالها متناوباً أحياناً ومتشابهها أحياناً أخرى، ولأجل رفع هذا اللبس كان يجب على الباحثة أن تضع حدوداً تميز بها التعريفات عن بعضها وقد حاولت تحقيق ذلك من خلال طرح بعض من تلك المفاهيم والتعريف بها.

1- مفهوم الباعث: Incentive

وهو حسب خليل الشرقاوي (2000) المثير الذي يساهم في رغبة الدافع ويتضمن تلك المثيرات الداخلة المتمثلة في الحاجات والمثيرات الخارجية المتمثلة في الحوافز.

أما أحمد عزت راجح (د.س) فقد عرفه على أنه علة سلوك. أن مصدر هذه التسمية حسبه هو الكلمة اللاتينية mover بمعنى يتحرك، وحين نريد أن نعرف لماذا تصرف أحد الناس على النحو الذي حدث نتساءل عم دفعه أو حركه أو بعثه.

2- مفهوم الرغبة:

هي الشعور بالميل نحو أشخاص أو أشياء معينة كـرغبة الفرد في تقبيل أمه، وهي تنشأ في حالة نقص أو اضطراب كما هو الحال بالنسبة للحاجة. (راجح، د.س، ص ص 80-81).

إلا أنه يمكن القول بأن الحاجة يجب تحقيقها خاصة إذا كانت حاجات فيزيولوجية، أما الرغبة فقد تأتي في فترة معينة وقد تكون هذه الأخيرة غير قابلة للتحقيق إلا أن عدم تحقيقها لا يؤثر على صاحبها.

3- مفهوم الحاجة:

هي نقطة البداية لإثارة الدافعية لدى الكائن الحي، وتعني شعور الكائن الحي بالإفتقاد إلى شيء معين.

4- مفهوم الحافز: drive

يشير الحافز إلى العمليات الداخلية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين عادة ما يكون خارجي (مادية، معنوية)، ويؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك.(الشوري،2005،ص120).
وبالنسبة لهبة محمد عبد الحميد(2008) فالحافز هو مجموع العوامل والأساليب التي تهيئها الإدارة للعاملين، تحث على العمل بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد كفاءة أدائهم.

5- مفهوم العادة Habert:

تشير العادة إلى قوة الميول السلوكية التي ترتقي وتنمو نتيجة عمليات التدعيم وترتكز على الإمكانية السلوكية، وبالتالي يمكن إعتبار الدافع نوعا فعالا من العادات التي ترتبط قواها بدرجة تعلم الكائن لإستجابة معينة.(الشوري،2005،ص120).

وقد عرف محمد جاسم العبيدي العادة على أنها " رابطة متعلقة بطرف أو حدث في محيط الفرد وبين إستجاباته، أي أن العادة تحدد إتجاه أو إختيار السلوك الذي يتخذه الفرد حيث يتأثر من قبل الحافز أنها تعلم الفرد أن يكون قادرا على تحليل الحافز لكسب المال بواسطة العمل بمستوى معين من الأداء، ففي المرة الأخرى حين يشار بواسطة الحاجة إلى المال فإنه يتوقع أن تختار هذا المستوى من الأداء على المستويات الأخرى من الأداء دون الحافز".(الجدي،2004،ص54).

6- مفهوم القيم:

"يمثل ما هو مهم وذو قيمة لدى الفرد، والفرد دائما يحرص على تحقيق القيم، التي يؤمن بها مثل: الحقيقة، الثراء، الخير، الجمال، ومساعدة الناس والإيمان والتعبد".(بن جابر،2004،ص251)، أما نبيلة عباس فتعطي تعريفا آخر للقيم فتقول بأنها بناء مترابط يتضمن الوجدان والموقف الحالي الذي يوجد فيه الفرد، وأنها تكون مما يراه الفرد حسنا أو سيئا، إيجابيا أو سلبيا، ونظرا لأهمية الحكم على السلوك فإن القيمة هي التصورالقائم خلف الدافع، أي نظام من الأفكار والتصورات لتأويل هذا السلوك بإعطائه معنا وتبريرا معينا".(الشوري،2005،ص120).

7- مفهوم الإنفعال emotion:

يعد الإنفعال حسب ما ذهب إليه Jung (1978) من الحالات الشعورية المحيرة، فهو يتضمن الخوف والكراهية والغضب كما يتضمن السعادة والبهجة، وينظر للحالات الإنفعالية على أنها أقل عقلانية مقارنة بالدافعية ولكنها تتضمن عمليات معرفية أيضا، فالتقويم المعرفي يمكن أن يحدد طبيعة الخبرة الإنفعالية وبالإضافة إلى ذلك فإن الإنفعالات يمكن أن ينظر لها كعوامل تتغير بتغير العمليات المعرفية. ولذلك فإن التمييز الدقيق بين الدوافع والإنفعالات لا يمكن تحقيقه في كل الحالات، فالإنفعالات تعمل أحيانا كالدوافع في توليد الإستجابات.

نستخلص مما سبق أن الدافعية مفهوم مرتبط بالمفاهيم المذكورة سابقا وقد تكون الدافعية سببا ونتيجة في نفس الوقت، حيث أن الحافز والدافعية يعبران عن حالة من التوتر الداخلي نتيجة لشعور الفرد بحاجة معينة، ولتنشيط الدافعية نحتاج لمحفزات البيئة الخارجية وهذا ما يعبر عنه بالباعث، كما أن الإنفعال قد يكون نتيجة دافع في حين أن هذا الأخير قد يكون سببا في توليد إستجابات إنفعالية معينة، كما أن الدافعية ترتبط بمفهوم العادة حيث يؤدي تذبذبها إلى إحداث تغيرات في سلوك الأفراد.

1-2- تصنيف الدافعية:

نظرا لأهمية الدوافع والتي تتعلق بمختلف جوانب السلوك البشري، ورغم الإتفاق على مركزية الدافعية في الدراسات النفسية إلا أن هناك إختلاف في التصنيفات المقترحة حيث صنف حسب منطلقها ومصدرها إلى (دوافع فردية وإجتماعية)، كما صنف حسب علاقتها بوعي الإنسان إلى (شعورية ولا شعورية) إلا أن أبرزها تصنيف البادري(2011) وهو كما ما يلي:

1- دوافع فيزيولوجية: وهي الدوافع التي تنشأ أساسا عن حاجات فيزيولوجية نظرية ضرورية لحفظ الذات وبقاء النوع مثل: الحاجة إلى الطعام والهواء وتجنب الحرارة والبرودة.

ب- دوافع الإستثارة الحسية: وهي تنشأ عن حاجة فطرية لدى كل من الإنسان والحيوان إلى مستوى معين من الإستثارة.

ج- دوافع إجتماعية نفسية: وهي دوافع تنشأ عن حاجات نفسية إجتماعية مثل: السيطرة، الإنتماء، التقبل الإجتماعي، الإنجاز.

كما تصنف الدوافع على النحو التالي:

التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيطة والدوافع الإستهلاكية:

- فالدافع الوسيطي: هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر.

- الدافع الإستهلاكي: هو الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

* تصنيف الدوافع وفقا لمصدرها: وتنقسم إلى :

- دوافع الجسم: تشمل مختلف الدوافع البيولوجية كدافع الجوع والعطش والجنس.

- دوافع إدراك الذات: وهي التي تعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات.

- الدوافع الإجتماعية: والتي تخص العلاقات بين الأفراد كدافع الإنتماء. (محمد الخليفة، 2000، ص ص 84-

85).

* تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ وهو التصنيف الأكثر شيوعا:

- دوافع أولية: هي إستعدادات يولد الفرد مزودا بها، تسمى بالدوافع الفطرية، تتمثل في دافع الجوع،

العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة... الخ. (الخالدي، 2009، ص 64).

- دوافع ثانوية: هي الحاجات النفسية المكتسبة من البيئة الإجتماعية التي يعيش فيها الفرد كالحاجة إلى

الحب والحاجة إلى المكانة الإجتماعية. (كفاني و اخرون، 2009، ص 211)

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

إشباعها.

1-3-وظائف الدافعية:

للدافعية مجموعة من الوظائف لعل أهمها ما يلي:

1- توليد السلوك:

فهي تنتشط وتحرك سلوكا لدى الأفراد من أجل إشباع حاجة أو إستجابة لتحقيق هدف معين، فمثل هذا السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الكائن الحي يعد مؤثرا على وجود دافعية لديه نحو تحقيق غاية أو هدف ما. (الزعول، 2013، ص295).

2- الدافعية تحدد شدة السلوك:

فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (كالدافع لتقدير الذات والإحترام) فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد شدة سلوك الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

3-تأكيد وتدعيم السلوك:

من الملاحظ في الحياة أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حيث يواجه ظروف ومواقف متشابهة وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكا معيناً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

4-ضعف وتخاذل السلوك:

يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد وإستثارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وزيادة شدته وفعاليته.(محمد المرسي واخرون، 2004، ص340).

5-المحافظة على سلامة السلوك:

طالما بقي الإنسان مدفوعا، أو طالما بقيت الحاجة قائمة، فالدوافع بالإضافة إلى أنها تحرك السلوك فهي تحمل أيضا على المحافظة عليه نشطا حتى تشبع الحاجة. (تون، 2002، ص214).

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

1-4- 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 الإجتماعي قد تدفع بالفرد إلى تحسين عمله، وبآخر إلى تأليف قصة والقلق أو التأزم النفسي وهو من أقوى الدوافع الإنسانية. قد يحمل البعض على الإسراف في العمل، وآخرين على الإستسلام لأحلام اليقظة أو على العدوان أو تعاطي المخدرات، ويرجع هذا الإختلاف بين الأفراد إلى إختلاف التربية، والثقافة والمزاج، وما درج عليه من عادات وإتجاهات 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 تتعرف على هذه الإختلافات، وتستفيد من هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أكبر إشباع للفرد بما يتماشى مع إنجازه للأهداف التنظيمية.

2- تغيير الدوافع والبواعث:

تختلف الدوافع والبواعث شدة وضعفا شمولا وحصرا وعدما باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والخبرة والمكانة الإجتماعية، بل حتى نوع الحضارة التي يكبر فيها الفرد، حيث تتغير الدافعية بإطراد كلما

زاد النضج الجسمي والعقلي والإنفعالي والمهني هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نتيجة إختلاف حاجاتهم المكتسبة. (حنفي، 2002، ص55).

3- تداخل الدوافع:

يندر أن يصدر سلوك الإنسان في موقف معين أو يستحيل أن يصدر عن دافع وأغلب الأمر أن يكون نتيجة لتداخل عدة دوافع شعورية ولا شعورية يتضافر بعضها مع بعض، أو يتنافر بعضها، فالإنسان قد يتصدق إختياراً أو إضطراراً، طمعا أو زهداً، وأغلب الأمر أن يكون لمجموعة متداخلة متشابكة من هذه الدوافع، غير أن الإنسان ينزع إلى إنتقاء أكثر دوافعه قبولاً أو إرضاء لنفسه وأن يغفل الدوافع التي تعافها نفسه أو التي يستحي من ذكرها حتى مع نفسه، 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. (حنفي، 2002، ص441).

4- الدوافع اللاشعورية:

قد يعتقد الفرد العامل أنه دائماً يعرف دوافعه وسلوكه والواقع أنه يجهل أكثرها أو ينتحل دوافع أخرى غير حقيقية قد لا تكون لها صلة بسلوكه، 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 مع بعض على نحو يجعل من الصعب فصلها وتحليلها، وهذا ما يقودنا إلى العامل الثالث في لا شعورية الدوافع، وهو أن الإنسان يميل

ميلا شديدا إلى نسيان الدوافع التي تؤذي نفسه أو تجلب له الهم أو الخزي أو الرعب أو الإشمئزاز إن بدت له واضحة في مجال شعوره. (حنفي، 2002، ص 441).

1-5- الدافعية ومسار السلوك:

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

يتحرك الدافع مولدا لدى الفرد نوعا من النشاط يتجه نحو الهدف (موضوع الدافع). (السمرائي واخرون، 2013، ص ص 74-75).

يساعد على حركية الدافع بواعث خارجية تتمثل في الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فتشبع الحاجة ويستقر الدافع ويزول التوتر.

فمن الحاجات (فطرية أو مكتسبة) نحو الهدف مروراً بالمحفزات (مادية أو معنوية) يتضح معنى الدافعية وهدفها، أي أنه في حالة دخول الدافع إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها طاقة مبدولة ولها مسار يبدأ من الحاجة ويتحقق بهدف.

1-6- العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد:

هناك العديد من العوامل التي يمكن من خلالها التأثير في دافعية الأفراد العاملين وإن اختلفت الأهمية النسبية لكل منها، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات هي:

1- العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين:

هناك العديد من الأسباب الشخصية التي تتعلق بالسمات الفردية للأفراد العاملين أنفسهم ولها تأثير على درجة دافعيتهم للعمل يمكن إيجازها في العناصر التالية:

- **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجل أو امرأة وبين دافعيته للعمل ليست علاقة ثابتة، ويمكن التطرق إلى هذه العلاقة من حيث طبيعة المرأة ونظرتها للعمل، أو من حيث تعامل إدارة المؤسسة مع

خصوصية المرأة، خاصة في ظل عوامل قد تحيط ببيئة المؤسسة والمتمثلة في قيم وعادات المجتمع، حيث وجد في بعض الدراسات التي تطرقت إلى المقارنة بين دافعية الرجل والمرأة في مجال العمل، أن المرأة عادة ما تفصل بين أهدافها الشخصية وأهداف العمل، وبالتالي فإن دافعيته تنخفض حينما يحدث تعارض بين النجاح في العمل والمسؤوليات الأسرية، كما أن التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل على أساس الجنس وليس الأداء يكون له أثر جد كبير على دافعية الأفراد العاملين.

- **العمر:** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الدافعية حيث توصل " تيرنر " إلى أن الدافعية للعمل تزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة ثم يبدأ في الإنحدار في سن 60، بمعنى أن مستوى الدافعية يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل سن 60 حيث يبدأ الإنحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع الإنحدار في مستوى الدافعية في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن. (حنفي.ب، 2002، ص40).

- **عنصر الأقدمية في العمل والخبرة العملية:** إن طول فترة الخدمة تسمح للفرد العامل باكتساب جملة من المهارات والخبرات تسهم في جعله أكثر مرونة وتكيفاً من ظروف العمل المختلفة، وبالتالي إعطائه دافعا أكبر للعمل، إلا أن هذه المواهب والخبرات إذا لم تكافأ فإن ذلك من شأنه أن يكون له أثر عكسي على دافعية الأفراد.

- **عنصر التعليم والتأهيل العلمي:** يعتبر المستوى التعليمي عاملا مؤثرا وهاما في الرفع من دافعية الأفراد العاملين، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والإستقرار فيه، ومن ثم تزداد دافعيتهم، إلا أن هذه الحالة مرهونة بعوامل عديدة منها عدالة العائد، والظروف البيئية للمؤسسة... الخ. وتشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتمو تعليمهم الجامعي تكون نسب دافعيتهم منخفضة نتيجة عدم رضاهم عن مرتباتهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا راجع لكون مستوى الطموح

أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين، ونتيجة تباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عدم الرضا.

- عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية:

وهي العوامل التي تكون مرتبطة بالعمل الذي يقوم به الفرد، وبالظروف الداخلية للمؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الحوافز المادية: على الرغم من أن البحوث الحديثة أثبتت أن المال ليس هو الدافع الوحيد للعمل، إلا أنه لا يمكن إنكار أن المال يعتبر من أكثر الحوافز إجتذاباً، حيث أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والدافعية للعمل.

يأتي الراتب أو الأجر في طليعة الإعتبارات التي توجه الفرد لإختيار الوظيفة، الإستقرار فيها، ورضاه عنها ومن ثم التقاني في أدائها، ذلك أن الراتب يعتبر المورد الرئيسي للموظفين في تلبية حاجاتهم المعيشية ومتطلباتهم الإجتماعية فمن خلال قيمة الأجر يتحدد:

- مستواهم ومستوى من هم في نفقتهم من حيث مختلف متطلبات الحياة الأخرى.

- قدراتهم الشرائية ومدى تقيدهم بقواعد الإلتزام بالأخلاقيات الوظيفية، حيث أكدت الدراسات أن الرشوة والفساد واستغلال الوظيفة وغيرها من مظاهر الإنحراف الوظيفي تتقشى بصورة ملحوظة بين صفوف الموظفين الذين يتقاضون رواتب ضعيفة لا تكفيهم حاجياتهم.

- مدى ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ذلك أن الولاء للمؤسسة يتطلب تلبية الحاجات الأساسية كحد أدنى.

- نسبة إرتباطهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، حيث أثبتت الدراسات العديدة التي قام بها مكتب العمل الدولي بأن التسرب الوظيفي يعود في معظمه إلى هروب الموظفين من الرواتب القليلة التي يتقاضونها.

فأنظمة الأجور التشجيعية التي تربط الأجور بطريقة مباشرة مع الإنتاج تعتبر فعالة في الحث على الإنتاج إذا ما تم وضع معايير ملائمة مع وجود أنظمة جيدة لإرادتها. (حنفي وآخرون، 2002، ص 58).

إضافة إلى ذلك فإن إشتراك العاملين في عملية إتخاذ القرار فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية له تأثير ايجابي على دافعتهم.

- **الأمن والإستقرار في العمل:** إن إحساس الأفراد بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل وإطمئنانهم على مستقبلهم عند بلوغ سن المعاش، يحفزهم على تخصيص المزيد من الجهد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بدل تخصيصه لتحقيق الأمن الشخصي.

- **فرص الترقية (النمو الوظيفي):** إن إستناد نظم الترقية إلى أسس موضوعية يساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أمن و ضمانات واضحة تؤدي إلى زيادة دافعية العمال، وإحساسهم بالعدالة في المعاملة، مما يزيد من تماسك جماعة العمل، فالترقية فرصة ينتظرها الفرد العامل لما تقدمه من إمتيازات مادية ومعنوية وكلما وفرت الإدارة فرصة للترقية والنمو الوظيفي كلما حققت لهم عاملاً لزيادة دافعتهم للعمل.

نمط الإشراف:

من الأمور المساعدة على دعم معنويات الأفراد العاملين وبالتالي الرفع من دافعتهم الأفراد الذين يشغلون المراكز الأساسية بالمؤسسة، فإتجاهات وسلوك المدراء أو المشرفين له تأثير على دافعية الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية ونتيجة ذلك فإن أي محاولة لتحسين أداء العاملين تتطلب البدء بدراسة طبيعة التنظيم ذاته، فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم وكافة عملياته وكذا تفويض السلطة، إضافة إلى الطريقة التي تمارس بها الرقابة على الأنشطة، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور إهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، وسعة صدره عن وقوع أخطاء من جانبهم يسهم بذلك في زيادة دافعية العمال تجاه عملهم. بينما المشرف الذي يركز

إهتمامه على الإنتاج ويعتبر المرؤوسين مجرد آلات لتحقيق الإنتاج، ولا يحاول تفهم مشاعر مرؤوسيه ولا يشعرهم بالإحترام والتقدير فإن ذلك يخلق لديهم مشاعر الإستياء وعدم الرضا. (احمد صقر، 1986، ص148).

- جماعة العمل:

تلعب جماعة العمل دورا بارزا في تأثيرها سلبا أو إيجابا على دافعية العامل لعمله، حيث أنه للعوامل النفسية والعلائقية التي تظهر خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد وزملائه في العمل أو تلك التفاعلات التي تظهر من خلال عملية العمل .و المقصود هنا هو الإتصال التنظيمي بجانبه الرسمي وغير الرسمي، تعتبر عاملا هاما في تحديد سلوكه تجاه الموظفين أو عدم المواظبة في الحضور للعمل، إلا أن تأثير الجماعة على دافعية الفرد العامل تتوقف على مدى حاجته لها، فدافعية الفرد للعمل تزداد كلما كان تفاعله مع الآخرين كبيرا بحيث يكون ملازما لهم وفي حاجة دائمة لهم وبالمقابل ينقص تأثير الجماعة إذا لم تكن حاجته إليها قوية.

ظروف العمل الفيزيقية:

وهي كل ما يحيط بالفرد من عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله وتجاه المجموعة التي يعمل معها وحتى الإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.(عبد المولى، 1992، ص101).

فالعوامل الفيزيقية هي مجموعة الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد وتتوثر عليه سلبا أو إيجابا وينعكس ذلك على سلوكه وأدائه ودافعيته أثناء أداء العمل.

- المعرفة بالنتائج وعدالة العائد:

إن المعرفة بالنتائج المترتبة عن الأداء ووجود العدالة في توزيع الأجور والإمكانات والترقية بين الأفراد العاملين تساهم بشكل كبير في زيادة دافعية الأفراد تجاه العمل.

- عوامل أخرى مؤثرة في الدافعية:

إضافة إلى مجموعة العوامل السالفة الذكر هناك عوامل أخرى من شأنها التأثير في دافعية الفرد نحو العمل تتمثل في:

- الأسرة: يصعب قياس أثر أسرة العامل على إتجاهاته إزاء العمل الذي يقوم به ومستوى أدائه (...). إلا أنه يجب أن يستدعي التأثير الأسري إهتمام الإدارة فعلى الرغم من صعوبة تغيير الإتجاهات والأفكار إلا أنه يجب إتخاذ إجراء مناسب لتحسين أو الحفاظ على نظرة الأسرة تجاه المؤسسة واتجاه وظيفة الفرد في تلك المؤسسة وضرورة وجود إتصال بالأسرة من خلال المشاركة في المناسبات.(حنفي واخرون،2002،ص 73-74).

- تأثير النقابات والإتحادات:

حقق العمال الكثير من المنافع من خلال الإنتماء إلى الإتحادات والنقابات والحصول على أجور مرتفعة، تحسين ظروف وشروط العمل، والشعور بالتقدير والإحترام، كما أن المنافسة بين كل من الإدارة والنقابات من أجل كسب إخلاص العامل من عدة إتجاهات يترتب عليه إستفادة العمال وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي ومن ثم زيادة دافعيتهم.

- المؤثرات الناتجة عن تدخل الحكومة على وظيفة الأفراد:

تخضع معظم المؤسسات لمجموعة من التشريعات والقوانين التي تؤثر على ممارسات إدارة الأفراد والتي من أهمها التشريعات المتعلقة بالعمل والتوظيف، والتشريعات المتعلقة بالأمن والسلامة في بيئة العمل، والتعويضات في حالة العجز أو الوفاة بسبب الإصابة الناتجة عن العمل، بالإضافة إلى المعاشات ومكافئات نهاية الخدمة، كما تضع الدولة مجموعة التشريعات لتنظيم وضبط المنافسات ومنع الإحتكار، مثل هذه المسائل لها تأثير على الظروف الإقتصادية المؤثرة على تشغيل المؤسسة وممارسة الأفراد ودافعيتهم. (بتصرف). (حنفي ب،2002،ص45).

- الظروف الاقتصادية:

للظروف الاقتصادية تأثير على دافعية الأفراد وممارستهم وذلك من خلال:

1- مستوى الرخاء في المنطقة المعنية:

وليس لهذا علاقة بالحالة الاقتصادية العامة فإذا كانت الحالة سيئة في منطقة معينة فإن العمال ستكون لديه الرغبة في الهجرة والبحث عن العمل، ويحتمل قبول أجر منخفض، أيضا درجة المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة له تأثير هو الآخر على دافعية الأفراد العاملين، فمع زيادة الضغوط تضعف قدرة المؤسسات على عرض المحفزات لإستقطاب الأفراد، ويمكن للمؤسسات ذات الكفاءة العالية أن تستميل العامل مع عرض محفزات غير اقتصادية كالعامل الملائم الذي يحقق لصاحبه نوع من الرضا والشعور بالذات ووضعه في العمل الذي يتلاءم مع قدراته بما يساعده على تحقيق ذاته.(حنفي ب، 2002، ص46).

إذن فمجملة ما تم عرضه من عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية لها تأثير قد يكون مباشرا أو غير مباشر على دافعية الأفراد العاملين نحو ممارستهم للعمل ولهذا فقد كان من الضروري على المؤسسة أن تأخذ تلك العوامل بعين الإعتبار قصد إستثارة دافعية الأفراد ومن ثم الرفع من مستوى أدائهم للعمل مما يعود بالفائدة سواء على المؤسسة أو العاملين بها.

ثانيا: دافعية الإنجاز:

تلعب الدافعية دورا أساسيا في تفسير السلوك الإنساني والوقوف على أهم الأسباب أو العوامل المحركة والمسببة له خاصة ما يتعلق بالأسباب الكامنة وراء تقايني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له ومحاولة فرد آخر تجنب العمل، ولماذا يشعر فرد بالرضا في العمل بينما آخر يعاني من الملل؟، فهناك أفراد بوسعهم تحقيق إنجاز فيما يقومون به ويشعرون بكثير من السرور في إتقان ما يفعلونه، ولقد كانت

هذه الظاهرة محل إهتمام ودراسة عند عدد من الباحثين خلال الخمسة والعشرين عاما الماضية، وأسفرت عن ما يسمى بدافعية الإنجاز .

2-1- تاريخ المصطلح:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس إلى ألفرد أدلر الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، وكذلك عند كورث ليفن الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح، وذلك قبل استخدام موراي لمصطلح الحاجة للإنجاز ولكن يعتبر موراي أول من وضع مفهوم الحاجة بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما في مكونات الشخصية من خلال دراسته التي قام بها في الشخصية والتي حملت عنوان: إستكشافات في الشخصية سنة 1938. (Denise et autres، 1970، p381).

ثم إقتفى ماكلياند وزملاؤه خطى موراي لإستكمال ومواصلة البحوث الميدانية في هذا المجال مستعينين ببعض الإختبارات الإسقاطية مثل: إختبار تفهم الموضوع (TAT) ،حيث قدموا نظرية لتفسير الدافعية للإنجاز تعد من أوائل النظريات في دافعية الإنجاز سنة 1953، وفي سنة 1961 تميزت الدراسة التي نشرها ماكلياند في جامعة هارفارد في كتابه الذي اشتهر به (مجتمع الإنجاز) بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان وتدفعه لكي يكون محفزا في عمله، إنطلاقا من الثقافة العائلية والإختلاط والإحتكاك بأفراد المجتمع.(بوحوش، 1996، ص47).

2-2- مكونات دافعية الإنجاز:

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

يرى أوزيل 1969 أن هناك ثلاث مكونات لدافع الإنجاز وهي:

أ- الحافز المعرفي: الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأنه يعرف ويفهم. حيث أن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر وذلك يعد مكافئة لهم.

ب- توجيه الذات: وتمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة والمكانة التي يحرزها عن طريق أدائه المتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها، بما يؤدي إلى شعور بكافيته وإحترامه لذاته.

ج- دافع الإنتماء: بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباع هذا الدافع خلال إستخدام الفرد لنجاحه الأكاديمي بوصفه أداة الحصول على الإعتراف والتقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه، أما عبد المجيد (1985) فاعتبر أن الدافع للإنجاز دالة لسبع عوامل هي:

أ- التطلع للنجاح.

ب- التفوق عن طريق بذل الجهد والمثابرة.

ج- الإنجاز عن طريق الإستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط.

د- القدرة على إنجاز الأعمال الصعبة والتحكم فيها والسيطرة على الآخرين.

هـ- الإنتماء إلى الجماعة والعمل من أجلها.

و- تنظيم الأعمال وترتيبها بهدف إنجازها بدقة وإتقان.

ر- مراعاة التقاليد والمعايير الإجتماعية المرغوبة أو مسايرة الجماعة والسعي لبلوغ مكانة مرموقة بين

الآخرين. (محمد عبد الله، 2003، ص181).

وبالنسبة لعبد القادر (1977) فان دافعية الإنجاز تتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي:

أ- الطموح العام.

ب- النجاح والمثابرة على بذل الجهد.

ج- التحمل من أجل الوصول إلى الهدف.

أما فيما يتعلق بجاكسون وأحمد وهبي (1986) فقد ذهبوا إلى إعتبار الدافع للإنجاز ناتج عن عدة عوامل أولية وهي:

أ- المكانة بين الأفراد.

ب- المكانة بين الخبراء.

ج- التملك.

د- الإستقلالية.

هـ- الإهتمام بالإمتياز.

في حين أكد عمران (1998) أن 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 أي إنجاز من أجل الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

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

ج- **بعد المستوى العالي في الإنجاز:** يقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل. (محمد عبد الله، 2003، ص ص 82-83).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تداخل وتكامل كل من عوامل الطموح، النجاح، المثابرة، التميز، الإلتزام وغيرها من شأنه أن يخلق لدينا صورة واضحة عن دافعية الإنجاز فلا يمكن أن تكون هناك دافعية للإنجاز في حال غياب أحد تلك العوامل.

2-3- أنواع دافعية الإنجاز:

ميز فيروف "veroff" بين نوعين من دافعية الإنجاز هما الدافع الذاتي والدافع الإجتماعي.

أ- دافع الإنجاز الذاتي: ينبع من داخل الفرد وذلك بالإعتماد على خبراته السابقة ، حيث يجد لذة في

الإنجاز والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها كما يقصد به

تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز. (الفرخ واخرون، 2000، ص177).

ب- دافع الإنجاز الإجتماعي: هذا النوع من الدافع يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع ويبدأ في التكوين

مبكرا حيث يندمج الدافعان الذاتي والإجتماعي لتشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم سن الشخص،

ومع نمو الإحساس بالثقة بالنفس، والإستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. (عبد المنعم، 2013، ص159).

ويبدأ هذا النوع من دافع الإنجاز في سن المدرسة الإبتدائية. (محمد العبيدي، 2004، ص331).

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

2-4- مظاهر دافعية الإنجاز:

أوضح موراي أن شدة الحاجة للإنجاز تتمثل في عدة مظاهر أهمها: (Tomas, 2002, p202)

- سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة.

- تناول الأفكار وتنظيمها مع إنجاز ذلك بسرعة وبطريقة إستقلالية.

- منافسة الآخرين والتفوق عليهم.

- تقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانيات.

كم كتشفت دراسات أخرى أن هناك عدة مظاهر لدافعية الإنجاز والمتمثلة أساسا في: توجه العمل، وجهة

الضبط، التعاطف الوالدي، الخوف من الفشل، القلق المعوق، وجهة مثير السلوك، التقبل الإجتماعي،

التحصيل الإجتماعي.

وفي دراسة أخرى لهيرمانس نجد عشرة مظاهر لدافعية الإنجاز وهي: مستوى الطموح، سلوك تقبل المخاطرة، الحراك الإجتماعي، المثابرة، توتر العمل أو المهمة، إدراك الزمن، التوجه للمستقبل، إختيار الرفيق، سلوك التعرف، سلوك الإنجاز. (خليفة، 2000، ص94).

إنّ هناك 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 ذلك العمل.

2-5- قياس دافعية الإنجاز:

تصنف مقاييس دافعية الإنجاز إلى قسمين: مقاييس إسقاطية، ومقاييس موضوعية.

1- المقاييس الإسقاطية:

1-مقاييس الإنجاز لماكلياند وزملائه 1953 تقدير الصور والتخيلات.

أعد ماكلياند إختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربعة صور ثم توليد بعضها في إختبار تفهم الموضوع (TAT) الذي أعده موراي 1939. (رشاد عبد العزيز، 1999، ص23)، كما اعد ماكلياند البعض الآخر خصيصا لقياس الدافع للإنجاز.

ويتم عرض كل صورة في أثناء الإختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص، ثم يطلب الباحث منه بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، والأسئلة هي:

- ماذا أدى إلى هذا الموقف، بمعنى ماذا حدث في الماضي؟

- ما محور التفكير، وما المطلوب أدائه، ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟

- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هذه الأسئلة في مدة لا تزيد عن أربع دقائق ويستغرق الإختبار كله في حالة إستخدام الصور الأربعة عشرين دقيقة.

ويرتبط هذا الإختبار أصلا بالتخيل الإبتكاري من خلال تحليل نواتج تحليلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

2- مقياس الإستبصار: لفرنش 1958 قامت فرنش بوضع مقاييس الإستبصار على ضوء الإسم النظري الذي وضعه ماكلياند لتقديم صور وتخييلات الإنجاز، حيث وضعت جملا مفيدة، تصف أنماطا متعددة من السلوك يستجيب لها الفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية التي يشتمل عليها البند أو العبارة.

3- مقياس التغيير عن طريق الرسم (A.G.E.T) لأرونسون صمم هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز لدى الأطفال لأنه وجد أن إختبار ماكلياند وزملاؤه، وكذا إختبار فرنش للإستبصار إختبارات صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه أرونسون لتصحيح إختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والأشكال للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدوافع الإنجاز.

بالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنها تعرضت لعدة إنتقادات من بينها: (عبد العزيز موسى، 1994، ص ص 22-25)

- لقد ذهب الكثير من الباحثين إلى التأكيد على أنها ليست مقاييس حقيقية بل أنها تصف إنفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه، كما أنها لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لأخر.

- كما يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تعني فقط الدوافع بل تعدتها إلى جوانب من شخصية الفرد.
- ويرى فيرنون 1953 أن إختبار فهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليما جيدا لكي يتمكن من كتابة قصة ويعبر عم يراه.

ب. المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز متجنبين الأخطاء التي إحتوتها المقاييس الإسقاطية، من بينهم ما يلي:

1-إستخبار الدافع للإنجاز: لهرمانس 1970 حاول بناء إستخبار الدافع بعيدا عن نظرية أتكسون وذلك بعد حصر المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد إنتقت منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة، وهي:

* مستوى الطموح.

* السلوك المرتبط بقبول المخاطرة.

* المثابرة.

* توتر العمل.

* إدراك الزمن.

* التوجه نحو المستقبل.

* إختيار الرفيق.

* سلوك التعرف.

* سلوك الإنجاز.

ويتكون هذا الإستخبار من 29 عبارة متعددة الإختيارات.(محمد عبد الله،2003،ص ص 180-181).

2- مقياس التوجه نحو الإنجاز: لا يزينكر ويليسون 1975 ضمن إستخبار يتضمن نتيجة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بندا، يجاب عليها ب: نعم، غير متأكد، لا.

3- مقياس (راي د لن) للدافع للإنجاز 1960: وضع " لن" هذا المقياس في 1960 وطوره راي في السبعينات ويتكون من 14 سؤالا يجاب عنها بنعم، غير متأكد، لا. وللتحكم في وجه الإيجاب تم عكس

مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات، والدرجة القصوى هي 42 ولمقياس ثبات يزيد على 70. (محمد عبد الله، 2003، ص187).

إن مختلف هذه المقاييس وضعت لهدف واحد وهو قياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأفراد.

2-6- النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز:

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

1- نظرية ماكلياند: تنتمي هذه النظرية الى التصور الأول لدافعية الإنجاز المسمى: التوقع، القيمة، والتي قدمها تولمان في مجال الدافعية، والتي أشار فيها إلى أن السلوك يتحدد من خلال العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وأن الميل لأداء فعل معين هو محصلة تفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي:

* المتغير الدافعي: ويتمثل في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين.

* متغير التوقع: الإعتقاد بأن فعل في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف.

* متغير الباعث أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد.

وعلى ضوء هذا أشار ماكلياند وآخرون إلى أن هناك إرتباط بين الماديات السابقة والأحداث الإيجابية وما يحققه من نتائج بمعنى أنه إذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء والإستمرار في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث فشل وتكونت خبرات سلبية فإنه ينشأ عنه دافع تحاشي الفشل. (بوحوش، 1996، ص48).

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

أ- دافع الإنجاز: يعرف الإنجاز على أنه دافع داخلي يتمثل في رغبة الفرد في التفوق والمنافسة. (معجم علم النفس والتربية، 1984، ص12).

كما يرى ماكيلاند أن الرغبة الشخصية لها دور في خلق وتكوين الدافعية فالعامل يتحمس مدفوعاً برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالإحترام والتقدير، وهذا النوع من الدافعية ليس بالضرورة للحصول على مكافآت مالية وإنما 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 إيجابية.

ب- دافع الإنتماء: يرى ماكيلاند أن الفرد يميل إلى بناء علاقات إجتماعية مع الآخرين، بحيث أن الإنتماء إلى جماعة معينة يدفعهم إلى التحمس للعمل ونيل رضاهم.

ج- دافع السلطة والنفوذ: يوجد نوع ثالث من الناس الذين عندهم دافع قوي للتأثير في الأفراد وتغيير الأوضاع، وهذا الدافع القوي رغم ما فيه من أخطار فإن صاحبه يركب المخاطر ويتميز بالطول الذي هو ضروري للقيادة في إطار الجماعة (إجتماعية كانت أم إقتصادية). لتأكيد نظريته إستعان ماكيلاند بما قدمه ماكسن فيبر 1904 حول علاقة الدين بالإقتصاد، والذي أشار فيه الى أن النظام الرأسمالي يبدو مزدهراً إقتصادياً في الدول البروستانت أكثر من الدول الكاثوليكية بسبب غياب القيم الحقيقية والتنشئة السليمة في الديانات الكاثوليكية.

