ISSN: 2397-0308

Journal ID, 53927

orcid.org/0000-0001-6822-3954

Global Institute Study And Research- Journal

peer- reviewed journal

Monthly

Dr. Hafez Al-Karmi

19hertford street.

Mayfair.

London w1j7ru

United kingdom

بسم الله الرحمن الرحيم

مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث (جسر)

Global Institute for Study and Research

(Gisr-J)

www.gisr.org.uk
GISR
Global Institute for Study & Research

مقدمة العدد الرابع في المجلد الثاني

الحمد لله حمداً يوازي نعمه، ويدفع نقمه، ويديم فضله. والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم معلم الناس الخير. الذي علمنا ان الملائكة تضع اجنحتها لطالب العلم رضاً بما يصنع.

وبعد....

فها هو العدد الرابع من المجلد الثاني من مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث (جسر) Global institute for study and research journal (GISR-J) يرى النور في موعده، يضم بحثين محكمين متميزين: البحث الاول هو بحث للباحثين الشابين: الدكتورة أماني عزت نعمان المصري والدكتور: محمد أكرم حمدان والموسوم ب" مستوى امتلاك الطلبة ذوي الاعاقة البصرية لمهارات تقرير المصير مقارنة بأقرانهم المبصرين"، من جامعة الامير سطام بن عبد العزيز. حيث وجدت الدراسة أن مستوى الدرجة الكلية على مقياس مهارات تقرير المصير جاءت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.59 من 4.00)، وأشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعود الى متغيري الجنس وشدة الاعاقة على مهارات تقرير المصير.

والبحث الثاني هو بحث الدكتور يعن الله علي يعن الله القرني الموسوم ب "أساليب الاتصال ودورها في معالجة أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز (دراسة اثنوجرافية لطبيعة الأخطاء وأسبابها وطرق معالجتها من خلال الاتصال)"، وهو دراسة نوعية متميزة تعالج دور الاتصال في معالجة أخطاء الموظفين، والحد من تكرار هذه الاخطاء.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أكثر أخطاء الموظفين هي: النميمة بين الزملاء، محاولة التملص من المهمات ، الجهل بالإجراءات الإدارية ، عدم الاحساس بمشكلات المستفيدين وهم الطلاب ، العزلة ، الغياب ، انشغال العديد من الموظفين بالحديث عن الرياضة وتبادل النكات ومتابعة مقاطع اليوتيوب والانستقرام والسناب شات . وأن أسباب تكرر أخطاء الموظفين عدم وعى الموظفين بالعوائد الايجابية للإنجاز ، والموظفين اللذين يفضلون أداء العمل بالحد الأدنى من الجهد مما يؤثر على الموظف الجديد المتحمس للعمل، النظرة الفوقية. وتوصلت الدراسة ان الموظف يرتكب بعض الأخطاء ليشبع بعض حاجاته ، فهو بشر وبحاجة إلى الأمن وتحقيق الذات وبحاجة إلى التقدير والاحترام ، ومن الضروري توظيف الاتصال لإشباع هذه الحاجات .

ووجدت الدراسة العديد من أساليب الاتصال الفعالة في معالجة أخطاء الموظفين ومنها : الحديث إلى المخطئ بلغة الجماعة وإعادة صياغة "أنا" و "أنت" إلى "نحن" ، إيصال التوقعات المرجوة إليه وبطريقة غير مباشرة ، الاستماع الجيد له ومنحه الفرصة الكافية لإبداء وجهة نظره و توجيه الأسئلة ذات النهايات المفتوحة واستخدام الجمل الخبرية بدلاً من الأسئلة في أوقات التوتر والصراع .

إننا في المجلة نقف جنبا الى جنب مع الباحثين وخاصة الجدد منهم لنؤكد على حقهم في ايجاد وعاء نشر محكم متميز لنشر إنتاجهم العلمي. ونحنمستعدون لتقديم الاستشارات العلمية في اعداد البحوث العلمية من الفكرة الى النشر.

شكرا لمن منحنا ثقته ،،،،،

التحرير

Gisr-j@hotmail.com
info@gisr.org.uk

من نحن:
مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث (جسر)

Global institute for study and research journal(GISR-J)

تنشر المجلة البحوث لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات والباحثين والمتخصصين باللغتين العربية والانجليزية.

والمجلة عملية محكمة اجراءات التحكيم والنشر تتن بسرعة حيث يتم تحكيم البحث خلال 21 يوما من استلامه وينشر خلال 30 يوما من قبوله بعد اجراءات التعديلات.

رؤيتنا

مجلة رائدة في الدراسة والبحث ، تنشر الانتاج العلمي لجميع الباحثين في كافة مجالات البحث لتطوير ونشر المعرفة، وفق معايير علمية عالية.

رسالتنا

تسهيل النشر العلمي وازالة العوائق التي تمنع الباحثين من نشر انتاجهم

أهداف المجلة

رفع سوية البحث العلمي.

المشاركة في نشر المعرفة بأكبر قدر ممكن.

ايجاد شبكة تواصل للباحثين في كافة المجالات البحثية.

ازالة العوائق التي تمنع او تؤخر النشر العلمي للباحثين.

تسهيل وصول الجمهور الى نتائج البحث العلمي.

زيادة الاستفادة من البحث العلمي.

دعم الباحثين الجدد من خلال نشر ابحاثهم.

تقليل المدة الزمنية لنشر البحث العلمي مع عدم الاخلال بجودته .

هيئة التحرير في المجلة

رئيس هيئة التحرير د. حافظ الكرمي – بريطانيا

المحرر التنفيذي : د ابراهيم حماد – بريطانيا

د. توفيق الرقب – السعودية

د .محمد بني مفرج - الاردن

د. ابراهيم ابوعقيل - فلسطين

د. سامي حريز

د. محمد محمود - الاردن المحرر التنفيذي

د. عبد الفتاح أبو زيد – سلطنة عمان

الدعم الفني . محمد عودة - السعودية

سكرتيرة التحرير : عبير خليل

هيئة المحكمين

د. محمود سيد علي أبو سيف

د. عبد اسماعيل

د. عبد السلام الجعافرة

د. نبيل المقابلة

د. أحمد صادق عبد المجيد

د. سامي حريز

د. عبد الفتاح أبو زيد – سلطنة عمان

د. أكرم فتحي مصطفى

مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث
Global Institute for Study and Research(Gisr-J)

معايير التحكيم المجلة

	المعيار	الدرجة	متوسط درجة التحكيم	ملاحظات
	صياغة عنوان مناسب للبحث	5		لا يتجاوز20كلمة
	كتابة ملخص محكم	5		لا يزيد عن 300 كلمة
	الجدة (يكون بحث جديدا)	5		يفقد البحث درجة عن كل 6 شهور مضت من تاريخ اعداد البحث
	الاصالة	5		اصالة فكرة البحث وجدتها
	طريقة عرض المشكلة البحثية في المقدمة	5		مقدمة مختصرة توضح ماذا سيفعل الباحث في هذه البحث
	ترتيب عناصر البحث بشكل متسلسل ومنطقي	5		
	صياغة مشكلة البحث بطريقة علمية	10		
	اهمية البحث ومبرراته وتطبيقاته	5		
	مراجعة الادب النظري ومدى تغطيته لموضوع الدراسة	10		يجب مراعاة التسلسل والترابط
	حداثة المراجع	5		على الاقل توثيق مرجع واحد منشور في السنة التي سينشر فيها البحث
	مناسبة منهجية البحث للموضوع ودقة اجراءات البحث	10		
	دقة الاساليب الأساليب الاحصائية المستخدمة	10		
	سلامة اللغة المستخدمة	5		الاملاء والنحو والصياغة
	مناقشة النتائج بطريقة علمية وربطها بالأدب النظري	10		
	سلامة التوثيق داخل البحث وكتابة المراجع في نهاية البحث وفق نظام APA الاصدار السادس	5		
	المجموع	100		

ولمزيد من المعلومات يرجى الاتصال على رئيس هيئة التحرير على الايميل:gisr-j@hotmail.com
info@gisr.org.uk
المحرر التنفيذي

الفهرس

	العنوان	المؤلف \ المؤلفون	الصفحات
.1	مستوى امتلاك الطلبة ذوي الاعاقة البصرية لمهارات تقرير المصير مقارنة بأقرانهم المبصرين	أماني عزت المصري محمد أكرم حمدان	12-1
.2	أساليب الاتصال ودورها في معالجة أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز (دراسة اثنوجرافية لطبيعة الأخطاء وأسبابها وطرق معالجتها من خلال الاتصال)	يعن الله علي القرني	36-13

مستوى امتلاك الطلبة ذوي الاعاقة البصرية لمهارات تقرير المصير مقارنة بأقرانهم المبصرين

الدكتورة: أماني عزت نعمان المصري* الدكتور: محمد أكرم حمدان*
Amani.almasri30@yahoo.com Hamdan.master@yahoo.com
*استاذ التربية الخاصة المساعد جامعة الامير سطام بن عبد العزيز
الاستلام: 4-4-2016 التعديل: 24-04-2016 القبول 26-04-2016

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى امتلاك الطلبة ذوي الاعاقة البصرية لمهارات تقرير المصير مقارنة بأقرانهم المبصرين في المدارس الحكومية في الاردن، وتكونت عينة الدراسة من (98) طالبا وطالبة منهم (48) طالب وطالبة من ذوي الاعاقة البصرية تم اختيارهم بطريقة قصدية من الصفين التاسع والعاشر من مدارس الاكاديمية الملكية للمكفوفين ، وبلغ عدد الطلبة المبصرين (50) طالبا وطالبة منهم (24) ذكور و(26) اناث، تم اختيارهم بالطريقة القصدية أيضاً. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير مقياس لقياس مستوى امتلاك الطلبة لمهارات تقرير المصير تألف من (32) فقرة وقد تم استخراج دلالات صدق وثبات كافية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدرجة الكلية على مقياس مهارات تقرير المصير جاءت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.59 من 4.00)، وأشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعود الى متغيري الجنس وشدة الاعاقة على مهارات تقرير المصير.

الكلمات المفتاحية: مهارات تقرير المصير، الأفراد ذوي الإعاقة البصرية، التربية الخاصة.

Level of self determination skills that students with visual impairment have, in comparison with their sighted peers

Amani Ezzat Al-Masri* Mohammed Akram Hamdan*
Amani.almasri30@yahoo.com Hamdan.master@yahoo.com
*Assistant Professor of Special education/ Prince Sattam Bin Abdul-Aziz Uinvirsity

Received: 04-04-2016 reviewed: 24-04-2016 accepted: 26-04-20162016-04-26

Abstract : This study aimed to recognise level of self determination skills that students with visual impairment have, in comparison with their sighted peers in the government schools of Jordan. The study sample consisted of 98 male and female students, 48 of them were with visual impairment (19 female and 29 male), 31 students with blind, and 17 students with low vision, 50 students with sighted students, (24 male and 26 female).

To achieve the purpose of the study, researchers developed a scale to measures the level of self determination skills that students have, it consisted of 32 items, It was valididted and reliabilited.

The results indicated that the total score on the scale of self-determination was medium with mean (2.59 of 4.00) it is also showed that there were no statistically significant differences on the variables of sex and the severity of the disability on self-determination skills.

Key words : self determination skills,individual with visual impairment, and special education.

المقدمة:

يحتاج الطلبة في مرحلة المراهقة الى الاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة، لذا كان لابد لهم من امتلاك المهارات التي تمكنهم من الانتقال الى مرحلة الشباب ليكونوا قادرين على الدفاع عن انفسهم، ولا يتسنى لهم ذلك الا بامتلاك مهارات تقرير المصير والتي تمثل قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بحيث يكون هو الرقيب الأول على مجريات حياته الخاصة، وهذا يتأتى بامتلاكه مزيج من السلوكيات و القيم التي

تسمح له بتحقيق رغباته في الطريق التي يختارها، والمشاركة بمسؤولية ونشاط في حياته الخاصة، والشعور بالحرية وتوافر الفرص المناسبة لتحمل المخاطر ومجابهتها [1].

لقد أشارت نتائج العديد من الدراسات الى أن الافراد ذوي الاعاقة قادرون على تقرير مصيرهم، وهم أيضا قادرون على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بحياتهم، فأظهرت حركة المناصرة الذاتية أن الافراد ذوي الاعاقة بامكانهم ان يدافعوا عن حقوقهم وقضاياهم بحزم اذا تسنى لهم امتلاك فرص كافية ليتمكنوا من ادارة حياتهم والتخطيط لها واتحة الخيارات الممكنة لهم[2]. لقد أجريت العديد من الدراسات حول تحديد مهارات تقرير لدى الأفراد ذوي الإعاقة بشكل عام بما فيهم الأفراد ذوي الإعاقة البصرية، وفي حدود علم الباحثان فإن العديد من هذه الدراسات أجريب في بيئات غير عربية، وهناك القليل من الدراسات العربية التي بحثت هذا الموضوع، لذا فإن الدراسة الحالية تحاول البحث في دراسة مستوى امتلاك الطلبة ذوي الاعاقة البصرية لمهارات تقرير المصير مقارنة بأقرانهم المبصرين.

مشكلة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري السابق في مهارات تقرير المصير بشكل عام ومهارات تقرير المصير لدى الأفراد ذوي الاعاقة بشكل خاص، وتحديدا ذوي الإعاقة البصرية كدراسة ريبنسون ولايبرمان[3]، فإنه تم صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما مستوى امتلاك الطلبة ذوي الإعاقة البصرية والطلبة المبصرين لمهارات تقرير المصير؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات امتلاك مهارات تقرير المصير بين الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين تعزى لمتغير الجنس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات امتلاك مهارات تقرير المصير بين الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين تعزى لمتغير شدة الاعاقة؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف الى مستوى امتلاك مهارة تقرير المصير لدى الطلبة المعاقين بصريا مقارنة بأقرانهم المبصرين ضمن أفضل الممارسات.

2- تطوير أداة يمكن الاستفادة منها في قياس مهارات تقرير المصير للافراد ذوي الاعاقة البصرية والمبصرين.

3- تحديد نقاط قوة وضعف المناهج المدرسية في تطوير مهارات تقرير المصير.

أهمية الدراسة:

تظهر اهمية الدراسة من خلال:

- التمهيد لدراسات لاحقة تعنى باستحداث وتنفيذ برامج وخطط تقرير المصير في المناهج الدراسية.
- توفير مؤشرات كمية كافية وحديثة حول مستويات امتلاك مهارات تقرير المصير لكل من الطلبة ذوي الإعاقة البصرية

والطلبة المبصرين.

-تطوير الخدمات التربوية التي تتضمن مناهجها مهارات تقرير المصير وذلك بتزويد اصحاب القرار بواقع مهارات تقرير المصير الحالية لدى الطلبة ذوي الإعاقة البصرية.

-تطوير أداة يمكن الاستفادة منها في قياس مستوى امتلاك الطلبة لمهارات تقرير المصير ومدى تضمين هذه المهارات في البرامج التربوية.

مصطلحات الدراسة:

الطلبة ذوي الاعاقة البصرية: هم طلبة الصفين التاسع والعاشر الملتحقين بمدرسة الطلبة المكفوفين الحكومية التابعة لوزارة **التربية والتعليم** في عمان، والذين تم تشخيصهم بأنهم يعانون من إعاقات بصرية تتراوح بين ضعف البصر وكف البصر.

الطلبة المبصرين: هم الطلبة الملتحقين بالمدارس الحكومية المجاورة لمدرسة المكفوفين من الصف التاسع والعاشر.