هذا العزو في الإنجاز الإقتصادي يفسره ماكيلاند بنوعية التربية في المجتمع البروستانت المبني على المخاطرة والعمل الصعب في تنشئة الأبناء، مما ترتب عنه إرتفاع مستويات الدافعية للإنجاز وبالتالي زيادة النمو الإقتصادي. (خليفة، 2000، ص115).

إن دافع الإنجاز حسب ماكلياند يمكن تعلمه أو التخلص منه تحت ظروف معينة، وبالتالي يمكن إكسابه للأمم ومجتمعات مختلفة ومتعددة. (كشروود، 1998، ص77).

وقد أكد Judie (2001) أن الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز يتجهون إلى تفضيل الممارسات ذات الإثارة المتوسطة وهذا لكون الممارسات المتحدية جدا تؤدي إلى الفشل وهذه الحالة غير مقبولة لديهم إطلاقا. -الدافعية للإنجاز حسب هذه النظرية تتكون من عدة عوامل بما فيها: طفولة الفرد، خبراته المهنية، ونوع المؤسسة التي يعمل بها. (محمد مغربي، 2004، ص126).

2-نظرية أتكسون: تصنف نظرية أتكسون كذلك ضمن التصور الأول لدافعية الإنجاز المسمى: التوقع، القيمة متبعا بذلك توجهات كل من تولمان وكورث ليفن، ومن أهم ملامح هذه النظرية تركيزها على المعالجة التجريبية للمتغيرات مفترضا دور الصراع بين الحاجة للإنجاز والخوف من الفشل، وقد حدد أتكسون أربعة عوامل في المخاطرة في إنجاز العمل يمكن عرضها على النحو التالي: عاملان متعلقان بخصال الفرد:

- **النمط الأول:** الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز، أما هؤلاء يتصفون بالدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للإنجاز والنجاح.

- **النمط الثاني:** الأشخاص الذين يتميزون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز، أما هؤلاء فيتصفون بالدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للإنجاز والنجاح.

- عاملان متعلقان بخصائص المهمة:

* **العامل الأول:** احتمالية النجاح، والتي تشير إلى كيفية إدراك المهمة وهي أحد محددات المخاطرة.

* **الباعث للنجاح في المهمة:** ويقصد به الإهتمام الداخلي لأي مهمة بالنسبة للشخص حيث يتأثر الأداء بهذا الباعث للنجاح.

لدى أنتكسون تصور محدد للتنوع البيئي وأثاره على السلوك، فافتراض أن الباعث للنجاح في مهمة ما يكون مرتفعاً عندما تتزايد صعوبة المهمة، والعكس صحيح في المهمة السهلة، كما أفترض أن قيمة الباعث للنجاح هي دالة سلبية لإحتمالية النجاح، ونفس الافتراض في الباعث السلبي للفشل حيث الخجل أكبر في المهام السهلة عن المهام الصعبة. (خليفة، 2000، ص115).

* معادلة العلاقة بين العوامل المحددة للدافعية للإنجاز والميل لتحقيق النجاح: يشير إلى دافعية المدخول في موقف الإنجاز وعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$TS = Ms \times Ps \times Is$$

بمعنى أن الميل إلى النجاح (TS) = الدافع إلى بلوغ النجاح (Ms) x احتمالية النجاح (Ps) x قيمة الباعث للنجاح (Is).

- العامل الأول: الدافع إلى بلوغ النجاح **Motive to Achieve Success** يتم تقديره بواسطة درجة الحاجة للإنجاز على إختبار تفهم الموضوع.

- العامل الثاني: احتمالية النجاح Probability: يتم تقديره بنسبة إعتقاد أو توقع الشخص بأنه سينجح في أدائه للمهمة.

- العامل الثالث: قيمة النجاح في أداء مهمة ما **Incentive value of Siccess**: معادلة العلاقة بين العوامل المحددة للدافعية للإنجاز والميل إلى تحاشي الفشل: الميل إلى تحاشي الفشل يكون قيمة الباعث للنجاح، ويؤثر سلبي على الدخول في مواقف الإنجاز وعلى أداء الفرد في الموقف، وتتجلى معادلته فيما يلي:

$$TAF = MAF \times PF \times IF$$

بمعنى أن الميل إلى تحاشي الفشل TAF = الدافع إلى تحاشي الفشل (MAF x) احتمالية الفشل (PF) x قيمة الباعث على الفشل (IF).

- العامل الأول: الدافع إلى تحاشي الفشل وهي دائما قيمة سلبية.
- الدافع لبلوغ النجاح والدافع لتحاشي الفشل: متغيران مستقلان في خصال الشخصية، ويعتمد توجه الشخص على أيهما أكبر من الثاني، ويتم حساب الدافع للإنجاز نهائيا كما يلي:

$$TR = TS + TAF$$

حيث أن TR : resultant achievement motivation

TS : motive to achieve success (الميل إلى بلوغ النجاح)

TAF : tendency to avoid fallure

●تقويم نظريتي ماكلياند وأتكسون:

- ككل النظريات ركزت نظريتي أتكسون و ماكلياند في تناولهما لموضوع دافعية الإنجاز على جوانب معينة وأهملتا جوانب أخرى وهذا جعلهما تقعان في عدة إشكاليات يمكن حصرها فيما يلي:
- أهملت العوامل النوعية الخارجية، واعتمدت على الدافع الداخلي مقتصرة على توقع صعوبة المهمة، على الرغم من أن معظم مواقف الإنجاز يوجد فيها نوعان من الدوافع.
- وقوعها في إشكالية التعميم، حيث اقتصرت على المهام التي يعتمد فيها للإنجاز على المخاطرة وتتطلب بذل المجهود وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة وتم إستبعاد المهام التي ينجزها الفرد ولا يوجد فيها مخاطر الفشل.
- غموض مفهوم القيمة، تعريفا وتحديدا لعملياتها النفسية وظروف تكونها.
- اتخذت من الإقتصاد مجالا للتطبيق، فجاءت المصطلحات النظرية أقل شمولية.
- اقتصرت على دراسة الدافعية للإنجاز لدى الذكور فقط مستبعدة بذلك الدور الجنسي وما للخصائص النفسية والسياق النفسي والإجتماعي والتنشئة الإجتماعية من أثر على دافعية الإنجاز.

- ركزت على الجانب النفسي الوجداني وأهملت جانب أساسي ألا وهو المجال المعرفي وأثره في السلوكيات.

- توجيه النقد إلى إنخفاض ثبات وصدق إختبار الخيال المستخدم في تقدير الحاجة للإنجاز، كما أثبتت entwisle سنة 1972 إنخفاض ثبات الإختبار عند الإناث.

- غياب الدليل التجريبي لإثبات تفضيل الأشخاص للمهام الصعبة لمن يكون لديهم الدافع للإنجاز أقوى من دافع تحاشي الفشل على حسب صلاح وراش .(خليفة،2000،ص125).

3- نظرية التوقع: تقوم هذه النظرية على خلل نظرية أتكسون التي اعتمدت على الدافعية للإنجاز كأحد أنواع الدافعية الداخلية وأهملت المكون الخارجي للدافعية المتمثل في المكافآت، فالدافعية حسبه تؤسس على مدى إدراك الفرد لنتائج سلوكه الفعلي فهي تقوم على إدراك الواقع، والنتائج المتحققة والمكافآت المنتظر الحصول عليها.(عواد،2012،ص436).

برزت هذه النظرية في مجال الدافعية الصناعية على يد فكتور فروم سنة 1964 ويرى صاحبها أن الدافعية في الفرد تقوم على أساس أن السلوك البشري تسببه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، هذه المفاضلة تقوم على أساس قيمة المنافع (العوائد) المتوقعة نحو الفعل. وأوضح أن القوى نحو الفعل تحدد بواسطة عاملين:

1- مكافئ حيز المترتبات أو النتائج من الدرجة الأولى (V_j) Valance.

2-التوقع بأن الفعل سوف يؤدي إلى هذه النتائج (E_{ij}) Expectancy .

وتتمثل الصياغة الدقيقة لدافعية الإنجاز لدى فروم كما يلي:

$$F_i = F(E_{ij} \times V_j)$$

حيث: F_i القوى نحو الفعل.

E_{ij} : التوقع بأن الأداء سوف يؤدي إلى نتائج معينة.

Vj: تكافؤ كل من هذه النتائج.

● **تقويم نظرية فروم:** رغم أن هناك تشابه بين نظرية أتكسون ونظرية فروم في الأساس الذي يقوم عليه

السلوك والعلاقة بين توقع الحصول على الهدف ومكافئ الهدف إلا أن هناك فروقا أهمها:

1- لم يشر فروم إلى القيمة الداخلية للحصول على هذه الجوانب أو العمليات الداخلية.

2- يأخذ أتكسون في الاعتبار الفروق الفردية في حين يتغاضى فروم عنها.

3- قيمة الحصول على الهدف عند أتكسون تعمل مرتبطة بالحصول على هذا الهدف، بينما عند فروم

تعمل قيمة الحصول على الهدف مع مترتبات الحصول عليه.

4- الدافعية الداخلية عند أتكسون ترتبط مباشرة بالتحدي أو المهمة الصعبة فالتحدي الأمثل من وجهة

نظره هو أن يزيد مستوى الصعوبة عن 50 ، أما فروم فيؤكد على أهمية الدافعية الداخلية والخارجية،

مشيرا إلى أن الشخص المدفوع داخليا سوف يميل إلى إختيار الطريق الصعب، أما إذا كان الشخص

مدفوعا خارجيا فإنه سيختار الطريق السهل، لأن ذلك يزيد من فرص حصوله على التدعيمات الخارجية

المرغوبة.

4- **نظرية وينر:** سنة 1965 قام وينر بتحليل ومراجعة نظرية الدافعية للإنجاز لكل من ماكلياند

وأتكسون، وأوضح أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن هذا الفشل سوف يجعله يبذل المزيد من الجهد

لإنجاز المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى، وينتج عن الفشل في أداء مهمة ما

نوعان من التوافق للميل الناتج:

- الأول: انخفاض احتمالية (Ps) حيث يتحقق الفرد من أن المهمة صعبة أكثر مما يتصور.

- الثاني: ينشأ نوع من المثابرة للتغلب على التوتر الناتج عن عدم الحصول على الهدف بفضل إضافة

المحاولة السابقة غير الناجحة إلى الميل الناتج في المحاولة الحالية.

وأطلق وينر على الدافعية المتبقية من المحاولة الأولى والدافعية المثارة في المحاولة الثانية إسم ميل القصور الذاتي (TG)، وبذلك عدل دافعية الإنجاز لتصبح كما يلي:

$$TR = MS - MAF) Ps \times Is + Tg$$

حيث أن TR : مهمة الدافع للنجاح.

MS: الدافع إلى بلوغ النجاح. Motive to achieve success.

MAF: الدافع إلى تحاشي الفشل Motive to avoid failure

Ps: قيمة الباعث للنجاح.

Tg: ميل القصور الذاتي.

الجديد الذي أتى به وينر من خلال نظريته هو أن الأفراد الذين تزايد لديهم الدافع للنجاح عن الدافع لتحاشي الفشل سوف يظهرون زيادة الدافعية بعد الفشل، وثانيا: الأفراد الذين يتزايد لديهم الدافع لتحاشي الفشل عن الدافع للنجاح سوف يتوفرون على عدد أقل من زيادات عدد مرات الفشل. (خليفة، 2000، ص133).

● تقويم نظرية وينر:

لقد وجهت العديد من الإنتقادات لنظرية وينر خاصة فيما يتعلق بمفهوم ميل القصور الذاتي حيث أن:

- حجم الدافعية المتبقية في المحاولة الأولى غير محددة وليست ثابتة وبالتالي تختلف بسبب عدة عوامل والإشكالية المطروحة تكمن في كميتها فكيف يكون ميل القصور الذاتي إذا كانت الدافعية المتبقية في الحالة الأولى متعددة؟

- حجم الدافعية المثارة في المحاولة الثانية غير معروف كذلك، فكيف تكون دافعية الإنجاز لدى الفرد في المحاولة التالية في ظروف لم تكن في صالحه أو في حالة إنعدامها كليا؟

- في حالة تساوي دافع النجاح مع دافع تجنب الفشل كيف ستكون قيمة دافعية الإنجاز؟

إن فالقصور الموجود في هذه النظرية يكمن في عدم التحديد الدقيق والواضح لمفهوم ميل القصور الذاتي أو بتعبير آخر عدم تحديد قيمة دافعية الإنجاز سواء في الدافعية المتبقية من المحاولة الأولى أو الدافعية المثارة في المحاولة التالية.

5-نظرية رانيور: حاول من خلال نظريته هذه تقديم إضافة حول إمكانية إدراك الأشخاص لبعض النتائج المستقبلية المحتملة من خلال النجاح في المهمة الحالية، وانطلق في ذلك مما تضمنته نظريتي ماكلياندا وأتكسون من غموض حول إدراك المبحوثين للإختبارات على أنها لا تعكس الجوانب المستقبلية المحتملة للنجاح أو الفشل في إنجاز مهمة ما، وإحتمالية إدراك الفرد لإمكانية وجود صلة بين أدائه مهمة ما في الحاضر على مستقبله، فالأداء في المهام الحالية يعكس حاجة داخلية للإنجاز تؤثر على مستوى إنجاز المهام الأخرى المتشابهة في المستقبل، وسلوك الفرد في حالة ما إذا أدرك الإتفاق أو الإتساق بين الحاضر والنتائج المستقبلية يختلف عنه في حالة عدم الإتساق بين الحاضر والمستقبل.

إفترض رانيور دلالة التوجه للمستقبل وأهميته بالنسبة للأداء الأكاديمي فقام سنة 1970 بقياس ما أسماه الوسيلة المدركة:

(perceived indtrumentality) لدى مجموعة من طلاب الجامعة حيث تم تقدير مستوى الأداء الأكاديمي لديهم وإتجاههم نحو النجاح في المستقبل المهني الذي يتوسمون، وتبين أن الطلاب المرتفعين في الحاجة للإنجاز سوف يفضلون المهام السهلة لأن بإختيارهم المهام السهلة يتزايد توجه الشخص نحو الإنجاز تدريجيا، بينما يفضل المنخفضون في الحاجة للإنجاز المهام الصعبة. (خليفة، 2000، ص139).

وبذلك كانت محصلة دافعية الإنجاز لدى رانيور كما يلي:

TR = resultant achievement motivation

Tr =(ms – maf) ps x is + is.

حيث أن: (الدافع لبلوغ النجاح) MS : Motive to achieve success

MAF :Motive to avoid failure الدافع إلى تحاشي الفشل.

Ps : probability of success إحتمالية النجاح.

is : prcentage value of success قيمة الباعث للنجاح.

●تقويم نظرية رينور: إعتد رينور على الوسيلة المدركة من خلال عرضه للتوجه المستقبلي وأهميته في الأداء الأكاديمي، إلا أن مدى تفضيل الأشخاص للمهام المستقبلية على حسب صعوبتها وسهولتها متعلق بقيمة المهمة ومدى تعلق الفرد بتلك المهمة، فإذا كان بعض الأشخاص يفضلون المهام السهلة فترفع دافعتهم للإنجاز فإن البعض الآخر يفضل المغامرة ويتعلق بالمهام الصعبة. فالتناسب العكسي بين الإرتفاع والإخفاض ومدى صعوبة المهمة غير ثابت ولو تحقق تجريبيا بفرضيات الدراسة.

6-نظرية هورنر: ركز كل من ماكلياند وأتكسون في نظريتهما على الدور الذكوري في الدافعية للإنجاز ليغيب بذلك العنصر الثاني الجنسي المتمثل في الإناث، فانطلقت هرنر عام 1968 من إفتراض متمثل في تفسير السلوك المرتبط بالإنجاز لدى المرأة بالدافع للإنجاز والدافع إلى تحاشي الفشل، طارحة مفهوم جديد يفسر عدم إستجابة المرأة لظروف الإستثارة الإنجازية، هذا المفهوم هو الدافع لتجنب النجاح (MS) (Motive to achieve success) ليفسر السلوك الإنجازي لدى الإناث. وأوضحت أن هذا المفهوم أكثر إرتباطا بدافعية الإناث من الذكور وينشأ هذا الخوف نظرا لأن القيم الإجتماعية التي يغرسها المجتمع في الإناث لا تدعم الإنجاز لديهن في مواقف المنافسة، فالمرأة إذا نجحت في مجال التجارة مثلا تدرك على أنها عدوانية وتفتقد للأنوثة.

واعتبرت هورنر الدافع لتحاشي النجاح أو الخوف من النجاح أحد خصال الشخصية الكامنة والمستقرة التي تتكون مبكرا في النمو أثناء إكتساب الإناث لهوية الدور الجنسي، فهن يتعلمن أن المنافسة لا تتسق مع أنوثتهن وأنها مناسبة فقط للرجال، وبالتالي يعطينا الأهمية للعلاقات الإجتماعية والإنتماء عن المنافسة،

ولذلك فإن مواقف الإنجاز التي تتضمن منافسة تثير الخوف لديهن من الرفض الاجتماعي. (خليفة، 2000، ص141).

وأشار هوفمان في دراسته المجرات سنة 1974 إلى أن هناك ثلاثة عوامل تؤدي إلى تحاشي النجاح عند الإناث، وهي النجاح في المهام التي يقترن أداؤها عادة بجنس الذكور ومعرفة الآخرين بهذه المهام، وموقف المنافسة، ويظهر إنخفاض الإنجاز لدى الإناث في صورة توقعات منخفضة لاحتمالات النجاح، أيضا تبين أن الذكور يركزون على العائد الإيجابي للنجاح في حين تركز الإناث على العائد السلبي أو الفشل، ويؤدي هذا بالتالي إلى خفض توقعات النجاح عند الإناث.

هذه السمة تتكون مبكرا لدى الإناث أثناء إكتسابهن للدور الجنسي، وهي مهمة كاملة ومستقرة عندهم، معتبرات التناقض من مهمات الرجال وبالتالي فإن مواقف الإنجاز تتضمن نوعا من المنافسة تخلق لديهن صراعات وتهديدات والخوف من الرفض الاجتماعي نتيجة إحساسهن بأن نجاحهن الأكاديمي أو المهني سيفضي إلى نبذ المجتمع لهن. (Thomas, 2002, p15).

وفي ضوء ذلك أوضح أركر وترا سك أن معادلة الميل النهائي بالنسبة للإناث يجب أن تشمل كذلك الدافع لتحاشي النجاح وتكون المعادلة على النحو التالي:

$$(Tr = (Ms - Maf - M - S) (Ps \times Is)$$

حيث أن Ms: (Motive to achieve success) الدافع لبلوغ النجاح.

MAF: الدافع إلى تحاشي الفشل.

M - S: الدافع إلى تجنب النجاح.

Ps: إحصائية النجاح: probability of success.

is: prcentage value of success قيمة الباعث للنجاح.

● تقويم نظرية هرنر: حاولت هورنر من خلال نظريتها التأكيد على دور المناخ الثقافي للمجتمع في تنمية دافع تجنب النجاح لدى المرأة من خلال ربطه بين الدور الجنسي الممك تسبب من الإطار الثقافي والحضاري والمعايير والتوقعات السائدة، إلا أن هذا المفهوم متغير حسب البيئة الإجتماعية داخل نفس الإطار الثقافي والحضاري ومن الأجدر التحقق منه خاصة أمام ظاهرة القيم والتطور الحاصل في المجتمعات التي هي معنية بهذا المفهوم.

7-نظرية العزو: تهتم هذه النظرية بكيفية إدراك الشخص لأسباب سلوكه وسلوك الآخرين، فالإنسان حسب هذه النظرية ليس مستجيبا للأحداث وإنما هو مفكر في سبب حدوثها. (محمد زايد، 2003، ص74)، وفي مواقف الإنجاز ناجحة كانت أو فاشلة فإن الشخص يعزو ذلك إلى عوامل داخلية (ذاتية) أو خارجية (بيئية) ويعتبر يدر من المهتمين 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 وحسب ما ذهب اليه (Lautier 2001) أن الأفراد الذين يوجد لديهم الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع لتحقيق النجاح يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب خارجية نتيجة غياب هذه الخبرات الإيجابية وإعتمادهم على مصادر خارجية مثل الحظ.

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 الإنفعالية، طبيعة الموقف الإجتماعي، سمات الشخصية، الإتجاهات، القدرات الفكرية، الظروف الصحية.

- **الإعزاءات الخارجية:** وتتمثل في الأسباب الخارجية مثل: الظروف الإقتصادية، كافة أنواع الضغوط الإجتماعية، طبيعة الموقف الإجتماعي 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 الإجتماعية والإقتصادية كما تخضع الإعزاءات الداخلية للتغيير، فالشعور والمواقف الإنفعالية تتغير بتغير الموقف الإجتماعي بين الحين والآخر، والدعم الصادر على الموقف والسبب يتغير بتغير الظروف الصحي وحيثيات الموقف، وفيما يلي جدول يلخص أمثلة عن أنواع مصادر الضبط:

مصدر الضبط.				
خارجي		داخلي		
غير ثابت	ثابت	غير ثابت	ثابت	
إدراك المتعلم	البرنامج المدرسي	الجهود	إستراتيجيات التعلم	قابل للضبط.
الحظ ، القدر	مستوى صعوبة المهمة.	المرضى	القدرات الفكرية	غير قابل للضبط

تطبيق الإعزاءات السببية (weiner1984)(Leroy et autres,2008,p42)

في دراسة لوينر سنة 1986، أضاف بعدا ثالثا يتمثل في القدرة على التحكم في السبب المعزور إليه نجاحنا أو فشلنا يمكن أن يكون خاضعا للتحكم وقد يكون عكس ذلك، فإذا أخذنا مثلا المجهود وهو سببه الداخلي غير ثابت فإنه يمكن التحكم فيه بالزيادة أو النقصان أو السبب الداخلي الثابت مثل القدرة فمن الصعب التحكم فيه.

أما بخصوص علاقة الدافعية للإنجاز بالإعزاءات السببية فقد أوضح كل من أينر وكوكلا أن الأفراد المرتفعين في الحاجة للإنجاز يعززون النجاح الى العوامل الداخلية مثل المجهود والقدرة، أما الأفراد المنخفضين في الدافعية للإنجاز فيعززون النجاح للعوامل الخارجية مثل صعوبة المهمة والحظ. (Leroy et autres,2008,p48).

ومن أجل تفسير الفروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز وعلاقتها بنظرية العزو أظهرت دراسة كاندال أن هناك فروق بين الجنسين في عزو نتائج المهمة، فالذكور أكثر من الإناث في عزو الفشل إلى انخفاض القدرة، كما يوجد لدى الذكور إحصائية عالية لتوفر النجاح بالمقارنة مع الإناث.

وقد تم تفسير الفروق على ضوء مصدر الضبط حيث أرجع صاليلي انخفاض الدافع للإنجاز عند الإناث إلى إعتقادهم في العوامل الخارجية في حالة النجاح، وفي العوامل الداخلية في حالة الفشل، كما كشفت دراسة أمبر 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 إنتباهنا في هذه الفروق هي الثقافة وطبيعة المجتمع وعلاقة ذلك بمستوى الدافعية للإنجاز لدى أفرادها، هذه الفروق في مستوى دافعية الإنجاز بين الثقافات المختلفة تعكسها الفروق في أساليب التنشئة الإجتماعية والقيم والإتجاهات والعادات التي يتسم بها كل مجتمع، فمصدر الضبط يختلف من مجتمع لآخر ومثلما أوضح لاو فإن المجتمعات الصناعية المتقدمة أكثر إعتقادا 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 إعتقادا على مصادر الضبط الخارجية (مدفوعين بالصدفة والحظ والقدر).

8-نظرية العدالة لأدمز:

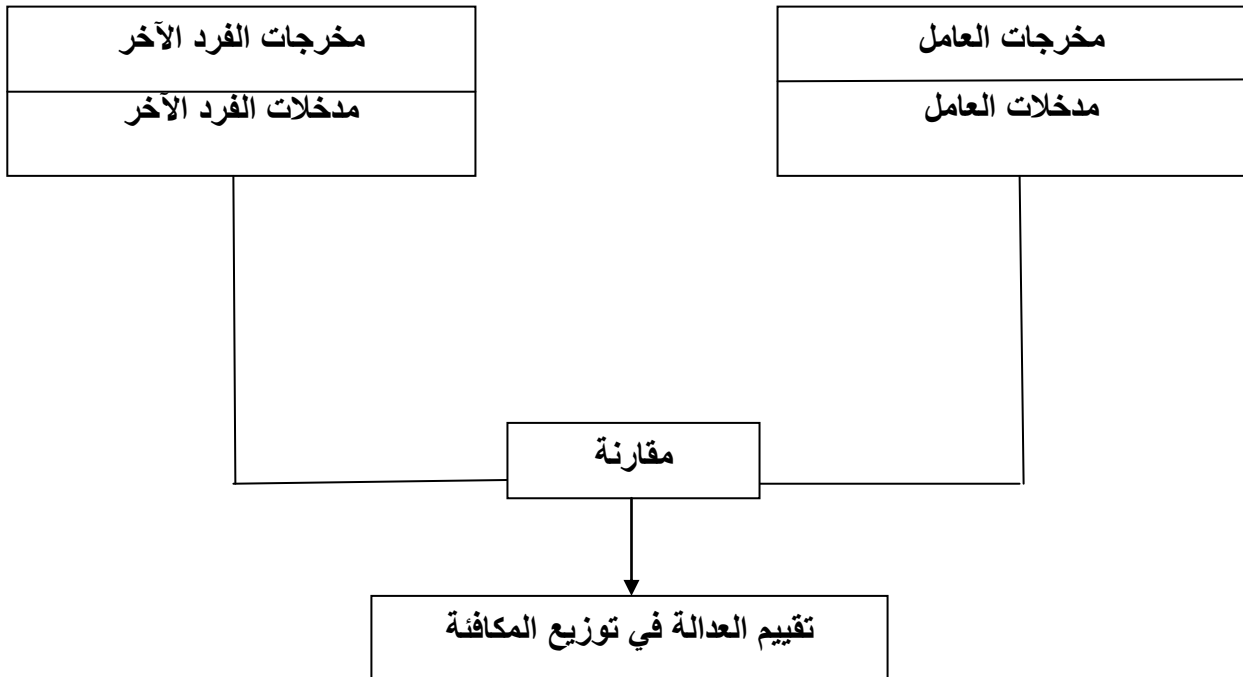
تقوم نظرية العدالة لأدمز 1963 على أساس مقارنة جهود الفرد وعوائده بغيره من الأفراد في محاولة للتوصل إلى معايير ومقاييس العدالة والإنصاف.

يعتمد أدمز على أن العامل يقوم بمقارنة نسبة مدخلاته بمخرجاته، كما يقارنها بزملائه في العمل، وفي شكل مبسط إستخدم أدمز المعادلة التالية لبيان فكره.

$$\frac{\text{مخرجات العمل لدى العامل.}}{\text{مدخلات العمل لدى العامل.}} = \frac{\text{مخرجات العمل لدى الشخص الآخر.}}{\text{مدخلات العمل لدى الشخص الآخر.}}$$

فإذا وجد العامل أن هناك عدم توازن بينه وبين زميله فإنه يشعر بعدم الرضا ويحاول إستعادة التوازن من خلال العمل أكثر أو أقل أو الحصول على مكافآت مرتفعة.

إن الشخص المرجعي الذي تتم المقارنة معه قد يكون أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها الشخص الأصلي أو عضو في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة



شكل رقم (16) نظرية العدالة لأدمز.

يتضح من خلال الشكل السابق أن العدالة يتم تقييمها في ضوء نتائج عملية المقارنة لما يحصلون عليه من مكافآت كالأجور والحوافز والتقدير والإحترام حيث تعتمد عملية المقارنة على تحليل المدخلات والمخرجات التي يحصل عليها الفرد والجزاءات التي يحصل عليها الشخص مثل الأجر والمميزات الأخرى

كالترقية والتقدير، أما المدخلات فتغطي كل ما لدى الفرد من مؤهلات وقدرات ومهارات وجهد ومستوى التعليم وغيرها مما يتميز به الفرد.

وبعد إجراء المقارنة مع الغير قد يصل الفرد الى أن هناك عدم عدالة مما قد يدفعه إلى جعلها أكثر توازنا من حيث الجهد المبذول والأداء والنتائج المتحقق. (عواد، 2012، ص ص 438-439).

● تقويم نظرية لأدمز:

لا يمكن إعتبار الشعور بالمساواة والعدالة سبب كافي لدافعية الفرد لأن الفرد غالبا ما يميل إلى المبالغة في تقدير الجهود التي يبذلها كما يبالغ في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، وينشأ عن هذه المبالغة شعور بعدم المساواة.

ملخص الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أنه لا وجود لسلوك دون دافع محرك له، فالدافع هو القوة المحركة والموجهة والمعدلة لسلوك الفرد في مختلف المواقف وضمن مختلف الجوانب الحياتية إجتماعية كانت أم مهنية، إذن إذا أردنا تفسير سلوك ما اوالتنبؤ بسلوك ما فالأجدر بنا الوقوف على أهم الدوافع المسببة لهذا السلوك .أما إذا أردنا التحكم في سلوك الفرد أو تعديله أو تغييره فإنه يجب البحث عن أهم العوامل المؤثرة في دوافعه.

ورغم ما تم التطرق واليه في هذا الفصل حول موضوع الدافعية إلا أنه يبقى طرح نسبي نظرا لكون هذا الموضوع معقدا ومشعبا.

الفصل الرابع

الجامعة والأستان

الجامعي

الفصل الرابع: الجامعة والأستاذ الجامعي

تمهيد.

أولا : الجامعة

1-1. لمحة تاريخية عن تطور الجامعة الجزائرية

2-1 وظائف الجامعة

3-1 أهداف الجامعة

4-1 مبادئ الجامعة الجزائرية

5-1 مهام الجامعة الجزائرية

6-1 مكونات الجامعة

7-1 الإتصالات التنظيمية في الجامعة.

8-1 أنظمة الإتصالات في الجامعة

ثانيا الأستاذ الجامعي

1-2 مهام الأستاذ الجامعي.

2-2 صفات الأستاذ الجامعي.

3-2 أهمية الأستاذ الجامعي.

4-2 المشكلات التي تواجه الجامعة الجزائرية و الأستاذ الجامعي

ملخص الفصل

تمهيد:

تعد الجامعة أحد أهم المؤسسات الفاعلة في خدمة المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وتكنولوجية تساهم في بناء وتنمية المجتمعات في مختلف الجوانب الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، والسياسية وغيرها، وهذا ما دفع بالكثير من الأمم نامية كانت أو متطورة إلى العمل على رفع مستوياتها الأكاديمية وزيادة كفاءاتها والإرتقاء بمستوى خريجيها من خلال النهوض بالتعليم العالي وتطويره وإعداد الكوادر المؤهلة في شتى ميادين المعرفة، ولعل ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التركيز على أهم عنصر ومكون في البناء التنظيمي للجامعة والمتمثل في الأستاذ وما يمتلكه من خبرات ومؤهلات ونظرا لأهمية كل من الجامعة والأستاذ الجامعي وباعتبار دور كل منهما مرتبط بالآخر فقد ارتأينا تناولهما بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

أولا : الجامعة

1-1 - لمحة تاريخية عن تطور الجامعة الجزائرية

مرت الجامعة الجزائرية بسلسلة من التحولات والتطورات ويمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال إلى أربع مراحل هي:

* إرساء قواعد الجامعة الوطنية.

* تنفيذ إصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971 والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع الخريطة الجامعية سنة 1982 والتي تم تحديثها سنة 1984.

* دعم المنظومة وعقلتها تماشيا مع التحولات التي يشهدها كل من المجتمع والإقتصاد الجزائري وقد تم الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 أفريل 1999 والمتعلق بالتعليم العالي.

* تطبيق النظام العالي: نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه والشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة. وهذا حسب ما طرحته صليحة رفاذ (2013). وقد عرف التطور التاريخي للجامعة الجزائرية عدة تقسيمات على غرار ماسبق ذكره من بينها التقسيم الموالي:

أ- **مرحلة 1962-1970**: ورثت الجزائر عند فجر الإستقلال عن الإستعمار الفرنسي هياكل جامعية محدودة جدا وأغلبها غير صالحة للدراسة ومتمركزة في الجزائر العاصمة ولم تجد الجامعة الجزائرية قاعدة متينة للإطلاق العلمي على مستوى هيئة التدريس والمرافق والإداريين المتخصصين في شؤون التسيير الجامعي فحملت هيئة التدريس على عاتقها مهمة التدريس والتسيير الإداري معا لكنه كان بمثابة الحل الإضطراري المؤقت. (ولد خليفة، 1989، ص187)، ورغم إستقلالها عن المستعمر غير أن الجامعة الجزائرية وبعد سنوات من الإستقلال بقيت مرتبطة بالجامعة الفرنسية وهذا ما أكده COULLON عندما صرح قائلا بأن الجامعة الجزائرية في 1970 لا تزال تدور في ساعة باريس فالسنة الأولى في كليات العلوم والآداب هي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل 1966 (COULLON. 1976. P245). ولم تكن هناك في هذه المرحلة وزارة خاصة بالتعليم العالي بل كانت تعد أحد المديريات التابعة لوزارة التربية الوطنية إلى غاية 1970 أين تأسست وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ب- **مرحلة 1971-1980**: في هذه المرحلة بدأت تظهر بوادر الإصلاح والتي تمثلت في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة وإعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية.

وقد أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية.

- **مرحلة اللسانس** وهي ما يطلق عليها بمرحلة ما قبل التدرج وتدمر أربع سنوات أما الوحدات السداسية فهي المقاييس السداسية.

- مرحلة الماجستير: وهي ما يطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الأولى وتدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزأين : الجزء الأول وهو مجموعة من المقاييس النظرية أما الجزء الثاني فيتمثل في إنجاز بحث يقدم في صورة أطروحة.

- مرحلة دكتوراه العلوم: وهي ما يطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الثانية وتدوم خمس سنوات من البحث العلمي.

ج- مرحلة الخريطة الجامعية: من 1980-1984 وكانت تهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق 2000 معتمدة في ذلك على إحتياجات الإقتصاد الوطني بمختلف قطاعاته كما تم توجيه الطلبة إلى التخصصات الأكثر طلبا في السوق الوطنية للعمل كالتخصصات التكنولوجية.

د- مرحلة 2000 إلى يومنا هذا: تميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلي والإصلاح الجزئي وقد عرفت هذه المرحلة عددا من الإجراءات تتمثل فيما يلي:

- إعادة تنظيم الجامعة في صورة كليات.

- إنشاء 6 جذوع مشتركة تتم توجيه الطلبة الجدد لها.

- إنشاء 6 مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل، وسعيدة.

- تحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية، مستغانم، إلى جامعات وإنشاء جامعة بومرداس.

وهكذا أصبح قطاع التعليم العالي يحتوي 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 6 مدارس عليا للأساتذة،

11معهدا وطنيا للتعليم العالي، و12 معهدا ومدرسة متخصصة وكان هذا سنة 1999، وقد ظهرت بعد

ذلك جامعات أخرى ومراكز جامعية وملاحق للجامعات مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي

وتجسيد ديمقراطية (عينات، 2006، ص75، 79) كما تم إدراج نظام (LMD) (ليسانس، ماستر، دكتوراه)

الذي يشكل هيكلا تعليميا مستوحى من الدول الأنجلوسكسونية هذا الأخير أخذ مكانته في الجزائر تدريجيا

إبتداء من السنة الجامعية 2004، 2005 ويعتمد في هيكلته على ثلاث مراحل تكوينية وهي:

- ليسانس: شهادة البكالوريا + ثلاث سنوات.

- ماستر: شهادة البكالوريا + خمس سنوات.

- دكتوراه: شهادة الماستر + ثلاث سنوات.

في كل مرحلة من هذه المراحل تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات في كل مرحلة وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة تميزت بإدخال نظام (LMD) في بعض التخصصات والإحتفاظ بالنظام الكلاسيكي في تخصصات أخرى. (جامعة جيجل، 2008، ص21، 22).

1-2- وظائف الجامعة:

إن الجامعة باعتبارها مؤسسة فاعلة في المجتمع فإن ذلك يفرض عليها تأدية مجموعة من الأدوار والوظائف لعل أهمها ما ذهب إليه جوهر الذي يؤكد أن العمل الجامعي يتضمن شقين كل منهما يكمل الآخر هما البحث العلمي والتدريس (شيخة، 2008، ص132) وفي نفس السياق نجد جوزيف لسمون 1971 الذي أكد هو الآخر على أن الوظيفة الأساسية للجامعة هي إكساب المعارف ومحاربة الجهل وتحقيق هذه الوظيفة وأداؤها بنجاح مرتبط بالتوجيه السليم للطاقات البيداغوجية داخل المؤسسات الجامعية، في حين ذهب GUYROCHER (1990) للقول بأن للجامعة وظيفة ثنائية تتباين بين تكوين الفرد المؤهل والمعد لعالم الشغل و بين البحث العلمي خاصة في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم على جميع الأصعدة فالتعليم يهدف في الأساس الى تنمية القوى البشرية المؤهلة للإستفادة منها في تطوير المجتمع والنهوض به.

في حين تعد البحوث العلمية التي تنجز في المؤسسات الجامعية سببا أساسيا في رفع مستوى التعليم، وحتى تكون هذه البحوث ناجحة يجب أن تتناول في طياتها المشكلات التي تواجه المجتمع في محاولة للإرتقاء بمستوى تطلعاته وتلبية متطلباته وهذا حسب ما صرح به (حسن، دون سنة). فالجامعة ليست فقط

مؤسسة للتدريس والتعليم ومنح شهادات وفقا لما أكده (GASTON MIALARET 1981) بل هي مركز للعلم والأبحاث وهي بذلك الحارس على تحقيق التطور العلمي.

كما لا يمكن إلغاء دور الجامعة نحو المجتمع فحسب ما صرح به (ISEOR 2002) فإن من وظائف الجامعة مد المجتمع الذي تنتمي إليه بالمعرفة العلمية والتقنية.

إذن فوظائف الجامعة لا تقتصر فقط على التدريس، فكفاءتها تقاس بمدى قدرتها على الإسهام في تطوير المجتمع وكذلك الإسهام في البحث العلمي (نوفان عبيدات وآخرون، 2012، ص14).

يمكن القول أن وظائف الجامعة تتدرج ضمن ثلاث محاور أساسية هي:

- إعداد القوى البشرية.

- البحث العلمي.

- التنشيط الثقافي والفكري العام وهذا حسب مرسى (1992).

أ- إعداد القوى البشرية:

لعل أهم وظائف التعليم العالي الجامعي هو إعداد أفراد ذوي قدرات واستعدادات ومؤهلات وكفاءات قادرة على الاندماج في سوق العمل في مختلف المجالات والإختصاصات باعتبار أن التعليم العالي له الأثر الأكبر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فهو يعد عاملا أساسيا في التنمية وهذا ما أكده راشد (1988) خاصة وأن مسؤوليات الجامعة في الدول النامية مثل الجزائر تتعدى بعدها الأكاديمي لترتبط بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية إقتصادية كانت أم ثقافية.

ب- البحث العلمي:

يعد البحث العلمي الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية على مختلف الأصعدة ولمختلف الأمم متطورة كانت أم نامية، وحسب باس(2000) فإن هذا جعل الجامعة مركزا للبحث عن الحقائق من خلال ما يقدمه الأساتذة والمفكرون العاملون بها. ومع تزايد دور الجامعة وأهميتها ساهم ذلك في نشوء أزمة تمثلت في:

- تبني الجامعة نظرية المعرفة والتي تقوم على أساس أن حب الإطلاع هو الدافع الأساسي في بحث الإنسان عن الحقيقة.

- التوجه إلى حصر الجامعة في إطار فكري معين نتيجة عدم القدرة على تعميم النتائج المتوصل لها في الأبحاث والدراسات الجامعية في كل الأزمنة وكل الأماكن وهذا ما يجعل مهمة الطالب والأستاذ تقتصر فقط على البحث لأجل الوصول إلى المعرفة وهذا ما يفصل الجامعة عن قضايا المجتمع فيؤثر سلبا على دورها لتتقد مع الوقت أهميتها.

ج- التنشيط الثقافي العام:

ذهبت ليلي زرقان (2012) إلى القول أن نشر العلم والثقافة يعد رسالة المؤسسات الجامعية، فهي ذات دور طبيعي في مجال التعلم والثقافة للنهوض بالمجتمع، وهي مركز إشعاع ثقافي للمجتمع تتعرف من خلاله على مشكلاته ومحاولة معالجتها من خلال فتح أبوابها للمجتمع وأن تستجيب لآماله وتطلعاته وحاجاته الثقافية قصد تنشيط بنيته الإجتماعية والراقي بمستواه الفكري والثقافي.

- وقد ذكر الربيعي (2008) وظيفة أخرى للجامعة لا تقل أهمية عم سبق ذكره بل يمكن القول أنها تفوقه في الأهمية وهي:

خدمة المجتمع: حيث أكد أن دور الجامعة ووظيفتها لا تقتصر فقط على الجانب الأكاديمي المعرفي بل تتعداه وذلك من خلال سعيها الدائم إلى تلبية إحتياجات وتطلعات المجتمع الذي توجد فيه وذلك من خلال العمل على إيجاد طرق لعلاج المشاكل التي تواجهه واقتراح حلول مناسبة لها. ومما سبق يمكن القول أن مجموع وظائف الجامعة هي وظائف متداخلة ومتكاملة فيما بينها وكلها تصب في خدمة المجتمع.

1-3- أهداف الجامعة:

إنطلاقا من مجموع الوظائف السالفة الذكر التي تعنى الجامعة بتأديتها تحدد مجموعة من الأهداف المرتبطة أساسا بتلك الوظائف لعل أبرزها ما يلي:

- 1- أهداف معرفية: وهي ترتبط بالمعرفة تطورا وتطويرا وانتشارا.
 - 2- أهداف إجتماعية: تعمل على إستقرار المجتمع وتماسكه ومساعدته لإيجاد حلول لمشكلاته.
 - 3- أهداف إقتصادية: وهي التي تعمل على تطوير إقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خدمة بشرية وما يحتاج إليه من خبرات ومهارات. (فاروق عبده، 1997، ص54).
- ويحدد سلامة الخميس (2000) عددا من الأهداف لجامعة اليوم يتفق عليها مختلف الباحثون يمكن تحديدها فيما يلي:

- 1- تطوير البحث العلمي وتشجيع إجرائه داخل الجامعة وخارجها.
 - 2- الإسهام في تعديل وتطوير الإتجاهات في المجتمع المحيط نحو الأفضل.
 - 3- نشر الثقافة والمعرفة وإشاعتها بين الناس.
 - 4- سد حاجات المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المدرجة.
 - 5- دراسة مشكلات المجتمع المحيط وفهمها وتحليلها والحث على إيجاد حلول لها.
 - 6- تدعيم القيم الروحية لدى الشباب.
 - 7- الإسهام في تنوير المجتمع.
 - 8- مواكبة التطور الحادث من حول الجامعة (9) مواكبة الإنفجار المعرفي وثورة المعلومات (10) وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد والمستحدث في مجالات تخطيطاتهم.
- وحسب برعي (2002) فإن أهداف الجامعة في ظل تطورات المجتمع أصبحت ذات طابع تنموي إجتماعي تتمثل أساسا فيما يلي:

- التعرف على الحاجات الحقيقية للمجتمع ومحاولة تلبيتها.
- التعرف على معوقات التطور ومراكز الخلل في المجتمع والعمل على إصلاحها.

- السعي لتحقيق التطبيع الإجتماعي والثقافي للفرد من أجل تكامل شخصيته، وتحقيق توافق مع ذاته ومحيطه.

- الإسهام في تطوير وتحسين التعليم بكافة مستوياته باعتباره المحرك الضروري للعلوم والتقنيات فيرفع بذلك المستوى الثقافي للمجتمع (M. DUFFOUR. 1986. P 13)، باعتبار أن التعليم أداة فعالة لنقل وتحديث ثقافة المجتمع. (A LAIN BIENYME. 1986. P13).

1-4- مبادئ الجامعة الجزائرية:

يرتكز التعليم العالي في الجزائر على مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- التعريب: ويقصد به حسب سليمة حفيظي (2004) إحلال اللغة العربية مكان اللغة الفرنسية باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل لغة المستعمر وقد تم الشروع في ذلك بعد الإستقلال أما المواد التي عنيت بالتعريب في الجامعة فهي الأدب العربي، التاريخ والفلسفة وغيرها من العلوم الإنسانية كما تم تعريب بعض التخصصات العلمية كالرياضيات والتعريب بذلك يعبر حسب حسن أحمد (2000) عن مقومات وشخصية الشعب الجزائري خاصة وأن اللغة العربية تعتبر لغة عالمية حسب تصنيف الأمم المتحدة.

- ديمقراطية التعليم: ويقصد بها وفقا لما ذهب إليه مراد (2005) منح حق الدخول للجامعة لكل حامل لشهادة البكالوريا، ففي بداية الأمر لم يكن يراعي مبدأ التفوق في الدخول للتخصصات المختلفة لكن سرعان ما تم تدارك هذا الأمر بعد إصلاحات السبعينات حيث أصبح من الضروري حصول الطالب على علامة 20/12 في المادة التي يريد التخصص بها وذلك بغرض تزويد البلاد بالإطارات المؤهلة إلا أن هذه السياسة كان لها سلبيات عدة لعل أبرزها عدم التكافؤ بين عدد الطلبة والأساتذة المتوفرين ونظرا لذلك سعت الجهات المعنية إلى إعادة النظر في هذه السياسة من خلال تحقيق الموازنة بين الجانبين الكمي والكيفي.

- الجزائر: حسب ما ذهبت إليه سليمة حفيظي (2004) فإن المقصود بهذا المفهوم هو التحرر من التبعية الثقافية والتكنولوجية وهذا من خلال التخلص من العنصر الأجنبي واستبداله بالعنصر الوطني، حيث نلاحظ تزايد كبير في عدد الأساتذة من 82 أستاذ سنة 1962 إلى 14581 أستاذ سنة 1997 غير أن هذه السياسة كان لها آثار سلبية على جودة التعليم وهذا بسبب التخلي عن الأساتذة الأجانب ذوي الخبرة والإعتماد على العنصر الوطني الذي يفتقر للخبرة والجودة في الأداء.

ونظرا للسلبيات التي خلقتها السياسات الثلاثة (تعريب، جزارة، ديمقراطية التعليم) فقد إنتهجت الجزائر مبادئ جديدة ممثلة في النقاط التالية: معتوق (2006)

- إنسجام النظام التعليمي الجزائري:

والمقصود بها توحيد الشهادات العلمية والبرامج على مستوى مختلف الجامعات.

- الحد من مركزية النظام:

من خلال تنمية التعاون مع الشركاء من مختلف الدول في إطار المخططات الخماسية والسداسية وفسح المجال للمؤسسات لتأدية مهامها بطريقة سهلة.

- إبرام عقود شراكة بين الجامعة الجزائرية والجامعات العربية مع السعي لإنشاء مخابر وبرامج مزدوجة.

ومن خلال ما سبق وحسب تاوريت (2008) يمكن القول أن هناك ثلاث محاور أساسية يجب أخذها يعين الإعتبار في البناء والتأسيس للجامعة والتعليم العالي أو لها خلق التوافق بين منهج التعليم المعتمد وخصوصية المجتمع واحتياجاته التنوية ثانيها الإهتمام بالبحث العلمي، أما ثالثها فهو الجودة والنوعية لمخرجات الجامعة.

1-5- مهام الجامعة الجزائرية:

بمقتضى المواد 4 و5 و6 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 51 فإن مهام الجامعة الجزائرية تتمثل فيما يلي:

- التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

أ- مهام الجامعة في مجال التكوين:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للبلاد.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب- مهام الجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

- تثمين نتائج البحث ونشر الأعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ومنه يمكن القول أن مهام الجامعة لا تنحصر فقط في الجانب البيداغوجي بل تتعداه لتكون

مهامها ذات طابع إقتصادي تنموي إجتماعي تكنولوجي.

1-6- مكونات الجامعة:

يتكون أي نسق من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها والمتكاملة من حيث الأدوار والوظائف

التي يؤديها كل عنصر، والجامعة باعتبارها أحد أهم هذه الأنساق فهذا يجعل أداءها لوظائفها يتوقف على

تفاعل ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

1- الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة:

إن الجامعة مؤسسة تربوية بالدرجة الأولى لكن هذا لا ينفي وجود إدارة تسهر على راحة الطلاب والمدرسين وتوفر لهم الظروف الملائمة لكي تقوم الجامعة بالمهام المنوطة بها. (قريشي، 1996، ص13)، ويتكون هذا الهيكل من:

* **رئيس الجامعة:** الذي يتعين من رئاسة الدولة باقتراح من وزير التعليم العالي.

* **أربع نواب يشغلون مناصب:** الدراسات البيداغوجية، الإدارة والشؤون العامة، التخطيط والتوجيه والتجهيز، البحث والدراسات العليا، العلاقات الخارجية.

* **أمين عام الجامعة.**

* **مجلس الجامعة:** ويتكون ممن سبق ذكرهم إضافة إلى رؤساء المعاهد. (الركيبي، 1987، ص160).

أما بالنسبة للكليات فتتكون من:

* **عميد الكلية:** يساعده نائبان أو ثلاثة للتسيير، الدراسات البيداغوجية والمسائل المرتبطة بالطلبة.

ودراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي، العلاقات الخارجية وللكلية أمين عام يشرف على التسيير.

* **المجلس العلمي للجامعة:** يتكون من:

- مدير الجامعة رئيساً، نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء المجالس العلمية للكليات، ممثل

واحد عن الأساتذة لكل كلية ينتخب من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى، مسؤول المكتبة المركزية.

- مهامه:

* **يدلي المجلس العلمي للجامعة بأرائه وتوصياته خاصة فيما يأتي:**

1- المخططات السنوية المتعددة لسنوات التعليم والبحث العلمي في الجامعة.

2- المشاريع الخاصة بإنشاء وتعديل أو حل الكليات أو الأقسام أو وحدات البحث.

3- برامج المبادلات والتعاون العلمي بين الجامعات.

- 4- الحصائل العلمية للتعليم والبحث في الجامعة.
- 5- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الإجتماعية والإقتصادية.
- 6- برامج التظاهرات العلمية والتقنية التي تنظمها الجامعة.
- 7- يقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية في الجامعة.
- المجلس العلمي للكلية: يتكون المجلس العلمي للكلية من:
 - * العميد، رؤساء الأقسام، رؤساء اللجان العلمية للأقسام، مدير وحدات البحث، ممثل منتخب من الأساتذة عن كل قسم.
- * مهامه:
 - 1- تنظيم التعليم ومحتواه.
 - 2- تنظيم أشغال البحث.
 - 3- مواصفات الأساتذة والحاجة إليهم.
 - 4- إقتراح فتح شعب ما بعد التدرج وتجديدها أو غلقها.
 - 5- حصيلة التكوين لما بعد التدرج.
 - 6- منشورات الكلية وتنظيم التظاهرات العلمية.
 - 7- يعطي المجلس العلمي إعتاماده لمواضيع يقترحها الدارسون لما بعد التدرج ويتولى متابعة الأطروحات لما بعد التدرج ويعاين تطورها دوريا.
 - 8- يقترح لجان المناقشة بمذكرات لما بعد التدرج.
 - 9- يدرس حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية. (الجريدة الرسمية، 1999، ص16، 18).

إن البناء التنظيمي للجامعة أو ما يسمى بخريطة التنظيم بمثابة وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة ومحور للعلاقات الإنسانية داخلها وذلك من خلال مجموعة الأدوار التي يقوم بها الأفراد لتحقيق هدف محدد كما يحمل على الإستفادة الكاملة من الطاقات الموجودة سواء كانت بشرية أو مادية. (إسماعيل، 2007، ص65، 67).

2- هيئة التدريس (الأستاذ):

فالأستاذ بعد حجر الزاوية في العملية التعليمية فهو القائم بهذه العملية باعتباره ناقل للمعرفة ومسؤولاً عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة. (دليو وآخرون، ص93). فالجامعة لا تعتمد في أدائها لأدوارها ووظائفها على الهيكل الإداري والتشريعات فحسب بل تعتمد كذلك على المدرسين والباحثين العاملين بها الذين لا يكتفون فقط بتلقين المعلومات للطلبة بل يساعدونهم على إيجاد الطرق المثلى لتوظيف وإستخدام تلك المعلومات والإستفادة منها بشكل عملي في الواقع، فالأستاذ هو ذلك الذي يكتفي بالتدريس والبحث الأكاديمي كعمل له. (غربي وآخرون، 2012، ص17).

3- الجماعة الطلابية (الطالب الجامعي):

يمكن تعريف الطالب الجامعي على أنه كل شخص سمح له مستواه العلمي بالإننتقال من المرحلة الثانوية إلى الجامعة وإختيار التخصص الذي يتلاءم مع رغبته وميوله وفقاً لما يمتلكه من قدرات وإستعدادات.

- وبناء على ما سبق نؤكد على ضرورة الإهتمام بمختلف مكونات وعناصر المؤسسة الجامعية كل على حدا باعتبار أن كلا منها مساهم في نجاح العمل الجامعي وفاعل أساسي في تأدية الجامعة لدورها في خدمة المجتمع وتنميته.

1-7- الإتصالات التنظيمية في الجامعة:

يؤكد عمر تتنازي على أن الإتصال يعد أهم الوظائف التنظيمية التي تربط بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة على إختلاف طابعها إقتصادية كانت أم خدماتية وباعتبار الجامعة أحد تلك المؤسسات فحديثنا

سيكون عنها، وحسب ماهر (2000) فإن الجامعة تتكون من مجموعة من المستويات الإدارية بداية بالإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا وتتساب المعلومات خلالها وتتدفق في شكل شبكات تسمح بوصول المعلومة لمختلف العناصر العاملين بالمؤسسة الجامعية سواء كانت هذه المعلومة توجيهات أو قرارات أو تعليمات أو غيرها ويكون هذا التدفق إما صاعداً أو نازلاً أو أفقياً وقد يكون تفاعلياً والمعلومات تنتقل من إدارة إلى أخرى ومن شخص لآخر إما كتابياً أو شفويًا مما يؤدي إلى إختلاف معنى الرسالة باختلاف الأشخاص وفهمهم لمحتواها فتحرف فيؤثر ذلك سلباً على الغرض من العملية الإتصالية ولتفعيل عملية الإتصال وضعت مجموعة من المعايير:

- السهر على خلق إعلام واضح داخل المؤسسة.
- تحديد الأهداف لكل مستويات النشاط.
- تحديد المسؤوليات لكل المستويات، وتفويض السلطة لكل منها.
- تتضمن الإدارة عمليات إتصالية مناسبة في كل المستويات.
- إذن فعملية الإتصال التنظيمي قد تواجهها عدة معوقات تؤثر بشكل أو بآخر على فعاليتها ونجاحها وهذا ما سنحاول الوقوف عليه في الجانب الميداني من هذه الدراسة.

1-8- أنظمة الإتصالات في الجامعة:

إن إستخدام المنظمة الجامعية لأساليب متقدمة من الإتصالات التنظيمية يمكنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات ولعل من أهم تلك الأساليب والأنظمة مايلي:

- أنظمة الشكاوي:

تشجع المنظمات المتقدمة ومن بينها الجامعة عاملها في التعبير عن شكاوهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم وبجانب هذا فإنها تتضمن إعطائهم ردود على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي.

بالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات ليستطيع العامل في الجامعة أن يتقدم بشكواه أو المطالبة بحقوقه عند المستويات العليا وتبدأ عادة بالمدير المباشر لحل المشكلة، ويتيح النظام الحق للعامل بالشكوى أو رفع الأمر إلى جهة أعلى، وقد تأخذ أنظمة الشكاوي مسميات أخرى من بينها سياسة الباب المفتوح.

- أنظمة المقابلات:

تقوم الجامعة باستخدام المقابلات كوسيلة لإمتصاص مشاعر الغضب وحل المشكلات وتكون المقابلات على شكل إجتماعات تسعى من خلالها لتحقيق أهداف معينة او حل مشكلات مطروحة.

- لوحة الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة الجامعية، ولإخبار العاملين الإداريين والأساتذة أو الطلبة بالأمر الهامة والمستعجلة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنشطة العمل. غير أن هذه الوسيلة للأسف غير فعالة بالشكل الكافي وهذا ما أكدته إستجابات أفراد العينة، حيث صرح أغلبهم انهم لا يحبذون اللجوء لها باعتبارها في أغلب الأحيان تكون غير واضحة وغير منظمة خاصة وأنها تحتوي قديم الإعلانات وجديدها مما يتطلب وقتا طويلا في البحث عن أحدث الإعلانات ضمنها.

- المجالات:

تستخدم الجامعة المجالات قصد تمكين العاملين بها من الإطلاع الدائم على أخبارها وبأي مستجدات على مختلف الأصعدة. (أميمة، 2014، ص 58).

- ويتم اعتماد مختلف هذه الأساليب الإتصالية قصد تسهيل وصول المعلومة في وقتها المناسب خاصة إذا تم إستخدامها بالشكل الصحيح.

ثانيا: الأستاذ الجامعي

2-1- مهام الأستاذ الجامعي:

تتضمن الجريدة الرسمية العدد 23 لسنة 2008 مجموعة من المهام المنوطة بالأستاذ الجامعي:

المادة 4:

يؤدي الأساتذة الباحثون من خلال التعليم والبحث مهمة الخدمة العمومية التعليم العالي وبهذه الصفة يتعين عليهم القيام بما يأتي:

- إعطاء تدريس نوعي ومعين يرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية والتعليمية ومطابقا للمقاييس الأدبية والمهنية.

- المشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي والمتواصل.

- القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم لممارسة وظيفة الأستاذ الباحث.

أما بالنسبة لكريوش (2016). فيحدد وظائف الأستاذ الجامعي في:

البحث، التعليم، التنظيم وهي تكمل بعضها البعض ومترابطة بالضرورة. ويرى زوسلر أن الأستاذ الجامعي يقوم بالمهام التالية:

- المهمة الأولى:

يجب أن يكون التعليم الذي سبق البحث وإجراءات المجالس، النشر وكل النشاطات المهنية مهما كانت.

- المهمة الثانية:

ترتبط بالمهمة الأولى، وتتمثل في تحضير الوسائل البيداغوجية.

- المهمة الثالثة:

وهي أن يتصف الأستاذ الجامعي بكونه حجة في الموضوع الذي يقوم بتدريسه، وأن يحسن تخطيط وإدارة وتنظيم وقته، وأن يكون مرشدا ومستشارا أكاديميا للطلاب. (كريوش 2016، ص 140).

كما نجد حسب عبد الناصر (2012) فإن من مهام الأستاذ الجامعي خدمة المجتمع ويمكن

تحديد الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي في مجال خدمة المجتمع فيما يلي:

- إجراء البحوث التطبيقية التي تخدم مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة.

- نشر المعرفة من خلال ما يلقيه من محاضرات وندوات ومؤتمرات تسهم في حل مشكلات المجتمع، وتدعم الإبداع الفكري والعلمي.

- تقديم الإستشارات في مجالات متنوعة وذلك للقطاعين العام والخاص.

- الإشتراك في البرامج التدريسية لخدمة المجتمع بكافة مؤسساته وقطاعاته.

* إلا أن مختلف هذه الأدوار لا يمكن للأستاذ الجامعي تأديتها بشكل كفاء إلا من خلال توفير

مجموعة من العوامل التي قد تساهم في رفع دافعيته للعمل ومن ثم الرفع من مستوى أدائه كتوفير نظام إتصالي فعال خال من المعوقات.

2-2- صفات الأستاذ الجامعي:

هناك مجموعة من السمات التي يجب أن يتحلى بها الأستاذ الجامعي للتمكن من أداء مهامه بشكل جيد وقد صنفت تلك الصفات والخصائص إلى أربع محاور:

أولاً: السمات الشخصية.

ثانياً: الكفايات التدريسية.

ثالثا: الكفايات المهنية.

رابعا: الكفايات الإجتماعية والثقافية. راشد (1988).

أولا : المقومات الشخصية: يرى محمد الكحلوت (2006) أن أداء الأستاذ لعمله بالشكل المطلوب مرتبط

بمجموعة من المقومات من بينها المقومات الشخصية التي لخصها فيما يلي:

* قوة الشخصية، حسن التصرف، الهدوء، الإلتزان الإنفعالي، المرونة في التفكير، تحمل المسؤولية، بشاشة وإبتسامة الوجه.

ثانيا : المقومات الإجتماعية: والتمثلة في التواضع والإبتعاد عن الغرور، التعاون مع الآخرين، الجدية

والإخلاص في العمل، إحترام مشاعر الطلاب والتسامح معهم، الدقة والنظام، التمسك بالعقيدة، تشجيع

الطلاب، مهذب في ألفاظه وتعامله وتفاعله، يرفع الروح المعنوية للطلاب، يتصف بالحكمة والصبر،

يشيع الألفة والمحبة بين الطلاب، يوفر الدفء والصدقة مع الطلاب، المشاركة في حل مشاكل الطلاب.

ثالثا : المقومات الأكاديمية التدريسية: الخبرة، العدالة في التقييم، تنوع أساليب تقييم الطالب، عرض

المحاضرة بطريقة مشوقة، القدرة على ضبط وقيادة المحاضرة بطريقة مشوقة، غزارة المادة العلمية،

التسلسل المنطقي في عملية التعليم، تعدد مصادر التعليم، مراعاة الفروق الفردية، إفساح المجال للحوار

والمناقشة، التفاعل اللفظي السليم، إستخدام تكنولوجيا التعليم، عدم الخروج عن موضوع المحاضرة

(الكحلوت، 2006، ص168، 170).

أما عبد الفتاح (1994) فقد حدد خصائص الأستاذ الجامعي فيما يلي:

التمكن العلمي، المهارة التدريسية، وعدالة التقويم، والإلتزام بالمواعيد، التفاعل، مناقشة أخطاء الطلاب،

كما ركز في دراسته على الخصائص الإنفعالية والخصائص الإجتماعية والتي تشمل الإلتزان الإنفعالي،

والثقة بالنفس، والمرونة، التلقائية، والنظام والدقة، الصداقة والتعاون، التمسك بالقيم الدينية، والمظهر

اللائق.

في حين ذهب فيرشيد وآخرون (FAIRCHID. ET AL,1997,P11) إلى أن أهم الصفات الواجب توفرها في الأستاذ الجامعي متمثلة فيما يلي: الثقة بالنفس، مدى تمكنه من المادة الدراسية، مدى إهتمامه بتنمية التفكير المنطقي، إتباعه لأسلوب ينبثق في التدريس لتوصيل المعلومات لطلابه. وحسب النتائج التي توصل إليها الرفاعي (1997) في دراسة أجراها حول الصفات الشخصية والمهنية للأستاذ الجامعي فإن من أهم تلك الصفات نجد: الحكمة، الصبر، العدل، وضوح الصوت والإخلاص في العمل، سمة الثقافة.

إلا أن توفر مختلف هذه الصفات وغيرها قد لا يكون كافيا لأداء الأستاذ الجامعي لمهامه وأدواره بالشكل المطلوب خاصة في حال وجود مشكلات تعوق تحقيق ذلك وخارجة على إرادة الأستاذ الجامعي وسنحاول التطرق للبعض منها في هذا الفصل.

2-3- أهمية الأستاذ الجامعي:

للأستاذ الجامعي أهمية بالغة في المؤسسة الجامعية إذ يعد بمثابة حجر الزاوية فيها ولعل أهميته تتجلى في مجموع الأدوار والمهام التي يؤديها فهو الوحيد الذي يحمل على عاتقه مسؤولية بناء العقول وإعداد الكفاءات البشرية للمجتمع في مختلف التخصصات، فهو الأساس في البناء الجامعي ومفتاح التنمية والتطوير المجتمعي، حيث يؤدي وظيفته التدريسية التي تمكنه من نشر المعارف والحفاظ عليها والبحث عن الجديد فيها، كما أنه دائم النشاط في مجال البحث العلمي، الذي يعتبر أهم ما تسعى الجامعة لتحقيقه، بالإضافة إلى بعض الأدوار التي تبين الأهمية التدريسية للأستاذ الجامعي، والتي تتمثل في

النفائ التالية: (فتيحة بن زروال، 2002، ص19، 18)

- توجيه وإثارة التفكير.
- تحفيز قدرات الطالب المختلفة بهدف تنميتها وتطويرها.
- تدريب الطالب على إستعمال الآلة العلمية.

- تطوير المعارف ونشرها.

- التوجيه الأخلاقي والإجتماعي للطلبة، وحثهم على الإعتماد على الذات من خلال مساعدتهم على تنمية الثقة بالنفس والشعور بالمسؤولية والإستمرار في التعليم الذاتي.
- العنصر الأساسي الذي يشترك مع المجتمع في تنشئة أبنائه.
- كما أنه القائد والموجه لكافة عناصر العملية التعليمية. (غني، 2007، ص16).

ومما سبق يمكن القول أن للأستاذ الجامعي أهمية جد بالغة في تحقيق وتفعيل دور المؤسسة الجامعية ولذا وجب توفير الظروف الملائمة له خاصة في محيط العمل من خلال الوقوف على مختلف المشكلات التي تحول دون أدائه للمهام المنوطة به بالشكل المطلوب والعمل على إيجاد طرق لعلاجها أو حتى التقليل من أثرها ولعل أبرزها ما سيتم عرضه في العنصر الموالي.

2-4- المشكلات التي تواجه الجامعة الجزائرية والأستاذ الجامعي:

رغم التطورات التي شهدتها قطاع التعليم العالي في الجزائر على مختلف الأصعدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا غير أنه لا يزال يتخبط في عدد من المشكلات التي من شأنها التأثير على نجاح المنظومة الجامعية وتحقيقها لأهدافها، من بين هذه المشكلات ما هو بيداغوجي وما هو تنظيمي وآخر إجتماعي وحتى إنساني هذه المشكلات وغيرها قد تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة الجامعية عموما وعلى الأستاذ الجامعي بشكل أخص حيث تنعكس سلبا على أدائه وعلى مستوى دافعيته نحو العمل خاصة وأنه المحور الأساسي والمركزي في أداء وإنجاح مهام وأهداف المؤسسة الجامعية.

أ- المشكلات التي تواجه الجامعة الجزائرية:

- التهافت على التعليم الجامعي وإنفجار أعداد الطلبة في الجامعات مما أدى إلى ضعف الطاقة الإستيعابية.

- العلاقة التي بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات الجزائرية علاقة مركزية، مع أن التشريع ينظر للجامعة الجزائرية على أنها تتمتع بشخصية معنوية مستقلة (عدم إستقلالية الجامعة الجزائرية).

- عدم تناسب نوعية المخرجات مع حجم الإنفاق على التعليم العالي.

- عدم وجود حرية أكاديمية لكشف الحقيقة أو تطبيق نتائج البحث من خلال الميدان أو الواقع، مما جعل البحث الجامعي يأخذ الصفة الأكاديمية المطلقة، ويميل في معظمه للتظير بعيدا عن مجريات الأحداث الواقعية ويفقده هذا جانبا كبيرا من أهميته وجدواه.

- إتساع الفجوة بين أهداف التعليم العالي ومردوده الإقتصادي والإجتماعي، وبالرغم من كثرة الجامعات والمدارس العليا إلا أنها تركز على الكم على حساب الكيف، مما يجعلها غير قادرة على تغطية إحتياجاتها المحلية، ناهيك عن عجزها عن دخول سوق المنافسة الدولية مما يمكن وصفه بالقصور بسبب الضغوط الواقعة على خدمات التعليم العالي والتدريب في الجزائر.

- تزايد الصراع الفكري داخل المجتمع الجامعي بسبب وجود تيارات فكرية متصارعة نظرا لإختلاف الإيديولوجيات والأحزاب السياسية التي ينتمون إليها، فهذا الصراع الفكري يمكن أن يأخذ صورة خطيرة تعمل على زعزعة إستقرار الجامعة الجزائرية. (خلوف، 2014، ص200).

وحسب دليلة معارشة (2007) فإن مشاكل الجامعة في الجزائر تتمثل في:

- عدم جدوى الشهادة الجامعية في سوق العمل.

- عدم التوافق بين الشهادات الجامعية وسوق العمل.

- فضاء التقويم في الجزائر يعتمد على الحفظ والتلقين فهو بعيد كل البعد عن الأساليب الموضوعية التي تساهم في تنمية قدرة الطالب على التفكير والتفسير والتحليل مما أدى إلى إنخفاض مستوى المردود التعليمي.

- قلة مراكز البحوث المتميزة وضعف التنسيق بينها.
- إنخفاض مستوى الدافعية لإجراء بحوث تخدم إحتياجات الإقتصاد الوطني، لعدم وجود مستخدمين ومستفيدين منها.
- عدم النجاح الفعلي في تحقيق أحد أبرز أهداف الجامعة وهو التعريب وبالتالي وجد الطالب نفسه بين نقص إتقان اللغة وبين صعوبة إكتساب غيرها من اللغات.
- عدم التوافق والتنسيق بين أساتذة التطبيق والأساتذة المحاضرين.
- غياب المؤشرات الصحيحة المتعلقة بالتقييم النوعي لمنظومة التكوين الجامعي.
- المشاكل الإدارية اللا متناهية.
- سوء التخطيط للمنظومة التربوية ضمن المخططات الإنمائية الوطنية.
- عدم القدرة على وضع سياسة مرنة للإستفادة من الخبرة الوطنية خارج الجامعة.
- إتباع سياسة النمو الكمي على حساب النمو الكيفي.
- أما فتيحة (2007) فهي ترى أن أهم المشكلات التي تواجه الجامعة الجزائرية هي:
- عدم الترابط بين سياسة التكوين والتعليم وسياسة التوظيف.
- المناهج الدراسية وأهدافها لا تخدم متطلبات التنمية الشاملة.
- عدم القدرة على مواجهة الإنفجار التكنولوجي والمعلوماتي المتزايد.
- تدني مستوى البحث العلمي.
- جزئية الإصلاحات مع عدم وضوح الفلسفة التعليمية وقلة إستقرارها.
- عدم الأخذ بأسلوب المشاركة في وضع السياسات المتعلقة بالجامعة.

ب- المشاكل التي تواجه الأستاذ الجامعي في المؤسسة الجامعية:

- سيطرة الجانب الإداري على الجانب البيداغوجي فمن المعروف أن مهام رئيس القسم وعميد الكلية ونوابه وحتى عميد الجامعة هي مهام بيداغوجية باعتبارهم في الأصل أساتذة إلا أن العمل الإداري طغى على الجانب البيداغوجي لدى هؤلاء الأساتذة الإداريين.

- ضعف وتدني إعداد الأستاذ الجامعي وهذا ما دفع الوزارة إلى السعي لمضاعفة التريصات بنوعيتها (قصيرة المدى، وطويلة المدى) كتدارك للوضع.

وحسب ما جاء في دراسة للباحث مسمودي زين الدين (2004) حول التقييم الجامعي بين المقاربة البيداغوجية والمقاربة الحتمية والإستراتيجية الثنائية فإن الأستاذ الجامعي ينتهج فقط أسلوب التلقين في تدريسه للطلبة على الرغم من الإنتقادات العديدة التي وجهت لهذه الطريقة ويمكن تبرير ذلك في التكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي الذي ينعكس على دوره التربوي.

- قلة الهياكل القاعدية والوسائل البيداغوجية وهذا ما أكدته دراسة بو عبد الله لحسن (2004) حول مدى إستخدام التكنولوجيا التعليمية في الجامعة فالأستاذ الجامعي حسب هذه الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الكتب أما الحواسيب وأشرطة الفيديو التعليمية وأجهزة الإسقاط وغيرها فهي غير كافية وغير متلائمة مع بيئتنا الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالموضوعات الإجتماعية والتربوية. (سولامي، 2009، ص64).

- غياب سياسة التحفيز المادية والمعنوية.

- غياب التشاور والتنسيق بين مختلف هيئات التدريس وحتى إن وجدت لا ترتقي إلى مستوى تبادل الأفكار.

- غياب مناخ بيداغوجي ملائم يدفع بالأستاذ للعمل بشكل مريح وهي مشكلات سلبية تؤثر على مردودية الأداء لدى الأستاذ الجامعي. (حفيظي، 2004، ص94).

فالأستاذ الجامعي ورغم كونه محور العملية التعليمية في المؤسسة الجامعية غير أنه لا يتم إشراكه في تخطيط الأهداف أو حتى اقتراح الطرق والأساليب الملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

- بيروقراطية الإدارة:

إن مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعة خاصة على مختلف مستوياتها بحاجة إلى نظرة خاصة لكونها أكثر المؤسسات الاجتماعية تعقيدا، فالإدارة الجامعية تأتي على رأس أولويات تطوير التعليم العالي وتحقيق أهدافه.

فالعامل الجامعي لن ينجح أكاديميا أو بحثيا إلا من خلال اعتماد إدارة علمية متطورة خبيرة وواعية ومستقرة توفر للأستاذ مناخ العمل المناسب لأداء مهامه ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة. (عبود، 2001، ص29).