تقرير المصير:

ويُعرّف مستوى امتلاك مهارات تقرير المصير إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الطالب على مقياس تقرير المصير الذي أعده الباحثان.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تقتصر هذه الدراسة على الطلبة ذوي الإعاقة البصرية والطلبة المبصرين في الصفين التاسع والعاشر الملتحقين بمدرسة الأكاديمية الملكية للمكفوفين في عمان التابعة لوزارة التربية والتعليم وذلك للعام الدراسي 2016/2015 للفصل الدراسي الأول.

كما أن عينة الدراسة اشتملت على الطلبة ذوي الإعاقة البصرية وأقرانهم المبصرين، واعتمدت في جمع بياناتها على الاستجابة والتقرير الذاتي على فقرات المقاييس، لذا فإن نتائجها تتحدد أيضاً بمدى تعاون واستجابة الطلبة لمضمون فقرات المقياس.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

مهارات تقرير المصير:

يعتبر تقرير المصير قضية تمتد طوال حياة الفرد وهي من المهارات التي لابد من تطويرها في مراحل الطفولة المبكرة والمراهقة، ويركز على اتاحة الفرصة للفرد باختيار الطعام اوالشراب والملابس وأنشطة أوقات الفراغ بناء على ميوله ورغباته وقدراته. إن مصطلح تقرير المصير هو مصطلح حديث نسبيا ويعني جعل الفرد قادرا على تحديد مسار حياته بلا اكراه، وهو المصطلح المرادف لمصطلح الحكم الذاتي، بمعنى ممارسة الفرد السيطرة على حياته وامتلاكه حق الحكم الذاتي [4],[2].

وبالنسبة للأفراد ذوي الاعاقة البصرية يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من المهارات التي تهدف الى تعزيز استراتيجيات من شأنها تحديد الاهداف المناسبة وتحديد الحلول والمشاكل المتوقعة مستقبلا وادارة السلوكيات وتعزيز الطلبة لانفسهم بعد تقييم أدائهم، ويتم ذلك باتاحة ممارسات متعددة للطلبة للمشاركة بشكل مستقل في انشطة المدرسة والمجتمع [5].

ومهما يكن من أمر، فإن عملية تقرير المصير هي عملية تقوم على عدة افتراضات وهي:

1- جميع الافراد لديهم القدرة على أن يكونوا محركين لذواتهم.

2- يجب أن تتاح الفرصة لجميع الافراد لممارسة مهارات تقرير المصير.

3- تقرير المصير هو بناء متعدد الابعاد.

4- تشجيع تقرير المصير يتطلب مزيجا من الممارسات التي تلبي احتياجات الفرد الشخصية .

5- تقرير المصير يتطلب تدريسا وتطبيقا للممارسات المتعددة في البيئات الطبيعية والسياقات الشخصية والاجتماعية الرئيسية.

6- هناك مهارات أساسية تعمل على تعزيز تقرير المصير لدى الفرد مثل مهارات حل المشكلات والتنظيم الذاتي والمناصرة الذاتية والتركيز على تعديل السياقات البيئية مثل استخدام التكنولوجيا وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات [6].

أهمية مهارات تقرير المصير للطلبة ذوي الاعاقة البصرية:

يشمل تعليم الطلبة ذوي الإعاقة البصرية على تطوير المواقف والمعارف والمهارات من خلال مخطط برنامج يتضمن خبرات التعلم والعمل، وإعدادات التدريس التي من شأنها أن تساعد الطلبة على جعل قراراتهم مستنيرة حول إتمام دراستهم، أو العمل لتمكينهم من المشاركة في الحياة [7].

ويلاحظ أن تقرير المصير يشمل اتخاذ القرارات الشخصية والمناصرة الذاتية وحل المشكلات وتأكيد الذات مما يؤدي بالمحصلة الى الكفاءة الذاتية واحترام الذات ويتسنى ذلك بمشاركة الطلبة الفعالة بالتخطيط للتعليم والانتقال وفرص العمل وخيارات الحياة المختلفة [8]. كما أن هناك أهمية بالغة لتدريس مهارات تقرير المصير للطلبة ذوي الاعاقة البصرية واتاحة الفرص لممارسة تلك المهارات من خلال التدريب على عدة مهارات مثل مهارات الوعي الذاتي وصنع القرار وحل المشكلات وتحديد الاهداف، مما له اسهام في رفع جودة حياة هؤلاء الافراد [9] ,[5].

يحتاج الطلبة ذوي الاعاقة البصرية الى التدريب على مهارات تقرير المصير في المدارس الخاصة للاعاقة البصرية بشكل ملح أكثر، وذلك لأن هذه البيئات قد تكون مقيدة أكثر بسبب ما تفرضه الأعاقة من قيود والفرص غير متكافئة لممارسة مهارات تقرير المصير فيها، مما يبرر الحاجة الى التدخلات التي من شأنها تحقيق أقصى حد ممكن من الاستفادة من تقرير المصير للطلبة المراهقين لاسيما الاناث اللواتي تبين أنهن أقل تقريرا لمصائرهن مقارنة بالذكور وذلك بسبب اعتقادهن بأنهن يفتقرن الى مهارات تقرير المصير أو لأسباب تعود لمجتمعاتهن. [10] ينتج عن تطبيق الافراد الطلبة ذوي الإعاقة البصرية لمهارات تقرير المصير المزيد من التفاعل بينه وبين بيئته بحيث يكون قادرا على مراقبة مجريات حياته ومتمكنا من إدارتها كمحرك مستقل وأساسي لها بناءا على ردود الفعل المتوقعة من بيئته مما ينتج عنه عملية تعلم متبادلة ناجمة عن اتصال الفرد بالآخرين في شتى الجوانب الروحية والعاطفية والإجتماعية [1].

الممارسات التي تعزز تقرير المصير لدى الطلبة:

هناك العديد من الممارسات التي من شأنها تعزيز مهارات تقرير المصير لدى الطلبة، ومن أبرزها اتاحة الفرصة للطلبة بالحديث والتعبير عن ارائهم وزيادة الفرص التي تعزز الاختيار وتسهل التفاعل بشكل استقلالي وتعزيز محاولاتهم بالمساهمة في صنع القرار(Wolffe, 2013 ;[1].

وتعتبر الخطوة الأهم للاسرة والمعلمين من أجل تنمية مهارات تقرير المصير للطلبة ذوي الاعاقة البصرية؛ هي تزويدهم بأدوات التواصل المناسبة، وتمكينهم من الوصول الى انشطة المساعدة التقنية؛ بما في ذلك برامج التدريب، والاجتماعات مع المهنيين والاباء، وتقديم الموارد الاعلامية اللازمة؛ فهذا من شأنه

زيادة التفاعل وبالتالي اتاحة الفرصة بشكل أكبر للطلبة للاختيار واتخاذ القرارات بشأن أداة الاتصال المناسبة، ومن أجل تفعيل استفادة الأفراد ذوي الإعاقة البصرية من أدوات التواصل التقنية التي تنمي بحد ذاتها من مهارات تقرير المصير لابد من مراعاة ما يلي:

1- رفع مستوى الوعي بمهارات تقرير المصير.

2- اعطاء الطلبة ذوي الاعاقة البصرية مقترحات حول تقرير المصير.

3- وضع خطة عمل للفرد بعينه [1] .

يمتلك الطلبة ذوي الإعاقة البصرية جاجات ورغبات مشابهة للأطفال المبصرين إلا أن تدخل الأسرة والمربين في خياراتهم خوفا عليهم من مخاطر مفترضة بسبب إعاقتهم يخرجهم للمجتمع كأفراد يفتقرون إلى الثقة الكافية بأنفسهم يصعب عليهم الإنتقال من مرحلة إلى أخرى بسلاسة و لتحقيق سلاسة الإنتقال هذه لابد من تدريبهم على مهارات الإدارة الذاتية وتنظيم البيئة ومهارات العيش المستقل [12].

الدراسات السابقة:

أجرى كل من ليفن وفيلر10]] دراسة هدفت الى التحقق من الآثار المترتبة على التدخلات المبنية على إجراءات تقرير المصير، مثل مفهوم الذات، واحترام الذات، لدى عينة من الطلبة ذوي الإعاقة البصرية، في شمال شرق الولايات المتحدة الامريكية، تكونت من (30) طالب وطالبة، وتراوحت أعمارهم بين (14-23 عاما) (17) منهم ذكور و(13) اناث والذين تم تقسيمهم الى مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة للتحقق من أهمية التدخلات في تقرير المصير بناءً على المواد الدراسية في (23) وحدة تدريسية تم خلالها دمج مهارات تقرير المصير. أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق أو تغيرات بين المجموعتين إلا ان النتائج أيضا اشارت الى أن الطلبة كانوا يستمتعون بالمناهج التي تحتويها مهارات تقرير المصير أكثر.

وأجرى كلاً من أغرن وهونغ [12] دراسة هدفت الى التحقق من تصورات عينة من معلمي الطلاب ذوي الإعاقة البصرية حول القضايا التي ترتبط في تقرير المصير، وقد اشتملت عينة الدراسة على (187) معلم في الولايات المتحدة الامريكية. وأشارت الدراسة أن هناك اهتماما من قبل المعلمين بتعليم الطلبة على مهارات تقرير المصير، وأن أكثر من ثلثي هؤلاء المعلمين كانوا فعليا يقدمون مهارات تقرير المصير لطلبتهم، الى أنه على الرغم من الاهتمام في الوقت الراهن على تعزيز تقرير المصير للطلاب ذوي الإعاقة البصرية إلا أن مدى توفير فرص تقرير المصير لهم لا تزال منخفضة وغير فعّالة بما فيه الكفاية، كما أشارت النتائج الى وجود ارتباط بين النجاح في المدرسة وامتلاك الطلبة لمهارات تقرير المصير، وأن المعلمين يرون أن الطلبة ضعاف البصر هم بحاجة أكثر الى مهارات تقرير المصير من الطلبة المكفوفين بسبب التركيز على المكفوفين أكثر على افتراض أن اعاقتهم أشد وبحاجة إلى اهتمام أكثر من ضعاف البصر.

كما أجرى مكتب برامج التربية الخاصة9]] دراسة هدفت الى التحقيق من مستوى مهارات تقرير المصير لدى (16) من الطلبة ذوي الاعاقة تراوحت أعمارهم (18) عاما، حيث تم استخدام المقابلة الشخصية بحيث تم تصميمها بغرض التعرف على التصورات الذاتية للشباب في أربعة مجالات هي: الاستقلالية الشخصية، والاستقلالية في التخطيط الوظيفي، وتحقيق الذات، والتمكين النفسي. وأشارت نتائج الدراسة الى أن غالبية الدرجات في المجالات الاربعة السابقة تراوحت بين المتوسطة والعالية وكان هناك تباين كبير في درجات الطلبة حسب نوع الاعاقة، بحيث حصل الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة ذوي صعوبات التعلم

على أعلى الدرجات، فيما حصل الطلبة ذوي الاعاقات المتعددة واضطراب طيف التوحد على أدنى الدرجات، كما أشارت نتائج الدراسة الى الارتباط المباشر بين المهارات الوظيفية ومهارات تقرير المصير.

وقد قام كلاً من روبينسون وليبرمان [3]، بدراسة هدفت الى معرفة تأثير الجنس والعمر للأشخاص ذوي الإعاقة البصرية على تقرير المصير، واشتملت عينة الدراسة على (54) طالبا يعانون من الإعاقة البصرية (تتراوح أعمارهم بين 8–23 عاماً)، حيث كانوا قد شاركوا في المخيم الصيفي الرياضي لمدة أسبوع واحد لفحص الفرص التي أتيحت لهم في تقرير المصير في كلاً من المجالات التالية: المنزل، المدرسة، والأصدقاء، والرعاية الصحية، ودروس التربية البدنية. وأشارت الدراسة الى تسجيل المشاركين على مختلف الدرجات من الاعاقة البصرية مستوى منخفض في تقرير المصير في جميع المجالات، مما يشير إلى قلة الفرص التي أتيحت لهم لتقرير المصير.

الطريقة والأجراءات:

أفراد الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (98) طالباً وطالبة، منهم (48) طالباً وطالبة من ذوي الإعاقة البصرية من الذكور والإناث ومن الصفين التاسع والعاشر، حيث بلغ عدد الذكور(29) طالباً وكان عدد الطالبات الإناث (19) طالبة بينهم (31) طالب وطالبة مكفوفين و(17) طالب وطالبة من ضعاف البصر حيث يلتحق بمدرسة المكفوفين طلاب ذوي كف بصر تام وطلاب ذوي اعاقة بصرية جزئية، وهم جميع الطلبة الملتحقين بمدرسة المكفوفين الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم من محافظة العاصمة عمان (مدرسة الاكاديمية الملكية للمكفوفين) حيث اعتبر مجتمع الدراسة عينتها، كما تألفت عينة الدراسة من (50) طالب وطالبة من الطلبة المبصرين الذكور والإناث في الصفين التاسع والعاشر، حيث بلغ عدد الطلبة الذكور (24) طالب، أما الطالبات الإناث فقد بلغ عددهن أيضاً (26) طالبة والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية من المدارس القريبة من مدرسة الاكاديمية الملكية للمكفوفين والتي تتبع أيضا لوزارة التربية والتعليم في عمان (مدرسة حفصة بنت عمر للبنات)، (ومدرسة مرج الفرس للذكور).

ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة على متغيرات الجنس وشدة الإعاقة.

جدول 1. توزيع أفراد الدراسة على متغيرات الجنس وشدة الاعاقة

معاقون بصريا					
مكفوفون		ضعاف بصر		مبصرون	
ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث
29	19	12	5	24	26

أداة الدراسة:

للتعرف على مستوى امتلاك الطلبة ذوي الاعاقة البصرية لمهارات تقرير المصير مقارنة بأقرانهم المبصرين، قام الباحثان بتطوير مقياس مهارات تقرير المصير، إذ تم مراجعة عدد من الدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة، والمقالات التي بحثت في موضوع تقرير المصير، منها دراسة ويمير وكيلكر ,[2] ودراسة الزبون [14]، وقد تم اشتقاق عدد من الفقرات والأبعاد الدالة والمعبرة عن هذه المهارات، حيث تم التوصل إلى (32) فقرة موزعة على الدرجة الكلية للمقياس البالغة (128) وهي الدرجة القصوى. وقد صنف الباحثان المقياس على شكل سلم تقدير يتم الإجابة عليه وفق طريقة ليكرت (4 تقديرات)، وهي (دائما، احيانا،

نادرا، أبدا)، إذ تشير دائما مستوى عال، واحيانا تشير إلى مستوى متوسط، ونادرا، تشير إلى مستوى ضعيف، وأبدا تشير إلى عدم امتلاك المهارة، كما كانت الدرجة الدنيا للمقياس تساوي (32)، أما الدرجة القصوى فكانت تساوي (128).

صدق الأداة:

لاستخراج دلالات صدق الاداة، فقد تم التحقق منها من خلال الإجراءات التالية التي قام بها االباحثان حيث تم التحقق من صدق المحتوى بعرض الأداة على (6) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في التربية الخاصة، بحيث تم الإبقاء على (32) فقرة من أصل (40) فقرة، حيث تم الاتفاق على الفقرات التي اتفق عليها (4) محكمين أو أكثر، وذلك بدمج العبارات التي تحتوي على تداخل، وحذف البعض الآخر وتصحيح الصياغة اللغوية لبعضها. كما تم استخراج صدق البناء للمقياس باستخراج معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.456 و 0.747) وهي معاملات ارتباط مناسبة تدل على صدق البناء لمقياس مهارات تقرير المصير.