لأن الإدارة هي نواة للنجاح ويمكن أن تكون أيضا منبعا للمعوقات وخطر يهدد المؤسسة الجامعية وذلك باتجاهها نحو التسيير البيروقراطي النمطي، الذي يجعل الإدارة غاية في حد ذاتها في الوقت الذي كان يجب فيه أن تتجه هذه المؤسسة بكلياتها وأقسامها ومجالسها إلى تنشيط وتشجيع البحث العلمي والتكفل بمختلف متطلباته والمتابعة التربوية وتقييم البرامج ودراسة مختلف المشاكل والمعوقات التي تقف أمام تحقيق الأهداف المنشودة بدل تحولها كما هو موجود في الواقع إلى مكاتب للشكاوي ومراجع للإمضاءات فبعدت المسافة بين الأستاذ وزميله وبينه وبين الطالب وازدادت مشكلات التنسيق بين الأجهزة المنفذة (الرأسية والأفقية) واختلطت المراكز والأدوار. (ولد خليفة، ص187). فالإدارة بطريقة تسييرها هذه تضع عدة عراقيل أمام الأستاذ الجامعي كالدورات التكوينية التي يتلقاها الأستاذ الجامعي والتي تخضع معظمها لمحاباة بعض الأساتذة على حساب البعض الآخر أو ما ترتبط بصعوبة تقديم تسهيلات للحضور في الملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية أو ما تعلق بالترقية والتي تستغرق وقتا طويلا نتيجة كثرة الإجراءات الإدارية.

كما أن غياب الخبرة في مجال الإدارة والتسيير والإتصال لدى القائمين على الإدارة وعدم خضوعهم لبرامج تكوينية نظرية وميدانية في المجال الإداري من شأنه أن يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي للمهام المنوطة به، فالقائم على الإدارة يلعب دورا أساسيا في التأثير على قرارات المستويات العليا والتنفيذية، كما يلعب دورا هاما بالنسبة لمؤوسيه لأنه يترجم لهم قرارات المستويات العليا. (مرسي، 1998، ص159) ونحن هنا بصدد الحديث عم يسمى بالإتصال التنظيمي، فترجمة المعلومة وإعادة نقلها وإيصالها بالشكل المناسب دون أن تحرف هي أحد أهم الأولويات في عملية الإتصال التنظيمي التي تعد من أهم العمليات التي تكفل تفعيل العمل المؤسسي وأي خلل يمس هذه العملية يؤثر على مختلف العمليات والعلاقات التنظيمية داخل البناء التنظيمي الواحد.

ولكي يؤدي القائم على الإدارة مسؤولياته على أكمل وجه لا بد أن يتمتع بعدة مهارات إدارية منها:

- **المهارات التصورية:** التي تتعلق بمدى كفاءته في إبتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في إيجاد الحلول والتوصل إلى إتفاق، لأن هذه المهارات تساعد على النجاح في التخطيط للعمل وتوجيه وترتيب الأولويات، وتوقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل:

- **المهارات الفنية:** وهي التي يستخدمها في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها والتي تتطلب قدرا من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

- **المهارات الإنسانية:** وهي الطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين فيجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل.

وقد أكدت دراسة أجراها محمد عبد العليم مرسي (1984) حول المشاكل التي تواجه الأستاذ الجامعي في الجامعات العربية وقد تبين أن من بين تلك المشاكل والتي تؤدي إلى ضعف إنتاجية الأداء:

- عدم توفر الكتب العلمية، عدم كفاية المجالات العلمية اللازمة لنشر البحوث والدراسات، عدم كفاية الأموال المخصصة لإجراء البحوث، البيروقراطية الإدارية وأخيرا ضعف العلاقات الاجتماعية بين الزملاء

في العمل ، وأكد الباحث أن هذه المشاكل من شأنها أن تؤثر على إنتاجية عضو هيئة التدريس العلمية والبحثية، كما أكد عضو اليونسكو الإقليمي (1985) في دراسة أجراها حول المشاكل التي تعيق عضو هيئة التدريس عن أداءه لمهامه على ضرورة معالجة نواحي القصور في الجوانب العلمية والإدارية التي تؤثر على أداء عضوية هيئة التدريس، ومن بين المشاكل التي تواجه عضو هيئة التدريس نجد ما طرحه محمد (1994) في دراسة أجراها حول المشاكل التي تواجه عضو هيئة التدريس في بعض كليات الإسكندرية نجد عدم كفاءة الجهاز الإداري بالجامعة.

- عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس مع القيادات الإدارية العليا في إتخاذ القرارات المتعلقة بهم، بالإضافة إلى عدم وجود بنك معلومات.

كما بينت دراسة روز ماري كليف (1975) أن من أهم المشاكل التي تواجه هيئة التدريس هو إنعزالهم عن بعضهم البعض وفقدان العلاقات الإجتماعية وكذا إنعزال هيئة التدريس عن إدارة الجامعة.

● زيادة على ذلك فإن غياب سياسة التحفيز أو غياب المعايير الموضوعية المفروض اعتمادها في عملية التحفيز من شأنه هو الآخر أن يساهم في خلق مناخ عمل تسيطر عليه الصراعات مما يعوق عملية الإتصال بين مختلف العاملين بالمؤسسة الجامعية وفي مختلف المستويات التنظيمية نازلة أفقية أو صاعدة، فالجو المشحون بالصراعات والمحاباة والتكتلات من شأنه أن يخلق نوعا من الإغتراب الوظيفي والإفتقار للشعور بالإنتماء لمؤسسة العمل لدى الأستاذ الجامعي وهو ما يؤثر سلبا على دافعيته نحو العمل ومن ثم على مستوى أدائه للمهام الموكلة إليه وهذا ما سنحاول الوقوف عليه في دراستنا الحالية وخاصة في جانبها الميداني.

ملخص الفصل:

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن الجامعة تعد من أهم الوحدات الإجتماعية والمؤسسات التي لها بالغ الأثر في تغيير وتطوير وتنمية المجتمعات على جميع الأصعدة الثقافية منها والإقتصادية وحتى الإجتماعية. ويتضح ذلك من خلال ما تتحمله من مسؤولية وتلعبه من أدوار بهدف النهوض بالأمم والدفاع عن مكتسباتها، والجامعة باعتبارها كيان إجتماعي فهي تضم عدد من الأفراد الفاعلين بها، أهمهم الأستاذ الجامعي الذي يشكل العنصر المحوري في حركية و ديناميكية المؤسسة الجامعية من خلال ما يؤديه من أدوار بيداغوجية وأكاديمية ولذلك فإنه من الضروري العمل على توفير مختلف الظروف لتمكين الجامعة من تحقيق أهدافها وتادية أدوارها بمعية الأستاذ الجامعي.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس

الإطار المنهجي

للدراسته

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً : الدراسة الإستطلاعية

1-1 أدوات جمع البيانات في الدراسة الإستطلاعية

2-1 المجال الزمني والمكاني للدراسة الإستطلاعية

3-1 عينة الدراسة الإستطلاعية

4-1. نتائج الدراسة الإستطلاعية

ثانياً الدراسة الأساسية

1-2 المجال المكاني للدراسة الأساسية

2-2 المجال الزمني للدراسة الأساسية

3-2 المجال البشري للدراسة الأساسية

4-2 منهج الدراسة

5-2 مجتمع الدراسة

6-2 عينة الدراسة

7-2 أدوات جمع البيانات

8-2 الخصائص السيكمترية لأدوات جمع البيانات

تمهيد

يعتبر الجانب التطبيقي الخطوة الثانية في مجال البحث العلمي، وهو بذلك لا يقل أهمية عن الجانب النظري باعتباره 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 معتمدا في ذلك على مجموعة من الخطوات والأساليب والتقنيات العلمية والمنهجية بدءا بالدراسة الإستطلاعية وصولا الى الشروط السيكومترية لوسائل جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية من أهم لبنات البحث العلمي، حيث تشكل المرحلة التحضيرية وخاصة في البحوث الوصفية، فهي تساعد الباحث في الإحاطة والإلمام بالمشكلة المراد دراستها. (رابح، 1990، ص 53) ونظرا لذلك أجرت الباحثة دراسة إستطلاعية قبل إنطلاقها في الدراسة الاساسية وكان الهدف منها مايلي:

-ضبط فرضيات الدراسة.

- جمع المؤشرات المساعدة على بناء إستبيان معوقات الإتصال التنظيمي.

-التأكد من إمكانية إسقاط مشكلة الدراسة ميدانيا وذلك بالنسبة لكلا المتغيرين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز.

1-1-أدوات جمع البيانات في الدراسة الإستطلاعية:

إعتمدت الباحثة في الدراسة الإستطلاعية التي قامت بها على المقابلة والملاحظة المباشرة كوسائل لجمع البيانات .

1-2-المجال الزماني والمكاني للدراسة الإستطلاعية:

أجريت الدراسة الإستطلاعية على مدار ستة أشهر وذلك في الفترة الممتدة من سبتمبر 2016 إلى غاية فيفري 2017 بقسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي .

1-3-عينة الدراسة الإستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية من 20أستاذ جامعي من أساتذة قسم العلوم الإجتماعية أختيروا بطريقة عشوائية.

-وجهت لعينة الدراسة أربع أسئلة مفتوحة عموما وهي كما يلي :

*هل تواجه الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية معوقات في الإتصال التنظيمي؟

*ما نوع هذه المعوقات؟ تنظيمية أو إنسانية؟

* ما هو مستوى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية؟

* ماهي العوامل المتحكمة في مستوى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية؟

أولا : عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول : هل تواجه الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية معوقات في الإتصال التنظيمي؟

-الإجابة على هذا التساؤل ستكون من خلال ما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (1) يوضح إستجابات أفراد العينة على وجود معوقات الإتصال التنظيمي

البدائل	التكرارات	النسب %
نعم	20	100%
لا	0	00%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأساتذة الجامعيين بقسم العلوم الإجتماعية يواجهون معوقات في الإتصال التنظيمي وهذا حسب ما صرح به أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب 100%.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ماهي أكثر المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية؟

-الإجابة على هذا التساؤل مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (2) يوضح نوع معوقات الإتصال السائدة

نوع المعيق	التكرارات	النسب %
تنظيمي	15	75%
إنساني	5	25%

يوضح هذا الجدول إستجابات أفراد العينة حول نوع معوقات الإتصال التي تواجههم، حيث أكد مجمل أفراد العينة بنسبة 75% أن ما يواجههم من معوقات في عملية الإتصال يرد إلى جانب تنظيمي، بينما ذهب 25% من أفراد العينة إلى التأكيد على أن معوقات الإتصال التنظيمي التي تواجههم تتراوح بين معيقات تنظيمية و إنسانية (متعلقة بطرفي العملية الإتصالية : الأستاذ و الإدارة).

ثالثا: عرض نتائج السؤال الثالث: ما هي أهم الأسباب التي تقف وراء ما يواجهه الأستاذ الجامعي من

معوقات في عملية الإتصال التنظيمي داخل الجامعة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بتصنيف إجابات أفراد العينة إلى صنفين، إجابات تم إدراجها في

المعوقات التنظيمية و أخرى تم إدراجها في المعوقات الإنسانية، و هذا اعتمادا على التصنيفات الموجودة

في التراث النظري.

جدول رقم (03): إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التنظيمية للإتصال التنظيمي

النسب المئوية	التكرارات	المعيقات
% 100	20	عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب
% 100	20	عدم التنوع في إستخدام وسائل و قنوات الإتصال
% 100	20	عدم إعتقاد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة للإتصال
%100	20	عدم وجود سيولة في الإتصال
%100	20	عدم إعتقاد نمط إتصال تفاعلي والإكتفاء بالإتصال النازل
%90	18	التغيير المستمر والمفاجيء للمسؤولين
%90	18	عدم إشراك الأستاذ في بعض القرارات الخاصة بعمله
%80	16	عدم وجود صرامة في إتخاذ القرارات وتطبيق القوانين
%80	16	غموض بعض الأدوار التي تخص الأستاذ وعدم توضيحها من قبل الإدارة
%80	16	عدم وجود عدالة تنظيمية في تقييم الأداء وتثمين الجهود
%80	16	عدم وضوح بعض المعلومات المقدمة من قبل الإدارة
%40	8	عدم إعتقاد عملية الإقتراع لإختيار الأنسب
%40	8	عدم وجود أسس موضوعية لإختيار رؤساء الأقسام
%30	6	عدم وجود متابعة ورقابة وتقييم للعمل
%20	4	عدم وجود تفويض في السلطة لإعطاء صلاحيات أكثر لرؤساء الأقسام
%10	2	عدم وجود رؤية واضحة ومخطط محدد للعمل

عدم إحترام التدرج الوظيفي	2	10%
---------------------------	---	-----

يبين الجدول أعلاه أنّ 100% من إستجابات أفراد العينة تؤكد أن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب، كما ذهبت نفس النسبة للتأكيد على أن الإدارة لا تتوّع في أساليب و قنوات الإتصال المعتمدة لإيصال المعلومة لهم، إضافة إلى عدم إعتماها على تكنولوجيا الإتصال، كما أنه ليس هناك سيولة في عملية الإتصال فالإدارة لا تعتمد نمط إتصال تفاعلي بل تكتفي بنمط الإتصال النازل الذي يرتكز في أساسه على الأوامر الفوقية وهذا ما يؤكده 100% من المبحوثين، إضافة إلى ذلك فإن التغيير المستمر والمفاجيء للمسؤولين ساهم بشكل أو باخر في عرقلة عملية الإتصال وهذا ما يراه 90% من أفراد العينة زيادة على أنه لا يتم إشراك الأساتذة في إتخاذ القرارات التي تهمهم وهذا ما صرحت به نفس النسبة السابقة الذكر وقد صرح 80% من المبحوثين أن بعض الأدوار التي يؤديها الأستاذ تتسم بالغموض ولا يتم توضيحها من قبل الإدارة وهذا يساهم في عرقلة أدائه لمهامه بالشكل المطلوب خاصة في ظل غياب العدالة التنظيمية في تقييم وتثمين أدائه، وقد ذهب 40% المستجوبين إلى القول بأنه لا يتم إعتما أسس موضوعية لإختيار رؤساء الأقسام وهذا يجعل إمكانية إمتلاك رئيس القسم المختار لمهارة التواصل ضئيلة ليؤثر بذلك على فعالية العملية الإتصالية كما أنه لا وجود لمراقبة ومتابعة وتقييم للعمل وهذا ما يراه 30% من أفراد العينة ويعتقد 20% من أفراد العينة أن عدم وجود تفويض للسلطة لإعطاء صلاحيات أكثر لرؤساء الأقسام قد يكون له دخل في عرقلة عملية الإتصال في حين أكد 10% من أفراد العينة أن عدم وجود رؤية واضحة ومخطط محدد للعمل مع عدم إحترام التدرج الوظيفي من شأنه أن يعيق عملية الإتصال بين إدارة الكلية والأستاذ الجامعي .

جدول رقم (04): يوضح إستجابات أفراد العينة للمعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي

المعوقات	التكرارات	النسب
نقص الخبرة لدى القائمين على التسيير	20	100%
عدم إمتلاك الإدارة لمهارة الإتصال	20	100%

90%	18	الحصول على المعلومات من قبل الزملاء
90%	81	التشويش والتحريف الذي يصيب المعلومات نتيجة الإكتفاء بالجانب الغير رسمي من الإتصال والذي قد يكون نتيجة سوء فهم أو محاولة إخفاء المعلومة كاملة
80%	16	اللجوء للتأويل عند عدم توفر معلومات واضحة ومحددة بدقة
80%	16	عدم التحفيز المعنوي للأستاذ المجد
80%	61	سوء التسيير نتيجة عدم إمتلاك فن الإدارة والتسيير
80%	16	تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة
80%	16	عدم وجود جو مريح نفسيا للعمل
70%	14	الصراعات الموجودة بين الأساتذة فيما بينهم وبين الأساتذة والإدارة
40%	8	عدم وجود ثقة متبادلة بين الأساتذة والإدارة
30%	6	عدم وجود إحترام لمكانة الأستاذ من حيث التعامل
20%	4	عدم تحمل المسؤولية
20%	4	التحيز لبعض الأساتذة وتهميش وإقصاء البعض الآخر
20%	4	الإهمال
10%	2	عدم الجدية في إيصال المعلومة من قبل الأساتذة
10%	2	عدم الجدية في إيصال المعلومة من قبل القائمين على الإدارة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 100% من أفراد العينة ذهبوا إلى أن نقص الخبرة لدى القائمين على الإدارة من المعوقات الإنسانية التي تواجههم في الكلية، وقد أكدت نفس النسبة أن هناك عدم إمتلاك لمهارة الإتصال لدى القائمين على الإدارة، أما 90% من المبحوثين فقد ذهبوا للقول بأنهم يفضلون الحصول على المعلومة من زملائهم المقربين وهذا قد يكون سببا في إعاقة عملية الإتصال نظرا للتشويش والتحريف التي يمكن أن يلحق المعلومة نتيجة الإكتفاء بالجانب الغير رسمي للإتصال، ليؤكد 80% منهم أنهم لا يحسون بالراحة كون جو العمل غير مريح نفسيا، وقد أكد 80% من نفس العينة أنهم يلجؤون أحيانا لتأويل المعلومات التي تصلهم من الإدارة كونها غير واضحة وغامضة وغير محددة بدقة وقد صرحت نفس النسبة بأن هناك تغليب للمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة إضافة إلى سوء

التسيير نتيجة عدم إمتلاك فنون الإدارة والتسيير زيادة إلى أنه ليس هناك تحفيز معنوي وتثمين للجهود المبذولة من قبل الأساتذة المجدين كل ذلك من شأنه إعاقة العملية الإتصالية وهذا ما يعتقده 80% من أفراد العينة، في الوقت الذي ذهب فيه 70% من أفراد العينة إلى أن هناك صراعات موجودة بين الأساتذة فيما بينهم وبين الأساتذة والقائمين على الإدارة، كما أنه لاوجود للثقة بين الأساتذة والإدارة وهذا ما صرح به 40% من المبحوثين زيادة على عدم تحمل المسؤولية والإهمال والتحيز لبعض الأساتذة وتهميش وإقصاء البعض الآخر وهذا حسب تصريحات أفراد العينة المقدر نسبتهم ب 20%، ليؤكد 10% من أفراد العينة أن عدم جدية لدى القائمين على الإدارة في إيصال المعلومة وكذلك عدم جدية الأستاذ في الحصول على المعلومة له دور بالغ في إعاقة العملية الإتصالية القائمة بين الطرفين.

رابعا :عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :ما هو مستوى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم

العلوم الإجتماعية؟

-الإجابة يتضمنها الجدول الموالي :

جدول رقم (5) يبين مستوى دافعية الإنجاز لدى المبحوثين

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
25%	5	مرتفعة
75%	15	منخفضة
100%	20	المجموع

فمن خلال الجدول أعلاه تبين أن 75% من أفراد العينة يؤكدون على أن مستوى دافعتهم للإنجاز منخفض و لعل هذا الإنخفاض مرتبط بمجموع عوامل سنبرزها لاحقا، أما 25% من أفراد العينة أكدوا أن مستوى دافعتهم للإنجاز مرتفع.

خامسا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ماهي العوامل المتحكمة في مستوى دافعية الإنجاز

لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية؟

-الجدول الموالي يجيب عن التساؤل أعلاه

جدول (6) يبين العوامل المتحكمة في مستوى دافعية الإنجاز لدى المبحوثين

النسب %	التكرارات	اللاستجابات
100%	20	عدم مواءمة مستوى الجهد المبذول مع الأجر المدفوع
100%	20	عدم إشراك الأستاذ في تسطير أهداف التنظيم وتحقيقها
100%	20	عدم وجود عدالة تنظيمية داخل الكلية تكفل للأستاذ المتميز حقه المادي و العلمي من خلال اعتماد الموضوعية في التقييم.
90%	18	عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية
90%	18	عدم توفر وسائل العمل المختلفة بالقدر الكافي
85%	17	عدم وجود إتصال فعال خال من المعوقات يسمح بوصول المعلومة في وقتها
75%	15	عدم الإهتمام بالبعدين العلائقي والإنساني من طرف الإداريين
60%	12	التأثير الكبير لمستوى أداء الطلبة على دافعية الإنجاز لدى الأستاذ
50%	10	أن الشخصية والطموح تتحكمان في مستوى دافعية الإنجاز

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك العيد من العوامل المتحكمة في مستوى دافعية الإنجاز لدى

الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية وسنذكر فقط ما يهمننا في الدراسة الحالية والمرتبط أساسا بمتغير

الإتصال التنظيمي وما يرتبط به من معوقات حيث أكد 85% من المبحوثين أن عدم وجود إتصال فعال

خال من المعوقات من العوامل المؤثرة والمتحكمة في مستوى دافعية الإنجاز لديهم كما أن عدم الإهتمام

بالبعدين العلائقي والإنساني من طرف القائمين على الإدارة من شأنه التأثير في مستوى دافعتهم نحو

الإنجاز وهذا حسب ما ذهب إليه 75% من المبحوثين.

1-4- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

1- النتائج المحققة من الملاحظة المباشرة:

أثناء قيام الباحثة بالدراسة الإستطلاعية لاحظت مايلي:

* عدم تمكن الأساتذة من مقابلة الإداريين في قسم العلوم الإجتماعية عدة مرات وهذا أدى إلى تدمير العديد منهم.

* وجود لوحات الإعلانات في أروقة الإدارة سواء على مستوى القسم أو الكلية ككل وهذا يجعل إمكانية حصول الأستاذ على المعلومة في وقتها المناسب مستبعد لأن الأستاذ قد يمر مباشرة للحجرات دون الذهاب إلى الإدارة.

* لوحات الإعلانات تتسم بمساحاتها الصغيرة أي أنه لا يمكن أن تتضمن جميع الإعلانات أو المعلومات المراد إبلاغها للأستاذ.

* لوحات الإعلانات غير منظمة فهي تحتوي على إعلانات قديمة وجديدة وهذا يشكل عائقا للأستاذ أثناء بحثه عن الإعلانات الجديدة ويأخذ منه وقتا قد يكون طويلا.

2- النتائج المحققة من المقابلة:

بعد نهاية الدراسة الإستطلاعية تمكنت الباحثة من تحقيق ما سطرته من أهداف وذلك من خلال مايلي:

- تم جمع عدد لا بأس به من المؤشرات الخاصة ببناء مقياس معوقات الإتصال التنظيمي وكذلك تحديد وضبط محاوره .

- تم ضبط فرضيات الدراسة بصورة نهائية .

- تم التأكد من إمكانية دراسة متغيري الدراسة ميدانيا .

ثانيا: الدراسة الأساسية:

2-1- المجال المكاني للدراسة الأساسية :

تم إجراء هذه الدراسة بقسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة وأم البواقي وهما إحدى جامعات الشرق الجزائري .

2-2-المجال الزمني للدراسة الأساسية:

أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من جانفي 2018 إلى غاية ماي 2018

2-3-المجال البشري للدراسة الأساسية:

يتحدد في أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة وأم البواقي.

2-4-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ووسيلة من وسائل المعرفة فمن خلاله يتم الحصول

على تحديد ذهني لموضوع الدراسة. (محبوب، 2005، ص36).

لذلك فإن المنهج العلمي يجب أن يكون موضوعيا ويتطابق مع الموضوع المراد دراسته، وهذا يعني أن

إختيار المنهج المناسب يكون وفقا لطبيعة الموضوع، أهدافه وخصائصه وباعتبار أن الدراسة الحالية تندرج

ضمن البحوث الوصفية التحليلية والتي تهتم بوصف الظاهرة وصفا علميا دقيقا وإستقصاء العائق مع

التفسير والتحليل إستنادا إلى ما يتوفر من معلومات وبيانات وما تمخض عنها من نتائج فقد دفع ذلك

بالباحثة إلى إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي كأنسب منهج لهذه الدراسة وذلك بهدف الكشف على طبيعة

العلاقة الموجودة بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز.

2-5-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بعدد من جامعات الشرق الجزائري متمثلة في

:جامعة تبسة -جامعة أم البواقي -جامعة سطيف -جامعة قسنطينة -جامعة باتنة -جامعة خنشلة والبالغ

عددهم 765 أستاذ موزعون حسب جامعاتهم كما يلي :

جدول رقم (7) يوضح توزيع مجتمع الدراسة

الجامعة	عدد الأساتذة
تبسة	61
باتنة	220
سطيف	156
خنشلة	64
أم البواقي	64
قسنطينة	200

• تجدر الإشارة إلى أن إختيار مجتمع الدراسة جاء في إطار ما يسمى بالمجتمع المتاح حيث إختارت الباحثة أن تكون الجامعات محل الدراسة قريبة جغرافيا من بعضها وذلك في حدود إمكانيات الباحثة.

2-6- عينة الدراسة:

إعتمدت الباحثة العينة العنقودية والتي يعتمد في إختيارها على أسلوب المراحل المتعددة في إختيار العينة وهذا باعتبار مجتمع الدراسة منتشر في مناطق جغرافية مختلفة وقد تم تحديد حجم العينة بالإعتماد على

المعادلة الإحصائية التالية:

*معادلة ستيفن ثامبسون :

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{\left[\left[(N - 1) \times \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P) \right]}$$

حيث أن :

N:حجم العينة

Z:الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.05)وتساوي (1.96)

d:نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P:نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{765 \times 0.50(1 - 0.50)}{\left[\left[(765 - 1) \times \left(\frac{0.05^2}{1.96^2} \right) \right] + 0.50(1 - 0.50) \right]} \\
 &= \frac{765 \times (0.50 \times 0.50)}{\left[\left[(764) \times \left(\frac{0.0025}{3.841} \right) \right] + 0.50 \times 0.50 \right]} \\
 &= \frac{765 \times 0.25}{\left[\left[(764) \times 0.00065 \right] + 0.25 \right]} \\
 &= \frac{191.25}{0.746} \\
 &= 256
 \end{aligned}$$

- حجم العينة المرغوب هو 256 أستاذ

- متوسط عدد الأساتذة بالجامعات هو 128 أستاذ

$$275/6=128$$

- عدد العناقيد المختارة (الجامعات):

$$128/256=2$$

- إذن عدد العناقيد المختارة 2

- تم إختيار جامعتين من أصل ستة جامعات بشكل عشوائي عن طريق القصاصات وقد وقع الإختيار

على جامعتي أم البواقي وتبسة البالغ عدد الأساتذة بهما معا 125 أستاذا إذن عينة الدراسة هي 125 أستاذ

جامعي

*ملاحظة :

تم توزيع 125 إستبيان إسترجعت الباحثة منهم 103 فقط وهذا عائد لرفض بعض الأساتذة للإجابة على

الإستبيان منهم من برر ذلك بكونه لا يملك الوقت الكاف ومنهم من أرجع عدم قدرته على الإجابة

لحساسية الموضوع في حد ذاته .

2-7- أدوات جمع البيانات :

إعتمدت الباحثة في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع البحث على الإستبيان حيث صممت إستبيان لقياس معوقات الإتصال التنظيمي تكون من محورين أحدهما خاص بالمعوقات التنظيمية للإتصال التنظيمي والآخر بمعوقات الإتصال التنظيمي الإنسانية.

●ملاحظة:

-بالنسبة لمقياس الإتصال التنظيمي فقد إعتمدت الباحثة في وضعها للبدائل على مقياس ليكرت الخماسي، وبالنسبة للدرجات الممنوحة للبدائل فهي على النحو التالي:

موافق بشدة:1/موافق:2/إلى حد ما:3/معارض:4/معارض بشدة:5

-بالنسبة لعبارات المقياس صيغت جميعها بشكل إيجابي.

أما فيما يتعلق بمقياس دافعية الإنجاز فقد إعتمد الباحث على مقياس ليكرت الثلاثي وأعطيت الدرجات للبدائل على النحو التالي:

-موافق:3/محايد:2/معارض:1بالنسبة للبنود الإيجابية

-موافق:1/محايد:2/معارض:3بالنسبة للعبارات السلبية وهذا باعتبار أن المقياس مقسم يشتمل على 16 بند إيجابي و16 بند سلبي.

-كما اعتمدت الباحثة على مقياس دافعية الإنجاز للدكتور عبد الرحمن صالح الأزرق وهو نفس المقياس الذي إستخدمه كل من شامي الزيان (2006) وعفاف وسطاني (2009).

2-8- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات :

1-الصدق :

إعتمدت الباحثة على صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلي وهذا قصد التأكد من مدى دقة وملاءمة بنود الأداة سواء من الناحية اللغوية أو من ناحية تناسبها وخدمتها للمحور الذي وضعت فيه .

1- صدق المحكمين :

قامت الباحثة بتوزيع الإستبيان على عدد من المحكمين من جامعات خنشلة والطارف وأم البواقي وهم كالاتي:

جدول رقم (8) يوضح توزيع الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الأستاذ
أم البواقي	علم النفس العمل والتنظيم	1- بن زروال فتيحة
أم البواقي	علم إجتماع تنظيم وعمل	2- بن نوار صالح
أم البواقي	علم النفس العمل والتنظيم	3- خلاصي مراد
أم البواقي	علم النفس العمل والتنظيم	4- قادري عادل
أم البواقي	علم النفس العمل والتنظيم	5- كربوش هشام
أم البواقي	علم النفس العمل والتنظيم	6- بارة الخير
الطارف	علم النفس العمل والتنظيم	7- الساسي سفيان
أم البواقي	علم النفس المعرفي	8- بخوش وليد
خنشلة	علم إجتماع التنمية	9- حمزاوي سهى
أم البواقي	علم إجتماع التنظيم والعمل	10- دنبري لطفي

وبعد توزيع وإسترجاع الإستبيانات وتفريغها قامت الباحثة بحساب صدق المحكمين معتمدة على المعادلة التالية:

$$\begin{array}{l}
 \left. \begin{array}{l}
 \text{س} \longleftarrow 10 \\
 \text{س} = 10/100 * 10 = 10\%
 \end{array} \right\} \\
 \text{10} \longleftarrow 100
 \end{array}$$

الجدول رقم (9) يوضح إستجابات المحكمين على كل بند

البنود	يقيس	لا يقيس	النسبة	النتائج
1	10	0	100%	مقبول
2	10	0	100%	مقبول
3	10	0	100%	مقبول

مقبول	%100	0	10	4
مقبول	%70	3	7	5
مقبول	%100	0	10	6
مقبول	%50	5	5	7
مقبول	%60	4	6	8
مقبول	%100	0	10	9
مقبول	%80	2	8	10
مقبول	%70	3	7	11
مقبول	%90	1	9	12
مقبول	%100	0	10	13
مقبول	%100	0	10	14
مقبول	%60	4	6	15
مقبول	%80	2	8	16
مقبول	%70	3	7	17
مقبول	100%	0	10	18
مقبول	%100	0	10	19
مقبول	100%	0	10	20
مقبول	%100	0	10	21
مقبول	%80	2	8	22
مقبول	%70	3	7	23
مقبول	%100	0	10	24
مقبول	%100	0	10	25
مقبول	%90	1	9	26
مرفوض	%30	7	3	27
مقبول	%100	0	10	28
مقبول ولكن يحتاج لإعادة صياغة	%60	4	6	29
مقبول	%100	0	10	30
مقبول	%50	5	5	31

32	10	0	%100	مقبول
33	4	6	%40	مرفوض
34	7	3	%70	مقبول
35	10	0	%100	مقبول
36	10	0	%100	مقبول

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه تم حذف بندين 27 و 33 واستبدالهما وإعادة صياغة البند رقم 29

جدول رقم (10) يوضح البنود التي تم حذفها وإستبدالها

البند	البديل
يمتلك القائمون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية مهارات إدارية سهلت سير العمل.	إختلاف الإتجاهات بيني وبين زملائي لا يشكل عائقاً للإتصال بيننا .
جو العمل المريح الخالي من الصراعات في قسم العلوم الإجتماعية يشجعني على التواصل الدائم بالعاملين معي سواء أساتذة أو إداريين.	جو العمل في قسم العلوم الإجتماعية يشجعني على التواصل الدائم بمختلف العاملين معي سواء أساتذة أو إداريين.
البند المعدل من حيث الصياغة	
يفتقر القائمون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية لروح المسؤولية في العمل مما يؤدي الى عدم وصول المعلومة في وقتها المناسب.	يتمتع القائمون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية بروح المسؤولية مما يؤدي الى وصول المعلومة في وقتها المناسب.

2- صدق الإتساق الداخلي:

وقد جرى التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحورين والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 22، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (11) يوضح صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

معامل الارتباط	فقرات المحور الأول
**0.653	1- تصلني المعلومات في الوقت المناسب
**0.676	2- لا أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة
**0.403	3- تنوع الإدارة في وسائل الإتصال التي تعتمد عليها
**0.479	4- المعلومات التي تصلني من الإدارة واضحة
**0.509	5- لا تكتفي إدارة قسم العلوم الإجتماعية بإرسال التقارير والتعليمات التي تخص عملي بل تفتح لي المجال لطرح إنشغالاتي
**0.631	6- أفضل لوحة الإعلانات لأنها توفر وصول المعلومة في الوقت المناسب
**0.299	7- تعتمد الإدارة في إيصالها للمعلومات على وسائل الإتصال الحديثة
**0.478	8- إذا أردت الحصول على توضيح أو معلومة ما تخص عملي فإنني أحترم التسلسل الوظيفي
**0.459	9- تتبنى إدارة قسم العلوم الإجتماعية مخطط إتصالي واضح يسهل علي أداء عملي
0.117	10- يتوفر قسم العلوم الإجتماعية على خلية لإيصال المعلومات وجمعها وحفظها
**0.501	11- تعدد المستويات الإدارية بالنسبة لي لا يشكل عائقا في وصول المعلومة سواء في وقتها المناسب أو بشكلها المناسب
**0.538	12- نولي إدارة قسم العلوم الإجتماعية أهمية لما إذا كانت المعلومة قد وصلتني بالشكل المطلوب أم لا
**0.481	13- تصاغ الإعلانات التي تعتمد عليها الإدارة بلغة دقيقة وواضحة
**0.559	14- تعطي إدارة قسم العلوم الإجتماعية مساحات كافية للوحة الإعلانات
**0.600	15- التغيير المستمر والمفاجئ لمشرفي المباشر لا يؤثر على عملي
**0.547	16- قنوات الإتصال الرسمية التي تعتمد عليها الإدارة في إيصال المعلومات الخاصة بعملي واضحة ومحددة
**0.542	17- الأوقات التي تنشر فيها إدارة قسم العلوم الإجتماعية للإعلانات أجدها مناسبة
**0.381	18- غالبا ما تتلاءم وسائل الإتصال التي تعتمد عليها الإدارة مع موضوعه
مستوى الدلالة: 0.01	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS22

من الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول - ماعدا الفقرة رقم (10) - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، حيث كان الحد الأدنى للارتباط الفقرات ماعدا الفقرة (10) هو 299,0 فيما كان الحد الأعلى 676,0 أما الفقرة رقم (10) فكان ارتباطها 117,0.

وعليه فإن سبع عشرة فقرة من أصل ثمانية عشر متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الجدول رقم (12) يوضح صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني
** 0.609	1- يتم إشتراك في القرارات التي تهم عملي
** 0.530	2- يتمتع الفائزون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية بمهارة الإتصال
** 0.655	3- لا أواجه أي صراعات مع زملائي
** 0.485	4- تقني بالإدارة تجعلني أكتفي بها كمصدر وحيد للحصول على المعلومات التي تهمني
** 0.745	5- أجد نفسي في تفاعل دائم مع زملائي في العمل
** 0.699	6- أتقبل وجهة نظر الآخرين بكل رحابة صدر
** 0.376	7- نادرا ما الجأ إلى زملائي للحصول على المعلومات التي تخص عملي
** 0.343	8- أبتعد عن الأحكام المسبقة في تعاملاتي مع من حولي
** 0.547	9- اذا لم أفهم معلومة ما فإنني لا أحاول تأويلها بل الجأ لأكثر من شخص لتفسيرها لي
** 0.716	10- ليس لي أي خلافات مع القائمين على إدارة قسم العلوم الإجتماعية
** 0.530	11- إختلاف البيئة الثقافية بيني وبين زملائي لا يشكل أي عائق في الإتصال بيننا
** 0.540	12- إختلاف الإتجاهات بيني وبين زملائي لا يشكل عائقا للإتصال بيننا
** 0.500	13- يتمتع القائمون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية بروح المسؤولية في العمل مما يؤدي

	لوصول المعلومة في وقتها المناسب
**0.418	14-يوافيني زملائي بأي معلومة تخص عملي دون تردد
**0.507	15- تغليب المصلحة العامة على الخاصة في قسم العلوم الإجتماعية يساهم في وصول المعلومة دون تحريفها
**0.318	16-جو العمل في قسم العلوم الإجتماعية يشجعني على التواصل الدائم بمختلف العاملين معي سواء أساتذة أو إداريين
**0.500	17-أبذل كل ما بوسعي للحصول على المعلومة التي تخص عملي
**0.375	18-أطلع على المعلومة التي أتلقاها من الإدارة بشكل كامل لكي يكون فهمي لها دقيقا

مستوى الدلالة 0.01

SPSS22المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على برنامج

من الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 حيث كان الحد الأدنى للارتباط الفقرات

0.318 فيما كان الحد الأعلى 0.745

وعليه فإن ثمانية عشرة فقرة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

● صدق الإتساق الداخلي بين المحورين:

الجدول رقم (13) يوضح صدق الإتساق الداخلي بين محوري مقياس معوقات الإتصال التنظيمي

المحورين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الاول: المعوقات التنظيمية المحور الثاني: المعوقات الإنسانية	**0.805	0.01

من إعداد الباحثة إعتامدا على برنامج Spss22

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين محورين المعوقات التنظيمية والإنسانية دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 حيث كان معامل الارتباط ** 0.805 وعليه يمكن القول أن المحورين متسقان

ب- الثبات:

ثبات الإستبيان : يقصد بثبات الإستبيان أنه تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائج الإستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة.