ثبات الأداة:

أما دلالات ثبات المقياس، تم التحقق منها بطريقة الاختبار واعادة الاختبار بتطبيق المقياس على 20 طالبا وثم اعادة التطبيق عليهم بعد فترة زمنية بلغت اسبوعين، واستخراج معامل الارتباط بين التطبيقين، بلغ معامل الثبات بطريقة الاعادة (0.954). وتم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا وبلغت قيمة الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (0.890). وتعتبر قيم ثبات مناسبة لغايات الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المقارن والتي هدفت إلى التحقق من مستوى امتلاك الطلبة ذوي الاعاقة البصرية لمهارات تقرير المصير مقارنة بأقرانهم المبصرين، واشتملت على متغيرات كل من مهارات تقرير المصير، والجنس، وشدة الاعاقة (كفيف، ضعيف بصر).

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بالاجراءات الآتية:

1- تحديد مدرسة المكفوفين في العاصمة عمان والتابعة لوزارة التربية والتعليم.
2- تطبيق أدوات الدراسة على كل من الطلبة ذوي الإعاقة البصرية والطلبة المبصرين، وتم ذلك بشكل جمعي ولكل صف على حدا في احدى قاعات المدرسة الفارغة.

3- إعادة تطبيق أدوات الدراسة على عينة من الطلبة تألفت من (20) طالبا وطالبة منهم (10) من الطلبة ذوي الإعاقة البصرية و(10) من الطلبة المبصرين، وذلك بعد مرور أسبوعين من التطبيق الرئيسي لأداة الدراسة على المفحوصين، وذلك بغرض استخراج معامل معامل الثبات بعد اعادة التطبيق المستخدم في الدراسة.
3- تم جمع البيانات من خلال تطبيق أداة الدراسة ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام المحللات الاحصائية الملائمة لكل سؤال.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستوى امتلاك مهارات تقرير المصير لدى كل من الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مهارات تقرير المصير لدى الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين.

والجدول رقم (2) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مهارت تقرير المصير لدى جميع الطلبة (المعاقين بصريا و المبصرين).

الجدول رقم(2). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المستوى لاستجابات العينة على مقياس مهارات تقرير المصير لدى الطلبة ذوي الاعاقة البصرية و الطلبة المبصرين مرتبة تنازليا

فقرة	الفقرة	الرتبة	م	الانحرافات المعياريّة	المستوى
1	أستطيع تحديد نقاط قوتي ونقاط ضعفي بنفسي.	1	2.87	.970	متوسط
4	أعرف حقوقي كفرد في المجتمع.	2	2.69	.765	متوسط
2	أعرف قيمي واهتماماتي.	3	2.67	.822	متوسط
18	أستطيع أن أعمل بشكل مستقل في أداء واجباتي ومهماتي.	4	2.67	.928	متوسط
32	أستطيع أن أقييم أعمالي	5	2.67	.928	متوسط
3	أعرف أهدافي واضعها بنفسي.	6	2.66	.786	متوسط
8	أستطيع أن أحدد ما احتاج من خدمات تربوية وتعليمية	7	2.66	.908	متوسط
19	أستطيع أن أقوم بالعمل في الوقت المحدد.	8	2.64	.876	متوسط
13	اعرف ما هو صحيح وما هو خطأ.	9	2.63	.924	متوسط
6	لدي القدرة على المبادرة عند الضرورة.	10	2.62	.903	متوسط
7	أناقش الآخرين وأعبر عن رأي ومعتقداتي.	11	2.62	.868	متوسط
30	في المدرسة يستمع لي المعلمون والمشرفون لما اريد واحتاج.	12	2.62	.925	متوسط
9	أتخذ قراراتي بنفسي وأتمهل في اتخاذها.	13	2.60	.960	متوسط
10	أتحمل عواقب قراراتي التي أتخذها.	14	2.60	.939	متوسط
11	اتحدث بثقة مع الآخرين واتواصل معهم بشتى الطرق	15	2.60	.939	متوسط
12	أستطيع أن أفسر الصعوبات التي تواجهني.	16	2.60	.917	متوسط
28	أستطيع اقامة علاقات صداقة بما يتناسب مع عمري.	17	2.60	.960	متوسط
5	أثق بقدراتي.	18	2.59	.797	متوسط
21	أعرف كيفية الحصول على المعلومات بنفسي لاتخاذ القرارات.	19	2.58	.907	متوسط
31	أفاوض الملعمين والزملاء والآخرين.	20	2.58	.896	متوسط
20	استطيع ادارة وقتي حتى يتم اكمال المهمات.	21	2.56	.862	متوسط
16	أظهر مشاعري للآخرين دون أن أحرج منها.	22	2.55	.932	متوسط
26	استخدم اكثر من أسلوب لحل مشكلاتي.	23	2.55	.996	متوسط
24	أشترك بالمهمات والنشاطات المتعلقة بالمدرسة.	24	2.54	.976	متوسط
23	أخبر الأخرين ما أريد وما احتاج واطلب المساعدة.	25	2.53	.922	متوسط
14	لدي السيطرة في توجيه حياتي وأهدافي.	26	2.52	.911	متوسط
17	استطيع حل مشكلاتي التي تواجهني في الحياة.	27	2.52	.911	متوسط
29	في بيتي يستمع لي والدي لما اريد واحتاج.	28	2.52	.922	متوسط
15	أستطيع تغيير أهدافي وخطتي إن لم تنجح.	29	2.51	.900	متوسط
25	افرق بين ما أستطيع وما احتاج.	30	2.51	.955	متوسط
22	اتطوع في النشاطات التي أريدها.	31	2.49	.864	متوسط
27	أختار اصدقائي بنفسي.	32	2.41	.951	متوسط

فقرة	الفقرة	الرتبة	م	الانحرافات المعياريّة	المستوى
	المتوسط الكلي		2.59	.589	متوسط

يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستويات مهارات تقرير المصير لدى الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والمبصرين معا، حيث بلغ المتوسط الكلي لمهارات تقرير المصير للطلبة معا بمتوسط حسابي (2.59) وبمستوى مهارت تقرير المصير متوسط. وتراوحت المتوسطات الحسابية لمهارات تقرير المصير لدى الطلبة جميعهم بين (2.41 و 2.87)، وجاءت جميع المستويات بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تشير "أستطيع تحديد نقاط قوتي ونقاط ضعفي بنفسي" بأعلى متوسط حسابي (2.87) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (27) أختار والتي تشير إلى "اصدقائي بنفسي".بالرتبة الاخيرة بأقل متوسط حسابي (2.41) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات امتلاك مهارات تقرير المصير بين الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين تعزى لمتغير الجنس؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اختبار "ت" للعينات المستقلة في مهارات تقرير المصير تبعا لجنس الطالب ذوي الاعاقة البصرية و الطلبة المبصريين و الجدول التالي يبن نتائج اختبار "ت".

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية على مقياس مهارات تقرير المصير لدى الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين تبعا للجنس

حالة الطالب	الجنس	ن	م	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذوي الاعاقة البصري	ذكر	29	2.32	.457	-.674	46	.504
	انثى	19	2.42	.614			
الطلبة المبصريين (العاديين)	ذكر	24	2.89	.524	.812	48	.421
	انثى	26	2.76	.606			
جميع الطلبة(مكفوفين ومبصرين)	ذكر	53	2.58	.561	-.328	96	.774
	انثى	45	2.62	.625			

يبين الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات مهارات تقرير المصير لدى الطلبة ذوي الاعاقة البصرية بين الذكور والاناث و عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات تقرير المصير لدى الطلبة المبصريين (العاديين) تبعا لمتغير الجنس.

ويظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين جميع الطلبة(المعاقين بصريا والمبصرين) في مهارات تقرير المصير تبعا لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات امتلاك مهارات تقرير المصير بين الطلبة ذوي الاعاقة البصرية تعزى لمتغير شدة الاعاقة؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينات المستقلة لمهارات تقرير المصير بين المكفوفين تبعا لشدة الاعاقة ذوي الاعاقة البصرية و الطلبة المبصريين و الجدول التالي يبن نتائج اختبار "ت".

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية على مقياس مهارات تقرير المصير لدى الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين تبعا لشدة الاعاقة

شدة الاعاقة	ن	م	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
كفيف	31	2.37	.570	.135	46	.893
ضعيف بصر	17	2.35	.434			

يبين الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الطلبة ذوي الاعاقة البصرية في مهارات تقرير المصير تبعا لشدة الاعاقة

مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى امتلاك مهارات تقرير المصير لدى كل من الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين؟

لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمهارات تقرير المصير لدى الطلبة جميعهم بين (2.41 و 2.87)، بمتوسط حسابي (2.59) وبمستوى مهارت تقرير المصير متوسط، مما يشير الى أن كل من الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والمبصرين حققوا درجات متوسطة متقاربة في مهارات تقرير المصير على المقياس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة لعدة أسباب، قد يكون أهمها أن مدرسة الطلبة ذوي الإعاقة البصرية ومدارس الطلبة المبصرين كانت في مناطق جغرافية متقاربة، مما قد جعل مستوى تقديم الخدمات التعليمية بطريقة متشابهة انعكست بطريقة أو بأخرى على مهارات تقرير المصير لدى الفئتين من الطلبة، ويلاحظ ذلك بطريقة تعامل المعلمين مع الطلبة التي تنطوي على اعتبارهم غير قادرين على اتخاذ قراراتهم بمفردهم مبررين ذلك بالآثار المترتبة على إعاقتهم وجعل نتائجهما على المقياس متقاربة في حدود المتوسط . وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة روبينسون وليبرمان [3]، والتي أشارت الى حصول الطلبة ذوي الاعاقة البصرية على درجات منخفضة في مهارات تقرير المصير.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات امتلاك مهارات تقرير المصير بين الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين تعزى لمتغير الجنس؟

أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات مهارات تقرير المصير بين الذكور والاناث لدى كل من الطلبة ذوي الاعاقة البصرية والطلبة المبصرين، و يعزو الباحثان هذه النتيجة الى طبيعة بيئة مدرسة المكفوفين والتي يتلقى فيها الذكور ذوي الاعاقة البصرية تعليمهم جنبا الى جنب مع الطالبات الاناث من ذوات الاعاقة البصرية، مما اسهم في عدم وجود فروق في هذه المهارات بين الذكور والاناث من الطلبة ذوي الاعاقة البصرية. أما بالنسبة للطلبة العاديين والذين أشارت الدراسة الى عدم وجود فروق بينهم في مهارات تقري المصير تعزى للجنس فقد فسره الباحثان الى أن المعلمين في التعليم العام لديهم معرفة بطبيعة المناهج المطروحة والتي يتم تدريسها على الأغلب بنفس الطريقة لدى كل من

المعلمين الذكور والأناث بسبب خضوع المعلمين والمعلمات لنفس الدورات التأهيلية في المناهج المطورة. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة ليفن وفيلر [10] والتي اشارت إلى عدم وجود فروق في مهارات تقرير المصير تعزى للجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات امتلاك مهارات تقرير المصير بين الطلبة ذوي الاعاقة البصرية تعزى لمتغير شدة الاعاقة؟

أشارت نتائج السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الطلبة ذوي الاعاقة البصرية في مهارات تقرير المصير تبعا لشدة الاعاقة، بما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الطلبة المكفوفين والطلبة ضعاف البصر في مهارات تقرير المصير تعزى لمتغير شدة الاعاقة، وقد فسر الباحثان هذه النتيجة بطبيعة الخدمات التربوية المقدمة للطلبة ضعاف البصر في مدرسة المكفوفين والتي تخلو من الخصوصية تبعا لشدة الاعاقة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وما هو معروف بشكل عام عن طبيعة تربية الطلبة ذوي الاعاقة البصرية فقد يولى اهتماما أكثر للطلبة المكفوفين من الطلبة ضعاف البصر.ولا تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أغرن وهونغ [12] .

التوصيات:

في ضوء ما توصل اليه الباحثان من نتائج فهم يوصون بما يلي:

1- اجراء المزيد من الدراسات بخصوص تقرير المصير على الطلبة ذي الاعاقة البصرية.

2- اجراء تقييم مستمر للبرامج والخدمات المقدمة للطلبة ذو الاعاقة البصرية، لتحديد ممارساتها بما في ذلك تطوير مهارات تقرير المصير لدى هؤلاء الطلبة.

3- الحاجة الى تطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات تقرير المصير للطلبة ذوي الإعاقة البصرية، والتركيز على تقديمها في سن مبكر.

المراجع

[1] Morgan, S. Bixler, E. & Mcnamara, J. (2002). *Self-Determination for Children and Young Adults Who Are Deaf-Blind*. The National Technical Assistance Consortium for NTAC-Children and Young Adults Who Are Deaf-Blind.

[2] Wehmeyer, M. (1998). Self-Determination and Individuals with Significant Disabilities: Examining Meanings and Misinterpretations. JASH –Now titled RPSD. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities, Vol. 23, No. 1, 5-16*

[3] Robenson, B. &Lieberman, L. (2004). Effects of visual impairment, gender and Age on self-determintion. *Journal of Visual Impairment & Blindness. 4(2): 212-243*.

[4] Ryan, R., Patrick,H., Deci,E., & Williams, G. (2008) Facilitating health behaviour change and its maintenance: Interventions based on Self-Determination Theory. *The European Health Psychologist, vol,10, 322-352.*

[5] The center of the state of Calefornia (2014). *Guidelines for Program Serving Students With Visual Impairments. Revised Edition.*

[6] Vatland, C., Strickland, K., Loman, S., Doren, B., Horner, R. & Walker, H. (2011*). Promoting Self-Determination for Adults: A Practice Guide*, A National Gateway to Self-Determination funded by the US Department of Health and Human Services, Administration on Developmental Disabilities.

[7] Andrew ,O. & Tenimu, S.(2013). Counselling Persons with Visual Impairment for Effective Career Choice: Implication for National Development. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS) 4(2): 345-349*

[8] Texas Education Agency(2005). *Guidelines and Standards for Educating Students with Visual Impairments in Texas*. Special Education/ Visual Impairments. Retreived from: http://www.tea.state.tx.us/index2.aspx.

[9] U.S.Office of special education programs (2005). *The Self Determination of Youth with Disabilities* FACTS from OSEP's National Longitudinal Studies.

[11] Levin, D. & Fuller, E. (2011) Evaluating the Empowered Curriculum for Adolescents with Visual Impairments. *Journal of Visual Impairment & Blindness. 3(1): 121-146.*

[12] الزبون، إيمان. (2013). **التوجهات الحديثة في التربية الخاصة–قضايا ومشكلات.** (الطبعة الأولى). دار الفكر، عمان، الأردن.

[12] Agran, M. & Hong, S. (2007). Promoting the Self-Determination of Students with Visual Impairments: Reducing the Gap Between Knowledge and Practice. *Joumal of Visual Impairment & Blindness .5 (3): 123-149.*

[14] الزبون، ايمان. (2012). مهارات تقرير المصير والتخطيط الموجه ذاتيا للنساء ذوات الاعاقة في الاردن، **اطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الاردنية**، عمان، الاردن.