لقياس مدى ثبات المقياس استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرومباخ)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة إستطلاعية مكونة من (30)، و الجدول رقم (1) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة (معوقات الإتصال التنظيمي):

جدول رقم (14) يوضح صدق الإتساق الداخلي بين المحورين

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	18	0,817
المحور الثاني	18	0,829
الثبات الكلي للإستبيان	36	0,913

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS22

يتضح من الجدول رقم (1) أن الثبات العام للدراسة مرتفع حيث بلغ (0,913) لإجمالي فقرات الإستبيان الست والثلاثين، فيما يتراوح ثبات المحاور ما بين (0,817) كحد أدنى و(0,829) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي الذي إعتمد (0,70) كحد أدنى للثبات.

● بالنسبة لمقياس دافعية الإنجاز لم يتم حساب صدقه وثباته بإعتباره معد مسبقاً وهو للدكتور عبدالرحمن صالح الأزرق أخذته الباحثة من دراسة سابقة وهي عبارة عن رسالة ماجستير للطالبة عفاف وسطاني 2009 وسيتم ذكر عنوان الرسالة وتاريخها وكل التفاصيل المتعلقة بها في قائمة المراجع

الفصل السادس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً : أساليب المعالجة الإحصائية

ثانياً : عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-2 الإجابة على التساؤل الأول

2-2 الإجابة على التساؤل الثاني

ثالثاً : عرض البيانات ومعالجتها إحصائياً

1-3 المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى

1-1-3 نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى

2-1-3 المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية

3-1-3 نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية

رابعاً : مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة

1-4 الإجابة على التساؤل الأول

2-4 الإجابة على التساؤل الثاني

3-4 الإجابة على التساؤل الرئيسي

4-4 عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1-4-4 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

2-4-4 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

3-4-4 عرض ومناقشة الفرضية العامة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا وتحليلا للبيانات التي تحصلت عليها الباحثة من خلال الدراسة الميدانية التي أجرتها على أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة وأم البواقي.

أولا: أساليب المعالجة الإحصائية:

لم تقتصر هذه الدراسة على جمع البيانات من الميدان فقط ، بل قامت الباحثة بتحليلها تحليلا إحصائيا وتفسيرها تفسيراً منطقياً وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت فيما يلي:

● التكرارات والنسب المئوية والأوزان المئوية :

* حساب النسب المئوية الخاصة باستجابات الأفراد على كل بند ويتم بالصورة التالية:

حيث :

س: هي مجموع تكرارات البديل معارض بشدة

954: هو أقصى عدد إستجابات يمكن الحصول عليه في كل محور

*الوزن المئوي: تم إستخدامه لمعرفة درجات كل فقرة من الفقرات وترتيبها بالنسبة للفقرات الأخرى

وتم حسابه بالمعادلة التالية:

الوزن المئوي = الوسط المرجح/الدرجة القصوى * 100

● الوسط المرجح:

تم إعتماده لتحديد مستوى دافعية الإنجاز

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{ت*3 + ل*2 + ك*1}{ت + ل + ك}$$

وأخيرا سنوضح كيف تم حساب طول خلايا مقياس دافعية الإنجاز ، للحصول على طول الخلية

الصحيح:

3-1=2 هو المدى

حيث 1.3 هو ما أعلى قيمة وأصغر قيمة معطاة للبدائل.

$$0.66=3/2$$

$$0,66 \longleftarrow 1$$

$$2.32 \longleftarrow 1.66$$

$$2.98 \longleftarrow 2.32$$

وبذلك نتحصل على الفئات التالية:

أقل من 1.66 منخفض

من 1.66 إلى 2.32 متوسط

من 2.32 إلى 2.98 مرتفع

● معامل الارتباط سبيرمان براون وهذا لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة .

وقد إعتمدت الباحثة معامل الارتباط سبيرمان براون نظرا لطبيعة البيانات التي تتعامل معها بإعتبارها بيانات كيفية في مستوى رتبي.

وقد تم الإعتماد في حساب كل من النسب المئوية والأوساط المرجحة والأوزان المئوية وكذا معامل

الارتباط على برنامج الأسبسياسيس الطبعة 22.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

2-1-الإجابة على التساؤل الأول:

- ماهي أبرز معوقات الإتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي في قسم العلوم الإجتماعية

ببعض جامعات الشرق الجزائري؟

●تحديد معوقات الإتصال السائدة:

-ولتحديد معوقات الإتصال السائدة نعتمد المعادلة التالية:

●التكرارات والنسب المئوية :

حساب النسب المئوية الخاصة باستجابات الأفراد على كل بند ويتم بالصورة التالية:

س*100/عدد أفراد العينة

حيث س:هو تكرارات إستجابات الأفراد على كل بند.

س*100/954

حيث :

س:هي مجموع تكرارات البديل معارض بشدة.

954هوأقصى عدد إستجابات يمكن الحصول عليه في كل محور.

كما إعتمدت الباحثة كذلك على الأوزان المئوية والأوساط المرجحة قصد تدعيم النتائج المتحصل عليها

-الوزن المئوي:

تم حسابه باعتماد المعادلة التالية:

الوزن المئوي = $\frac{\text{المرجح الوسط}}{\text{القصوى الدرجة}} * 100$

-الوسط المرجح:

تم حسابه باعتماد المعادلة التالية:

الوسط المرجح=

$$\frac{ت م * 3 + ل ت * 2 + ك ت * 1}{ت م ج}$$

ت م ج

1- معوقات الإتصال التنظيمي السائدة في قسم العلوم الإجتماعية بالنسبة لأساتذة أم البواقي:

ا-المعوقات التنظيمية

جدول رقم (15) إستجابات أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي على محور المعوقات

التنظيمية.

الوزن النسبي %	الوسط المرجح	الحالات										البنود
		معارض بشدة		معارض		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
95.20 %	4.76	76.0	38	4.0	2	16.0	8	4.0	2	00	00	تصلي المعلومات في الوقت المناسب
90.40 %	4.52	76.0	38	4.0	2	16.0	8	4.0	2	00	00	لا أجد صعوبة في ا لإتصال بالإدارة
72.40 %	3.62	36.0	18	4.0	2	46.0	23	14.0	7	00	00	تنوع الإدارة في وسائل الإتصال التي تعتمده
64.80 %	3.24	22.0	11	18.0	9	22.0	11	38.0	19	00	00	المعلومات التي تصلي من الإدارة واضحة
72.40 %	3.62	34.0	17	10.0	5	40.0	20	16.0	8	00	00	لا تكتفي إدارة قسم العلوم الإجتماعية بإرسال التقارير والتعليمات التي تخص عملي بل تفتح لي المجال لطرح إشغالاتي
98.00 %	4.90	90.0	45	10.0	5	00	00	00	00	00	00	أفضل لوحة الإعلانات لأنها توفر وصول المعلومة في الوقت المناسب
67.60 %	3.38	30.0	15	2.0	1	44.0	22	24.0	12	00	00	تعتمد الإدارة في إيصالها للمعلومات على وسائل الإتصال الحديثة
62.40 %	3.12	14.0	7	20.0	10	34.0	17	28.0	14	4.0	2	إذا أردت الحصول على توضيح أو معلومة ما تخص عملي فإنني أحترم التسلسل الوظيفي فالجأ

												لمشرفي المباشر حتى وإن كنت على خلاف معه-
96.40 %	4.82	86.0	43	12.0	6	00	00	2.0	1	00	00	نتبنى إدارة قسم العلوم الإجتماعية مخطط إتصالي واضح يسهل على أداء عملي
98.40 %	4.92	92.0	46	8.0	4	00	00	00	00	00	00	يتوفر قسم العلوم الإجتماعية على خلية لإيصال المعلومات وجمعها وحفظها
90.00 %	4.50	66.0	33	24.0	12	6.0	3	2.0	1	2.0	1	تعدد المستويات الإدارية بالنسبة لي لا يشكل عائقا في وصول المعلومة سواء في وقتها المناسب أو بشكلها المناسب
96.80 %	4.84	84.0	42	16.0	8	00	00	00	00	00	00	نولي إدارة قسم العلوم الإجتماعية أهمية لما إذا كانت المعلومة قد وصلتني بالشكل المطلوب أم لا
64.80 %	3.24	22.0	11	10.0	5	44.0	22	18.0	9	6.0	3	تصاغ الإعلانات التي تعتمد عليها الإدارة بلغة دقيقة وواضحة
96.00 %	4.80	84.0	42	14.0	7	00	00	2.0	1	00	00	تغطي إدارة قسم العلوم الإجتماعية مساحات كافية للوحة الإعلانات
86.00 %	4.30	64.0	32	12.0	6	14.0	7	10.0	5	00	00	التغيير المستمر والمفاجئ لمشرفي المباشر لا يؤثر على عملي
96.80 %	4.84	90.0	45	6.0	3	2.0	1	2.0	1	00	00	قنوات الإتصال الرسمية التي تعتمد عليها الإدارة في إيصال المعلومات الخاصة بعملي واضحة ومحددة
96.80 %	4.84	84.0	42	16.0	8	00	00	00	00	00	00	الأوقات التي تنشر فيها إدارة قسم العلوم الإجتماعية للإعلانات أجدها مناسبة
96.80 %	4.84	84.0	42	16.0	8	00	00	00	00	00	00	غالبا ما تتلاءم وسائل الإتصال التي تعتمد عليها الإدارة مع موضوعه
<p>الوسط المرجح لمعوقات الإتصال التنظيمية: 4.12 الوزن المنوي: 82.4% النسبة المنوية لمعوقات الإصال التنظيمية بالنسبة لمقياس معوقات الإتصال التنظيمية: 63.06%</p>												

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إستجابات أفراد العينة على محور المعوقات التنظيمية

تراوحت بين 4% و 76% بين 62.40% و 90.20% بالنسبة للأوزان المنوية، وقد كانت أغلب الإجابات

كمايلي :

أفاد 76% من مجموع أفراد العينة بأن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب كما أكدت نفس النسبة أنهم يجدون صعوبة في الإتصال بالإدارة، في حين صرح 36% من أفراد العينة بأن الإدارة لا تتنوع في وسائل الإتصال التي تعتمدها، وقد ذهب 22% من المبحوثين إلى أن المعلومات التي تصلهم من الإدارة غير واضحة، وقد وضح 34% من المبحوثين بأن الإدارة تكتفي فقط بإرسال الأوامر والتقارير ولا تفتح المجال لهم لطرح إنشغالهم. أما 90% من أفراد العينة فذهبوا للقول بأنهم لا يفضلون لوحة الإعلانات لأنها لا تمكنهم من الحصول على المعلومة في وقتها المناسب وفي نفس السياق أكد 30% من المبحوثين أن الإدارة تستخدم وسائل الإتصال الحديثة في إرسالها لأي معلومات تخص عملهم. كما أوضح 14% من أفراد العينة أنهم لا يحترمون التسلسل الوظيفي في حال أرادوا الحصول على معلومة ما. أما ما يقدر ب 86% من ذات العينة فإنهم يؤكدون على أنه ليس هناك مخطط إتصالي واضح يسهل عليهم أداء مهامهم خاصة بعدم توفر قسم العلوم الإجتماعية على خلية لإيصال المعلومات وجمعها وحفظها وهذا حسب تصريح 92% من المستجوبين ولعل تعدد المستويات الإدارية قد يكون من الأسباب التي تساهم في عدم وصول المعلومة في وقتها المناسب أو بشكلها المناسب وهذا ما ذهب إليه 66% من المستجوبين. زيادة على ذلك فإن إدارة قسم العلوم الإجتماعية لا تولي أهمية عم إذا كانت المعلومة قد وصلت للأساتذة العاملين بهذا القسم بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما أكده 84% من أفراد العينة وبالعودة للحديث عن الوسائل التي تعتمدها إدارة قسم العلوم الإجتماعية لإيصال المعلومات نجد أن 84% من المبحوثين لا تتناسب الأوقات التي تنشر بها الإعلانات كما أن المساحات التي تعطى للوحات الإعلانات غير كافية وفي نفس الصدد أكدت نفس النسبة أن وسائل الإتصال المعتمدة من قبل الإدارة في الغالب لا تتناسب مع موضوع الإتصال وقد ذهب 90% من أفراد العينة إلى القول بأن قنوات الإتصال الرسمية التي تعتمدها الإدارة غير واضحة وهذا يساهم في عرقلة عملية الإتصال.

ومنه يمكن القول بأن أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي يواجهون عددا ليس بقليل من المعوقات التنظيمية بنسبة تقدر ب 63.06% ووزن مؤوي 82.4% ووسط مرجح 4.12 ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص خبرة القائمين على إدارة قسم العلوم الإجتماعية وعدم إمتلاكهم لمهارات الإتصال وكذا عد توفر وسائل الإتصال الكافية والمناسبة أيضا عدم إعطاء أهمية للعملية الإتصالية .

ب- المعوقات الإنسانية:

جدول رقم (16) إستجابات أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بأم البواقي على محور المعوقات الإنسانية

البنود	الحالات										الوزن المنوية	الوسط المرجح	
	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		معارض		معارض بشدة				
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
يتم إشراكي في القرارات التي تهتم عملي	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	4.98	99.60%
يتمتع القائمون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية بمهارة الإتصال	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	4.88	97.60%
لا أواجه أي صعوبات مع زملائي	2	4.0	11	22.0	14	28.0	11	22.0	12	24.0	12	3.40	68.00%
ثقتي بالإدارة تجعلني أكتفي بها كمصدر وحيد للحصول على المعلومات التي تهمني	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	4.90	98.00%
أجد نفسي في تفاعل دائم مع زملائي في العمل	00	00	7	14.0	29	58.0	8	16.0	6	12.0	6	3.26	65.20%
أقبل وجهة نظر الآخرين بكل رحابة صدر	00	00	14	28.0	31	62.0	00	00	5	10.0	5	2.92	58.40%
نادرا ما الجأ إلى زملائي للحصول على المعلومات التي تخص عملي	1	2.0	2	4.0	1	2.0	20	40.0	26	52.0	26	4.36	87.20%
أبتعد عن الأحكام المسبقة في تعاملاتي مع من حولي	42	84.0	2	4.0	00	00	00	00	6	12.0	6	1.52	30.40%
إذا لم أفهم معلومة ما فابني لا أحاول تأويلها بل الجأ لأكثر من شخص لتفسيرها لي	00	00	9	18.0	17	34.0	14	28.0	10	20.0	10	3.50	70.00%
ليس لي أي خلافات مع القائمين على إدارة قسم العلوم الإجتماعية	00	00	10	20.0	19	38.0	14	28.0	7	14.0	7	3.36	67.20%
إختلاف البيئة الثقافية بيني وبين زملائي لا يشكل أي عائق في الإتصال بيننا	00	00	1	2.0	8	16.0	11	22.0	30	60.0	30	4.40	88.00%
إختلاف الإتجاهات بيني وبين زملائي ليس عائقا للإصال بيننا	00	00	1	2.0	1	2.0	6	12.0	42	84.0	42	4.78	95.60%
يتمتع القائمون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية بروح المسؤولية في العمل مما يؤدي لوصول المعلومة في وقتها المناسب	00	00	1	2.0	1	2.0	2	4.0	46	92.0	46	4.86	97.20%
يوافقني زملائي بأي معلومة تخص عملي دون تردد	00	00	9	18.0	21	42.0	4	8.0	16	32.0	16	3.54	70.80%
تغلب المصلحة العامة على الخاصة في قسم	00	00	2	4.0	7	14.0	7	14.0	34	68.0	34	4.46	89.20%

العلوم الإجتماعية												
96.80%	4.84	86.0	43	12.0	6	2.0	1	00	00	00	00	جو العمل في قسم العلوم الاجتماعية يشجعني على التواصل الدائم بمختلف العاملين معي سواء أساتذة أو إداريين
50.40%	2.52	4.0	2	4.0	2	48.0	24	28.0	14	16.0	8	أبذل كل ما بوسعي للحصول على المعلومة التي تخص عملي
50.80%	2.54	4.0	2	4.0	2	52.0	26	22.0	11	18.0	9	اطلع على المعلومة التي أتلقاها من الإدارة بشكل كامل لكي يكون فهمي لها دقيقا
<p>الوسط المرجح للمعوقات الإنسانية: 3.83 الوزن المنوي: 76.66% النسبة المنوية لمحور معوقات الإتصال الإنسانية: 47.33%</p>												

توضح النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن إستجابات أفراد العينة على محور معوقات الإتصال الإنسانية تراوحت بين 4% و98% .

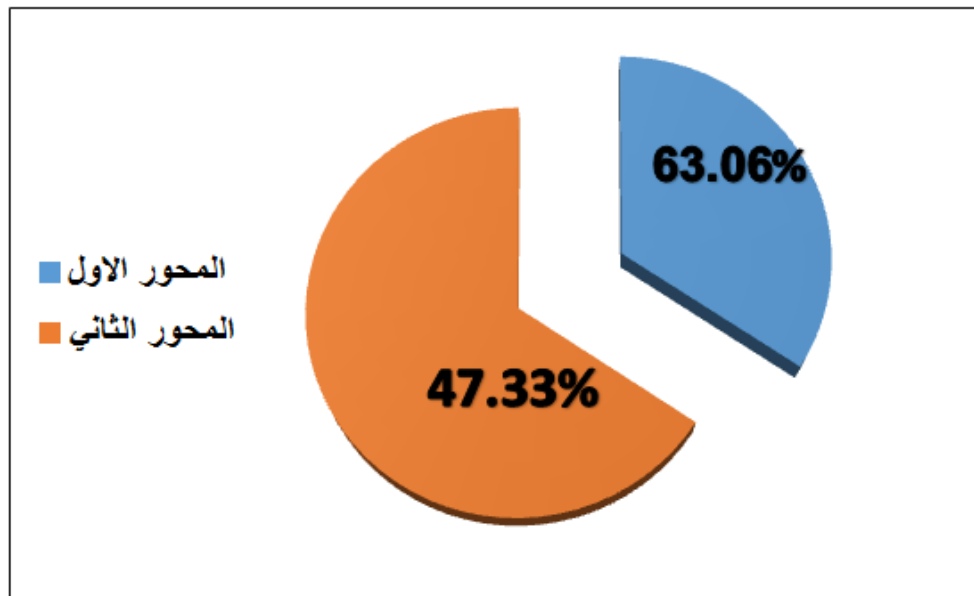
وقد توزعت أغلب إستجابات أفراد العينة على بنود المحور كما يلي:

أكد 98% من المبحوثين أنه لا يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات التي تهتم عملهم كما وصف 90% من أفراد العينة القائمين على إدارة قسم العلوم الاجتماعية بأنهم لا يتمتعون بمهارة الإتصال ،وقد ذهب 24% من المبحوثين إلى القول بأنهم يواجهون صراعات مع زملائهم في العمل، كما صرح 90% من المستجوبين بأنه ليس لديهم ثقة بالإدارة الأمر الذي يجعلهم لا يكتفون بها كمصدر للحصول على المعلومات التي تهتمهم .وقد أكد 52% من المبحوثين أنهم يلجؤون لزملائهم للحصول على المعلومات التي تهتمهم في حين ذهب 60% إلى إعتبار الإختلاف بينهم وبين زملائهم في البيئات الثقافية يعد من معوقات الإتصال التنظيمي التي يواجهونها كما أكد 84% من المستجوبين أن إختلاف الإتجاهات هو ما يعيق نجاح الإتصال بينهم وبين زملائهم .إلا أن 92% من افراد العينة يرون أن عدم تمتع القائمين على إدارة قسم العلوم الاجتماعية بروح المسؤولية يعد من المعوقات التي ساهمت في عدم تمكنهم من الحصول

على المعلومات التي تهمهم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب واعتبر 68% من المستجوبين أن تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة سواء من قبل القائمين على الإدارة أو من قبل زملائهم ساهم في عدم حصولهم على المعلومات التي تهمهم فقد يصل الأمر إما لإخفائها أو تحريفها إضافة إلى أن جو العمل المليء بالصراعات والخلافات لا يشجع إطلاقاً على الإتصال وهذا ما صرح به 86% من أفراد العينة .

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المعوقات الإنسانية في قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي لا تشكل نسبة كبيرة مقارنة بالمعوقات التنظيمية لكن هذا لا يعني إهمالها خاصة وأن نسبتها ليست ضئيلة حيث تقدر بـ 47.33% ووزن مؤوي 76.66% ووسط مرجح 3.83 فوجودها في حد ذاته يجعلنا نتساءل خاصة وأن قسم العلوم الإجتماعية من المفترض أن تكون له خصوصيته خاصة في الجانب العلائقي بين العاملين بهذا القسم.

الشكل رقم (17) يوضح النسبة المئوية لكل محور من محاور معوقات الإتصال التنظيمي حسب إستجابات أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بأم البواقي



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

● من خلال قراءة الجدولين السابقين وكذا الرسم البياني المبين أعلاه يتضح لنا أن المعوقات التنظيمية هي السائدة في قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي وذلك بنسبة 63.06% ووزن مؤوي يقدر بـ 82.4% ووسط مرجح 4.12 أما المعوقات الإنسانية فبلغت نسبتها 47.33% ووزن مؤوي مقدر بـ 76.66% ووسط مرجح مقدر بـ 3.83 وهي نسبة ليست ببسيطة خاصة أنه ليس هناك فروق كبيرة بين نسبة المعوقات التنظيمية والإنسانية في قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي .

2-معوقات الإتصال التنظيمي السائدة في قسم العلوم الإجتماعية لدى أساتذة جامعة تبسة :

أ-المعوقات التنظيمية:

جدول رقم(17) إستجابات أفراد عينة (تبسة) على محور المعوقات التنظيمية

البنود	الحالات											
	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		معارض		معارض بشدة			
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
تصلني المعلومات في الوقت المناسب	0	0	3.8	2	18	34	1.9	1	32	60.4	4.19	83.80%
لا أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة	3	5.7	14	26.4	8	15.1	2	3.8	26	49.1	3.64	72.80%
تنوع الإدارة في وسائل الإتصال التي تعتمد	0	0	2	3.8	29	54.7	10	18.9	12	22.6	3.60	72.00%
المعلومات التي تصلني من الإدارة واضحة	2	3.8	31	58.5	16	30.2	3	5.7	1	1.9	2.43	48.60%
لا تكنفي إدارة قسم العلوم الإجتماعية بإرسال التقارير والتعليمات التي تخص عملي بل تفتح لي المجال لطرح إشغالاتي	1	1.9	9	17.0	23	43.4	4	7.5	16	30.2	3.47	69.40%
أفضل لوحة الإعلانات لأنها توفر وصول المعلومة في الوقت المناسب	0	0	4	7.5	8	15.1	0	0	41	77.4	4.47	89.40%
تعتمد الإدارة في إصالها للمعلومات على وسائل الإتصال الحديثة	1	1.9	7	13.2	36	67.9	5	9.4	4	7.5	3.08	61.60%

54.8%	2.74	00	00	13.2	7	52.8	28	28.3	15	5.7	3	إذا أردت الحصول على توضيح أو معلومة ما تخص عملي فإني أحترم التسلسل الوظيفي فالجأ لمشرفي المباشر حتى وإن كنت على خلاف معه.
91.00%	4.55	81.1	43	1.9	1	9.4	5	5.7	3	1.9	1	نتبنى إدارة قسم العلوم الإجتماعية مخطط إتصالي واضح يسهل على أداء عملي
98.80%	4.94	96.2	51	1.9	1	1.9	1	00	00	00	00	يتوفر قسم العلوم الإجتماعية على خلية لإيصال المعلومات وجمعها وحفظها
77.80%	3.89	32.1	17	26.4	14	39.6	21	1.9	1	00	00	تعدد المستويات الإدارية بالنسبة لي لا يشكل عائقاً في وصول المعلومة سواء في وقتها المناسب أو بشكلها المناسب
89.80%	4.49	73.6	39	7.5	4	13.2	7	5.7	3	00	00	نولي إدارة قسم العلوم الإجتماعية أهمية لما إذا كانت المعلومة قد وصلتني بالشكل المطلوب أم لا
48.00%	2.40	7.5	4	00	00	30.2	16	49.1	26	13.2	7	تصاغ الإعلانات التي تعتمد على الإدارة بلغة دقيقة وواضحة
89.40%	4.47	69.8	37	17.0	9	3.8	2	9.4	5	00	00	تعطي إدارة قسم العلوم الإجتماعية مساحات كافية للوحة الإعلانات
78.80%	3.94	52.8	28	3.8	2	32.1	17	7.5	4	3.8	2	التغيير المستمر والمفاجئ لمشرفي المباشر لا يؤثر على عملي
92.80%	4.64	79.2	42	7.5	4	11.3	6	1.9	1	00	00	قنوات الإتصال الرسمية التي تعتمد على الإدارة في إيصال المعلومات الخاصة بعملي واضحة ومحددة
93.20%	4.66	79.2	42	7.5	4	13.2	7	00	00	00	00	الأوقات التي تنشر فيها إدارة قسم العلوم الإجتماعية للإعلانات أجدها مناسبة
96.6%	4.83	86.8	46	9.4	5	3.8	2	00	00	00	00	غالباً ما تتلاءم وسائل الإتصال التي تعتمد على الإدارة موضوعه

الوسط المرجح لمعوقات الإتصال التنظيمية: 3.78
75.6% الوزن المنوي لمعوقات الإتصال التنظيمية:
النسبة المئوية لمحور المعوقات التنظيمية: 50.41%

يبين الجدول أعلاه أن 96.2% يؤكدون عدم توفر خلية خاصة بجمع المعلومات تخزينها وإرسالها ، كما أكد 86.8% أنه غالبا ما تتلاءم وسائل الإتصال مع موضوعه، وقد ذهب 81.1% للقول بأن الإدارة تتبنى مخطط إتصالي غير واضح مما يصعب عليهم أداءهم للعمل .

وصرح 79.2% من المستجوبين أن الأوقات التي تنتشر فيها لا تناسبهم وفي نفس السياق أكد 77.4% أنهم لا يفضلون لوحة الإعلانات للحصول على المعلومات التي تهمهم باعتبار أنها غير منظمة وتتطلب منهم جهدا ووقتا في البحث عن المعلومات الجديدة ، وقد صرح 73.6% أن الإدارة لا تولي أهمية عم إذا كانت المعلومة قد وصلتهم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب أم لا .

ومنه فإن المعوقات التنظيمية في قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة قد بلغت نسبتها 50.41%

ووزن منوي 71.85% ووسط مرجح 3.59 وهي نسبة ليست بالصغيرة ويمكن إرجاعها إلى عدم

إعطاء أهمية لعملية الإتصال من حيث العمل على توفير وسائل وقنوات الإتصال المناسبة .

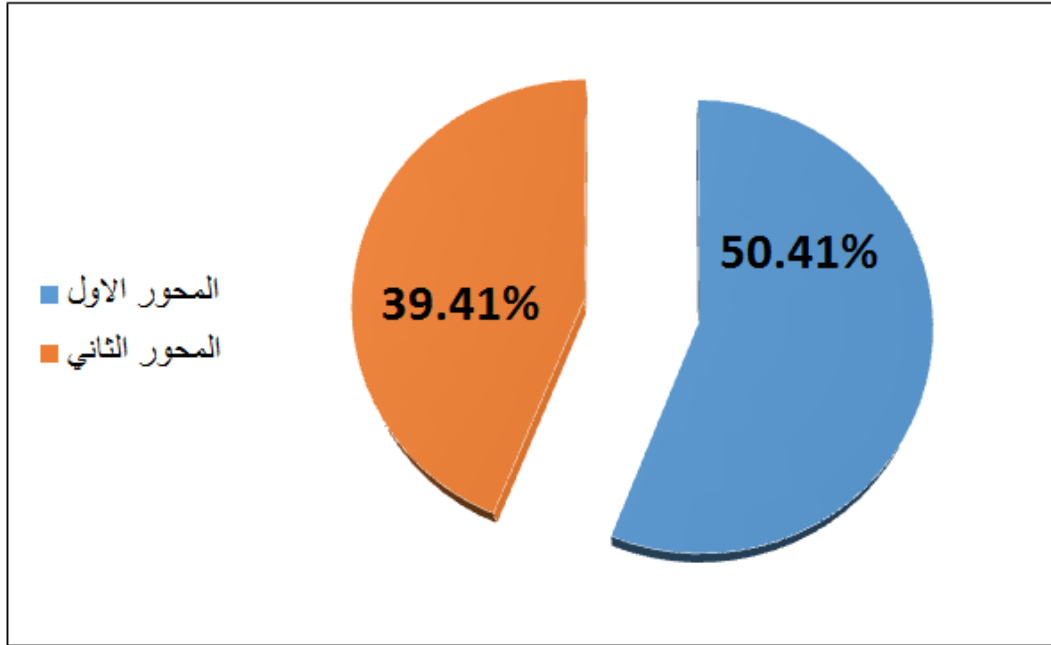
ب- المعوقات الإنسانية

جدول (18) يوضح إستجابات أفراد العينة لجامعة تبسة على المعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي

النسب المئوية	الوسط المرجح	الحالات										البنود
		معارض بشدة		معارض		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
87.60%	4.38	73.6	39	1.9	1	15.1	8	7.5	4	1.9	1	يتم إشراكي في القرارات التي تهم عملي
91.00%	4.55	77.4	41	5.7	3	11.3	6	5.7	3	00	00	يتمتع القائمون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية بمهارة الإتصال
58.20%	2.91	00	00	24.5	13	49.1	26	18.9	10	7.5	4	لا أواجه أي صراعات مع زملائي
95.00%	4.75	84.9	45	5.7	3	9.4	5	00	00	00	00	ثقتي بالإدارة تجعلني اكتفي بها كمصدر وحيد للحصول على المعلومات التي تهمني

59.20%	2.96	00	00	17.00	9	64.2	34	17.0	9	1.9	1	أجد نفسي في تفاعل دائم مع زملائي في العمل
48.00%	2.40	00	00	00	00	52.8	28	34.0	18	13.2	7	أقبل وجهة نظر الآخرين بكل رحابة صدر
85.00%	4.25	69.8	37	5.7	3	9.4	5	9.4	5	5.7	3	نادرا ما الجأ إلى زملائي للحصول على المعلومات التي تخص عملي
28.60%	1.43	3.8	2	00	00	00	00	28.3	15	67.9	36	أبتعد عن الأحكام المسبقة في تعاملاتي مع من حولي
58.20%	2.91	7.5	4	15.1	8	43.4	23	28.3	15	5.7	3	إذا لم أفهم معلومة ما فإني لا أحاول تأويلها بل الجأ لأكثر من شخص لتفسيرها لي
65.60%	3.28	1.9	1	50.9	27	28.3	15	11.3	6	7.5	4	ليس لي أي خلافات مع القائمين على إدارة قسم العلوم الإجتماعية
82.20%	4.11	41.5	22	30.2	16	26.4	14	1.9	1	00	00	إختلاف البيئة الثقافية بيني وبين زملائي لا يشكل أي عائق في الإتصال بيننا
89.00%	4.45	64.2	34	20.8	11	11.3	6	3.8	2	00	00	إختلاف الإتجاهات بيني وبين زملائي ليس عائقا للإتصال بيننا
96.20%	4.81	88.7	47	3.8	2	7.5	4	00	00	00	00	يتمتع القائمون على إدارة قسم العلوم الإجتماعية بروح المسؤولية في العمل مما يؤدي لوصول المعلومة في وقتها المناسب
68.00%	3.40	35.8	19	7.5	4	28.3	15	17.0	9	11.3	6	يوافني زملائي بأي معلومة تخص عملي دون تردد
90.60%	4.53	69.8	37	13.2	7	17.0	9	00	00	00	00	تغليب المصلحة العامة على الخاصة في قسم العلوم الإجتماعية
97.00%	4.85	86.8	46	11.3	6	1.9	1	00	00	00	00	جو العمل في قسم العلوم الإجتماعية يشجعني على التواصل الدائم بمختلف العاملين معي سواء أساتذة أو إداريين
46.80%	2.34	3.8	2	3.8	2	38.8	19	35.8	19	20.8	11	ابذل كل ما بوسعي للحصول على المعلومة التي تخص عملي
46.80%	2.34	00	00	3.8	2	47.2	25	28.3	15	20.8	11	أطلع على المعلومة التي ألتقاها من الإدارة بشكل كامل

الشكل رقم (18) يوضح النسب المئوية لكل محور من محاور مقياس معوقات الإتصال التنظيمي (تبسة)



المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Exel

يتضح من خلال الجدولين السابقين وكذا الرسم البياني المبين أعلاه أن المعوقات التنظيمية هي السائدة في قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة وذلك بنسبة 50.54% ووزن مؤوي يقدر ب 75.6% ووسط مرجح 3.78 أما المعوقات الإنسانية فبلغت نسبتها 39.41% بوزن مؤوي قدر ب 71.85% ووسط مرجح 3.59 وهي نسبة لا يمكن تجاهلها.

● إذن من خلال عرض الجداول السابقة يتضح لنا أن المعوقات السائدة في بعض من جامعات الشرق الجزائري والتي تمثلها في دراستنا الحالية جامعتي تبسة وأم البواقي هي المعوقات التنظيمية تليها المعوقات الإنسانية وذلك بنسب متقاربة. ومنه فقد تم الإجابة على التساؤل الأول للدراسة.