أساليب الاتصال ودورها في معالجة أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز، (دراسة اثنوجرافية لطبيعة الأخطاء وأسبابها وطرق معالجتها من خلال الاتصال)

د . يعن الله علي يعن الله القرني
جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم الاتصال
yayct@hotmail.com
الاستلام: 11-04-2016 التعديل: 19-04-2016 القبول20-04-2016

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

1. ما طبيعة الأخطاء التي تصدر من الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز ؟
2. ما الأسباب التي تؤدي إلى كثرة الأخطاء وتكرارها من قبل الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز ؟
3. ماهي أساليب ومهارات الاتصال التي يمكن استخدامها لمعالجة تكرار أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز ؟

وللإجابة على الأسئلة السابقة تم إتباع الإجراءات العلمية التالية :

1. تحدد منهج الدراسة بالمنهج الاثنوجرافي .
2. تحددت عينة الدراسة بـ (5) رؤساء أقسام علمية و(20) موظف يعملون تحت إدارتهم . وهي عينة صغيرة جداً بحكم طبيعة المنهج الاثنوجرافي .
3. تحددت أدوات الدراسة استمارة المقابلة : وقد شملت السؤال عن طبيعة الأخطاء التي تصدر من الموظفين داخل الأقسام العلمية ، والأسباب التي تؤدي إلى كثرة هذه الأخطاء وتكرارها ، كما تطرقت لسبل معالجة الأخطاء باستخدام أساليب الاتصال ومهاراته ، كما تم استخدام الملاحظة المباشرة لمواقف الاتصال داخل الأقسام العلمية وتمت الاستعانة بزميلين للمساعدة في ملاحظة مواقف الاتصال بين الموظفين من جهة وبين (رئيس القسم ، أعضاء هيئة التدريس ، الطلاب) من جهة أخرى .
4. جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها والربط بينها بما يخدم أهداف الدراسة .والإجابة على أسئلة الدراسة العلمية من المعلومات المستقاة من أدوات الدراسة ، ومن خلال الأدبيات ونتائج الدراسات والأبحاث ذات العلاقة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج ومن أهمها ما يلي :

1. تم رصد العديد من أخطاء الموظفين : النميمة بين الزملاء ، محاولة التملص من المهمات الموكلة له ، الجهل بالإجراءات الإدارية ، عدم الاحساس بمشكلات المستفيدين وهم الطلاب ، العزلة ، الغياب ، انشغال العديد من الموظفين بالحديث عن الرياضة وتبادل النكات ومتابعة مقاطع اليوتيوب والانستقرام والسناب شات .
2. تتكرر أخطاء الموظفين بفعل أسباب عديدة منها ما يتعلق بالموظف نفسة كعدم وعى الموظفين بالعوائد الايجابية للإنجاز ، ومنها ما يتعلق بالزملاء كوجود العديد من الموظفين القدماء في العمل واللذين يفضلون أداء العمل بالحد الأدنى من الجهد مما يؤثر على الموظف الجديد المتحمس للعمل، ومنها ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس كالنظرة الفوقية ، ومنها ما يتعلق برئيس القسم كالتمييز بين الموظفين .
3. قد يرتكب الموظف بعض الأخطاء ليشبع بعض حاجاته ، فهو بشر وبحاجة إلى الأمن و تحقيق الذات وبحاجة إلى التقدير والاحترام ، ومن الضروري توظيف الاتصال لإشباع هذه الحاجات .
4. هناك العديد من أساليب الاتصال الفعالة في معالجة أخطاء الموظفين ومنها : الحديث إلى المخطئ بلغة الجماعة وإعادة صياغة "أنا" و "أنت" إلى "نحن" ، إيصال التوقعات المرجوة إليه وبطريقة غير مباشرة ، الاستماع الجيد له ومنحه الفرصة الكافية لإبداء وجهة نظره و توجيه الأسئلة ذات النهايات المفتوحة واستخدام الجمل الخبرية بدلاً من الأسئلة في أوقات التوتر والصراع

الكلمات المفتاحية: الاتصال، أخطاء الموظفين، الأقسام العلمية.

Communication Styles & Their role in handling the mistakes of the employees at the scientific departments in King Abdul Aziz University

(Ethnographic study for mistakes' nature, their reasons and how they can be handled through "Communication")

Dr. Ya'nAllah. A. Y. Al-Qarni
Department of communication, Literature and human science faculty, King AbdulAziz university
yayct@hotmail.com

Received: 11-04-2016 reviewed: 19-04-2016 accepted: 20-04-20162016-04-26

Abstract: This study aimed at revealing the nature of mistakes committed by employees at the scientific departments in King Abdul Aziz University & identifying their reasons and the communication styles & skills that can be used to handle repeated mistakes.

To answer the previous questions I used the following scientific measures:

1- Study Methodology is determined to be the "Ethnographic Approach".
2- The study sample is: (5) heads of scientific departments, (20) employees working under their management. This is a very small sample due to the nature of the "Ethnographic Approach".
3- The interview tool is designed in a "form" that includes: asking about the nature of mistakes committed by employees at the scientific departments and the reasons that lead to more repeated mistakes . Also, it dealt with the methods of handling mistakes by using communication styles and skills. Direct observation for communication situations at the scientific departments is, also, used. Two colleagues assisted to observe the communication situations between the (employees) at the scientific departments on one hand and (Department head, faculty staff members, students) on the other hand.
4- Information & data are collected, classified and analyzed linking them so as to serve the study objectives. The questions of the scientific study are answered by the information obtained from the study tools and the findings of related studies and researches.

The study reached several findings. The following are the most important ones:

1- Several mistakes of employees are monitored such as: Malicious gossip among colleagues, trying to elude the entrusted tasks. Being ignorant of the administrative procedures. Lack of sense towards the problems of the beneficiaries (students). Isolation, absence, most of them are busy talking about sports or telling jokes or following parts of YouTube, Instagram and Snap Shat.
2- Mistakes are repeated due to several reasons some of which are related to the employee himself, some others are related to his colleagues, e.g. existence of old employees who prefer to exert minimum effort and this affects the new enthusiastic one. Some other reasons are related to the staff members (being overbearing). Some other reasons are related to the department head when he shows discrimination on dealing with his employees.
3- An employee may commit some mistakes to satisfy his own needs. He is a human being thus he needs to feel secure. He needs self-realization and estimation and to be respected. Thus it's necessary to employ communication to satisfy these needs.
4- There are several communication styles that are effective on handling the employees' mistakes such as: addressing the person who is faulty as a group. Reformulating (Me & You) to (We). Telling him the desired expectations in an indirect way. Listening to him well and giving him a chance to express his point of view. Using open ended questions & using sentences instead of questions at tension and conflict times.

Key words: Communication, employee's mistakes and scientific departments.

مقدمة:

يلعب الاتصال دوراً هاماً في نجاح المؤسسات والمنظمات على اختلاف نشاطاتها والخدمات التي تقدمها ، فمن خلال الاتصال يتم تبادل المعلومات والمشاعر والقيم والاتجاهات بين الأفراد في بيئة العمل ، وتظل عمليات الاتصال هي الأكثر استخداماً من قبل أرباب العمل في توجيه الموظفين وارشادهم وتعديل سلوكاتهم والتأثير على اتجاهاتهم . وتؤكد (أماني عبد الفتاح) [1] "أن للاتصال هدف تنظيمي وإداري لتحسين سير العمل الإداري من

خلال عدة أبعاد من أهمها : جمع الأفراد في اتجاه هدف معين ، ودعم التفاعل بين العاملين ، وتوجيه سلوكهم نحو الهدف" ص 32 .

والمتتبع للأحوال السائدة في معظم المؤسسات الحكومية وغير الحكومية يجد زيادة ملحوظة في الشكاوى والتذمر بين منسوبيها، وظهور الصراعات التنظيمية ، وكثرة الخلاف بين إدارة المؤسسة وبين العاملين فيها أو بين العاملين أنفسهم ، لأسباب كثيرة قد يكون منها تعارض نهج الإدارة مع مصالح العاملين وتوقعاتهم، أو صراعات الدور بين أفراد المؤسسة ، والتنافس الفردي فيما بينهم . ولكن كل هذا يحدث نتيجة للتعامل غير العقلاني من قبل الإدارة مع الأخطاء التي يرتكبها المرؤوسين .

وكمثال لما ذكرناه من سوء التعامل مع الأخطاء يؤكد (صالح القرني) [2]: 73 إلى أنه تبين من خلال بعض المقابلات البحثية التي أجريت مع شريحة من القيادات العليا بوزارة التعليم ، أن المعاناة الحقيقية تتمثل في افتقاد التعاون الوظيفي بين العاملين ، وعدم الحكمة في احتواء الأخطاء التي تصدر منهم ، حيث يلاحظ بين الفينة والأخرى نماذج وصور متعددة لغياب هذين العاملين ، ومن ذلك: الشكاوي الكيدية بين الرئيس والمرؤوس أو بين إدارة وأخرى، وكثرة خطابات اللوم والحسم والإنذار.

ونظراً لأن الإدارة تضطلع بتنظيم الجهود البشرية ، ويقع على عاتقها النهوض بالعمل الفريقي وتكريس مفهومي الشراكة والجماعية داخل المؤسسة ؛ فلابد أن تركز جهودها في التعامل العقلاني والإنساني مع الأخطاء المتكررة وغير المتكررة التي يقع فيها الأفراد ، ومتى ما وفقت الإدارة في ذلك فإن هذا يصهر كآفة الأفراد في قالب واحد ويسخر طاقاتهم ويستثمر خبراتهم ويوقظ فيهم روح الإبداع المنتظر .

وتمثل الأقسام العملية في الجامعات النواة الحقيقية للتطوير والتحسين ورفع مستوى التعليم ، ومن هنا يجب أن تكون بيئة العمل فيها صحيه ومحفزة للإنجاز ويعمل فيها الرئيس والكادر الاداري وأعضاء هيئة التدريس بتناغم وتكاتف ، يعملون من أجل هدف مشترك ، ويغلبون المصلحة العامة ، ويشتركون في تحمل المسئولية ، وتحكم علاقاتهم مجموعة من المبادئ والقيم وأخلاقيات العمل .

وحتى تؤدي هذه الأقسام العلمية الدور المنوط بها فيجب العمل على تذليل العقبات التي تعترض عمل الموظفين والعمل على حل مشكلاتهم واحتواء الأخطاء التي تصدر منهم والتركيز على عمليات الحل أكثر من التركيز على الأخطاء والانغماس في المشكلات والدور الأكبر يقع على رئيس القسم ويذكر أوبراي.س.دانيالز[3] إن دور القائد في كل مؤسسة لا يجب أن ينصب على البحث عن الأخطاء أو إلقاء اللوم على المخطئ ، بل في معرفة لماذا يرتكب الموظف مثل هذه الأخطاء ، ويعمل على تحليل هذه السلوكيات لمعرفة الدوافع التي تقف وراءها ومن ثم يعمل على استخدام الأساليب الفعالة لتعديلها وتغييرها نحو الأفضل "ص51 .

ومن هذا المنطلق كانت هذه الدراسة الاثنوجرافية التي تبحث عن طبيعة الأخطاء التي تصدر من الموظفين في الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز والبحث عن أسبابها وكيفية معالجتها من خلال أساليب الاتصال ومهاراته .

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

1. ما طبيعة الأخطاء التي تصدر من الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز ؟
2. ما الأسباب التي تؤدي إلى كثرة الأخطاء وتكرارها من قبل الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز ؟

3. ماهي أساليب ومهارات الاتصال التي يمكن استخدامها لمعالجة تكرار أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز ؟

أهميــة الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية وحيوية المجال والموضوع الذي تناقشه وتتناوله وهو الاتصال ودوره في معالجة الأخطاء التي تصدر من الموظفين في الأقسام العلمية ، وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:

(1) تشجيع رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية على المساهمة الفعالة في معالجة أخطاء الموظفين واحتواءها ، وتبصيرهم بتقنيات ومهارات الاتصال اللازمة لذلك .

(2) تساهم هذه الدراسة – بما تتضمنه من حلول عملية – في التقليل من أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية كالغياب والملل والتأخر ونقل أسرار العمل والتكاسل عن اتمام المهمات ، وتساهم في تقليل الشكاوى وحالات التذمر والشللية و الصراعات التنظيمية داخل الأقسام والكليات العلمية في الجامعات السعودية.

(3) تشجع هذه الدراسة على تكثيف واستحداث برامج تدريبية نوعية للتعامل مع أخطاء الموظفين وكيفية التعامل معها من منظور الاتصال ، وهي بذلك تساهم في تحديد جزء هام من الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

(4) تفتح هذه الدراسة المجال واسعاً نحو إجراء جملة من الدراسات والأبحاث العلمية التي تشخص أخطاء الموظفين داخل المؤسسات الحكومية وتضع البرامج الوقائية والعلاجية لها.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

1. الكشف عن طبيعة الأخطاء التي تصدر من الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز.
2. تحديد الأسباب التي تؤدي إلى كثرة الأخطاء وتكرارها من قبل الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز.
3. تحديد أساليب ومهارات الاتصال التي يمكن استخدامها لمعالجة تكرار أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز.

حـدود الدراسة:

- طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول للعام 1436هـ/1437هـ .
- اقتصرت هذه الدراسة في مجالها البشري على (5) رؤساء أقسام علمية بجامعة الملك عبد العزيز ، و(20) موظف يعملون تحت إدارتهم .
- اقتصرت هذه الدراسة في مجالها الموضوعي على تحديد طبيعة الأخطاء التي تصدر من الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز. والأسباب التي تؤدي إلى كثرة الأخطاء وتكرارها من قبل الموظفين ، وكيفية استخدم أساليب الاتصال ومهاراته لمعالجة هذه الأخطاء .

مصطلحات الدراسة العلمية :

تناولت الدراسة المصطلحات التالية:

(1) **معالجة الأخطاء :**

يعرف الباحث معالجة الأخطاء إجرائياً بأنها عملية منظمة يقوم فيها رئيس القسم العلمي باستخدام مهاراته الاتصالية في معالجة أخطاء الموظفين اللذين يعملون تحت إدارته وذلك بالوقاية (قبل حدوث الخطأ) أو العلاج (بعد حدوث الخطأ) أو التوظيف (استثمار الأخطاء والاستفادة منها) .

(2) **القسم العلمي** : ويقصد به أي وحدة علمية مستقلة تقوم بمهام التدريس او البحث العلمي او التدريب تابعة لكلية لإحدى الكليات (الآداب والعلوم الانسانية ، الاقتصاد والإدارة ، الطب ، الهندسة ، الحقوق ، .....) .

(3) **الاتصال communication:** مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد"[4].(61-72)

وبصورة أكثر إجرائية يمكن تعريف الاتصال بكونه عملية اجتماعية قصدية تتم بين طرفي الاتصال داخل الأقسام العلمية بالجامعة (رئيس القسم العلمي والموظف) ، بغرض معالجة أخطاء الموظفين والتأثير على القناعات أو تغيير الاتجاهات أو نقل المعلومات أو تحقيق التفاهمات أو تعديل السلوكيات ويتخذ عدة أشكال تواصلية منها : الاتصال اللفظي المنطوق ، الاتصال اللفظي المكتوب ، لغة الجسد ، تعبيرات الوجه ، الاتصال الرمزي) . ويمكن استخدام هذه الأشكال الاتصالية منفردة أو مجتمعة للتعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر والأحاسيس والمعتقدات بشكل يؤدي إلى معالجة واحتواء الأخطاء والسيطرة عليها والحيلولة دون حدوثها مرة أخرى .

أدبيات الدراسة :

المحور الأول : الاتصال ماهيته وعناصره والاشباعات التي يحققها :

يعد الاتصال من الموضوعات الحيوية التي يكثر تداولها والحديث عنها في مختلف المجالات الاجتماعية والتعليمية والادارية والسياسية ، وفي كل مرة يتم تناوله من زاوية مختلفة وذلك حسب مجال استخدامه .

ويشير مفهوم الاتصال في المنظور الإسلامي إلى التفاعل الإيجابي النابع من رغبة صادقة في خلق التفاهم مع الآخر ، وهو المنطلق للوصول إلى الحق باستعمال حواس الاتصال، فقول الله تعالى: (يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير) [5] يستفاد منه بتذكير الناس بوحدة أصلهم وهو ما يسهل عليهم عملية الاتصال.[6] 4

والاتصال في اللغة من وصل والوصل ضد الهجران ، ويقال "وصل فلان رحمه يصلها صلة. ووصل الشيء بالشيء يصله وصلا، وواصلت الصيام بالصيام [8].

وعموماً يفيد الاتصال في اللغة العربية الاقتران والاتصال والصلة والترابط والالتئام والجمع والإبلاغ والانتهاء والإعلام. أما في اللغة الأجنبية فكلمة communication تعني إقامة علاقة وتراسل وترابط وإرسال وتبادل وإخبار وإعلام. وهذا يعني أن هناك تشابها في الدلالة والمقصود بين مفهوم الاتصال في اللغة العربية واللغة الانجليزية[9].

وهنا نستعرض مجموعة من التعريفات التي حددت ماهية الاتصال الانساني :

- الاتصال كما عرفه إنجل باركنسون A. Parkinson هو : "عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".[10] 7
- وبالنظر إلى غرض الاتصال يعرف بأنه: "مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد" [4] .
- وعرَّف مايكل ويسترون الاتصال بأنه: "نقل المعاني، وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم" [11] 103
- ويؤكد ستانلي أن الاتصال عبارة عن "عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة ، وليس عملاً فردياً منزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل ،وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز ا لمتبادلة"[12]

ويمكن تعريف الاتصال الإنساني بأنه "عملية إنشاء المعاني ومشاركة الآخرين فيها من خلال استخدام الرموز. ويحدث عندما يقوم الشخص بإرسال أو استقبال المعلومات والأفكار والأحاسيس مع الآخرين. وهذا لا يقتصر على اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب ، ولكنه يشمل كذلك لغة الجسد ، وأسلوب الشخص وطريقته في تعبيره للآخرين ".[13] 4

و يرى المهتمون بالاتصال أن كلمة "لغة" لا ينبغي أن تقتصر على اللغة اللفظية وحدها فقط، ولذلك فهم يعتبرون أن كل فهم منظم ثابت يعبر به الانسان عن فكرة تجول بخاطره أو إحساس يجوش بصدره، إنما هي لغة قائمة بذاتها. وعلى ذلك فإن التعبير بالصورة والموسيقى والحركة واللون يصبح لغة إذا حقق للإنسان هدف في نقل أحاسيسه وأفكاره الى الغير.[14] وبناء على ما تقدم فإنه يمكن تقسيم الاتصال الانساني حسب اللغة المستخدمة فيه الى مجموعتين أساسيتين هم [15].

(أ) الاتصال اللفظي: هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل.

(ب) الاتصال غير اللفظي: هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر لغة الجسد وتعبيرات الوجه وعبر الرموز التي تحمل دلالات مختلفة كلغة المسافة والديكور والروائح .

عناصر عملية الاتصال :

تتفق معظم الأدبيات على أن عناصر الاتصال هي[16] 50 ، [13]

1. المرسل (Sender) : هو الفرد الذي يقوم بإرسال الرسالة الأولى في مواقف الاتصال والتي يترتب عليها التفاعل من قبل الطرف الأخر
2. الرسالة (Message) :هي نسق من الرموز اللفظية أو غير اللفظية ، والتي صيغت بغرض إحداث تأثير معين في المستقبل.
3. الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة (Channel or Medium) : الوسيلة هي القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل. والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم.

4. المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال. (Receiver) : المستقبل هو هدف عملية الاتصال ، وهو الشخص الذي يراد تغيير اتجاهاته أو مواقفه أو انفعالاته أو سلوكاته .
5. رجع الصدى أو التغذية الراجعة (Feedback) : وتعني استجابة المستقبل التي يبديها عندما يتلقى الرسالة وقد يكون رجع الصدى إيجابياً وقد يكون سلبياً .
6. بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه (Communicational Environment and Context): وتشمل المكون المادي والنفسي الذي يحدث فيه الاتصال .
7. التأثير : وهو المحصلة النهائية للاتصال ، ويتم بتغيير معلومات المستقبل ، أو بإضافة معلومات جديدة له ، أو بتغيير اتجاهاته ، أو سلوكاته ، أو انفعالاته ، وذلك بما يتفق مع أهداف المرسل .

الإشباعات التي يحققها الاتصال :

يحقق الاتصال الانساني عامة جملة من الإشباعات منها:

1. الحاجة إلى الانتماء والاندماج الاجتماعي (social integrative needs) أي إلى تقوية الاتصال بالأصدقاء .كما أن معايير الجماعة تحدد سلوك الفرد وتدفعه إلى التكيف لتحقيق الحاجة إلى الانتماء والقبول.
2. الحاجة إلى الطمأنينة والاستقرار وهي مرتبطة بحاجات الاندماج الشخصي (Personal integrative needs) مثل الحاجات المرتبطة بتقوية شخصية الأفراد، أي المصداقية والثقة والطمأنينة والاستقرار والمركز الاجتماعي.
3. الحاجة إلى تحقيق (توكيد) الذات: ويتحقق ذلك في إطار الجماعة، فلا يستطيع الفرد أن يؤكد ذاته بدون رضا الآخرين واستحسانهم من خلال الاتصال المباشر والشخصي.
4. الحاجة إلى الهروب (escapist needs) من الواقع: فمن خلال الاتصال ما بين الأشخاص يهرب الإنسان من عزلته وأحزانه.
5. الحاجات العاطفية والوجدانية (affective needs): فالإنسان بحاجة إلى الحب و البهجة والجمال والترفيه ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال الاتصال الشخصي بالآخرين.
6. الحاجة إلى المعرفة والمعلومات (cognitive needs)، أي الحاجات المعرفية: وهي مرتبطة بحب الاستطلاع والاكتشاف والرغبة في فهم المحيط والإحاطة به.

وبالنظر إلى جملة الاشباعات التي يحققها الاتصال نجد أنه يساهم مساهمة فعاله ورئيسة في تحقيق جميع الحاجات التي ذكرها ابراهام ماسلو في هرمه الخاص بتراتيبية الاحتياجات الانسانية بدءً من الحاجات العضوية وانتهاء بتحقيق الذات .

ويظل الموظف في أي مؤسسة حكومية أو غير حكومية بحاجة ماسة لمن يتفهم احتياجاته ويعمل على تحقيقها من خلال أساليب ومهارات الاتصال وهي الأساليب والمهارات التي لا تكلف المؤسسات أعباء مالية

خصائص الاتصال :

تتحدد خصائص الاتصال الرئيسة فيما يلي [17] 16:

1. الاتصال اجتماعي (يتم في وجود الآخرين) وقد يحدث حين يحدث الفرد نفسه (الاتصال الذاتي) .
2. الاتصال حركي (يشمل الاتصال على مجموعة من الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة من جسم كل من المرسل والمستقبل).
3. الاتصال مسبب (له أسباب).
4. الاتصال مدفوع (وراءه دافع).
5. الاتصال تفاعلي (يتضمن تفاعلاً في اتجاهين بين كل من المرسل والمستقبل).
6. الاتصال متغير ومتجدد (يتغير وفق المواقف المختلفة ودلالات الرسائل).
7. الاتصال ضروري (حاجة أساسية لا يستطيع أي إنسان أن يعيش بدون الاتصال بالآخرين).
8. الاتصال مستمر .

المحور الثاني : الاتصال ومعالجة أخطاء الموظفين :

لا يوجد شخص على وجه الأرض يظل بعيداً عن الوقوع في الخطأ ، فالبشر بطبيعتهم يرتكبون الأخطاء ويتعلمون منها ، ويحدث الكثير من الأخطاء في بيئة العمل سواءً من قبل الرؤساء أو الموظفين العاملين تحت إدارتهم . وقد تؤدي هذه الأخطاء إلى الإضرار بسمعة المؤسسة وقد تؤدي إلى الإضرار بالمستقبل الوظيفي للعاملين .

وعلى الرغم من أن تجنب كافة أنواع الأخطاء أمر مستحيل، إلا أن بعض الأخطاء الوظيفية لا يمكن قبولها بأي حال من الأحوال، فقد يتقبل رب عملك أن تخطئ خطأ تقنياً على سبيل المثال ولكن في الوقت نفسه لا يغفر الأخطاء الوظيفية الأخلاقية، تلك الأخطاء التي من شأنها أن تؤثر على روح العمل بشكل عام، وعلى أسلوب عمل الفريق.

وقد رصد موقع فوربس **Forbes** عدد من الأخطاء الشائعة التي يرتكبها بعض الموظفون، لينتبه لها الآخرون ويتمكنون من تجنبها قدر المستطاع، و من تلك الأخطاء [18]:

1- سرقة أفكار الزملاء ونسبتها للنفس مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الموظفين في محيط العمل .
2- التصريح بالملل من العمل وكراهية الوظيفة .
3- النميمة ونقل الأحداث والمواقف إلى خارج نطاق العمل .
4- ممارسة الكذب لتوفير الحماية الشخصية أو التغطية على تقصير الآخرين.
5- العزلة الاجتماعية والرهاب العاطفي .
6- خيانة الزملاء والإضرار بسمعتهم لتحصيل بعض المكاسب اللحظية أو لتبرير الخطأ الذي وقع فيه .
7- عدم الحفاظ على العلاقات المهنية .
8- التفاخر وممارسة الفوقية على الزملاء .

ومن ضمن الأخطاء التي يعتادها الكثير من الموظفين في المؤسسات الحكومية التأخر في الحضور للعمل والانصراف منه مبكراً قبل انتهاء فترة الدوام ، وفي حال تكرار التأخر فقد تؤدي إلى أمور خطيرة قد لا تحمد عقباها ويرى جاك جريفن أن " من الأمور الخطيرة في عالم الادارة هو عدم محاسبة

الموظف أولاً بأول على القدوم المتأخر للعمل أو الانصراف المبكر ، حتى يصبح هذا الأمر عادة عند الموظف ، فقد يصبح من عادة الموظف التأخر 5 دقائق عن العمل ، أو الانصراف قبل انتهاء فترة العمل بـ 10 دقائق وبالتتابع قد تصبح الخمس أو العشر دقائق ساعات " [19] 273

ولا تحدث هذه الأخطاء من فراغ بل هناك مجموعة من الأسباب التي تقف خلفها ، وتمثل أزمة الاتصال في محيط العمل أحد أهم هذه الأسباب وتتمثل هذه الأزمة في عدة مظاهر ومن أهمها[20] 31:

- الفوقية التي يمارسها الرؤساء على الموظفين .
- تفرد الادارة العليا باتخاذ القرار دون التشاور مع الموظفين .
- جهل الكثير من الموظفين بطرق الاتصال مع الشخصيات المختلفة للمستفيدين .
- الشللية التي تقتل روح الفريق وتضعف العلاقات والروابط بين الأفراد .
- التفرقة بين الموظفين .

وقد سلطت بعض الدراسات الضوء على ذلك ومنها دراسة حرب [21] والتي هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الانسانية بجامعة الاسكندرية ومن ضمنها مهارات الاتصال وقد أشارت النتائج أن هناك قصوراً في ممارسة مهارات الاتصال مع منسوبي الأقسام العلمية من موظفين وأعضاء هيئة تدريس . ومن الطبيعي أن القصور في مهارات الاتصال لدى رؤساء الأقسام العلمية يؤدي إلى تبعات على أداء الموظفين وانتماءهم للقسم العلمي.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى نقص كفايات الاتصال لدى الموظفين الاداريين في الجامعات ومنها دراسة الخرابشة [22] التي هدفت إلى تعرف واقع عملية الاتصالات الإدارية المتبعة في الجامعات الأردنية الرسمية من خلال قائمة بكفايات الاتصال وبيان مدى ممارسة الاداريين في هذه الجامعات لها ، ومن ثم تحديد احتياجاتهم التدريبية في ضوء ذلك . وتوصلت الدراسة إلى وجود نقص كفائي على مستوى المجالات كلها في (12) كفاية من كفايات الاتصال الإداري .

وقد بينت العديد من الدراسات أن الاتصال والعلاقات الانسانية تمثل احتياجاً ضرورياً وملحاً لرؤساء الأقسام العلمية وهذا يعود للدور الذي يلعبه الاتصال في تشجيع الفريق وتحسين أداه وحل مشكلاته ومن ضمن هذه الدراسات دراسة مقابلة [23] فقد هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظرهم . وقد تكونت عينة الدراسة من (60) رئيس قسم من الكليات العلمية والإنسانية لخمس جامعات أهلية . واستخدم الباحث استبانة تضمنت (44) احتياجاً موزعاً على خمسة مجالات . وكان من بين أهم نتائج الدراسة ظهور حاجة للتدريب في مجالات الاتصال والعلاقات الإنسانية .

وتظل الأخطاء مقبولة في حدودها الطبيعية ولكن عندما تتجاوز الحدود الطبيعية فيجب التعامل معها واستخدم جملة من الأساليب والمهارات التي تخفف منها أو تمحوها من جذورها ولذلك يعمد الكثير من القادة إلى استخدام أساليب ومهارات الاتصال الفعالة لاحتواء المشكلات والأخطاء ، وقد هدفت دراسة العناتي [24] إلى بناء نموذج للاتصال الاداري في وزارة التربية والتعليم في الاردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة ،

وقد تكونت عينة الدراسة من (354) قائداً تربوياً . وأظهرت النتائج أن مهارة التغذية الراجعة هي أكثر المهارات استخداماً من قبل القادة التربويون أثناء مواقف الاتصال ، وكان الاتصال الشفوي هو الأكثر استخداماً من قبلهم . ومن هنا نلمس أهمية الاتصال ودوره في نجاح العمل وتوجيه السلوك واستثمار الطاقات .

وتشير العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين أساليب الاتصال ومهاراته ونجاح المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها خصوصاُ وأنها تعتمد في المقام الأول على الكادر البشري الذي يمثل الموظفين الاداريين جزءً هاماً وفعالاً فيه وقد هدفت درس الخازندار [25] الاستماع الفعال كمهارة من مهارات الاتصال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية وأظهرت الدراسة أهمية وكبر حجم الوقت الذي يستغرقه العاملون بكافة المستويات الإدارية في الاستماع لمحتوى الاتصال الذي يتعلق بأهداف ومهام العمل أو بأهداف العاملين ، كما أظهرت الدراسة التأثير الكبير للاستماع على نجاح العمل ، وبينت الدراسة معوقات الاستماع وتأثيرها على عملية الاتصال واقترحت جملة من الأساليب لتحسين عملية الاستماع والتغلب على المعوقات التي تعترضه .

وفي ذات السياق قام المنجي [26] بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية العمانية من وجهة نظر الموظفين ، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار وبين فاعلية الاتصال الإداري .

وأعد القريوتي [27] بحثاً بعنوان " عملية الاتصال وأهميتها في الإدارة وتطور التنظيمات الإدارية" وقد بين هذا البحث أهمية الاتصال ودوره الفعال في استمرار بناء وتطور المنظمات الإدارية ، كما ركز البحث على ضرورة نقل المعلومات بدقة ووضوح لتجنب الغموض وسوء التفسير ، وأهمية إصغاء المديرين لمحدثيهم ، ومتابعة طريقة حديثهم وملامحهم ، وكذلك الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال المناسبة ، وعدم إصدار الأحكام الفورية نتيجة السرعة وعدم التروي في الاستنتاج .