2-2- الإجابة على التساؤل الثاني:

- ما هو مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري؟

1- تحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي:

الجدول رقم (19) إستجابات أفراد العينة (أم البواقي) على مقياس دافعية الإنجاز

الوزن النسبي %	الوسط المرجح	الحالات				البنود		
		لا ينطبق		إلى حد ما		ينطبق		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
83.3	2.50	4.0	2	42.0	21	54.0	27	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد
76	2.28	14.0	7	44.0	22	42.0	21	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل
76.66	2.30	2.0	1	66.0	33	32.0	16	أسعى دائما لإدخال تعديلات مهمة لصالح العمل
74	2.22	44.0	22	34.0	17	22.0	11	كثيرا ما تمر الأيام دون أن أعمل شيئا يذكر
64	1.92	22.0	11	48.0	24	30.0	15	أجتهد دائما في عملي لأتفوق على من أعمل معهم
71.33	2.14	42.0	21	30.0	15	28.0	14	أعتقد أنني شخص يكتفي بالقليل من الآمال و الطموحات
55.33	1.66	24.0	12	18.0	9	58.0	29	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإلتقان إذا كان تحقيق مستوى اعلي يكلفني وقتا وجهدا اكبر
48	1.44	72.0	36	12.0	6	16.0	8	لا اعتقد أن مستقبلي سيكون بظروف الحظ والصدفة
36.66	1.10	2.0	1	6.0	3	92.0	46	اشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا طائل من ورائه
71.33	2.14	2.0	1	82.0	41	16.0	8	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا ازداد إسرارا على انجازه
59.33	1.78	14.0	7	50.0	25	36.0	18	أعتقد أن وضعي الحالي هو أفضل ما يمكن الوصول إليه
78.33	2.36	4.0	2	56.0	28	40.0	20	أشعر بأنني مجتهد ومثابر في عملي كمدرس
47.33	1.42	6.0	3	30.0	15	64.0	32	أتجنب غالبا القيام بالمهام و المسؤوليات الصعبة في عملي
73.33	2.02	22.0	11	54.0	27	24.0	12	لا أشعر غالبا بمرور الوقت عندما أكون مشغولا في عملي
44	1.32	2.0	1	28.0	14	70.0	35	أميل أحيانا إلى التراجع عن موافقي أمام الخصوم إذا كان الإصرار عليه يسبب لي المتاعب الصعبة
91.33	2.74	4.0	2	18.0	9	78.0	39	لا أفكر في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة
83.33	2.50	00	00	50.0	25	50.0	25	أحرص دائما على أن يكون العمل في مقدمة اهتماماتي
72	2.16	00	00	84.0	42	16.0	8	أحرص دائما على الإشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات إهتمامي كلما أتاحت لي الفرصة لذلك
56	1.68	22.0	11	24.0	12	54.0	27	أنسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي
68	2.04	6.0	3	84.0	42	10.0	5	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي
69.33	2.08	6.0	3	80.0	40	14.0	7	أستعد دائما لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا لتحقيقها

68	2.04	36.0	18	32.0	16	32.0	16	غالبًا ما أوجل عمل اليوم إلى الغد
94	2.82	00	00	18.0	9	82.0	41	كلما حققت هدفا وضعت لنفسى أهدافا مستقبلية
48	1.44	8.0	4	28.0	14	64.0	32	أشعر باليأس أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي
76.66	2.30	46.0	23	38.0	19	16.0	8	لا أميل للاعتقاد القائل كن أو لا تكن
44	1.32	10.0	5	12.0	6	78.0	39	كثيرا ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا
38.66	1.16	2.0	1	2.0	6	86.0	43	أبذل ما في وسعي أكثر من مرة حتى أحقق أهدافي
54	1.62	22.0	11	18.0	9	60.0	30	أشعر بالذيق من ضعف كفاءتي في العمل
78.66	2.36	4.0	2	56.0	28	40.0	20	لا أتأخر أبدا في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه وإن كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون
70.66	2.12	2.0	1	84.0	42	14.0	7	إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فإنني أعود لعملي على الفور
82.66	2.48	64.0	32	20.0	10	16.0	8	لا أفكر كثيرا في إيجاد طرق أخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي
62.66	1.88	28.0	14	32.0	16	40.0	20	لم أعد أتحمل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسطات المرجحة تراوحت بين 1.10 و 2.82 وبالنظر إلى النسب المئوية والأوزان المئوية نلاحظ أن أكبر نسبة 92% لا يفضلون الدخول في تحديات مع الآخرين باعتبار أنه لا طائل من ورائه ، ويذهب 86% من أفراد العينة إلى القول بانهم يبذلون كل ما بوسعهم أكثر من مرة قصد تحقيق أهدافهم ، أما 82% من المستجوبين فقد أكدوا على أنهم كلما حققوا هدفا سطرخوا لأنفسهم أهدافا مستقبلية كما أن 78% من أفراد العينة لا يفكرون في إنجازاتهم السابقة بل يخططون لإنجازات جديدة ، بالمقابل نجد أن 64% من مجموع أفراد العينة يتجنبون القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في أعمالهم ، ونجد أن 84% من المستجوبين لا يحبذون كثيرا الإشتراك في المسابقات ذات العلاقة بعملهم كما أن نفس النسبة لا تستهويهم كثيرا الأعمال التي تتسم بجو المنافسة والتحدي ، أما 82% من العينة فإن إصرارهم على إنجاز العمل ليس مرتبطا بدرجة صعوبته وما يحمله ذلك من تحدي ، وقد أكد 84% من المستجوبين أنهم إذا ما تم دعوتهم لأمر ما أثناء العمل فإنهم أحيانا ما يعودون فوراً لأعمالهم ، كما نجد أن 64% من أفراد العينة يشعرون باليأس أحيانا نتيجة عدم قدرتهم على إيجاد حلول للصعوبات

التي تعترض حياتهم أما 78% من العينة فإنهم غير قادرين على القيام بما وعدوا به .أما 60% من

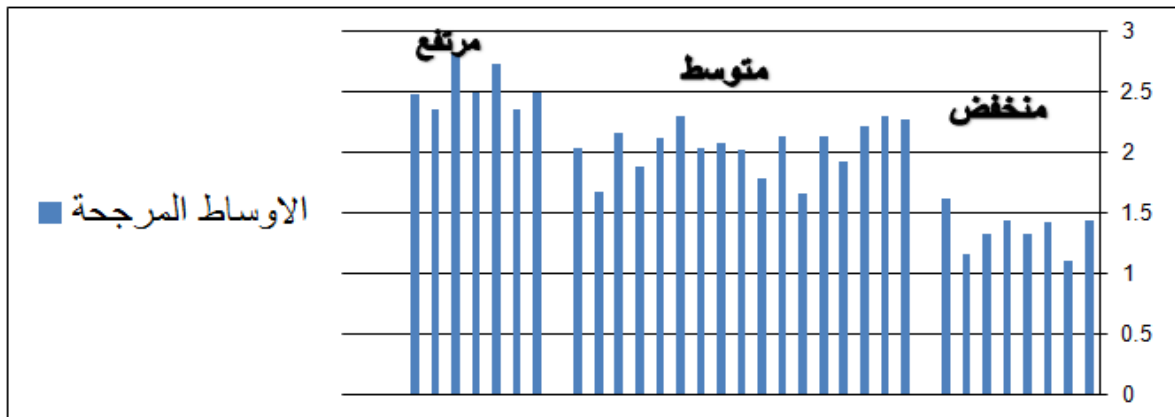
المستجوبين فإنهم يشعرون بالضييق من ضعف كفاءتهم في العمل

جدول رقم (20)..يوضح مستوى دافعية الإنجاز حسب توزيع الفئات

مرتفع	متوسط	منخفض
2.5	2.28	1.44
2.36	2.3	1.1
2.74	2.22	1.42
2.5	1.92	1.32
2.82	2.14	1.44
2.36	1.66	1.32
2.48	2.14	1.16
	1.78	1.62
	2.02	
	2.08	
	2.04	
	2.3	
	2.12	
	1.88	
	2.16	
	1.68	
	2.04	

المصدر من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الجدول السابق

الشكل رقم (19) يوضح مستوى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أم البواقي



المصدر من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج الاكسال

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح لنا أن مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي متوسط وهذا حسب مايبينه توزيع الفئات حيث نجد أغلب النتائج متمركزة في الفئة بين 1.66 و2.32 وهي الفئة المعبرة عن المستوى المتوسط

2-تحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة:

الجدول رقم(21) يوضح إستجابات أفراد عينة تبسة على مقياس دافعية الإنجاز

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الحالات						البنود
		لا ينطبق		إلى حد ما		ينطبق		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
83.67%	2.51	3.8	2	41.5	22	54.7	29	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد
76.67%	2.30	13.2	7	43.4	23	43.4	23	أستطيع اداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل
76.00%	2.28	1.9	1	67.9	36	30.2	16	أسعى دائما لادخال تعديلات مهمة لصالح العمل
75.33%	2.26	47.2	25	32.1	17	20.8	11	كثيرا ما تمر الايام دون ان اعمل شيئا يذكر
63.00%	1.89	20.8	11	47.2	25	32.1	17	اجتهد دائما في عملي لأتفوق على من اعمل معهم
72.33%	2.17	43.4	23	28.3	15	26.4	14	أعتقد أنني شخص يكتفي بالقليل من الامال و الطموحات
54.67%	1.64	22.6	12	18.9	10	58.5	31	أفضل تادية عملي بمستوى متوسط من الاتقان اذا كان تحقيق مستوى اعلى يكلفني وقتا وجهدا اكبر
51.00%	1.53	67.9	36	11.3	6	20.8	11	لا اعتقد أن مستقبلي سيكون بظروف الحظ والصدفة
36.33%	1.09	1.9	1	5.7	3	92.5	49	أشعر بأن الدخول في تحديات مع الاخرين لا طائل من ورائه
71.00%	2.13	1.9	1	83.0	44	15.1	8	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا إزداد إصرارا على إنجازة
59.00%	1.77	13.2	7	50.9	27	35.8	19	أعتقد أن وضعي الحالي هو أفضل ما يمكن الوصول اليه
78.00%	2.34	3.8	2	58.5	31	37.7	20	أشعر بأنني مجتهد ومثابر في عملي كمدرس
48.33%	1.45	60.4	32	34.0	18	60.4	32	أتجنب غالبا القيام بالمهام و المسؤوليات الصعبة في عملي
65.33%	1.96	26.4	14	50.9	27	22.6	12	لا أشعر غالبا بمرور الوقت عندما أكون مشغولا في عملي
43.33%	1.30	1.9	1	26.4	14	71.7	38	أميل احيانا إلى التراجع عن موافقي امام الخصوم إذا كان الإصرار عليه يسبب لي المتاعب الصعبة
91.67%	2.75	3.8	2	17.0	9	79.2	42	لا أفكر في انجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة
83.00%	2.49	00	00	50.9	27	49.1	26	أحرص دائما على أن يكون العمل في مقدمة إهتماماتي

72.33%	2.17	00	00	83.0	44	17.0	9	أحرص دائما على الاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما أتحت لي الفرصة لذلك
54.67%	1.64	20.8	11	22.6	12	56.6	30	أنسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي
68.00%	2.04	5.7	3	84.9	45	9.4	5	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي
69.33%	2.08	5.7	3	81.1	43	13.2	7	أستعد دائما لاداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا لتحقيقها
69.67%	2.09	39.6	21	30.2	16	30.2	16	غالبا ما أؤجل عمل اليوم إلى الغد
94.33%	2.83	00	00	17.0	9	83.0	44	كلما حققت هدفا وضعت لنفسني أهدافا مستقبلية
47.67%	1.43	7.5	4	28.3	15	64.2	34	أشعر باليأس أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي
78.00%	2.34	49.1	26	35.8	19	15.1	8	لا أميل للاعتقاد القائل كن أو لا تكن
44.00%	1.32	9.4	5	13.2	7	77.4	41	كثيرا ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا
38.33%	1.15	1.9	1	11.3	6	86.8	46	أبدل ما في وسعي أكثر من مرة حتى أحقق أهدافي
54.67%	1.64	22.6	12	18.9	10	58.5	31	أشعر بالذيق من ضعف كفاءتي في العمل
80.00%	2.40	3.8	2	52.8	28	43.4	23	لا أتأخر أبدا في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه وإن كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون
71.67%	2.15	1.9	1	81.1	43	17.0	9	إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فإنني أعود لعملي على الفور
71.67%	2.15	66.0	35	18.9	10	15.1	8	لا أفكر كثيرا في إيجاد طرق أخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي
63.00%	1.89	26.4	14	35.8	19	37.7	20	لم أعد أتحمّل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأوساط الترجيحية تتراوح بين 1.09 و 2.83

أما بالنسبة للنسب المئوية فنجد اغلب إستجابات افراد العينة المقدرة ب 92% لا يجدون أن هناك طائلا من وراء الدخول في تحديات مع الاخرين في حين أن 86% من المبحوثين يبذلون أقصى ما بوسعهم أكثر من مرة لتحقيق أهدافهم. أما 83% من المستجوبين فإنهم كلما حققوا هدافا سطرو لأنفسهم أهدافا جديدة وقد أكد 84.9% من العينة أنه أحيانا ما تستهويهم الأعمال التي تتطلب التحدي ،وأكد 83% من العينة أن صعوبة العمل احيانا تخلق لديهم إصرارا لإنجازه .أما 79.2% فهم لا يفكرون فيما حققوه من إنجازات سابقة بل يخططون لإنجازات جديدة .وقد صرح 64.2%أنهم يشعرون باليأس بسبب عدم قدرتهم على

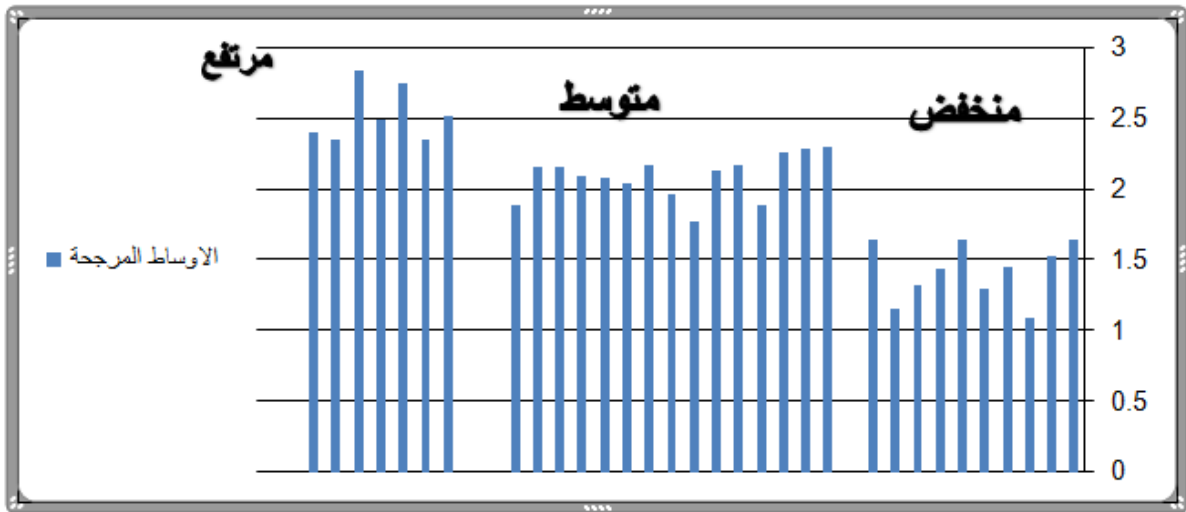
إيجاد حلول لما يواجهونه من صعوبات في حياتهم. فيما ذهب 81.1% من مجمل أفراد العينة إلى القول بأنهم أحيانا ما يعودون للعمل فورا غذا ما تم دعوتهم لشيء ما أثناء العمل. وأكد 77.4% بأنهم كثيرا ما يشعرون بعدم قدرتهم بالقيام بما وعدوا به سابقا.

جدول رقم (22) يوضح مستوى دافعية الإنجاز حسب توزيع الفئات

مرتفع	متوسط	منخفض
2.51	2.3	1.64
2.34	2.28	1.53
2.75	2.26	1.09
2.49	1.89	1.45
2.83	2.17	1.3
2.34	2.13	1.64
2.4	1.77	1.43
	1.96	1.32
	2.17	1.15
	2.04	1.64
	2.08	
	2.09	
	2.15	
	2.15	
	1.89	

المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الجدول السابق

الشكل رقم (20) يوضح مستوى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي جامعة تبسة



المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel

يبين الجدول والرسم البياني أعلاه أن مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة متوسط وهذا حسب توزيع الفئات حيث نجد أغلب القيم متمركزة في الفئة بين 1.66 و 2.32 وهي الفئة المعبرة عن المستوى المتوسط .

●ومنه يمكن القول أن مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري متوسط وبهذا تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الثاني للدراسة.

ثالثا: عرض البيانات ومعالجتها إحصائيا:

3-1- المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى :

الفرضية:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01 .

بالنسبة للمعالجة الإحصائية تمت بالإعتماد على برنامج الأسبباسبس الطبعة 22 وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين المعوقات التنظيمية ودافعية الإنجاز:

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	معيقات الاتصال التنظيمية
0.01	- 0.271**	

المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS22

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية في مستوى دلالة 0.01 بين المعوقات التنظيمية ودافعية الإنجاز قدرت ب -0.227**. اي أنه كلما زادت نسبة المعوقات التنظيمية للغتصال التنظيمي إنخفض مستوى دافعية الإنجاز .

إذن فالفرضية الجزئية القائلة بوجود علاقة بين المعوقات التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري محققة.

3-2- المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية:

-الفرضية:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإنسانية ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01 .

بالنسبة للمعالجة الإحصائية تمت بالإعتماد على برنامج الأسبسياسيس الطبعة 22 وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين المعوقات الإنسانية ودافعية الإنجاز:

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	معيقات الاتصال الإنسانية
0.01	- 0.269**	

المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS22

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة إرتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية في مستوى دلالة 0.01 بين المعوقات الإنسانية ودافعية الإنجاز قدرت ب -0.269 ** . أي أنه كلما زادت نسبة معوقات الإتصال التنظيمي الإنسانية إنخفض مستوى دافعية الإنجاز .

إذن فالفرضية الجزئية القائلة بوجود علاقة بين المعوقات الإنسانية ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري محققة.

● وبما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية تحققتا فهذا يعني تحقق الفرضية العامة باعتبار أن التحقق الجزئي يؤدي للتحقق الكلي .وبذلك فإن مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري مرتبط بما يواجهونه من معوقات الإتصال التنظيمي سواء كانت التنظيمية أو الإنسانية.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة:

انطلقت الباحثة في مناقشتها لنتائج الدراسة من الإجابة على التساؤلات التي وضعتها في البداية لتذهب بعد ذلك لمناقشة الفرضيات.

4-1- الإجابة على التساؤل الأول:

- ماهي أبرز معوقات الإتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري؟

أكدت النتائج المتحصل عليها من الجداول (15)(16)(17)(18) أن نسب معوقات الإتصال التنظيمي جاءت بالترتيب التالي:

-بالنسبة لجامعة أم البواقي قدرت معوقات الإتصال التنظيمية ب 63.06% ووزن مؤي مقدر ب 82.4% ووسط مرجح 4.12 أما معوقات الإتصال الإنسانية فقدرت نسبتها 47.33% ووزن مؤي نسبته 76.66% ووسط مرجح مقدر ب 3.83

إن بالنسبة لقسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي فالمعوقات السائدة به والتي تواجه الأساتذة العاملين بهذا القسم هي المعوقات التنظيمية تليها المعوقات الإنسانية بنسبة أقل لكنها ليست بعيدة كثيرا عنها .

-أما جامعة تبسة فإن نسب معوقات الإتصال التنظيمي جاءت بالترتيب التالي:

قدرت المعوقات التنظيمية للإتصال ب 50.41% بوزن مؤي نسبته 75.6% ووسط مرجح قدر ب 3.78 أما بالنسبة للمعوقات الإنسانية فنسبتها 39.41% بوزن مؤي 71.85% ووسط مرجح قدر ب 3.59 ومنه فإن قسم العلوم الإجتماعية لولاية تبسة هو كذلك تسوده معوقات تنظيمية تليها معوقات إنسانية بنسبة أقل لكنها ليست ببعيدة عن المعوقات التنظيمية

-الملاحظ هنا أن نسبة المعوقات التي يواجهها أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة تبسة أقل نسبيا من المعوقات التي يواجهها أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة أم البواقي سواء تعلق الأمر بمعوقات الإتصال التنظيمية أو الإنسانية ويمكن إرجاع ذلك إلى إختلاف الأشخاص وإختلاف بيئة العمل إلى حد ما وقد يكون السبب أيضا درجة الأهمية المعطاة للعملية الإتصالية في كلتا الجامعتين سواء من حيث الوسائل المستخدمة أو قنوات الإتصال المعتمدة وغيرها .

-عموما نجد أن المعوقات السائدة والتي يواجهها أفراد عينة الدراسة الحالية هي المعوقات التنظيمية تليها المعوقات الإنسانية بنسب متقاربة وهذا جاء مشابها لدراسة عودة (1996) حول مشكلات ومعوقات الإتصالات الإدارية بجامعة الكويت ورغم إختلاف البيئة التي أجريت بها الدراستين وفترة إجرائهما إلا أن

هذا لم يمنع تشابه نتائج الدراساتين، كما نجد كذلك دراسة إنتصار بنت عبد الكريم القرشي (2006) حول معوقات الإتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية والتي أوضحت نتائجها أن المعوقات الإنسانية والتنظيمية للإتصال تشكل عوائق كبيرة للإتصال الفعال داخل الجهاز المركزي للوزارة وهي متوافقة ومطابقة لنتائج الدراسة الحالية رغم إختلاف البيئة والفترة التي أجريت بها الدراساتين، نجد كذلك دراسة (ا ميمة 2014) التي اجرت دراستها بجامعة ام البواقي وهي إحدى المؤسسات الجامعية التي شملتها الدراسة الحالية وقد تناولت في دراستها متغير معوقات الإتصال التنظيمي وهو أحد متغيرات الدراسة الحالية وقد كانت المعوقات التنظيمية هي أكثر المعوقات التي واجهت الأساتذة في دراسة أميمة تليها المعوقات الإجتماعية ثم النفسية وهي تقريبا نفس النتائج المحققة في الدراسة الحالية ومنه يمكن القول أن معوقات الإتصال التنظيمي التي تواجه أساتذة قسم العلوم الإجتماعية هي مشكلة ليست حديثة أي أنه لم يتم إيجاد حلول لها .

إن النتائج المتوصل لها فيما يتعلق بما يواجهه الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية من معوقات سواء كانت تنظيمية أو إنسانية تجعلنا نتساءل عن أسباب عدم إعطاء الأهمية اللازمة لعملية الإتصال داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية فبالرغم من أن أحد أهم أهداف التنظيم هو تحديد قنوات الإتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام إتصال فعال يستند إلى التقنيات المعاصرة والذي من شأنه تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى التنظيمي حسب ما ذكر في فصل الإتصال التنظيمي صفحة 28 والذي أكده الزغبى وآخرون، وهذا قصد التقليل من أثر تداخل الأدوار والمسؤوليات وما يترتب عنه من صراعات بين الأفراد العاملين والذي من شأنه أن يؤثر على السير الحسن للعمل، غير أن هذه الاهداف ليست مجسدة بشكل فعلي ولموس في المؤسسات الجامعية الجزائرية وقد يكون ذلك من الاسباب التي ساهمت في خلق معوقات على مستوى عملية

الإتصال داخل البناء التنظيمي الجامعي.ومن خلال ما تناولته الباحثة في دراستها الحالية بجانبها النظري والميداني يتضح لنا ان ما يواجهه الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية من معوقات في عملية الإتصال راجع إلى نوع شبكة الإتصالات المعتمدة بالمؤسسات الجامعية والمتمثلة في شبكة الهرم وهي الشبكة الأكثر شيوعا خاصة في التنظيمات البيروقراطية وهذا حسب ماجاء في فصل الإتصال التنظيمي الصفحة 45 على لسان ابوسمرة(2009) وهنا يكون إنتقال المعلومات بشكل نازل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل أوامر وتعليمات وهذا ما أكده إبراهيم لظفي (د.س). وتتسم سرعة وصول المعلومات في هذا النوع من الشبكات بالبطيء وكذلك إمكانية تحريف المعلومات أو إنتقالها وذلك في إنتقالها من مستوى تنظيمي إلى اخر وصولا للأستاذ الجامعي. كما أن الإكتفاء بالزملاء في الحصول على المعلومات والذي سببه حسب تصريحات أفراد العينة عدم ثقتهم في الإدارة يعد من أخطر المصادر التي تشوه المعلومات إما بإخفائها أو بتحريفها عن قصد أو من غير قصد مما يؤدي إلى إضطراب عملية الإتصال، فهو بطبيعته الخفية وبأهدافه التي تخدم المصالح والأهواء قد يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة وفقا لما جاء في الفصل الثاني من الأطروحة الصفحة 62. كما قد يكون على حسابها خاصة إذا تم تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة وفقا لما صرح به المبحوثون في الدراسة الحالية. كما نجد أنه من المعوقات التي واجهها الأستاذ الجامعي في عملية الإتصال حسب الدراسة الحالية سوء إستعمال وإختيار قنوات ووسائل الإتصال من قبل الإدارة خاصة وأن إختيار الوسيلة والقناة الإتصالية المناسبة تعد أحد أهم مراحل عملية الإتصال وأحد العوامل المهمة لنجاح هذه العملية وهذا حسب ما جاء في الفصل الثاني من الدراسة الصفحة 34 على لسان عيامرة (2008).

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الجامعية تعتمد في نقلها للمعلومات على التقارير والإعلانات والإجتماعات وكذا البريد الإلكتروني غير أن هذه الوسائل والقنوات في أغلب الأحيان لا تخدم مضمون الرسالة والهدف

منها وهذا حسب ما أكده المبحوثون في الدراسة الحالية. كما أن إهمال المعلومات المرتدة وقلة التفاعل الإِتصالي يمكن أن يخلق هوة بين الرئيس والمرؤوس مما ينتج عنه تباعد في الأفكار. إن التغذية الراجعة لها أهمية بالغة في العملية الإِتصالية فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها، وتتيح للعمال التأثير في عملية الإِتصال داخل المؤسسة. (ص 32 من الأطروحة). رغم أهمية الدور الذي تلعبه التغذية الراجعة في عملية الإِتصال إلا أن القائمين على الإدارة في المؤسسات الجامعية لا يولونها الأهمية الكافية بحيث أنهم يكتفون فقط بإرسال الرسالة للمتلقي المتمثل في الأستاذ الجامعي دون التأكد مما إذا كان هذا الأخير قد فهم محتوى الرسالة بالشكل المطلوب وهذا دائما حسب ما صرح به المبحوثون في الدراسة الحالية. زيادة على ذلك نجد من بين المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي في عملية الإِتصال والذي يؤكدها كل من الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة الحالية عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات. (الفصل الثاني، ص 62)، وحسب نتائج الدراسة الحالية فإن كل من جامعتي تبسة وأم البواقي لا تتوفران على نظام حفظ واسترجاع المعلومات. وبحديثنا عن مجمل المعوقات التنظيمية المتعلقة بعملية الإِتصال سنتحدث بالمقابل عن المعوقات الإنسانية المرتبطة أساسا بطرفي العملية الإِتصالية والمتمثلين في كل من المرسل والمستقبل فمعوقات الإِتصال التي يواجهها الأستاذ الجامعي لا تقتصر فقط على الجانب التنظيمي للعملية الإِتصالية، حيث نجد من بين المعوقات المتعلقة بالمرسل والذي يمثله القائمون على الإدارة في دراستنا الحالية نجد نقص الخبرة في الإدارة والتسيير وعدم إمتلاك مهارات الإِتصال وهذا ما يؤكد التغيير الملحوظ السريع والمستمر لرؤساء الأقسام وهذا ما دعمه كذلك راي عبود (2001)، فغياب الخبرة في مجال الإدارة والتسيير والإِتصال لدى القائمين على الإدارة من شأنه أن يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي للمهام المنوطة به خاصة وأن الإداري يلعب دورا مهما في ترجمة المعلومة وإعادة نقلها وإيصالها بالشكل المناسب، إن العمل الجامعي لن ينجح إلا من خلال إعتقاد إدارة

علمية متطورة خبيرة وواعية ومستقرة توفر للأستاذ مناخ العمل المناسب الذي من شأنه خلق دافع لديه لأداء مهامه ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة. أما ما تعلق بالمعوقات المرتبطة بالمستقبل والمتمثل في الأستاذ الجامعي فنجد أن الأستاذ الجامعي قد يتعامل مع القائمين على الإدارة ومع ما يتلقاه منهم من معلومات بأحكام مسبقة وذلك نتيجة لعدم ثقته بالطرف الآخر للعملية الإتصالية وهذا من شأنه عرقلة عملية الإتصال والتشويش عليها، زيادة على ذلك فإن إكتفاء الأستاذ بتأويله الذاتي لما يتلقاه من معلومات و إطلاع الجزئي على محتوى الرسائل التي يتلقاها وبالتالي بناء إستنتاجات على عناصر جزئية ، إضافة إلى لجوئه لزملائه لتفسير محتوى الرسائل كل ذلك من شأنه تحريف وتشويه محتوى الرسالة وهذا حسب ما جاءت به الباحثة في دراستها الحالية في فصل الإتصال التنظيمي ص61، وحسب ما طرحه محمد (1994) ص 137 من المذكرة الحالية -فصل الأستاذ الجامعي-، فإن عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس مع القيادات الإدارية العليا في إتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى عدم توفر بنك معلومات يعد من المشكلات والمعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي وهذا مطابق لما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية. كما بينت دراسة روز ماري كليف (1975) أن من أهم المشكلات التي تواجه الأستاذ الجامعي هو الإنعزال عن الإدارة الجامعية نتيجة غياب عامل الثقة، زيادة على غياب الموضوعية في سياسة التحفيز وهو ما ساهم في خلق مناخ عمل تسيطر عليه الصراعات مما يعوق عملية الإتصال بين مختلف أطراف العملية الإتصالية.

ومن خلال ماتم عرضه تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل الأول للدراسة.

4-2- الإجابة على التساؤل الثاني:

-ما هو مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري؟

أوضحت النتائج المتحصل عليها من خلال قراءة وتفسير الجدولين رقم (19)(20) أن مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري متوسط حيث تمركزت توزيعات إستجابات أفراد العينة في الفئة بين 1.66 و2.32 والتي تعبر عن مستوى دافعية متوسط ويمكن القول أن ذلك جاء مشابها لدراسة شامي زيان (2006) حول تأثير أنماط الإتصال لمدرء التعليم المتوسط على مستوى دافعية إنجاز الأساتذة العاملين معهم بولاية تيبازة ،حيث توصل إلى أن الأساتذة الذين يعملون تحت إشراف مدير يعتمد النمط الأتوقراطي تتسم دافعتهم بالإنخفاض والمقصود بالنمط الأتوقراطي هو عدم إشراك الأساتذة في عملية إتخاذ القرار وهو نفس ما يواجهه أفراد عينة الدراسة الحالية والأمر نفسه بالنسبة لدراسة عفاف وسطاني(2009) حول دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة والتي أجرتها بمؤسسات التعليم المتوسط بولاية سطيف حيث أكدت بدورها أن الأساتذة الذين يعملون تحت إشراف نمط قيادي أتوقراطي يتسمون بمستوى منخفض من الدافعية،وفي دراسة لعز الدين بشقة (2008) حول عوامل إستتارة دافعية الإنجاز لدى طلبة L .M.D بجامعة أم البواقي توصل إلى أن من أهم تلك العوامل هو المناخ الجامعي وبغسقاطه على الأستاذ الجامعي نجد أن مناخ العمل في المؤسسة الجامعية وما يشمل من ظروف مثل .سياسة الحوافز.الإتصالات.توفر الوسائل البيداغوجية وغيرها تساهم في رفع أو خفض مستوى دافعية الأستاذ الجامعي نحو العمل وهو محور الدراسة الحالية . وبالحديث عن الدراسة الحالية.ويمكن إرجاع سبب إنخفاض دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي إلى ماواجهه أساتذة هذا القسم من معوقات إتصال

تنظيمية وإنسانية وما تسببه من إضطرابات في جو العمل كفيلة للتأثير على مستوى أدائهم ودافعيتهم نحو العمل إلى جانب عوامل أخرى صرح بها أفراد العينة أنفسهم كعدم تثمان مجهوداتهم بالشكل المطلوب وعدم وجود تكافؤ بين الراتب الذي يتقاضونه والجهد المبذول إضافة إلى عدم إعطاء أهمية بالشكل الكافي للجانب الإنساني والبعد العلائقي. دافعية الفرد العامل تتأثر بالبيئة الداخلية، كمنط الإشراف المعتمد في المؤسسات والذي يعد من الأمور المساعدة على رفع معنويات الأفراد العاملين وبالتالي الرفع من دافعيتهم للعمل ونتيجة لذلك فإن أي محاولة لتحسين أداء العاملين تتطلب البدء بدراسة طبيعة التنظيم ذاته فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم وكافة عملياته وهذا ما ذهب إليه أحمد صقر (1986) والذي تضمنه فصل دافعية الإنجاز الصفحة 83 من الأطروحة. ولعل أهم تلك العمليات والرابط بينها جميعا هي عملية الإتصال التنظيمي. كذلك نجد أن من أهم العوامل المتحكمة في مستوى دافعية الإنجاز جماعة العمل، حيث تلعب جماعة العمل دورا بارزا في تأثيرها سلبا أو إيجابا على دافعية العامل لعمله حيث أنه للعوامل النفسية والعلائقية التي تظهر خلال تلك التفاعلات المتبادلة بين الفرد وزملائه في العمل أثر بالغ على مستوى دافعيته للعمل فإذا كانت الصراعات هي من تطغو على تلك العلاقات فالأكيد أن مستوى الدافعية سينخفض والعكس صحيح، وفي دراستنا الحالية نجد أن ما يطغو على الجانب العلائقي هو صراعات وتغليب للمصالح الشخصية على المصالح العامة وهذا ما ساهم في تحريف وحتى حجب وإخفاء الأساتذة للمعلومات عن بعضهم البعض، وقد أدى هذا الجو المشحون بالصراعات وساهم في خلق الشعور بعدم الولاء والانتماء لدى الأساتذة تجاه مؤسسة العمل وهذا في إطار ما صرح به وأكده المستجوبون في الدراسة الحالية، وهنا يمكن التأكيد على أن مجمل العوامل المتحكمة في مستوى الدافعية للإنجاز والتي تم ذكرها في الدراسة الحالية تعبر عموما عن الإتصال التنظيمي بجانبه الرسمي وغير الرسمي.

إن من خلال ما سبق عرضه تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل الثاني للدراسة لتنتقل للإجابة على التساؤل الثالث لدراستها .

4-3- الإجابة على التساؤل الرئيسي:

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري؟

وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بوضع مجموعة من الفرضيات سيتم مناقشتها فيمايلي:

4-4- عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

4-4-1- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية للإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01

أوضحت النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى اعتمادا على

برنامج الأسبسياسيس 22 وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية للإتصال

ومستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري وقدرت

قيمة العلاقة المتحصل عليها ب 0.271^{**} - وذلك في مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة عكسية حيث

كلما زادت نسبة المعوقات التنظيمية إنخفض مستوى دافعية الإنجاز .

إن فإن مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض جامعات الشرق الجزائري

مرتبط بما يواجهونه من معوقات تنظيمية وما تتضمنه من عدم توفر المعلومات في وقتها المناسب

والتغيير المستمر لرئيس القسم و عدم اعتماد الوسائل والقنوات الإتصالية المناسبة إضافة إلى عدم توفر

خلية تكفل جمع وحفظ وتوزيع المعلومات وغيرها من معوقات مرتبطة بالبيئة التنظيمية لمؤسسة العمل

الأمر الذي من شأنه خلق نوع من التذمر وعدم الرضا لدى الأساتذة والذي سينعكس بالضرورة على دافعيتهم للعمل ومن ثمة على مستوى أدائهم.

ومنه هنا يمكن القول أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية للإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01 قدرت قيمتها ب - 0.271 وهي علاقة عكسية.

إن فرضية الجزئية الأولى محققة.

4-4-2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

-الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري.

أثبتت البيانات المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري وذلك عند مستوى دلالة 0.01 وبقيمة تقدر ب -0.269** وهي علاقة عكسية أي كلما زادت نسبة المعوقات الإنسانية التي تواجه أفراد العينة إنخفض مستوى دافعيتهم للعمل

فاختلاف البيئات الثقافية وإختلاف الإتجاهات وكثرة الصراعات ونقص الثقة بين الأفراد وكذا تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وغيرها من المعوقات المرتبطة بكل من المرسل والمستقبل في العملية الإتصالية من شأنه أن يساهم في خلق جو عمل غير مريح مما قد ينعكس سلبا على دافعية أفراد تلك المؤسسة على العمل فينخفض بذلك مستوى الدافعية لديهم.

إن نستطيع القول أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01 وبقيمة تقدر ب -0.269** وهي علاقة عكسية .

ومنه فالفرضية الجزئية الثانية محققة.

4-4-3- عرض ومناقشة الفرضية العامة :

-الفرضية:توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01

بتحقق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية تكون الفرضية العامة والقائلة بوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري وفي مستوى دلالة 0.01 محققة ، وهذا يعني أن مستوى دافعية الإنجاز المتوسط لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري مرتبط بما يواجهونه من معوقات تنظيمية وإنسانية متعلقة بالإتصال التنظيمي داخل القسم الذي يعملون به .

ومنه فإن الفرضية العامة محققة.

وبهذا تكون الباحثة قد أجابت على مختلف تساؤلات الدراسة وقد حققت ما سطرته من أهداف في بداية

هذه الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التعرف على علاقة معوقات الإتصال التنظيمي بدافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري مع الكشف عن أبرز ما يواجهونه من معوقات والوقوف على مستوى دافعية الإنجاز لديهم وبعد تطبيق مقاييس جمع البيانات وتفريغها ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما توفر من دراسات سابقة وما تم تناوله نظريا توصلت الدراسة للنتائج التالية :

-أولا:أبرز المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري هي المعوقات التنظيمية تليها المعوقات الإنسانية وهي بنسب متقاربة.

-ثانيا:مستوى دافعية الإنجاز لدى اساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري متوسط.

-ثالثا:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري من جهة وبين المعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي ومستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري من جهة أخرى وذلك في مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة عكسية.

وبالتالي فإنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة عكسية كما سبق التوضيح.

إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها إرتأت الباحثة تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات وهي :

✓ ضرورة التنويع في إستخدام وسائل وأساليب الإتصال المعتمدة قصد تسهيل إيصال

المعلومة.