الإجراءات العلمية المستخدمة في تحقيق أهداف الدراسة :

1. يتحدد منهج الدراسة بالمنهج الاثنوجرافي "ويتضمن هذا المنهج جمعاً مكثفاً للبيانات، أي جمع البيانات عن العديد من المتغيرات على فترة ممتدة من الزمن، وفي وضع طبيعي. ويقصد بمصطلح" وضع طبيعي" أن متغيرات البحث يجري استقصاؤها في الموقع الذي تحدث فيه بشكل طبيعي وأثناء حدوثها. وليس في بيئة وضعها الباحث في ظروف شديدة الضبط" [28]272 وقد استخدم الباحث المنهج الاثنوجرافي ، وذلك من خلال ملاحظة مواقف الاتصال المختلفة بين الموظفين العاملين في الأقسام العلمية بالجامعة والطلاب اللذين يراجعون القسم العلمي لطلب الخدمة أو تقديم الشكاوى ، كما تمت ملاحظة العديد من مواقف الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس من جهة وبين الموظفين العاملين بالقسم العلمي من جهة أخرى . وتم إجراء مقابلات معمقة مع أفراد العينة .
2. يتحدد مجتمع الدراسة بالأقسام العلمية (الأدبية والإدارية والعلمية) بجامعة الملك عبد العزيز .ومن يعمل فيها من رؤساء أقسام وموظفين إداريين .

5. تحددت عينة الدراسة بـ (5) رؤساء أقسام علمية و(20) موظف يعملون تحت إدارتهم . وهي عينة صغيرة جداً بحكم طبيعة المنهج الاثنوجرافي ، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية .
6. تحددت أدوات الدراسة بالتالي :
   - استمارة المقابلة : وقد شملت المحاور التالية :
     - طبيعة الأخطاء التي تصدر من الموظفين داخل الأقسام العلمية .
     - الأسباب التي تؤدي إلى كثرة الأخطاء وتكرارها من قبل الموظفين داخل الأقسام العلمية .
     - معالجة تكرار الأخطاء داخل الأقسام العلمية باستخدام أساليب الاتصال ومهاراته .

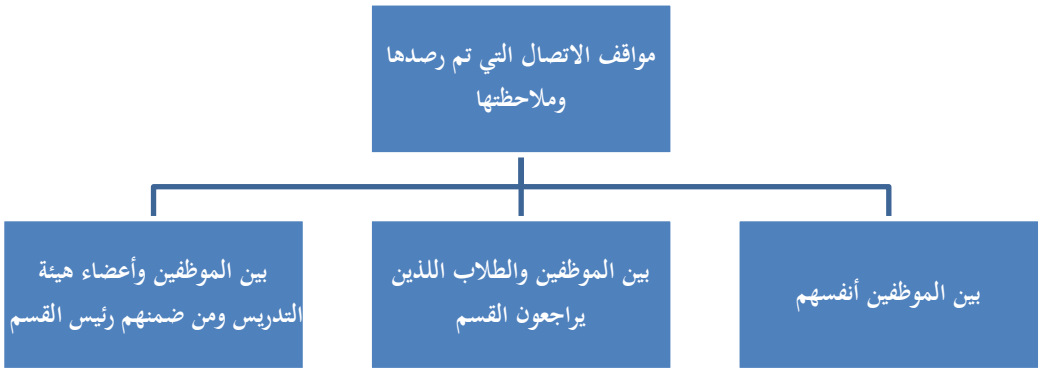
   وقد تم التأكد من صلاحية استمارة المقابلة، ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بتحكيمها من قبل 6 من أعضاء هيئة التدريس المختصين ، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حول صياغة الأسئلة .
   - الملاحظة : وقد تم استخدام الملاحظة المباشرة لمواقف الاتصال داخل الأقسام العلمية وتمت الاستعانة بزميلين للمساعدة في ملاحظة المواقف بحكم أن الباحث لا يمكنه ملاحظة المواقف بدقة في الأقسام العلمية الأخرى ، واقتصرت ملاحظاته المباشرة على القسم الذي يعمل فيه ، واعتمد الباحث ومساعديه على تدوين البيانات باستخدام دفتر الملاحظات والقلم .
7. جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها والربط بينها بما يخدم أهداف الدراسة .والإجابة على أسئلة الدراسة العلمية من المعلومات المستقاة من أدوات الدراسة ، ومن خلال الأدبيات ونتائج الدراسات والأبحاث ذات العلاقة .

مناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما طبيعة الأخطاء التي تصدر من الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز.؟

قام الباحث ومعاونيه بملاحظة مواقف الاتصال والتفاعل الاجتماعي داخل الأقسام العلمية الخمسة وكان الهدف رصد جملة من الأخطاء التي يقع فيها الموظفين والتي يمكن استنتاجها من حواراتهم وتفاعلهم مع الطلاب من جهة ومع أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى ، وكذلك تمت ملاحظة بعض مواقف الاتصال بين الموظفين أنفسهم ولذلك فقد كانت المشاهدات تركز على مواقف الاتصال الواضحة في الشكل رقم 1:



شكل رقم 1: بعض مواقف الاتصال بين الموظفين أنفسهم

وقد تم رصد العديد من المشاهدات ومن جملة هذه المشاهد ما يلي :

موقف الاتصال الأول :

الطالب : ممكن سؤال الله يعطيك العافية ؟

الموظف : تفضل .

الطالب : ممكن أعرف موعد الاختبار البديل لمادة ..... .

الموظف : لم يتحدد بعد .

الطالب : ضروري أعرف من الآن حتى لا يتعارض مع اختباراتي الأخرى كما حدث في المرة السابقة .

الموظف : هذه مشكلتك .

الطالب : طيب متى أستطيع أن أراجعكم حتى أعرف الموعد .

الموظف : العلم عند الله .

موقف الاتصال الثاني :

عضو هيئة التدريس : أين .....أريد الاستفسار عن مذكرة العرض .

الموظف : أي مذكرة عرض يا دكتور.

عضو هيئة التدريس : سلمتها لكم بالأمس وهي تخص ترقيتي .

الموظف : لكن زميلنا المسؤول عن مجلس القسم غائب .

عضو هيئة التدريس : ولماذا يتعطل المجلس بغياب موظف .

الموظف : اتصل عليه يا دكتور لعله يرد عليك .

عضو هيئة التدريس يتصل على الموظف وجواله مقفل . ثم يعود فيقول للموظف الموجود : قم أنت بالمهمة ونسق لنا موعد مع شطر الطالبات .

الموظف : والله أنا ما عندي خلفية عن أعمال المجلس .

عضو هيئة التدريس : ولماذا لا تتعلم حتى لا تتعطل مصالح الناس .

الموظف : كل واحد يقوم بعمله يا دكتور .

موقف الاتصال الثالث :

الموظف (1) : رئيس القسم سأل عنك بالأمس ولم يجدك .

الموظف (2) : ذهبت بعائلتي إلى الادارة الطبية.

الموظف(1) : سلامات ، عموماً هو طلب مني بيانات المبتعثين وهي غير مكتملة عندي .

الموظف(2) : أنا مشغول اليوم .

الموظف(1) : ولكن الرئيس يحتاجها اليوم حتى يحدد احتياج القسم من الوظائف .

الموظف(2) : لا تسألني .. أنت قبلت المهمة وعليك أن تكملها .

الموظف(1) : وما الذي يضيرك أن تبحث عنها في ملفاتك .

الموظف(2) : لقد مللت من هذا العمل .

الموظف(1) : لا تغضب إذا نقلت له موقفك .

الموظف(2) يغضب ويرد بحدة : أخبره الآن .

ومن جملة المواقف السابقة يمكن استنتاج الأخطاء التالية لدى الموظفين :

5. النميمة بين الزملاء ونقل السلبيات إلى رئيس القسم (لا تغضب إذا نقلت له موقفك) .
6. محاولة التملص من المهمات الموكلة له (لا تسألني .. أنت قبلت المهمة وعليك أن تكملها ، أنا مشغول اليوم) .
7. الجهل بالإجراءات الإدارية (والله أنا ما عندي خلفية عن أعمال المجلس) .
8. عدم الاحساس بمشكلات المستفيدين وهم الطلاب (هذه مشكلتك) .

كما لا حظ الباحث ومعاونيه عزلة لبعض الموظفين الجدد اللذين يتم تعيينهم في القسم حديثاً ، أو يتم نقلهم من قسم إلى قسم آخر ، ويظل الموظف الجديد منعزلاً عن زملائه بطريقة قصدية حتى لا تضاف له بعض المهمات التي يرى من وجهة نظره أنها تثقل كاهله ، ويصرح في بعض الأحيان أنه راض عن وضعه . وهناك حالة لموظف جديد يشكو أن زملائه في القسم لا يبادرون إلى شرح مهمات العمل له حتى لا يسحب البساط من تحتهم . ويتجاوز ذلك بالتصريح أن بعض الموظفين يتعمد الغياب حتى يشعر الرئيس وأعضاء هيئة التدريس بأهمية وجوده . ويتلذذ بسماع جمل الإطراء التي تصله ومنها : لا يوجد موظف فعال مثل .... إذا غاب تعطلت الأمور .

ومن جملة الملاحظات التي تم رصدها الغياب الذي يستمر أحياناً لثلاثة وأربعة أيام متواصلة والتأخر عن الحضور للقسم ويبرر العديد منهم هذا التأخر بالزحام الذي يجدونه في الشوارع المؤدية للجامعة ، كما أن معظم الموظفين يغادرون الأقسام العلمية قبل انتهاء الدوام بحجة الذهاب لاستلام أبناءهم وبناتهم عند الانصراف من المدارس وبطبيعة الحال فهو لا يعود للقسم لأن فترة الدوام تكون قد انتهت .

وحيال هذا تلجأ معظم الأقسام العلمية إلى توزيع أدوار الموظفين على أعضاء هيئة التدريس وخصوصاً المتعاقدين منهم ومن هذه المهمات توزيع الجداول ، وصياغة محاضر المجالس العلمية للأقسام ، وتنظيم الفعاليات والأنشطة وغيرها من المهمات .وغالباً ما يقبل عضو هيئة التدريس المتعاقد بالمهمات الإدارية حتى لا يعطي لرئيس القسم مجالاً لإلغاء العقد .

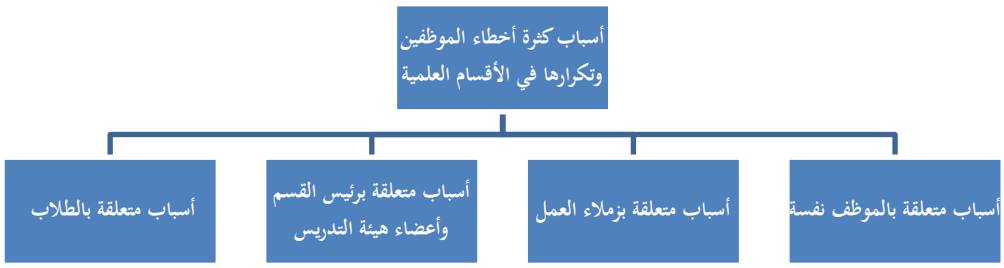
كما أن الباحث لاحظ انشغال العديد من الموظفين بالحديث عن الرياضة وتبادل النكات والتعليقات الساخرة ومتابعة مقاطع اليوتيوب والانستقرام والسناب شات وتعطيل الأعمال والمهمات الموكلة لهم وتكاد في بعض الأيام التي تعقب المباريات الهامة سواءً المحلية منها أو العالمية تسمع الجدال والمناقشات الحادة بينهم والتي تطول أحياناً لساعات ويصف موريل سولومون[29] هؤلاء بالمستهترون فيقول "هؤلاء المستهترون لا يأخذون الأمور بجدية ويضيعون كل وقتهم في المزاح والضحك. وفي غمرة مرحهم ، يتخطون الحاجز بين مفهوم الود ومفهوم تحمل المسئولية ، ويميلون دائماً إلى للتركيز على مفهوم الود ويتجاهلون مفهوم تحمل المسئولية . والزملاء المستهترون يتبسطون دائماً في تصرفاتهم ، ويرغبون حقاً في تكوين علاقات صداقة حميمية مع الجميع ، وغالباً ما يتحدثون بالهاتف أو يحتسون فناجين القهوة . وهم يجدون وقتاً لعمل أي شيء ما عدا الانتهاء من المهمات التي وعدوك باتمامها" ص218-219 .

وقد وجد الباحث في إحدى ملاحظاته عدداً من أعضاء هيئة التدريس المتواجدين في مكتب أحد الموظفين وكان أحدهم يسأله ويستفسر عن بعض المستحقات المالية المتأخرة له وكانت المفاجأة أن الموظف لم يرفع بها من الأصل وكان يعتذر لعضو هيئة التدريس ويبرر ذلك بالنسيان. وهنا نجد أن أولويات العمل مضطربة وقد يركز الموظف على مهمات ويهمل أخرى وهي جوهرية وأساسية .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما الأسباب التي تؤدي إلى كثرة الأخطاء وتكرارها من قبل الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز ؟

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع (5) رؤساء أقسام علمية و(20) موظف وقد تم جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها والربط بينها ، ثم تم تبويب المعلومات ووضعها في المحاور الرئيسة كما في الشكل رقم 2.



شكل رقم 2: أسباب كثرة أخطاء الموظفين وتكرارها في الأقسام العلمية

أولاً : أسباب متعلقة بالموظف نفسة :

أشار جميع الموظفين إلى أن هناك بعض الظروف الشخصية والعائلية التي تتسبب في وقوع الكثير من الأخطاء ومن هذه الأسباب ما يلي :

- ارتباط الموظف بتوصيل أبناءه من وإلى للمدارس مما يتسبب في تأخره عن الحضور في الموعد المحدد ، ويضطره للخروج مبكراً من الدوام .
- إصابة الوالدين بالأمراض المزمنة مما يجعل الموظف يتغيب من أجل الوفاء بالتزاماته مع والديه .
- الفوبيا الاجتماعية لدى بعض الموظفين مما يجعله منعزلاً عن بقية فريق العمل .
- عدم معرفة الموظف بالخطوات الإدارية للمهمات الموكلة له .
- عدم وعى الموظفين بأهمية إنجاز المهمات والعوائد الايجابية للإنجاز سواءً على مستوى الموظف أو القسم العلمي الذي يعمل فيه .
- اضطراب أولويات العمل من وجهة نظر العاملين عن تلك المحددة من قبل الإدارة.

ثانياً : أسباب متعلقة بزملاء العمل :

أشار عدد من الموظفين إلى أن هناك بعض الأسباب المتعلقة بزملاء العمل والتي تساهم في كثرة الأخطاء وإرباك العمل وتعطيل المهمات ، ومن هذه الأسباب ما يلي :

- وجود العديد من الزملاء القدماء في العمل واللذين يفضلون أداء العمل بالحد الأدنى من الجهد مما يؤثر على الموظف الجديد أو المتحمس للعمل والإنجاز والإبداع .
- التثبيط الذي يجده الموظف من الزملاء عندما يبادر ويعرض أفكاراً جديدة لتطوير العمل .
- تكاسل الزملاء عن أداء أعمالهم ، مما يؤدي إلى اثقال كاهل الملتزمين اللذين يؤدون أعمالهم كما يطلب منهم .
- سيطرة بعض الزملاء على مفاصل العمل وتحييد بقية الموظفين .
- النميمة ونقل الكلام من قبل بعض الموظفين وتضخيم أخطاء الزملاء أمام الرئيس وأعضاء هيئة التدريس .