- ✓ إعتاد تكنولوجيات الإتصال الحديثة كالأنترنيت مع ضرورة إستخدام الأنترنات لتسهيل إيصال المعلومة وتميكن كل الأساتذة من الحصول عليها في الوقت المناسب.
- ✓ إخضاع رؤساء الأقسام الجامعيين إلى دورات تدريبية حول مهارات الإتصال وفنون التعامل وبرامج أخرى خاصة بفن الإدارة والتسيير.
- ✓ العمل على التقليل من حدة الصراعات الموجودة داخل الكلية، هذا من شأنه أن يساهم في خلق جو عمل مريح نفسيا.
- ✓ ضرورة إعتاد نموذج إنتخاب في إختيار رؤساء الأقسام الجامعيين وتحديد معايير الترشح بصيغة موضوعية ودقيقة.
- ✓ دراسة إمكانية خلق خلايا إتصال داخل كل كلية، يكون القائمون عليها مختصون في مجال الإتصال وعملها الأساسي إيصال المعلومات والتنسيق بين مختلف أفراد التنظيم داخل الكلية.
- ✓ ضرورة إشراك الأستاذ الجامعي في مختلف القرارات والأمور التي تهم الكلية والعمل البيداغوجي بشكل عام للمساهمة في تنمية روح الإلتناء لديه ومن ثمة رفع مستوى دافعيته للإنجاز.
- ✓ إعتاد معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء ليكون هناك شفافية فالأستاذ ليس بحاجة لإرضائه بل هو بحاجة لتقدير مجهوده بشكل فعلي وموضوعي.
- ✓ العمل على التقليل قدر الإمكان من الصراعات والتحالفات الموجودة داخل الكلية مع التركيز على تفعيل الجانب العلائقي الإنساني لأن الأساس هو الرقي بالكلية وذلك من خلال التوحيد بين مختلف العاملين بها .
- ✓ تفعيل عملية الإتصال داخل الكلية من خلال تنويع الوسائل والقنوات الإتصالية التي تكفل وصول المعلومة للأستاذ في الوقت المناسب مع العمل على منع إحتكار المعلومة مهما كانت.

- ✓ أخذ الفروق الفردية بعين الإعتبار في عملية التقييم و وضع الأجور ليكون هناك تكافؤ بين مستوى الأداء والاجر المدفوع.
- ✓ تبني نظام حوافز واضح مع ضرورة التنويع بين الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة الكلية.
- ✓ توفير الوسائل البيداغوجية للتدريس وبالشكل الكاف.
- ✓ فرض قوانين داخلية صارمة تكفل للأستاذ الجامعي حقه في الإحترام في التعامل داخل الكلية .

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، أبو عرقوب. (2010). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. د بلد: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
- 2- أجيم، الطاهر. (2006). واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتنا منتوري وباجي مختار أنموذجاً، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في علم إجتماع التنمية الجزء الأول: جامعة منتوري قسنطينة الجزائر.
- 3- أحمد، بدوي. (1985). معجم المصطلحات للإعلام. القاهرة: دار الكتاب المصري.
- 4- أحمد، صقرعاشور. (1986). إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث والتطبيق. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- 5- أحمد عزت، راجح. (دس). أصول علم النفس. مصر: المكتب المصري الحديث للطباعة.
- 6- أحمد الخطيب. وعادل سالم معاينة. (2007). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 7- أحمد علي، غنيم. (2004). تقويم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الطلاب والطالبات. الرياض: مجلة البحوث كلية التربية جامعة الملك سعود.
- 8- أحمد، ماهر. (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية. الاسكندرية مصر، الدار الجامعية.
- 9- إدوارد موراي. (1881). الدافعية والإنفعال (ترجمة أحمد عبد العزيز). ط1. لبنان: دار الشروق
- 10- أديب، محمد الخالدي. (2009). المرجع في الصحة النفسية. ط3. عمان الأردن: دار وائل للنشر.

- 11- أندري زيلافي، ماك جي والاس. (1991). الإدارة العامة للبحوث (ترجمة أبو قاسم أحمد). الرياض: د.د.ن.
- 12- أنس، عبد الباسط. (2011). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر. ط1. الأردن: دار الميسر للنشر والتوزيع.
- 13- بشير، العلاق . (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. ط1. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع
- 14- بلال خلف، السكارته. (2009). المهارات الإدارية في تطوير الذات. ط1. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15- بن اشنهو، مراد. نحو الجامعة الجزائرية (ترجمة عائدة بامية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 16- بن زروق، جمال. (ديسمبر 2005). الإتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة. عنابة الجزائر: مجلة تواصل.
- 17- بن زاهي، منصور. (2006). الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات. دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل .جامعة منتوري قسنطينة.
- 18- بوحه، تقوى. (2010): الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 19- بوفلجة، غيات .(2006). التربية والتعليم بالجزائر. ط2. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 20- بشقة، نور الدين. (2008). عوامل دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD. دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الإجتماعي. جامعة أم البواقي.

- 21- بودريوة، فوزية (2006). واقع الإتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- 22- بن زروال، فتيحة. (2001). مصادر ومستويات الإجهاد لدى الأستاذ الجامعي واستراتيجيات المرشد النفسي في علاجه والوقاية منه. رسالة غير منشورة. الجزائر: جامعة باتنة.
- 23- بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسة الإقتصادية. قسنطينة الجزائر: مخبر علم إجتماع الإتصال.
- 24- بوعطيط، جلال الدين. (2008). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة منتوري محمود قسنطينة
- 25- ثائر، العناري. (2008). علم النفس التربوي وتطبيقاته الصفية. ط1. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 26- جامعة جيجل. (2008)، مجلة الجامعة" دورية جيجل الجزائر: جامعة جيجل.
- 27- الجريدة الرسمية. (1999). العدد 77.
- 28- الجريدة الرسمية. (2003). العدد 51.
- 29- الجريدة الرسمية. (2008). العدد 23.
- 30- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس. (2004). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق على إدارة السلوك في المنظمة. دط. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- 31- جودت عزت، عبد الوهاب. (2006). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. ط1. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- 32- جودت. بن جابر (2004). علم النفس الاجتماعي. ط1. الأردن: دار الثقافة للنشر.
- 33- جيرالد جيرينوع، روبرت بارون. (2004)، إدارة السلوك في المنظمات. (ترجمة محمد الرفاعي).
السعودية: دار المريخ.
- 34- حسان، الجيلاني. (1988). التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية. الجزائر: ديوان
المطبوعات الجامعية.
- 35- حفوف، فتيحة. (2007). معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر
الأساتذة الجامعيين. دراسة ميدانية في جامعات سطيف، قسنطينة، مسيلة. مذكرة مكملة لنيل
شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع وإدارة وتنمية الموارد البشرية. سطيف: جامعة فرحات
عباس.
- 36- حفيظي سليمة. (2004). التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفية. ماجستير في علم الاجتماع.
الجزائر: بسكرة.
- 37- حسن عبد الحميد، أحمد رشوان. (2004). علم الاجتماع التنظيم. الاسكندرية مصر: مؤسسة
شباب الجامعة.
- 38- ختام عبد الرحيم، السحيمات. مفاهيم جديدة في علم الإدارة. ط1 عمان: المكتبة الأردنية
الهاشمية
- 39- ختام، العناني. علي العياصرة. (2004). الإتصال المؤسسي والإشراف التربوي (أصوله،
تطبيقاته). ط1. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 40- خلوف، زهرة (2014). الثقافة التنظيمية رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة
جامعة الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.
الجزائر.

41-خواجة، عبد العزيز. (2005). علم النفس الصناعي. ط1. الجزائر: دار الغرب للنشر

والتوزيع

42-دباس هاشم، فوزي. (2009). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث. ط1. عمان: مكتبة الرواق.

43-دفيد، هاريسون. (2009). الإدارة الإستراتيجية (ترجمة علاء الدين بلطورية). الملخص في

الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

44-دادي عدون، ناصر. (2004). الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسات الإقتصادية. الجزائر:

دار المحمدية العامة.

45-دليو فضيل. (2007). تاريخ وسائل الإتصال. قسنطينة: دار أقطاب الفكر.

46-دليو فضيل. الهاشمي لوكيا. ميلود سفاري. (2006) إشكالية المشاركة الديمقراطية في تسيير

الجامعة الجزائرية. ط2. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة

47-ذوفان عبيدات وسهيلة أبو سميد. (2012). مهارات الحياة الجامعية. ط1. عمان: دار الفكر.

48-ذياب سهيل رزق. (نوفمبر) بحث مقدم في مؤتمر بجامعة اليرموك أريد كلية التربية فلسطين.

49-رحي مصطفى عليان، جنان محمود الطربي. (2005). الإتصال والعلاقات العامة. ط1.

عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

50-رشاد عبد العزيز، عبد الباسط. (1999). دراسات نفسية. ج4. مصر: المكتبة الأنجلومصرية.

51-رشاد علي عبد العزيز، موسى. (1994). علم النفس الدافعي. مصر: دار النهضة العربية.

52-رياض، عزيز هادي. (2010). الجامعات النشأة والتطور سلسلة ثقافية جامعية. المجلد

الثاني. العدد الثاني. بغداد.

53-الرفاعي، عماد علي. (1997). الصفات الشخصية والمهنية المرغوبة للأستاذ الجامعي من

وجهة نظر طلبة جامعة اليرموك. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة اليرموك.

- 54-رفاد، صليحة. (2013). تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "أفاه ومعوقاته". دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة سطيف 1.
- 55-رويم، فايزة. (2012). معوقات الإتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة. العدد 7. الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 56-الركيبي عبد الله. (1987). التعليم العالي في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. العدد 1. الجزائر: حوليات جامعة الجزائر.
- 57-زرولة، رفيف. الهيكلية التنظيمية للمؤسسات الجامعية. دراسة تحليلية الجزائر نموذجا. العدد 20. الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- 58-زرقان، ليلي. (2013). إقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي. دكتوراه علوم. تخصص إدارة تربوية. سطيف الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم النفس.
- 59-زيد منير، عبوي. (2008). فن الإدارة بالإتصال. ط2. الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- 60-زрман، عبد الكريم. (2003). نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي. ماجستير غير منشورة. الجزائر باتنة.
- 61-سامح، عبد المطلب، علاء سيد محمد علي. (2010). التطوير التنظيمي. ط1. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 62-سلامة، الخميس. (2009). دراسات وبحوث المعلم العربي. بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسات المهنية. الاسكندرية: دار الوفاء.

63- سلوى، عثمان الصديق، وأميرة منصور يوسف علي. (2003). الإتصالات والخدمة

الإجتماعية. مصر: دار المعارف

64- سلوى، عثمان الصديق وهناء حافظ ندوي. (1999). أبعاد العملية الإتصالية. الأزراطية:

المكتب الجامعي الحديث.

65- سعود، مبارك البادري. (2011). تطبيقات علم النفس مهنة وتربية. ط1. الامارات العربية

المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

66- ساسي، عبد الناصر. (2011). الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في

السنوات الأولى من مسيرته المهنية. دراسة ميدانية بكلية الاداب والعلوم الإنسانية. أطروحة

مقدمة لنيل الدكتوراه. عنابة الجزائر.

67- سولامي، دلال. (2009). محاولة لبناء ملحق للتكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي. دراسة

ميدانية بشعبة علم النفس جامعة محمد خيضر بسكرة كنموذج. مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم النفس الإجتماعي. جامعة أم البواقي.

68- شريف الحموي. (2007). مهارات الإتصال. ط1. عمان. الأردن: دار بافا العلمية.

69- شعبان ، فرج. (2009). الإتصالات الإدارية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. ط1

70- شامي، زيان. (2007). تأثير أنماط إتصال مدرء التعليم المتوسط على مستويات دافعية

إنجاز الأساتذة دراسة ميدانية مقارنة بمتوسطات ولاية تيبازة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم

علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. جامعة سطيف.

71- شعبان عي، حسن السبسي. (2009). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. ط1.

الاسكندرية مصر: المكتب الجامعي.

72- صفاء، الأعسر (1983). دراسات في تنمية دافعية الإنجاز. ج2. مركز البحوث التربوية.

73- صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الإنساني داخل المنظمات. الاسكندرية مصر: دار
الجامعية.

74- صديق، محمد عفيفي. أحمد إبراهيم عبد الهادي. (2003). السلوك التنظيمي. دراسة في
البيروقراطية المصرية. مصر: مكتبة عين شمس.

75- طارق، كامل. (2002). أساس علم النفس العام. شارع مشرفة للنشر.

76- طلعت، إبراهيم لطفي. علم إجتماع التنظيم. مصر: جامعة القاهرة.

77- ظريف، شوقي. محمد فرج. السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر
والتوزيع.

78- علي، عيامرة، محمد محمود العودة الفاضل. (2006). الإتصالات الإدارية وأساليب القيادة
الإدارية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

79- عبد السلام، أبو قحف. (2003). أساسيات التنظيم والإدارة. القاهرة: دار حامد للنشر
والتوزيع.

80- علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة. مبادئ الإدارة. الأصول والأساليب العلمية. دب.
دس. دط. د.د.ن.

81- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (د،س). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار
الجامعة.

82- عبد الفتاح، يوسف. (1994). بعض الخصائص المدركة والمأمولة لشخصية الأستاذ
الجامعي. العدد3. القاهرة: مجلة علم النفس

83- عبد العزيز ، الغريب صقر. (2005). الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة
والسلطة. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

84- عبد العزيز، شرف. (2006). نماذج الإتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال

ط1. القاهرة مصر: الدار المصرية اللبنانية للنشر

85- عبد الغفار، حنفي. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. ط1. مصر: طلبة التجارة

للنشر

86- عبد الغفار، حنفي. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الاسكندرية مصر: الدار

الجامعية الجديدة للنشر.

87- عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف ومحمد بلال. (2002) محاضرات في السلوك

التنظيمي. ط1. الاسكندرية مصر: مكتبة الاشعاع الفنية.

88- عسلي، سمرة. (2004). الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الإتصال الداخلي للمؤسسة.

رسالة ماجستير في علم الإجتماع تخصص عمل وتنظيم. جامعة قسنطينة.

89- عبد المنعم، حنفي. (2013). الموسوعة النفسية، علم النفس والطب النفسي. ط2. القاهرة

مصر: مكتبة مدبولي.

90- عبد الله، بن ناصر محمد الشوكاني. (2009). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب

نموذج هرسلي وبلاشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة. أم

القرى: قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

91- عبد المجيد، عبد التواب شيحة. (2008). الأنماط المثالية في التربية. ط1. الأردن: دار

الثقافة.

92- عبد، فاروق. (1997). أستاذ الجامعة الدور والممارسة بين الواقع والمأمول. د.ب.د.د.ن

93- عماد عبد الرحيم، الزعول، علي صالح الهنداوي. (2013). مدخل إلى علم النفس. ط1.

عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

94- عماد، الطيب كشرود. (1998). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث مفاهيم ومناهج.

ط1. المجلد 2. ليبيا: يأمن يونس.

95- عمار، بوحوش. (1996). نظريات الإدارة الحديثة. ط1. لبنان: دار الغرب الإسلامية.

96- علي، راشد. (1996). إختيار العلم وإعداده. دليل التربية العلمية. القاهرة مصر: دار الفكر العربي.

97- علي عبد ربه، حسن اسماعيل. (2001). الإدارة الجامعية في الوطن العربي. مصر: دار الفكر العربي.

98- عبد اللطيف، محمد خليفة. (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر .

99- عبد الغني، عبود. (2001). الإدارة الجامعية في الوطن العربي. مصر: دار الفكر العربي.

100- عنتر لطفي، محمد. (1994). المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات

جامعة الإسكندرية. مجلد 10. الجزء 73. القاهرة: دراسات تربوية رابطة التربية الحديثة.

101- عناب، أميمة. (2013). معوقات الإتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة دراسة

ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي. رسالة ماجستير

102- علاء الدين، كفاني وآخرون. (2009). مقدمة في علم النفس. دب. دار المعرفة للنشر .

103- غربي علي، وسليمة حفيفة. (2012). الممارسة الأكاديمية للأستاذ الجامعي. العدد 2.

جامعة بسكرة: مجلة علوم الإنسان والمجتمع.

104- فتحي أحمد، نيا ب عواد. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة.

ط1. عمان الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

105- الفيروز أبداي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (2003). القاموس المحيط. ط2. بيروت: دار

احياء التراث العربي.

106- القريشي، عبد الكريم. (1996). نظرة حول وضعية التعليم العالي في الجزائر. العدد 13.

جامعة الجزائر: مجلة الرواسي باتتة جمعية الإصلاح التربوي..

107- كربوش، هشام. (2016). إشكالية العلاقة بين التكوين الجامعي والتشغيل. مقارنة نسقية

لفعالية الجامعة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم أم البواقي
الجزائر.

108- كامل، محمد مغربي. (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في

التنظيم. عمان الأردن: دار الفكر .

109- كاملة، الفرج. عبد الجبار تيم. (2000). مبادئ التوجيه والإرشاد النفسي. ط1. عمان

الأردن: الصفاء للنشر والتوزيع.

110- الكحلوت، محمد. (2006) الأستاذ الجامعي كما ينبغي أن يكون. المجلد الثاني. العدد الثاني.

مجلة الجودة في التعليم العالي.

111- لوكيا، الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي. الجزء 2. الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية

والتربوية جامعة منتوري قسنطينة.

112- لوكيا، الهاشمي. (2000). الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم العالي. قسنطينة الجزائر:

مجلة العلوم الإنسانية.

113- محمد، السيد فهمي. (2006) فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية. دب. دار الوفاء.

114- محمد عبد الله، عبد الرحيم. (1994). السلوك الإنساني في المنظمات. ط2 . القاهرة: الشركة

العربية للنشر.

115- محمد، قاسم القريوني. (2003). السلوك الإنساني في المنظمات. دب. دار الشروق.

116- محمد، أبو سمرة. (2009). الإتصال الإداري والإعلامي. ط1. الأردن: دار أسامة للنشر.

- 117- محمد، جاسم العبيدي. (2004). علم النفس العام. ط2. الأردن: دار الثقافة.
- 118- محمد جاسم، محمد العبيدي. (2004). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام. ط1. عمان الأردن: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.
- 119- محمد منير، حجاب. (2003). الموسوعة الإعلامية. المجلد الأول. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 120- محمد منير، مرسى. (2001) الإدارة الجامعية في الوطن العربي. مصر: دار الفكر العربي.
- 121- محمد فريق العمري، قنطازي. (2012). الإتصال داخل المؤسسة الجامعية أداة فعالة لتطبيق ونشر ثقافة ضمان الجودة. سكيكدة الجزائر: الملتقى الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي، تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والإشراف سكيكدة.
- 122- محمد، عبد المولى. (1992). علم الإجتماع في ميدان العمل الصناعي. طرابلس: الدار العربية للكتاب.
- 123- محمد علي. أحمد حسن أميرة. نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع. البحرين: المؤتمر السادس: التعليم العالي متطلبات التنمية كلية التربية.
- 124- محمد عبد العليم، مرسى. (1984). مشكلات عضو هيئة التدريس في الجامعات العربي وأثارها على هجرة أصحاب الكفاءات النادرة. العدد الأول. المجلة العربية لبحوث التعليم العالي.
- 125- معجم علم النفس التربوي. (1984). دمشق سوريا: الهيئة العامة لشؤون الطابع.
- 126- مانع. صبرينة. (2008). ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين. رسالة ماجستير. جامعة باتنة.
- 127- محفوظ، أحمد جودت. (2008). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات. ط1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

- 128- محي الدين تون، يوسف قنطاوي، عبد الرحمن عدس. أسس علم النفس التربوي. ط2. عمان الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- 129- مجدي، أحمد محمد عبد الله. (2003). السلوك الإجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية. الاسكندرية مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 130- مجدي، أحمد محمد عبد الله. (1996). السلوك الإجتماعي وديناميته. ط1. دب. دار المعرفة الجامعية الأزربية.
- 131- مجدي أحمد، بيومي. محمد السيد لطفي. (2011). الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي. مدخل في علم الإجتماع الصناعي. دب. دار المعرفة طبع نشر وتوزيع.
- 132- مدحت. محمد أبو النصر. (2012). مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 133- مصطفى. خليل الشراقي. (2000). علم الصحة النفسية. بيروت لبنان: دار النهضة.
- 134- مصطفى عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي. الجزائر: المؤسسة الصناعية للكتاب.
- 135- معارشة، دليلة. (2007). دور المتغيرات السيكوبيداغوجية في تحديد نوعية التكوين الجامعي. ماجستير علم النفس. سطيف الجزائر: جامعة سطيف.
- 136- مرسي، محمد منير. (2002). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. القاهرة: عالم الكتب.
- 137- مصطفى محمود، أبو بكر. (2003). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية للنشر.

- 138- معجر ياسين، لوكنيا الهاشمي. (2012). تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض عمال الجزائر. العدد 7. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- 139- معن، محمد عياد مرة ومروان محمد بن أحمد. (2008). القيادة والرقابة والإتصال الإداري. ط1. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 140- المرسوم 03: 519 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 141- مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية. (1985). عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية أوضاعه وقضاياها. بغداد: اتحاد الجامعات العربية.
- 142- المهدي الطاهر، غنية. (دس). مبادئ إدارة الأعمال. المفاهيم والأسس والوظائف.
- 143- مي، العبد الله. (2006). نظريات الإتصال. ط1. بيروت لبنان: دار النهضة العربية للنشر.
- 144- ناصر داري، عدون. (2004). الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسات الاقتصادية. الجزائر: دار المحمية العامة.
- 145- نبيلة، عباس الشوريجي. (2005). علم النفس الإجتماعي. ط2. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 146- نتيهة صالح السامرائي. عثمان علي أمين. (2013). مقدمة في علم النفس. ط1. عمان الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 147- نبيل محمد، زايد. (2003). الدافعية والتعليم. ط1. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- 148- نصر الله، ابراهيم. (2001). مبادئ الإتصال التربوي والإنساني. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

149- نعيم إبراهيم، الظاهر. (2010). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها. د.ب. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع. شارع الجامعة اريد.

150- هاشم زكي، محمود. (1980). الجوانب السلوكية في الإدارة. ط3. الكويت: وكالة المطبوعات.

151- هبة محمد، عبد الحميد. (2008). علم النفس العام. د.ب. ط1. دار البداية.

152- هالة، منصور. (2000). الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه ومهاراته. دط. مصر: المكتبة الجامعية.

153- هناء ، حافظ بدوي. (2003). الاتصال بين النظرية والتطبيق. دط. الاسكندرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

154- هاني، عبد الرحمن. (1986). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات. ط1. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

155- وفاء، أحمد مرعي. (2002). دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري. دط. الاسكندرية مصر: دار المعرفة الجامعية.

156- وسطاني عفاف. (2009). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد

لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف. مذكر ماجستير تخصص إدارة تربوية.

157- ولد خليفة، محمد العربي. (1989). المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

158- وهيب مجيد الكسيبي. (1999). علم النفس العام. ط1. الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع

المراجع الاجنبية:

- 1- Alain, Bremagume. (1986). L'enseignement supérieur et lidée d'unversité. Paris : Edition economica.
- 2- Andrea, Bringname. (1972). Encyclopédie de économie. Paris : libraire de la rose.
- 3- Amado.G and Guiltel. Dynamique des communication dans les groups. Paris. Edition Armand.
- 4- Attia, Tarek Mahmoud. (2002). The impact communication obstract international.
- 5- Battsson,in jean lohisse.(2001).lacommunication de la transmission a la relation .belgique:edition de boeck.
- 6- Coulon, A.O uva. (1976). L'université Algérienne revue l'homme et société . paris : Edition entropos.
- 7- Daniel, Gasian . (2004). Communiquer dans les organisations sociales. Paris :Edition Dunod
- 8- Denise, jetautr . (1970). La psychologie social une discipline en mouvement . Paris ; la mosaton.
- 9- Dictionnair la rousse . (1977). Paris.
- 10- Forchild. TN and Selly.T.J (1997). Evaluation of school psychological services a case ivusteiation psychology in the school. V33.
- 11- Gaston.M. (1981). Lexique éducation presses universitaires de France.Paris.
- 12- George P.Terry stephen G.Fanklin. (1985). 10 les principes des management. 8eme edition. Paris: economica.
- 13- Guy.P.'(1990).redefinition du role de d'université. Un article publié dans le livre m l'éducation 25 ans plus tard et après l'institut qu"bécoise de la recherché (iprc) pp 442.
- 14- G.litwin andall. (1978). Organizational climate a proven tool for improving performance bruke the cutting edge . San diego.

- 15- Iseo (2002). L'université citoyenne. Progés modernisions. Paris: Economica.
- 16- Jacque le pat oxavier cuny. Introduction à la psychologie du travail.
- 17- Joseph.T.(1971). Une université pilote paris : nouveaux horitons.
- 18- Judie TAAL. (2001). The jobe satisfaction job relation ship a qualitative and quantitative review psychological builletten.
- 19- Jung j. (1978). Understanding humain motivation A cognitive approach new york. Menillan pule co inc.
- 20- M.Duffour. D.Monteux yescha wartz. (1979). L'université de la cris au changements les editions sociaux. Paris.
- 21- Nadia , beroy. Gwenelle joet. (2008). La motivation des élèves en difficultés. France. la boratiare des sciences de l'éducation université piére mondies grenoble .
- 22- Nabert sillamy . (1983). Dictionnaire 30 usuel de psychologie. Pris :Bordas.
- 23- Nicole lautier. (2001). Psychologie social de l'éducation armand colin . paris : uef.
- 24- Oxford(2000). Advanced bearns dictionary of current english edited by sally wehnaeir six the edition.
- 25- Roynal. Française et Riennier. Abain (1997). Pedagogie. Dictionnare de concepts clés. France DETTA. Paris.
- 26- Rose mary cligg. (1977). L'unversity of souther California faculty theirviews of the university ERIC Document NOED 096917
- 27- Pierre g Bergeron. (1989). La gestion modern théorie GASAEELTON editeur au ESEC
- 28- Pierre 'solles.(1970).expression de la communication dans la vie.paris.
- 29- Philipp marel. La communication dentroprise. Paris : edition vivebert.
- 30- Thomas g HEZEN .(2002). Achèvement motivation available on www.usw.stort.edu/lef/thesis/2002/202/lentent.pdf 27/03/2016/11;15

- 31- Wad.c and tavr.(2002). Introduciton du rencuveau péd goqiué
(ovebec).

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان موجه إلى المحكمين

كلية الاداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص :علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

المستوى الأكاديمي: دكتوراه ل م د

استبيان موجه إلى المحكمين

موضوع الدراسة:

معوقات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى الاستاذ الجامعي ببعض جامعات الشرق الجزائري .

فرضيات الدراسة:

-**الفرضية العامة:**توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين معوقات الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى الاستاذ الجامعي بقسم العلوم الاجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري.

-**الفرضيات الجزئية:**

*هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعوقات التنظيمية للاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى الاستاذ الجامعي بقسم العلوم الاجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري.

*هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعوقات الانسانية للاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى الاستاذ الجامعي بقسم العلوم الاجتماعية ببعض جامعات الشرق الجزائري.

***البدائل المعتمدة:**

موافق-موافق بشدة-الى حد ما-معارض -معارض بشدة

إعداد الطالبة:

ابتهاال سلمي

رقم العبارة	العبارة	تقيس	لا تقيس
01	يتم إشراكي في القرارات التي تهتم عملي .		
02	تصلني المعلومات في الوقت المناسب.		
03	لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة .		
04	يتمتع القائمون على إدارة قسم العلوم الاجتماعية بمهارة الاتصال .		
06	تنوع الإدارة في وسائل الاتصال التي تعتمد عليها .		
07	لا أواجه أي صراعات مع زملائي.		
08	المعلومات التي تصلني من الإدارة واضحة.		
09	لا تكفي إدارة قسم العلوم الاجتماعية بارسال التقارير والتعليمات التي تخص عملي بل تفتح لي المجال لطرح انشغالاتي.		
10	ثقتي بالإدارة تجعلني اكتفي بها كمصدر وحيد للحصول على المعلومات التي تهمني.		
11	أفضل لوحة الاعلانات لانها توفر وصول المعلومة في الوقت المناسب.		
12	تعتمد الإدارة في ايصالها للمعلومات على وسائل الاتصال الحديثة.		
13	إذا اردت الحصول على توضيح او معلومة ما تخص عملي فأنني احترم التسلسل الوظيفي فألجأ لمشرفي المباشر حتى وان كنت على خلاف معه .		
14	اجد نفسي في تفاعل دائم مع زملائي في العمل.		
15	اتقبل وجهة نظر الاخرين بكل رحابة صدر.		
16	نادرا ما ألجأ الى زملائي للحصول على المعلومات التي تخص عملي.		
17	ابتعد عن الأحكام المسبقة في تعاملاتي مع من حولي.		
18	تتبنى إدارة قسم العلوم الاجتماعية مخطط اتصالي واضح يسهل علي اداء عملي.		
19	إذا لم افهم معلومة ما فأنني لا احاول تاويلها بل ألجأ لاكثر من شخص لتفسيرها لي .		
20	يتوفر قسم العلوم الاجتماعية على خلية لا يصال المعلومات وجمعها وحفظها.		
21	تعدد المستويات الادارية بالنسبة لي لا يشكل عائقا في وصول المعلومة سواء في وقتها المناسب او بشكلها المناسب.		
22	ليس لي اي خلافات مع القائمين على ادارة قسم العلوم الاجتماعية.		
23	تولي ادارة قسم العلوم الاجتماعية اهمية لما إذا كانت المعلومة قد وصلتني بالشكل المطلوب ام لا.		
24	تصاغ الاعلانات التي تعتمد عليها الادارة بلغة دقيقة وواضحة.		
25	اختلاف البيئة الثقافية بيني وبين زملائي لا يشكل اي عائق في الاتصال بيننا.		
26	تعطي ادارة قسم العلوم الاجتماعية مساحات كافية للوحة الاعلانات.		
27	التغيير المستمر والمفاجيء لمشرفي المباشر لا يؤثر على عملي.		
28	يملك القائمون على ادارة قسم العلوم الاجتماعية مهارات إدارية سهلت سير العمل.		
29	قنوات الاتصال الرسمية التي تعتمد عليها الادارة في إيصال المعلومات الخاصة بعملي واضحة ومحددة.		
30	يفتقر القائمون على ادارة قسم العلوم الاجتماعية لروح المسؤولية في العمل مما يؤدي الى عدم وصول المعلومة في وقتها المناسب		
31	يوافيني زملائي بأي معلومة تخص عملي دون تردد.		
32	تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بقسم العلوم الاجتماعية ادى الى وصول المعلومة وعدم احتكارها.		
33	الأوقات التي تنشر فيها إدارة قسم العلوم الاجتماعية الإعلانات أجدها مناسبة جدا.		
34	جو العمل المريح الخالي من الصراعات في قسم العلوم الاجتماعية يشجعني على التواصل الدائم بالعاملين معي سواء أساتذة أو إداريين .		
35	أبذل كل مايسعي للحصول على المعلومة التي تخص عملي.		
36	اطلع على المعلومة التي أتلقاها من الإدارة بشكل كامل لكي يكون فهمي لها دقيقا.		
37	غالبًا ما تتلاءم وسائل الاتصال التي تعتمد عليها الادارة مع موضوعه .		

المعوقات الانسانية	المعوقات التنظيمية
-31-30-28-25-22-19-17--15-16-14-7-5-4-1 36-35-34-32	-21-20-18-13-12-11-10-9-8-6-3-2 23-24-37-33-29-27-26

الملحق رقم 02:

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية الاداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

المستوى الأكاديمي: دكتوراه ل م د

استبيان معيقات الاتصال التنظيمي

أستاذي الفاضل, أستاذتي الفاضلة أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله للوقوف على أهم معيقات الاتصال التنظيمي التي تواجهونها خلال تأديتكم لمهنة التدريس. نرجو منكم أن تتعاونوا معنا ونؤكد على ضرورة الموضوعية في الإجابة. نقوا بان ماستقدمونه من معلومات سيستغل في إطار البحث العلمي و بكل سرية .

•رجاء ضع علامة (x) في الخانة التي تعتقد أنها تتناسب مع رأيك.

إعداد الطالبة:

ابتهال سليمي

رقم العبار ة	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	معارض بشدة	معارض
01	يتم إشراكي في القرارات التي تهتم عملي .					
02	تصلني المعلومات في الوقت المناسب.					
03	لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة .					
04	يتمتع القانمون على إدارة قسم العلوم الاجتماعية بمهارة الاتصال .					
06	تنوع الإدارة في وسائل الاتصال التي تعتمدھا .					
07	لا أواجه أي صراعات مع زملائي.					
08	المعلومات التي تصلني من الادارة واضحة.					
09	لا تكتفي ادارة قسم العلوم الاجتماعية بارسال التقارير والتعليمات التي تخص عملي بل تفتح لي المجال لطرح انشغالاتي.					
10	ثقتي بالادارة تجعلني اکتفي بها كمصدر وحيد للحصول على المعلومات التي تهمني.					
11	افضل لوحة الاعلانات لانها توفر وصول المعلومة في الوقت المناسب.					
12	تعتمد الادارة في ايصالها للمعلومات على وسائل الاتصال الحديثة.					
13	اذا اردت الحصول على توضيح او معلومة ما تخص عملي فاني احترم التسلسل الوظيفي فألجأ لمشرفي المباشر حتى وان كنت على خلاف معه .					
14	اجد نفسي في تفاعل دائم مع زملائي في العمل.					
15	اتقبل وجهة نظر الاخرين بكل رحابة صدر.					
16	نادرا ما الجأ الى زملائي للحصول على المعلومات التي تخص عملي.					
17	ابتعد عن الأحكام المسبقة في تعاملاتي مع من حولي.					
18	تتبنى إدارة قسم العلوم الاجتماعية مخطط اتصالي واضح يسهل علي اداء عملي.					
19	اذا لم افهم معلومة ما فاني لا احاول تاويلها بل الجأ لاكثر من شخص لتفسيرها لي .					
20	يتوفر قسم العلوم الاجتماعية على خلية لا يصل المعلومات وجمعها وحفظها.					
21	تعدد المستويات الادارية بالنسبة لي لا يشكل عائقا في وصول المعلومة سواء في وقتها المناسب او بشكلها المناسب.					
22	ليس لي اي خلافات مع القائمين على ادارة قسم العلوم الاجتماعية.					
23	تولي ادارة قسم العلوم الاجتماعية اهمية لما اذا كانت المعلومة قد وصلنتي بالشكل المطلوب ام لا.					
24	تصاغ الاعلانات التي تعتمدھا الادارة بلغة دقيقة وواضحة.					
25	اختلاف البيئة الثقافية بيني وبين زملائي لا يشكل اي عائق في الاتصال بيننا.					
26	تعطي ادارة قسم العلوم الاجتماعية مساحات كافية للوحة الاعلانات.					
27	التغيير المستمر والمفاجيء لمشرفي المباشر لا يؤثر على عملي.					
28	يمتلك القانمون على ادارة قسم العلوم الاجتماعية مهارات إدارية سهلت سير العمل.					
29	قنوات الاتصال الرسمية التي تعتمدھا الادارة في إيصال المعلومات الخاصة بعملي واضحة ومحددة.					
30	يفتقر القانمون على ادارة قسم العلوم الاجتماعية لروح المسؤولية في العمل مما يؤدي الى عدم وصول المعلومة في وقتها المناسب					
31	يوافيني زملائي بأي معلومة تخص عملي دون تردد.					
32	تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بقسم العلوم					

					الاجتماعية ادى الى وصول المعلومة وعدم احتكارها.	
					الأوقات التي تنشر فيها إدارة قسم العلوم الاجتماعية الإعلانات أجدتها مناسبة جدا.	33
					جو العمل المريح الخالي من الصراعات في قسم العلوم الاجتماعية يشجعني على التواصل الدائم بالعاملين معي سواء أساتذة أو إداريين .	34
					أبذل كل ما بوسعي للحصول على المعلومة التي تخص عملي.	35
					اطلع على المعلومة التي أتلقاها من الإدارة بشكل كامل لكي يكون فهمي لها دقيقا.	36
					غالبا ما تتلاءم وسائل الاتصال التي تعتمدها الإدارة مع موضوعه .	37

الملحق رقم 03:

جامعة العربي بن مهدي ام البواقي
كلية الآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

التخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية
المستوى الاكاديمي: دكتوراه ل م د

مقياس دافعية الانجاز

استاذي الفاضل, استاذتي الفاضلة اضع بين ايديكم هذا المقياس الذي يقيس احد اهم جوانب الشخصية وهو دافعية الانجاز والذي سنحاول من خلاله تحديد مستوى دافعيتم للانجاز في ادائكم لمهنة التدريس. الرجاء من كل استاذ (ة) ان يجيب على عبارات المقياس بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (X) امام العبارة التي تراها او ترينها مناسبة لك.

ملاحظة:

تاكذو بان المعلومات التي ستفيدوننا بها ستبقى سرية ولن تستخدم الا في اطار البحث العلمي .
وفي الاخير تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير.

اعداد الطالبة:

ابتهال سليمي

رقم العبارة	العبارات	ينطبق	الى حد ما	لا ينطبق
01	احب القيام باي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد.			
02	استطيع اداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل.			
03	اسعى دائما لادخال تعديلات مهمة لصالح العمل.			
04	كثيرا ما تمر الايام دون ان اعمل شيئا يذكر.			
05	اجتهد دائما في عملي لاتفوق على من اعمل معهم .			
06	اعتقد بانني شخص يكتفي بالقليل من الامال والطموحات .			
07	افضل تادية عملي بمستوى متوسط من الاتقان اذا كان تحقيق مستوى اعلى يكلفني وقتا وجهدا اكبر .			
08	لا اعتقد ان مستقبلي سيكون بظروف الحظ والصدفة.			
09	اشعر بان الدخول في تحديات مع الاخرين لاطائل من ورائه.			
10	كلما وجدت العمل الذي اقوم به صعبا ازداد اصراري على انجازه.			
11	اعتقد ان وضعي الحالي هو افضل مايمكن الوصول اليه.			
12	اشعر بانني مجتهد ومثابر في عملي كمدرس.			
13	اتجنب غالبا القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي.			
14	لا اشعر غالبا بمرور الوقت عندما اكون مشغولا في عملي.			
15	اميل احيانا الى التراجع عن موافقي امام الخصوم اذا كان الاصرار عليه يسبب لي المتاعب الصعبة.			
16	لا افكر في انجازاتي السابقة بل افكر في التخطيط لانجازات جديدة.			
17	احرص دائما على ان يكون العمل في مقدمة اهتماماتي.			
18	احرص دائما على الاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما اتاحت لي الفرصة لذلك.			
19	انسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي.			
20	تستهويني الاعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي.			
21	استعد دائما لاداء الاعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا لتحقيقها.			
22	غالبا ماؤجل عمل اليوم الى الغد.			
23	كلما حققت هدفا وضعت لنفسني هدافا مستقبلية.			
24	اشعر بالياس احيانا في ايجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي .			

			لا اميل للاعتقاد القائل كن ا ولاتكن .	25
			كثيرا ما اشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا.	26
			ابذل ما في وسعي اكثر من مرة حتى احقق اهدافي.	27
			اشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل.	28
			لا اتاخر ابدا في انجاز مسؤولياتي على اكمل وجه وان كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون.	29
			اذا دعيت لشيء ما اثناء العمل فانني اعود لعملي على الفور.	30
			لا افكر كثيرا في ايجاد طرق اخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ اهدافي.	31
			لم اعد اتحمل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في اداء عملي.	32

الملحق رقم 04: معدل الثبات**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.817	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.829	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	36

الملحق رقم 05: تكرارات أم البواقي

عملي تهم التي القرارات في اشتراكي يتم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide معارض	1	2.0	2.0	2.0
بشدة معارض	49	98.0	98.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المناسب الوقت في المعلومات تصلني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	2	4.0	4.0	4.0
ما حد إلى	8	16.0	16.0	20.0
معارض	2	4.0	4.0	24.0
بشدة معارض	38	76.0	76.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

بالادارة الاتصال في صعوبة اجد لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	2	4.0	4.0	4.0
ما حد إلى	8	16.0	16.0	20.0
معارض	2	4.0	4.0	24.0
بشدة معارض	38	76.0	76.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الاتصال بمهارة الاجتماعية العلوم قسم ادارة على الفانمون يتمتع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد إلى	1	2.0	2.0	2.0
معارض	4	8.0	8.0	10.0
بشدة معارض	45	90.0	90.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعتمده التي الاتصال وسائل في الادارة تنوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	7	14.0	14.0	14.0
ما حد إلى	23	46.0	46.0	60.0
معارض	2	4.0	4.0	64.0
بشدة معارض	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

زملاني مع صراعات اي اواجه لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	2	4.0	4.0	4.0
موافق	11	22.0	22.0	26.0
ما حد إلى	14	28.0	28.0	54.0
معارض	11	22.0	22.0	76.0
بشدة معارض	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

واضحة الادارة من تصلني التي المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	19	38.0	38.0	38.0
ما حد إلى	11	22.0	22.0	60.0
معارض	9	18.0	18.0	78.0
بشدة معارض	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

انشعالاتي ل طرح المجال لي تفتح بل عملي تخص التي والتعليقات التقارير بارسال الاجتماعية العلوم قسم ادارة تكتفي لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	8	16.0	16.0	16.0
ما حد إلى	20	40.0	40.0	56.0
معارض	5	10.0	10.0	66.0
بشدة معارض	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تهمني التي المعلومات على للحصول وحيد كمصدر بها اكتفي تجعلني بالادارة تفتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide معارض	5	10.0	10.0	10.0
بشدة معارض	45	90.0	90.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المناسب الوقت في المعلومة وصول توفر لاتها الاعلانات لوحة افضل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide معارض	5	10.0	10.0	10.0
بشدة معارض	45	90.0	90.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الحديثة الاتصال وسائل على للمعلومات ايصالها في الادارة تعتمد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	12	24.0	24.0	24.0
ما حد إلى	22	44.0	44.0	68.0
معارض	1	2.0	2.0	70.0
بشدة معارض	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

كنت وان حتى المباشر لمشرفي فالجأ الوظيفي التسلسل احترم فاتي عملي تخص ما معلومة أو توضيح على الحصول ارد اذا معه خلاف على

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	2	4.0	4.0	4.0
موافق	14	28.0	28.0	32.0
ما حد إلى	17	34.0	34.0	66.0
معارض	10	20.0	20.0	86.0
بشدة معارض	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمل في زملائي مع دائم تفاعل في نفسي اجد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	7	14.0	14.0	14.0
ما حد إلى	29	58.0	58.0	72.0
معارض	8	16.0	16.0	88.0
بشدة معارض	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

صدر رحابة بكل الاخرين نظر وجهة اتقبل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	14	28.0	28.0	28.0
ما حد إلى	31	62.0	62.0	90.0
بشدة معارض	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عملي تخص التي المعلومات على للحصول زملائي إلى الجأ ما نادرا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق	2	4.0	4.0	6.0
ما حد إلى	1	2.0	2.0	8.0
معارض	20	40.0	40.0	48.0

بشدة معارض	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

حولى من مع تعاملاتي في المسبقة الاحكام عن ابتعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	42	84.0	84.0
	موافق	2	4.0	88.0
	بشدة معارض	6	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عملي اداء على يسهل واضح اتصالي مخطط الاجتماعية العلةم قسم ادارة ننينى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	1	2.0	2.0
	معارض	6	12.0	14.0
	بشدة معارض	43	86.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لي لتفسيرها شخص من لاكثر الجأ بل تأويلها احوال لا فاتنى ما معلومة افهم لم اذا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	9	18.0	18.0
	ما حد إلى	17	34.0	52.0
	معارض	14	28.0	80.0
	بشدة معارض	10	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

وحفظها وجمعها المعلومات لايصال خلية على الاجتماعية العلوم قسم يتوفر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	معارض	4	8.0	8.0
	بشدة معارض	46	92.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المناسب بشكلها او المناسب وقتها في سواء المعلومة وصول في عانقا يشكل لا لي بالنسبة الادارية المستويات تعدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	1	2.0	2.0
	موافق	1	2.0	4.0
	ما حد إلى	3	6.0	10.0
	معارض	12	24.0	34.0
	بشدة معارض	33	66.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الاجتماعية العلوم قسم ادارة على القائمين مع خلافات اي لي ليس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	10	20.0	20.0	20.0
ما حد إلى	19	38.0	38.0	58.0
معارض	14	28.0	28.0	86.0
بشدة معارض	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لا ام المطلوب بالشكل وصلنتي قد المعلومة كانت اذا لما اهمية الاجتماعية العلوم قسم ادارة نولي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide معارض	8	16.0	16.0	16.0
بشدة معارض	42	84.0	84.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

وواضحة دقيقة بلغة الدارة تعتمد على الاعلانات تصاغ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	3	6.0	6.0	6.0
موافق	9	18.0	18.0	24.0
ما حد إلى	22	44.0	44.0	68.0
معارض	5	10.0	10.0	78.0
بشدة معارض	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

بيننا الاتصال في عائق اي يشكل لا زملائي وبين بيني الثقافية البيئة اختلاف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	1	2.0	2.0	2.0
ما حد إلى	8	16.0	16.0	18.0
معارض	11	22.0	22.0	40.0
بشدة معارض	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الاعلانات للوحة كافية مساحات الاجتماعية العلوم قسم ادارة تعطي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	1	2.0	2.0	2.0
معارض	7	14.0	14.0	16.0
بشدة معارض	42	84.0	84.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عملي على يؤثر لا المباشر لمشرفي والمقاجئ المستمر التغيير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	5	10.0	10.0	10.0
ما حد إلى	7	14.0	14.0	24.0
معارض	6	12.0	12.0	36.0
بشدة معارض	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

بيننا للاتصال عانقا ليس زملائي وبين بيني الاتجاهات اختلاف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	1	2.0	2.0	2.0
ما حد إلى	1	2.0	2.0	4.0
معارض	6	12.0	12.0	16.0
بشدة معارض	42	84.0	84.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ومحددة واضحة بعلمي الخاصة المعلومات اقبال في الإدارة تعتمد التي الرسمية الاتصال قنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	1	2.0	2.0	2.0
ما حد إلى	1	2.0	2.0	4.0
معارض	3	6.0	6.0	10.0
بشدة معارض	45	90.0	90.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المناسب وقتها في المعلومة لوصول يؤدي مما العمل في المسؤولية بروح الاجتماعية العلوم قسم إدارة على القانمون يتمتع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	1	2.0	2.0	2.0
ما حد إلى	1	2.0	2.0	4.0
معارض	2	4.0	4.0	8.0
بشدة معارض	46	92.0	92.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تردد دون عملي تخص معلومة باي زملائي يوافيني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	9	18.0	18.0	18.0
ما حد إلى	21	42.0	42.0	60.0
معارض	4	8.0	8.0	68.0
بشدة معارض	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الاجتماعية العلوم قسم في الخاصة على العامة المصلحة تغليب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	2	4.0	4.0	4.0
ما حد إلى	7	14.0	14.0	18.0
معارض	7	14.0	14.0	32.0
بشدة معارض	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

مناسبة اجدها للاعلانات الاجتماعية العلوم قسم ادارة فيها تنشر التي الاوقات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide معارض	8	16.0	16.0	16.0
بشدة معارض	42	84.0	84.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

اداريين او اساتذة سواء معي العاملين بمختلف الدائم التواصل على يشجعني الاجتماعية العلوم قسم في العمل جو

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد إلى	1	2.0	2.0	2.0
معارض	6	12.0	12.0	14.0
بشدة معارض	43	86.0	86.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عملي تخص التي المعلومة على للحصول بوسعي ما كل ابذل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	8	16.0	16.0	16.0
موافق	14	28.0	28.0	44.0
ما حد إلى	24	48.0	48.0	92.0
معارض	2	4.0	4.0	96.0
بشدة معارض	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

دقيقا لها فهمي يكون لكي كامل بشكل الادارة من اتلقاها التي المعلومة على اطلع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	9	18.0	18.0	18.0
موافق	11	22.0	22.0	40.0
ما حد إلى	26	52.0	52.0	92.0
معارض	2	4.0	4.0	96.0
بشدة معارض	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

موضوعه الادارة تعتمدها التي الاتصال وسائل تتلاءم ما غالبا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	معارض	8	16.0	16.0	16.0
	بشدة معارض	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

جهد من ذلك كلفني مهما مني متوقع عمل بأي القيام احب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	2	4.0	4.0	4.0
	ما حد الى	21	42.0	42.0	46.0
	ينطبق	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

بالمثل الشعور دون طويلة لساعات العمل نفس اداء استطيع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	7	14.0	14.0	14.0
	ما حد الى	22	44.0	44.0	58.0
	ينطبق	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمل لصالح مهمة تعديلات لادخال دائما أسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	1	2.0	2.0	2.0
	ما حد الى	33	66.0	66.0	68.0
	ينطبق	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يذكر شيئا أعمل ان دون الايام تمر ما كثيرا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	11	22.0	22.0	22.0
	ما حد الى	17	34.0	34.0	56.0
	ينطبق لا	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

معهم اعمل من على لاتفوق عملي في دائما اجتهد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli

Valide	ينطبق	15	30.0	30.0	30.0
	ما حد الى	24	48.0	48.0	78.0
	ينطبق لا	11	22.0	22.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

الطموحات و الامال من بالقليل يكتفي شخص أنني أعتقد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	14	28.0	28.0	28.0
	ما حد الى	15	30.0	30.0	58.0
	ينطبق لا	21	42.0	42.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

اكبر وجهدا وقتا يكلفني اعلى مستوى تحقيق كان اذا الاتقان من متوسط بمستوى عملي تأدية أفضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	29	58.0	58.0	58.0
	ما حد الى	9	18.0	18.0	76.0
	ينطبق لا	12	24.0	24.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

والصدفة الحظ بظروف سيكون مستقبلي أن اعتقد لا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	36	72.0	72.0	72.0
	ما حد الى	6	12.0	12.0	84.0
	ينطبق	8	16.0	16.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

ورانه من طائل لا الاخرين مع تحديات في الدخول بأن اشعر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	46	92.0	92.0	92.0
	ما حد الى	3	6.0	6.0	98.0
	ينطبق لا	1	2.0	2.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

انجازه على اسرارا ازداد صعبا به أقوم الذي العمل وجدت كلما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli

Valide	ينطبق لا	1	2.0	2.0	2.0
	ما حد الى	41	82.0	82.0	84.0
	ينطبق	8	16.0	16.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

اليه الوصول يمكن ما أفضل هو الحالي وضعي أن أعتقد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	18	36.0	36.0	36.0
	ما حد الى	25	50.0	50.0	86.0
	ينطبق لا	7	14.0	14.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

كمدرس عملي في ومثابر مجتهد باتني أشعر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	2	4.0	4.0	4.0
	ما حد الى	28	56.0	56.0	60.0
	ينطبق	20	40.0	40.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

عملي في الصعبة المسؤوليات و بالمهام القيام غالبا أتجنب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	32	64.0	64.0	64.0
	ما حد الى	15	30.0	30.0	94.0
	ينطبق لا	3	6.0	6.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

عملي في مشغولا أكون عندما الوقت بمرور غالبا أشعر لا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	11	22.0	22.0	22.0
	ما حد الى	27	54.0	54.0	76.0
	ينطبق	12	24.0	24.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

الصعبة المتاعب لي بسبب عليه الاصرار كان إذا الخصوم امام موافقي عن التراجع إلى احيانا أميل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli

Valide	ينطبق	35	70.0	70.0	70.0
	ما حد الى	14	28.0	28.0	98.0
	ينطبق لا	1	2.0	2.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

جديدة لإجازات التخطيط في أفكر بل السابقة إنجازاتي في أفكر لا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	2	4.0	4.0	4.0
	ما حد الى	9	18.0	18.0	22.0
	ينطبق	39	78.0	78.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

إهتماماتي مقدمة في العمل يكون أن على دائما أحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ما حد الى	25	50.0	50.0	50.0
	ينطبق	25	50.0	50.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

لذلك الفرصة لي أتحت كلما اهتمامي بمجالات الصلة ذات المسابقات في الاشتراك على دائما أحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ما حد الى	42	84.0	84.0	84.0
	ينطبق	8	16.0	16.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

عملي في صعوبة مشاكل تواجهني عندما بسهولة غالبا أنسحب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	27	54.0	54.0	54.0
	ما حد الى	12	24.0	24.0	78.0
	ينطبق لا	11	22.0	22.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

والتحدي التنافس بجزو تتسم التي الأعمال تستهويني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	3	6.0	6.0	6.0
	ما حد الى	42	84.0	84.0	90.0
	ينطبق	5	10.0	10.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

لتحقيقها مجهودا تتطلب التي الصعبة الأعمال لاداء دائما أستعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	3	6.0	6.0
	ما حد الى	40	80.0	86.0
	ينطبق	7	14.0	100.0
Total		50	100.0	100.0

الغد إلى اليوم عمل أوجل ما غالبا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	16	32.0	32.0
	ما حد الى	16	32.0	64.0
	ينطبق لا	18	36.0	100.0
Total		50	100.0	100.0

مستقبلية أهدافا لنفسى وضعت هدفا حققت كلما

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ما حد الى	9	18.0	18.0
	ينطبق	41	82.0	100.0
Total		50	100.0	100.0

حياتي تعترض التي للمصاعب الحلول إيجاد في أحيانا باليأس أشعر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	32	64.0	64.0
	ما حد الى	14	28.0	92.0
	ينطبق لا	4	8.0	100.0
Total		50	100.0	100.0

تكن لا أو كن القائل للاعتقاد أميل لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	8	16.0	16.0
	ما حد الى	19	38.0	54.0
	ينطبق لا	23	46.0	100.0
Total		50	100.0	100.0

سابقا به وعدت بما القيام على قدرتي بعدم أشعر ما كثيرا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli

Valide	ينطبق	39	78.0	78.0	78.0
	ما حد الى	6	12.0	12.0	90.0
	ينطبق لا	5	10.0	10.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

أهدافي أحقق حتى مرة من أكثر وسعي في ما أبذل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	43	86.0	86.0	86.0
	ما حد الى	6	12.0	12.0	98.0
	ينطبق لا	1	2.0	2.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

العمل في كفاءتي ضعف من بالذيق أشعر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	30	60.0	60.0	60.0
	ما حد الى	9	18.0	18.0	78.0
	ينطبق لا	11	22.0	22.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

بالتهاون تسمح بي المحيطة الظروف كانت وإن وجه أكمل على مسؤولياتي إنجاز في أبدا أتأخر لا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	2	4.0	4.0	4.0
	ما حد الى	28	56.0	56.0	60.0
	ينطبق	20	40.0	40.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

الفور على لعملي أعود فيأني العمل أثناء ما لشيء دعيت إذا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	1	2.0	2.0	2.0
	ما حد الى	42	84.0	84.0	86.0
	ينطبق	7	14.0	14.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

أهدافي بلوغ في السابقة الطرق تفشل عندما بديلة أخرى طرق إيجاد في كثيرا أفكر لا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	8	16.0	16.0	16.0
	ما حد الى	10	20.0	20.0	36.0
	ينطبق لا	32	64.0	64.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

عملي اداء في تواجهني التي الكثيرة المصاعب أتحمل أعد لم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	20	40.0	40.0	40.0
ما حد الى	16	32.0	32.0	72.0
ينطبق لا	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: تكرارات جامعة تبسة

عملي تهم التي القرارات في اشتراكي يتم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	1.9	1.9	1.9
بشدة موافق	4	7.5	7.5	9.4
موافق	8	15.1	15.1	24.5
ما حد إلى	1	1.9	1.9	26.4
معارض	39	73.6	73.6	100.0
بشدة معارض	Total	53	100.0	100.0

المناسب الوقت في المعلومات تصلني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	2	3.8	3.8	3.8
موافق	18	34.0	34.0	37.7
ما حد إلى	1	1.9	1.9	39.6
معارض	32	60.4	60.4	100.0
بشدة معارض	Total	53	100.0	100.0

بالادارة الاتصال في صعوبة اجد لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	3	5.7	5.7	5.7
بشدة موافق	14	26.4	26.4	32.1
موافق	8	15.1	15.1	47.2
ما حد إلى	2	3.8	3.8	50.9
معارض	26	49.1	49.1	100.0
بشدة معارض	Total	53	100.0	100.0

الاتصال بمهارة الاجتماعية العلوم قسم ادارة على الفانمون يتمتع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	3	5.7	5.7	5.7
موافق	6	11.3	11.3	17.0
ما حد إلى	3	5.7	5.7	22.6
معارض	41	77.4	77.4	100.0
بشدة معارض	Total	53	100.0	100.0

تعتمده التي الاتصال وسائل في الادارة تنوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	2	3.8	3.8	3.8
ما حد إلى	29	54.7	54.7	58.5
معارض	10	18.9	18.9	77.4
بشدة معارض	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

زملاني مع صراعات اي اواجه لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	4	7.5	7.5	7.5
موافق	10	18.9	18.9	26.4
ما حد إلى	26	49.1	49.1	75.5
معارض	13	24.5	24.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

واضحة الادارة من تصلني التي المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	2	3.8	3.8	3.8
موافق	31	58.5	58.5	62.3
ما حد إلى	16	30.2	30.2	92.5
معارض	3	5.7	5.7	98.1
بشدة معارض	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

انشعالاتي لطرح المجال لي تفتح بل عملي تخص التي والتعليمات التقارير بارسال الاجتماعية العلوم قسم ادارة تكتفي لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	1	1.9	1.9	1.9
موافق	9	17.0	17.0	18.9
ما حد إلى	23	43.4	43.4	62.3
معارض	4	7.5	7.5	69.8
بشدة معارض	16	30.2	30.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

تهمني التي المعلومات على للحصول وحيد كمصدر بها اكتفي تجعلني بالادارة تقني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ما حد إلى	5	9.4	9.4	9.4
	معارض	3	5.7	5.7	15.1
	بشدة معارض	45	84.9	84.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

المناسب الوقت في المعلومة وصول توفر لانها الاعلانات لوحة افضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	4	7.5	7.5	7.5
	ما حد إلى	8	15.1	15.1	22.6
	بشدة معارض	41	77.4	77.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

الحديثة الاتصال وسائل على للمعلومات ايصالها في الادارة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	1	1.9	1.9	1.9
	موافق	7	13.2	13.2	15.1
	ما حد إلى	36	67.9	67.9	83.0
	معارض	5	9.4	9.4	92.5
	بشدة معارض	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

وان حتى المباشر لمشرفي فالجأ الوظيفي التسلسل احترم فاتي عملي تخص ما معلومة أو توضيح على الحصول ارد اذا

معه خلاف على كنت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	3	5.7	5.7	5.7
	موافق	15	28.3	28.3	34.0
	ما حد إلى	28	52.8	52.8	86.8
	معارض	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

العمل في زملائي مع دانم نفاعل في نفسي اجد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli

Valide	بشدة موافق	1	1.9	1.9	1.9
	موافق	9	17.0	17.0	18.9
	ما حد إلى	34	64.2	64.2	83.0
	معارض	9	17.0	17.0	100.0
Total		53	100.0	100.0	

صدر رجابة بكل الاخرين نظر وجهة اتقبل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	7	13.2	13.2	13.2
	موافق	18	34.0	34.0	47.2
	ما حد إلى	28	52.8	52.8	100.0
Total		53	100.0	100.0	

عملي تخص التي المعلومات على للحصول زملائي إلى الجأ ما نادرا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	3	5.7	5.7	5.7
	موافق	5	9.4	9.4	15.1
	ما حد إلى	5	9.4	9.4	24.5
	معارض	3	5.7	5.7	30.2
	بشدة معارض	37	69.8	69.8	100.0
Total		53	100.0	100.0	

حوالي من مع تعاملاتي في المسبقة الاحكام عن ابتعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	36	67.9	67.9	67.9
	موافق	15	28.3	28.3	96.2
	بشدة معارض	2	3.8	3.8	100.0
Total		53	100.0	100.0	

عملي اداء على يسهل واضح اتصالي مخطط الاجتماعية العلةم قسم ادارة ننبنى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	1	1.9	1.9
	موافق	3	5.7	7.5
	ما حد إلى	5	9.4	17.0
	معارض	1	1.9	18.9
	بشدة معارض	43	81.1	100.0
Total		53	100.0	100.0

لي لتفسيرها شخص من لاكثر الجأ بل تأويلها احوال لا فائني ما معلومة افهم لم اذا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	3	5.7	5.7
	موافق	15	28.3	34.0
	ما حد إلى	23	43.4	77.4
	معارض	8	15.1	92.5
	بشدة معارض	4	7.5	100.0
Total		53	100.0	100.0

وحفظها وجمعها المعلومات لا يصال خلية على الاجتماعية العلوم قسم يتوفر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ما حد إلى	1	1.9	1.9
	معارض	1	1.9	3.8
	بشدة معارض	51	96.2	100.0
Total		53	100.0	100.0

المناسب بشكلها او المناسب وقتها في سواء المعلومة وصول في عانقا بشكل لا لي بالنسبة الادارية المستويات تعدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	1	1.9	1.9
	ما حد إلى	21	39.6	41.5
	معارض	14	26.4	67.9
	بشدة معارض	17	32.1	100.0
Total		53	100.0	100.0

الاجتماعية العلوم قسم ادارة على القائمين مع خلافات اي لي ليس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	4	7.5	7.5
	موافق	6	11.3	18.9
	ما حد إلى	15	28.3	47.2
	معارض	27	50.9	98.1
	بشدة معارض	1	1.9	100.0
Total		53	100.0	100.0

لا ام المطلوب بالشكل وصلنتني قد المعلومة كانت اذا لما اهمية الاجتماعية العلوم قسم ادارة نولي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	3	5.7	5.7
	ما حد إلى	7	13.2	18.9
	معارض	4	7.5	26.4
	بشدة معارض	39	73.6	100.0
Total		53	100.0	100.0

وواضحة دقيقة بلغة الدارة تعتمد التي الاعلانات تصاغ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	بشدة موافق	7	13.2	13.2
	موافق	26	49.1	62.3
	ما حد إلى	16	30.2	92.5
	بشدة معارض	4	7.5	100.0
Total		53	100.0	100.0

بيننا الاتصال في عائق اي يشكل لا زملائي وبين بيني الثقافية البيئة اختلاف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	1	1.9	1.9
	ما حد إلى	14	26.4	28.3
	معارض	16	30.2	58.5
	بشدة معارض	22	41.5	100.0
Total		53	100.0	100.0

الاعلانات للوحة كافية مساحات الاجتماعية العلوم قسم ادارة تعطي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	5	9.4	9.4	9.4
ما حد إلى	2	3.8	3.8	13.2
معارض	9	17.0	17.0	30.2
بشدة معارض	37	69.8	69.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

عملي على يؤثر لا المباشر لمشرفي والمقايئ المستمر التغيير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	2	3.8	3.8	3.8
موافق	4	7.5	7.5	11.3
ما حد إلى	17	32.1	32.1	43.4
معارض	2	3.8	3.8	47.2
بشدة معارض	28	52.8	52.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

بيننا للاتصال عانقا ليس زملائي وبين بيني الاتجاهات اختلاف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	2	3.8	3.8	3.8
ما حد إلى	6	11.3	11.3	15.1
معارض	11	20.8	20.8	35.8
بشدة معارض	34	64.2	64.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

ومحددة واضحة بعملية الخاصة المعلومات اتصال في الادارة تعتمد التي الرسمية الاتصال قنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide موافق	1	1.9	1.9	1.9
ما حد إلى	6	11.3	11.3	13.2
معارض	4	7.5	7.5	20.8
بشدة معارض	42	79.2	79.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

المناسب وقتها في المعلومة لوصول يؤدي مما العمل في المسؤولية بروح الاجتماعية العلوم قسم ادارة على القائمون يتمتع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد إلى	4	7.5	7.5	7.5
معارض	2	3.8	3.8	11.3
بشدة معارض	47	88.7	88.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

تردد دون عملي تخصص معلومة باي زملائي يوافيني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	6	11.3	11.3	11.3
موافق	9	17.0	17.0	28.3
ما حد إلى	15	28.3	28.3	56.6
معارض	4	7.5	7.5	64.2
بشدة معارض	19	35.8	35.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

الاجتماعية العلوم قسم في الخاصة على العامة المصلحة تغليب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد إلى	9	17.0	17.0	17.0
معارض	7	13.2	13.2	30.2
بشدة معارض	37	69.8	69.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

مناسبة اجدها للاعلانات الاجتماعية العلوم قسم ادارة فيها تنشر التي الاوقات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد إلى	7	13.2	13.2	13.2
معارض	4	7.5	7.5	20.8
بشدة معارض	42	79.2	79.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

اداريين او اساتذة سواء معي العاملين بمختلف الدائم التواصل على يشجعني الاجتماعية العلوم قسم في العمل جو

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد إلى	1	1.9	1.9	1.9
معارض	6	11.3	11.3	13.2
بشدة معارض	46	86.8	86.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

عملي تخص التي المعلومة على للحصول بوسعي ما كل ابذل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	11	20.8	20.8	20.8
موافق	19	35.8	35.8	56.6
ما حد إلى	19	35.8	35.8	92.5
معارض	2	3.8	3.8	96.2
بشدة معارض	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

دقيقا لها فهمي يكون لكي كامل بشكل الادارة من اتلقاها التي المعلومة على اطلع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide بشدة موافق	11	20.8	20.8	20.8
موافق	15	28.3	28.3	49.1
ما حد إلى	25	47.2	47.2	96.2
معارض	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

موضوعه الادارة تعتمدها التي الاتصال وسائل تتلاعم ما غالبا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد إلى	2	3.8	3.8	3.8
معارض	5	9.4	9.4	13.2
بشدة معارض	46	86.8	86.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

جهد من ذلك كلفني مهما مني متوقع عمل بأي القيام احب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	2	3.8	3.8	3.8
	ما حد الى	22	41.5	41.5	45.3
	ينطبق	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

بالمثل الشعور دون طويلة لساعات العمل نفس اداء استطيع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	7	13.2	13.2	13.2
	ما حد الى	23	43.4	43.4	56.6
	ينطبق	23	43.4	43.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

العمل لصالح مهمة تعديلات لادخال دائما أسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	1	1.9	1.9	1.9
	ما حد الى	36	67.9	67.9	69.8
	ينطبق	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

يذكر شيئا أعمل ان دون الايام تمر ما كثيرا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	11	20.8	20.8	20.8
	ما حد الى	17	32.1	32.1	52.8
	ينطبق لا	25	47.2	47.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

معهم اعمل من على لاتفوق عملي في دائما اجتهد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	17	32.1	32.1	32.1
	ما حد الى	25	47.2	47.2	79.2
	ينطبق لا	11	20.8	20.8	100.0
Total		53	100.0	100.0	

الطموحات و الامال من بالقليل بكتفي شخص أنني أعتقد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	14	26.4	26.9	26.9
	ما حد الى	15	28.3	28.8	55.8
	ينطبق لا	23	43.4	44.2	100.0
Total		52	98.1	100.0	
Manquant	Système	1	1.9		
Total		53	100.0		

اكبر وجهدا وقتنا يكلفني اعلى مستوى تحقيق كان اذا الاتقان من متوسط بمستوى عملي تأدية أفضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	31	58.5	58.5	58.5
	ما حد الى	10	18.9	18.9	77.4
	ينطبق لا	12	22.6	22.6	100.0
Total		53	100.0	100.0	

والصدفة الحظ بظروف سيكون مستقبلي أن اعتقد لا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق لا	36	67.9	67.9	67.9
	ما حد الى	6	11.3	11.3	79.2
	ينطبق	11	20.8	20.8	100.0
Total		53	100.0	100.0	

ورانه من طائل لا الاخرين مع تحديات في الدخول بأن اشعر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	49	92.5	92.5	92.5
ما حد الى	3	5.7	5.7	98.1
ينطبق لا	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

انجازه على اسرارا لزداد صعبا به أقوم الذي العمل وجدت كلما

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق لا	1	1.9	1.9	1.9
ما حد الى	44	83.0	83.0	84.9
ينطبق	8	15.1	15.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

اليه الوصول يمكن ما أفضل هو الحالي وضعي أن أعتقد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	19	35.8	35.8	35.8
ما حد الى	27	50.9	50.9	86.8
ينطبق لا	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

كمدرس عملي في ومثابر مجتهد بأثني أشعر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق لا	2	3.8	3.8	3.8
ما حد الى	31	58.5	58.5	62.3
ينطبق	20	37.7	37.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

عملي في الصعبة المسؤوليات و بالمهام القيام غالبا أتجنب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	32	60.4	60.4	60.4
ما حد الى	18	34.0	34.0	94.3
ينطبق لا	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

عملي في مشغولا أكون عندما الوقت بمرور غالبا أشعر لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق لا	14	26.4	26.4	26.4
ما حد الى	27	50.9	50.9	77.4
ينطبق	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

الصعبة المتاعب لي يسبب عليه الاصرار كان إذا الخصوم امام موافقي عن التراجع إلى احيانا أميل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	38	71.7	71.7	71.7
ما حد الى	14	26.4	26.4	98.1
ينطبق لا	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

جديدة لإنجازات التخطيط في أفكر بل السابقة إنجازاتي في أفكر لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق لا	2	3.8	3.8	3.8
ما حد الى	9	17.0	17.0	20.8
ينطبق	42	79.2	79.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

إهتماماتي مقدمة في العمل يكون أن على دائما أحرص

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد الى	27	50.9	50.9	50.9
ينطبق	26	49.1	49.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

لذلك الفرصة لي أتحت كلما اهتمامي بمجالات الصلة ذات المسابقات في الاشتراك على دائما أحرص

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ما حد الى	44	83.0	83.0	83.0
ينطبق	9	17.0	17.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

عملي في صعبة مشاكل تواجهني عندما بسهولة غالبا أنسحب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	30	56.6	56.6	56.6
ما حد الى	12	22.6	22.6	79.2
ينطبق لا	11	20.8	20.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

والتحدي التنافس بجو تتسم التي الأعمال تستهويني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق لا	3	5.7	5.7	5.7
ما حد الى	45	84.9	84.9	90.6
ينطبق	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

لتحقيقها مجهودا تتطلب التي الصعبة الأعمال لاداء دائما أستعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli

Valide	ينطبق لا	3	5.7	5.7	5.7
	ما حد الى	43	81.1	81.1	86.8
	ينطبق	7	13.2	13.2	100.0
Total		53	100.0	100.0	

الغد إلى اليوم عمل أو جل ما غالبا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	16	30.2	30.2	30.2
	ما حد الى	16	30.2	30.2	60.4
	ينطبق لا	21	39.6	39.6	100.0
Total		53	100.0	100.0	

مستقبلية أهدافا لنفسى وضعت هدفا حققت كلما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ما حد الى	9	17.0	17.0	17.0
	ينطبق	44	83.0	83.0	100.0
Total		53	100.0	100.0	

حياتي تعترض التي للمصاعب الحلول إيجاد في أحيانا باليأس أشعر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	34	64.2	64.2	64.2
	ما حد الى	15	28.3	28.3	92.5
	ينطبق لا	4	7.5	7.5	100.0
Total		53	100.0	100.0	

تكن لا أو كن القائل للاعتقاد أميل لا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ينطبق	8	15.1	15.1	15.1
	ما حد الى	19	35.8	35.8	50.9
	ينطبق لا	26	49.1	49.1	100.0
Total		53	100.0	100.0	

سابقا به وعدت بما القيام على قدرتي بعدم أشعر ما كثيرا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	41	77.4	77.4	77.4
ما حد الى	7	13.2	13.2	90.6
ينطبق لا	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

أهدافي أحقق حتى مرة من أكثر وسعي في ما أبذل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	46	86.8	86.8	86.8
ما حد الى	6	11.3	11.3	98.1
ينطبق لا	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

العمل في كفاءتي ضعف من بالذيق أشعر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق	31	58.5	58.5	58.5
ما حد الى	10	18.9	18.9	77.4
ينطبق لا	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

بالتهاون تسمح بي المحيطة الظروف كانت وإن وجه أكمل على مسؤولياتي إنجاز في أبدا أتأخر لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ينطبق لا	2	3.8	3.8	3.8
ما حد الى	28	52.8	52.8	56.6
ينطبق	23	43.4	43.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

الفور على لعملي أعود فإتني العمل أثناء ما لشيء دعت إذا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	1.9	1.9	1.9
ينطبق لا	43	81.1	81.1	83.0
ما حد الى	9	17.0	17.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

أهدافي بلوغ في السابقة الطرق تفشل عندما بديلة أخرى طرق إيجاد في كثيرا أفكر لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	8	15.1	15.1	15.1
ينطبق	10	18.9	18.9	34.0
ما حد الى	35	66.0	66.0	100.0
ينطبق لا	53	100.0	100.0	
Total				

عملي اداء في تواجهني التي الكثيرة المصاعب أتحمّل أعد لم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	20	37.7	37.7	37.7
ينطبق	19	35.8	35.8	73.6
ما حد الى	14	26.4	26.4	100.0
ينطبق لا	53	100.0	100.0	
Total				

الملحق رقم 07: سبيرمان

Corrélations

			الانجاز دافعية مقياس	التنظيمية المعينات
Rho de Spearman	الانجاز دافعية مقياس	Coefficient de corrélation	1.000	-.271 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.	.006
		N	103	103
	التنظيمية المعينات	Coefficient de corrélation	-.271 ^{**}	1.000
		Sig. (bilatéral)	.006	.
		N	103	103

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

Corrélations

			الانجاز دافعية مقياس	الانسانسة المعينات
Rho de Spearman	الانجاز دافعية مقياس	Coefficient de corrélation	1.000	-.269 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	.	.006
		N	103	103
	الانسانسة المعينات	Coefficient de corrélation	-.269 ^{**}	1.000
		Sig. (bilatéral)	.006	.
		N	103	103

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

الملحق رقم 08: صدق الاتساق الداخلي بين المحورين

Corrélations

		التنظيمية المعوقات	الانسائسة المعوقات
التنظيمية المعوقات	Corrélacion de Pearson	1	.805**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	103	103
الانسائسة المعوقات	Corrélacion de Pearson	.805**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	103	103

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