ثالثاً : أسباب متعلقة برئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس:

أشار عدد من الموظفين إلى أن هناك بعض العوامل المتعلقة بمواقف الاتصال مع رئيس القسم أو أعضاء هيئة التدريس وتجعل الموظف عرضة للوقوع في الكثير من الأخطاء ومن هذه الأسباب ما يلي :

- النظرة الفوقية من قبل أعضاء هيئة التدريس للموظفين .
- سيطرة الألفاظ والعبارات القاسية أو المثبطة على مواقف الاتصال بين الرئيس وأعضاء هيئة التدريس من جهة والموظفين من جهة أخرى ؛ مما يؤدي إلى تمرد الموظف أو إهماله للمهمات الموكلة له . وقد أشار جاك جريفن أن هناك بعض الكلمات التي ينبغي على الرئيس أن يتجنبها عند الحديث مع الموظفين ومنها (شنيع ، كارثة ، مصيبة ، ورطة ، خطأ فادح ، تائه ، مستحيل ، .....) وأشار إلى عدد من العبارات التي يجب تجنبها ومنها (عليك أن تحسن أدائك بصورة أفضل ، لا تستطيع القيام بها ، لا تأتي إلي بخصوص هذا الموضوع ، لا أريد سماع هذا الموضوع ، غير مسموح به ، من الأفضل لك أن ، .....). [19]238-239 .
- تخلف أعضاء هيئة التدريس عن ساعاتهم المكتبية مما يجعل مكاتب الموظفين تزدحم بالطلاب اللذين يسألون عن أساتذتهم ، ويجعل الموظف في حالة من الارتباك وعدم القدرة على الانجاز .
- ندرة البرامج التدريبية التي يوفرها القسم العلمي للموظفين كالإدارة المكتبية ، وكتابة التقارير ، وإدارة ضغوط العمل ، والعمل بروح الفريق ، والاتصال مع الجمهور .
- ضعف التحفيز المقدم من قبل رئيس القسم للكادر الوظيفي العامل بالقسم العلمي سواءً من الناحية المادية أو المعنوية . ويؤكد موريل سولومون[29] أن عدم المبالاة والملل الذي يصيب الموظف هو ناتج عن ضعف التحفيز فيقول " وهولاء الأشخاص لم يسبق أن أعرب أحد عن تقديره لهم وأشعرهم بأهميتهم . وأحياناً عندما تتعمق في شخصياتهم تجدهم يشعرون بالإحباط " ويرى أيضاً "أن هناك احتمال أنهم يلجئون للتأجيل والتعطيل حتى يخلقوا مشكلات ثم يقوموا بحل هذه المشكلات وبالتالي يعرفهم الآخرون ويقدرون كفاءتهم وقدرتهم على حل المشكلات" ص 232-233 .
- التمييز بين الموظفين مما يشعر الموظف بعدم جدوى الانجاز والمبادرة .

رابعاً : أسباب متعلقة بالطلاب:

أشار عدد من الموظفين إلى أن هناك بعض الأسباب المتعلقة بالطلاب ، وقد تتسبب في إرباك الموظف وتجعله عرضة للوقوع في الأخطاء خصوصاً ما يتعلق بالتعامل والاتصال ومن هذه الأسباب ما يلي :

- جهل بعض الطلاب باستخدام موقع الجامعة للبحث عن إجابات للأسئلة الشائعة كمواعيد الاختبارات الدورية والنهائية والبديلة، مما يجعل حضورهم للقسم العلمي يتكرر كثيراً ، وتكثر أسئلتهم للموظفين وفي فترات متتابعة من اليوم مما يفقد الموظف التركيز في عمله والمهمات الموكلة له .
- ضعف مهارات التواصل لدى بعض الطلاب مما يجعله يستخدم بعض الأساليب المتعجرفة أثناء مخاطبته للموظف وهذا يؤدي إلى ردود أفعال قد لا تكون محسوبة من الموظف الذي يقدم الخدمة.

كما أن هناك بعض الأسباب التنظيمية التي قد تتسبب في تكرار الأخطاء وعدم الاكتراث لها ومن ذلك :

- عدم مناسبة مناخ العمل الإيجابي والمحفز للعاملين.
- عدم وجود نظام للثواب والعقاب رادع للإهمال ، أو إجبار المديرين على التخلص من المهملين بنقلهم إلى وظائف أخرى قد تكون أفضل من الحالية.
- ضعف الخدمات التي تقدمها المواقع الكترونية للأقسام العلمية .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما هي أساليب ومهارات الاتصال التي يمكن استخدامها لمعالجة تكرار أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز.؟

كبداية نؤكد على أن التركيز على الخطأ خطأ في حد ذاته فليس الهدف هو كشف الأخطاء وتضخيمها والتركيز عليها ، ولكن الهدف هو الوصول إلى سبل علاجية محنكة تخفف من وطأة هذه الأخطاء أو تستأصلها إن أمكن ذلك ، ولا بد كخطوة أولى أن يدرك المسؤول أن كل الأفراد معرضون للوقوع في الأخطاء ، وكلهم يقع منهم التقصير ، والمطلوب هو وضع الخطأ في إطاره الصحيح ومعرفة أسبابه سواءً كانت هذه الأسباب فردية أو تعود للمناخ الذي يعمل فيه الفرد ، وهذا التوجه العقلاني يشعر الفرد بأنه ليس مقصوداً لشخصه ، وإنما المقصود هو الخطأ بعينه .

وقبل الدخول إلى جملة أساليب ومهارات الاتصال الملائمة لمعالجة أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية وتكرارها نؤكد على نقطة مهمة وهي أن إدارة النجاح سهلة ولكن إدارة المشاكل والأخطاء هي الفيصل في الحكم على الإدارة ونجاحها من عدمه . ونقترح فيما يلي جملة من أساليب ومهارات الاتصال التي تم استنتاجها من المقابلات الشخصية ومن خلال المراجع العلمية والدراسات والأبحاث المتخصصة والتي تساهم بشكل فعال في معالجة الأخطاء التي تصدر من الموظفين العاملين بالأقسام العلمية ، والسيطرة عليها واستثمارها كفرص للتعلم ومن هذه الأساليب ما يلي :

1. الوعي بأن المقصود هو الخطأ وليس صاحب الخطأ ولذلك يجب أن نوجه جهودنا نحو السلوك ومعالجته وألا نوجه الجهود لتقريع وتوبيخ صاحب السلوك ، ويجب أن يكون الحوار الهادف الهادئ هو سيد الموقف فالخروج عن إطار الحوار إلى الجدل والصخب يقدح شرارة الفرقة

ويمهد لارتكاب أخطاء أخرى . ويجدر بالمعالج أن يستخدم العبارات اللطيفة التي تحفظ للفرد كرامته وتشعره بإنسانيته ، ومن ذلك أن يقول الرئيس : هذا الخطأ قد يؤثر على سمعة القسم في الكلية . بدلاً من أن يقول : لقد ارتكبت خطأً فادحاً وكنت سبباً في تشويه سمعة القسم في الكلية " .ويؤكد القرني أن الشخصنة سلوك يتجاوز الطرح وموضوع النقاش وعناصره إلى الشخص نفسه فيتعرض له بالتقريع والتقزيم أو يذكر بعض صفاته السلبية ، ويركز عليها ناسياً الموضوع محل النقاش ، ويتم رفض الأفكار ليس لكونها غير مناسبة بل لكونها صادرة من شخص بعينه " [20]95 .

2. عدم التسرع في معالجة الأخطاء فور حدوثها لأن هذا يولد ردة فعل عنيفة في معظم الأحيان ويجب الصبر لفترة زمنية مناسبة تجعل الفرد مهيئاً لاستقبال التوجيهات ، و يجدر بمن يتولى معالجة الأخطاء أن يستخدم الأساليب الاسقاطية غير المباشرة التي تحفظ للفرد كرامته وتشعره بقيمته الإنسانية ، ورغم نجاعة هذا الأسلوب إلا أن معظم الإداريين لدينا يستخدمون أسلوب "الرعاية الناقدة" الذي يقوم على التدقيق في الأخطاء ، وفرض الأحكام ، وطرح الآراء الشخصية بشكل مباشر ، وتقديم النقد السريع لهذه الأخطاء .
3. من أفضل الأساليب في احتواء الأخطاء المتكررة هو الحديث إلى المخطئ بلغة الجماعة وإعادة صياغة "أنا" و "أنت" إلى "نحن" ويقصد بذلك أن رئيس القسم غالباً ما يقول مخاطباً المخطئ : أنا أبحث عن المصلحة العامة وأنت تفعل العكس ، أنا أريد مصلحتك وأنت تمعن في أخطائك ، فتجد أن العبارات مليئة بـ "أنا " و "أنت" وكان من الأفضل أن يلبس الحوار ثوب الجماعية والشراكة فيقول : نحن نعمل سوياً لتحقيق المصلحة العامة ، وهذا الخطاب يشعر المرؤوس بأن الجميع في مركب واحد تجمعهم نفس التوجهات ويسيرون نحو تحقيق الأهداف المنشودة ذاتها .
4. قد يغيب عن أذهان رؤساء الأقسام العلمية أن الموظف العامل في القسم قد يرتكب الأخطاء ليشبع بعض حاجاته ، فهو بشر وبحاجة إلى الأمن و تحقيق الذات وبحاجة إلى التقدير والاحترام ، ومتى ما تفهم الرئيس هذا الجانب فعليه أن يوفر جملة من العبارات التحفيزية أثناء مواقف الاتصال المختلفة مع الموظف ومن ذلك :
   - لا عليك هذا الأمر يمكن معالجته . (إشباع الحاجة للأمن)
   - أنت تقوم بعمل رائع . (إشباع الحاجة للتقدير)
   - يمكنك أخذ قسط من الراحة حتى تجدد نشاطك . (إشباع الحاجات الفسيولوجية)

وقد أكد المفكر الإعلامي أليكسيس نان أن الاتصال الانساني يحقق جملة من الإشباعات وهي:

1. الحاجة إلى الانتماء والاندماج الاجتماعي (social integrative needs) .
2. الحاجة إلى الطمأنينة والاستقرار وهي مرتبطة بحاجات الاندماج الشخصي (Personal integrative needs) .
3. الحاجة إلى تحقيق (توكيد) الذات .
4. الحاجة إلى الهروب (escapist needs) من الواقع .
5. الحاجات العاطفية والوجدانية (affective needs).

6. الحاجة إلى المعرفة والمعلومات (cognitive needs)، أي الحاجات المعرفية [30].

5. من أفضل الأساليب التي تعالج أخطاء الفرد المتكررة هو أن يتم إيصال التوقعات المرجوة إليه وبطريقة غير مباشرة لأن الأخطاء قد تحدث ويتكرر حدوثها بسبب وجود نوع من الضبابية أو الغشاوة التي تجعل الفرد يسير دون أن يرسم لنفسه التوجهات والخطوط العريضة التي تضبط سلوكه وتحدد اتجاهاته ، وتتحكم في خياراته . كما يجب أن يتم إشعاره بأن جميع العاملين في المؤسسة شركاء في النجاح ، وأنه كفرد يعد لبنة هامة وأساسية في تماسك العمل المؤسسي ونجاحه .

6. من أبرز وأفضل وأسهل أساليب الاتصال للوصول إلى قلب الموظف الذي يرتكب الأخطاء ويكررها هو الاستماع الجيد له ومنحه الفرصة الكافية لإبداء وجهة نظره ، والمقصود هنا بالاستماع ليس الاستماع الظاهري بل هو الاستماع الداخلي الذي يضمن تحييد كل ما من شأنه التأثير على الحوار الدافئ ، وعلى المعالج أن يبادر وبمهارة بالسؤال عن الجوانب الناقصة أو غير الواضحة في حديث الفرد ، لأن هذا يشعره برغبة الطرف الأخر في سماعه والتعرف على مشكلاته. يقول إسحاق .ف.ماركسون "إن معظم الناس يفشلون في إحداث انطباع محبب لأنهم لا يحسنون الاستماع بشكل كاف" وهناك أساليب للاستماع قد تقلل من مقاومة الموظف وتجعله مستعداً للتعلم من أخطائه السابقة وهي:

- إعادة صياغة أفكار الموظف وتعليقاته بصورة تشعره أن رسالته قد وصلت .
- توجيه الأسئلة ذات النهايات المفتوحة ومن ذلك (ما الذي يمكنني فعله لمساعدتك على فعل هذا ؟) .
- استخدام الجمل الخبرية بدلاً من الأسئلة في أوقات التوتر والصراع ومن ذلك (أعتقد أننا بحاجة لمن يؤدي هذه المهمة في ظل غياب طارق) .
- تدوين ملاحظات خاصة بما يقوله الموظف أثناء حديثه معك . وهذا يثبت له أنك تهتم به وبأفكاره وملاحظاته[32] 54-57 .

ويشير العبد سكر [6] أن عملية الاستماع هي المقدمة الطبيعية لغالب العمليات الفكرية والعقلية الموجهة للسلوك البشري التنموي الاتصالي، والاستماع هو مفتاح الفهم والتأثر والإقناع والتشبع بالأفكار؛ لذا قال الله تعالى (وقال الذين كفروا لا تسمعوا لهذا القرآن والغوا فيه لعلكم تغلبون) [33]، فما داموا لا يسمعون له فلن يتأثروا به. كما أنهم لما انقشع عنهم الغمام ثمنوا لو أنهم كانوا قد أحسنوا السماع..(وقالوا لو كنا نسمع أو نعقل ما كنا في أصحاب السعير) [34].

7. يجب على المدير أن ينظر إلى الأخطاء المتكررة على أنها مؤشر للاحتياج التدريبي الذي يجب أن يجده الفرد حتى يتغلب على نفسه وأخطائه المقصود منها وغير المقصودة ، وهنا يقع على عاتق المدير توفير الفرص التدريبية التي تساعد أفراد المؤسسة على تقليل أخطائهم ، ويجب أن يتم اختيار العاملين بحكمة ورؤية للالتحاق بالدورات التي تكون ضرورية لتطوير الأداء ، وتحسينه .ويجب ألا ينتهي دور المدير عند توفير الفرصة التدريبية بل يخبرهم قبل التحاقهم بها بما يرغب أن يتعلموه من هذه الدورة وبعد عودتهم منها يهيئ لهم الفرصة لعرض ما تعلموه على زملائهم في العمل وهذا يساهم وبشكل فعال في تقليص أخطائهم و ربما القضاء عليها بالكلية .

8. من أساليب الاتصال الفعالة التي تساهم في تحجيم الأخطاء الصادرة من الموظفين ما ذكرته كل من

جين وكريس شيرشهاوس من ضرورة تجنب الحكم وفق الأفكار النمطية الثابتة ومن هذا أن يقول الرئيس للموظفين " كل الموظفين العاملين بالقسم يتسمون بالكسل " أو "لا يهتم الموظفون هنا إلا بما يجلب لهم المال" والأفضل أن يوضع الخطأ في مداه الطبيعي ومن ذلك أن يقول الرئيس : " ربما يكون هناك بعض الموظفين اللذين يتسمون بالكسل في هذا القسم ، وهناك بطبيعة الحال مجموعة من الموظفين الجادين) ، كما أكدتا على ضرورة أن يتعامل الرئيس مع الموظفين كما لو كان يتوقع منهم الأداء الجيد بالفعل ومن ذلك أن يرسل الرئيس رسالة إيجابية ويقول " عندما تنتهي من المهمة سيحدث كذا" بدلاً من قول " إذا نجحت في القيام بهذه المهمة سيحدث كذا" [32]107-109 .

9. "المنهج الخفي" سلاح ذو حدين وهذا يعني أن المدير قد يستخدمه كأسلوب علاجي لتكرار الأخطاء من قبل الفرد وبمعنى آخر فإن سلوك المدير قد يرسل رسالة خفية يستوعبها المستهدف بطريقة غير مباشرة وتؤثر فيه أكثر من الرسائل الواضحة والمباشرة . وقد يعمد المدير إلى الممارسة الميدانية ليوصل الهدف المرغوب وبالطريقة المثالية التي ينشدها ، وعلينا أن نتذكر دائماً أن السلوكات الإيجابية لرئيس القسم كالابتسامة والروح المرحة والالتزام ينتقل للموظفين بصورة ضمنية وتؤثر على قناعاتهم واتجاهاتهم وتشكل لديهم مجموعة من السلوكات الايجابية التي تدفع القسم لتحقيق أهدافه وتطلعاته .

10. من أساليب الاتصال أن يستخدم رئيس القسم أو أعضاء هيئة التدريس مجموعة من العبارات التي تشعر الموظف بأهميته وأهمية ما يطرح وتجعله يتقبل النقد بل ويتجاوز ذلك إلى تعديل السلوك . ومن هذه العبارات ما ذكره جاك جريفن حول بعض العبارات التي ينبغي على الرئيس أن يستخدمها عند الحديث مع الموظفين ومنها (أطلب منك النصيحة ، ما هو رأيك في هذا الموضوع؟ ، كيف يمكن لي أن أساعدك ، هل أنت متفهم للموقف؟ ، كيف تريد إنجاز هذا العمل؟ ، .....) وأشار إلى عدد من الكلمات التي يجب استخدامها ومنها (نناقش ، نعيد التفكير ، ينصح ، نصيحة ، نتعلم ، مستقبل ، .....). [19]237-238 .

11. يشعر الموظف بالحماس والرغبة في تعديل أخطائه إذا وجد أن رئيس القسم يناقشه ويشرك نفسه في المشكلة ويتحمل مع الموظف التبعات المترتبة على ارتكاب الأخطاء . وهذا يظهر جلياً أثناء مناقشة الموظف في الخطأ وكيف يمكن تلافيه في المستقبل وكمثال لذلك قد يقول رئيس القسم : إن كتابة بيانات المتقدمين على الوظائف مهمة دقيقة ويجب علينا أن نتوخى الحذر فيها . والأخطاء التي حدثت لا تتناسب مع سياسة الجامعة في تحقيق العدالة وأخشى أن أكون أنا شخصياً من تسبب في حدوث هذه الأخطاء عندما طلبت منكم إنجاز المهمة في وقت قصير . والملاحظ أن رئيس القسم أرسل للموظف رسالة مفادها أنني معك ولن أحملك الخطأ لوحدك وذلك عندما قال : وأخشى أن أكون أنا شخصياً من تسبب في حدوث هذه الأخطاء ، كما أنه يستخدم لغة الجماعة لتخفيف وطأة النقد وذلك يتضح في قوله : ويجب علينا أن نتوخى الحذر .

وبعد أن استعرضنا عدداً من التكنيكات والأساليب التي تساعد في معالجة الأخطاء المتكررة بعد أو أثناء حدوثها

وجب علينا الآن أن نضع الوصفة الوقائية فالأفضل أن نحارب المرض قبل حدوثه ومن أبرز الأساليب الوقائية في ذلك هي الإدارة بالمشاركة وتتلخص حسب [35] 61 في " منح الآخرين فرصة للاشتراك في الإدارة وهي منهج فعال في تجنب المشاكل ومواجهتها قبل حدوثها ، لأن الجميع يريدون أن يكونوا في قلب الحدث ؛ فإذا كان العاملون يريدون أن تكون لهم كلمة فيما يتعلق بإدارة العمل ، فيمكن أن يشعروا بذلك عن طريق إشراكهم في التخطيط وصنع القرار ، وصياغة القواعد واللوائح ووضع السياسات والإجراءات بهدف كسب تعاونهم ، لأنه ثبت أن كثرة الأخطاء تحدث لأن الإدارة كانت دائماً تملي الخطأ والصواب على الموظفين والعمال الذين يقعون في أدنى درجات السلم الوظيفي " ويجب على الإدارة أن تعقد من وقت لأخر جلسات للعصف الذهني مع الموظفين لطرح الأفكار الفعالة في معالجة الأخطاء التي حدثت أو يمكن أن تحدث في المستقبل وبهذا يشعر الموظف أنه يعمل ضمن فريق عمل وأحد يشترك في الأهداف والطموحات .

وفي ذات السياق نؤكد على أن الفرد قد يقع في الأخطاء المتكررة إذا ضُيق عليه الخناق ولم يجد فرصة للإبداع والتحرر من القيود المفروضة وهنا يقع على عاتق الإدارة ترك مساحات كافية من الحرية للأعضاء ، والسماح ببعض الأخطاء التي لا تشكل خطراً على الأداء الجماعي لفريق العمل .

ومن ضمن الأمور الوقائية التي تقف حاجزاً منيعاً دون ارتكاب الأخطاء وتكرارها توفير معادلة العدالة وهي: "لا بد أن يكون الآجر الذي يحصل عليه الموظف (مادياً أو معنوياً) من الرئيس أو صاحب العمل مساوياً في القيمة لما يحصل عليه الموظفون الآخرون الذين يؤدون أعمالاً مشابهة لعمله كماً وكيفاً " [36] 4 وهذه المساواة تقلل الأخطاء وخصوصاً المقصودة منها لأن الموظف يشعر أنه يُعامل كغيره دون محاباة أو مجاملة .

ومن ضمن الأمور التي تحول دون وقوع الأخطاء وتكرارها وتجعل الفرد حريصاً على أداء عمله وإتقانه ، إشباع حاجات الموظف للتقدير والاحترام و هناك الكثير من الطرق المناسبة لذلك مثل :المديح والثناء والتقدير ، الجوائز والمكافآت ،التدريب ، التفويض في العمل . ويؤكد شمس الدين والفقي [37] أن : العامل الذي لا تشبع لديه الحاجة للاحترام والتقدير يتحول سلوكه من سلوك إنجاز إلى سلوك تمرد واضطراب ، أو انطواء وانكباب على الذات .

وفي خضم حديثنا عن هذا الموضوع نؤكد على أهمية التكنولوجيا الحديثة في التقليل من الأخطاء وعدم تكرارها ويقع على عاتق الإدارة توفير البنى التحتية والتأسيس لكافة الخدمات الالكترونية التي تضمن مساعدة الموظف في عمله وتطوير ذاته ، وتوفير وقته وجهده . ولا يخفى على عاقل حجم الأخطاء التي كانت تحدث في غياب التقنية في وقت سابق . ولكن ورغم أهميتها إلا أنها لا تستطيع أن تضطلع بالدور الإنساني الذي تقوم به الإدارة لتقويم سلوك العاملين لديها ، والمطلوب هو التكامل بين الجوانب التقنية والإنسانية من أجل الوصول إلى أقسام علمية نادرة الأخطاء وذلك لأن انعدام الأخطاء يعد ضرباً من الخيال والذي لا يخطئ لا يعمل .

ملخص نتائج الدراسة :

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية فيما يلي :

1. يقع الموظفون بالأقسام العلمية في عدد من الأخطاء ومنها : النميمة بين الزملاء ، محاولة التملص من المهمات الموكلة له ، الجهل بالإجراءات الإدارية ، عدم الاحساس بمشكلات المستفيدين وهم الطلاب ، العزلة ، الغياب ، التأخر عن الدوام ، الانصراف قبل انتهاء فترة الدوام ،

انشغال العديد من الموظفين بالحديث عن الرياضة وتبادل النكات والتعليقات الساخرة ومتابعة مقاطع اليوتيوب والانستقرام والسناب شات وتعطيل الأعمال والمهمات الموكلة لهم .

2. هناك عدد من الأسباب التي تتعلق بالموظف نفسه وتقف خلف تكرار الأخطاء كعدم وعى الموظفين بالعوائد الايجابية للإنجاز ، ارتباط الموظف بتوصيل أبناءه من وإلى للمدارس مما يتسبب في تأخره عن الحضور في الموعد المحدد ، ويضطره للخروج مبكراً من الدوام ، اضطراب أولويات العمل من وجهة نظر العاملين عن تلك المحددة من قبل الإدارة.
3. أشار عدد من الموظفين إلى أن هناك بعض الأسباب المتعلقة بزملاء العمل والتي تساهم في كثرة الأخطاء وإرباك العمل وتعطيل المهمات ، ومن هذه الأسباب : التثبيط الذي يجده الموظف من الزملاء عندما يبادر ويعرض أفكاراً جديدة لتطوير العمل ، تكاسل الزملاء عن أداء أعمالهم ، مما يؤدي إلى اثقال كاهل الملتزمين اللذين يؤدون أعمالهم كما يطلب منهم ، سيطرة بعض الزملاء على مفاصل العمل وتحييد بقية الموظفين .
4. أشار عدد من الموظفين إلى أن هناك بعض العوامل المتعلقة بمواقف الاتصال مع رئيس القسم أو أعضاء هيئة التدريس وتجعل الموظف عرضة للوقوع في الكثير من الأخطاء ومن هذه الأسباب : النظرة الفوقية من قبل أعضاء هيئة التدريس للموظفين ، ضعف التحفيز المقدم من قبل رئيس القسم للكادر الوظيفي العامل بالقسم العلمي سواءً من الناحية المادية أو المعنوية .
5. أشار عدد من الموظفين إلى أن هناك بعض الأسباب المتعلقة بالطلاب ، وقد تتسبب في إرباك الموظف وتجعله عرضة للوقوع في الأخطاء خصوصاً ما يتعلق بالتعامل والاتصال ومن هذه الأسباب : ضعف مهارات التواصل لدى بعض الطلاب مما يجعله يستخدم بعض الأساليب المتعجرفة أثناء مخاطبته للموظف وهذا يؤدي إلى ردود أفعال قد لا تكون محسوبة من الموظف الذي يقدم الخدمة.
6. هناك بعض الأسباب التنظيمية التي قد تتسبب في تكرار الأخطاء وعدم الاكتراث لها ومن ذلك :عدم وجود نظام للثواب والعقاب رادع للإهمال ، ضعف الخدمات التي تقدمها المواقع الكترونية للأقسام العلمية .
7. أن التركيز على الخطأ خطأ في حد ذاته فليس الهدف هو كشف الأخطاء وتضخيمها والتركيز عليها ، ولكن الهدف هو الوصول إلى سبل علاجية محنكة تخفف من وطأة هذه الأخطاء أو تستأصلها إن أمكن ذلك .
8. من أفضل الأساليب في احتواء الأخطاء المتكررة هو الحديث إلى المخطئ بلغة الجماعة وإعادة صياغة "أنا" و "أنت" إلى "نحن" وهذا الخطاب يشعر المرؤوس بأن الجميع في مركب واحد تجمعهم نفس التوجهات ويسيرون نحو تحقيق الأهداف المنشودة ذاتها .
9. قد يرتكب الموظف بعض الأخطاء ليشبع بعض حاجاته ، فهو بشر وبحاجة إلى الأمن و تحقيق الذات وبحاجة إلى التقدير والاحترام ، ومن الضروري توظيف الاتصال لإشباع هذه الحاجات .
10. من أفضل الأساليب التي تعالج أخطاء الفرد المتكررة هو أن يتم إيصال التوقعات المرجوة إليه وبطريقة غير مباشرة لأن الأخطاء قد تحدث ويتكرر حدوثها بسبب وجود نوع من الضبابية أو الغشاوة حول التعليمات .

11. الاستماع الجيد للموظف ومنحه الفرصة الكافية لإبداء وجهة نظره ، يساهم بشكل فعال في الحيلولة دون وقوع الأخطاء ، ومن ذلك إعادة صياغة أفكار الموظف وتعليقاته بصورة تشعره أن رسالته قد وصلت .
12. إن الأخطاء المتكررة هي مؤشر للاحتياج التدريبي الذي يجب أن يجده الموظف حتى يتغلب على نفسه وأخطائه المقصود منها وغير المقصودة.
13. من أساليب الاتصال الفعالة التي تساهم في تحجيم الأخطاء الصادرة من الموظفين تجنب الحكم وفق الأفكار النمطية الثابتة ، و ضرورة التعامل مع الموظفين كما لو كان يتوقع منهم الأداء الجيد بالفعل .
12. يشعر الموظف بالحماس والرغبة في تعديل أخطائه إذا وجد أن رئيس القسم يناقشه ويشرك نفسه في المشكلة ويتحمل مع الموظف التبعات المترتبة على ارتكاب الأخطاء .

توصيات الدراسة :

في ضوء ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

1. ضرورة العمل على تشخيص أخطاء الموظفين في الأقسام العلمية والعمل على وضع استراتيجيات الاتصال المناسبة لعلاجها أو التقليل من أثارها .
2. استحداث مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد الموظف على تجاوز أخطاءه ، والعمل على تنفيذها داخل الأقسام العلمية بانتظام وبالتنسيق مع إدارة التطوير الإداري .
3. توفير البرامج التقنية التي تساعد على إنجاز المهمات وتقلل نسبة الوقوع في الأخطاء وتدريب الموظفين على استخدامها .
4. وضع دليل إجرائي يوضح التعامل مع كل خطأ من أخطاء الموظفين ويضع هذه الأخطاء ضمن مداها الطبيعي ويوضح أساليب الاتصال الإجرائية للتعامل معها .
5. تدريب رؤساء الأقسام العلمية على أساليب ومهارات الاتصال اللازمة لمعالجة أخطاء الموظفين أو احتواءها أو استثمارها .

المراجع :

[1].عبد الفتاح ، أماني (2012م) **مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية** . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .

[2]. القرني ، صالح علي (2005م) . واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية . **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة : كلية التربية .

[3]. أوبراي .س. دانيالز (2000م) . **الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل** .(ترجمة : مكتبة جرير) . الرياض : مكتبة جرير .

[4]. Ransom, W, and Brisk, S (2006), "Meaningful thoughts on Communication As Persuasive, Informative tool", **Journal of Behavioral research in Human Sciences**, winter, PP 72-61.

[5] .القرآن الكريم، سورة الحجرات، آية 113.

[6]. العبد سكر ، ماجد رجب (2011م) . الاتصال الاجتماعي . **رسالة ماجستير غير منشورة** . غزة : كلية أصول الدين بالجامعة الاسلامية.

[7]. أبو الفضل ، محمد بن مكرم بن علي ؛ ابن منظور ، جمال الدين الأنصاري الإفريقي (1414هـ) . **لسان العرب** ، ج11 ، ط1، بيروت :دار صادر .

[8]. أبو منصور ، محمد بن أحمد بن الأزهري (2001م). **تهذيب اللغة** ، تحقيق : محمد عوض مرعب ، ج12، ط1، بيروت : دار إحياء التراث العربي.

[9]. حمداوي ،جميل (٢٠٠٦م). **مفهوم التواصل: النماذج والمنظورات**، متاح على الموقع : http://www.diwanalarab.com/spip.php?page=article&id_article=7229 ، تاريخ الدخول للموقع : : 2016/3/30م .

[10]. Parkinson, A (2004), **Better and More Effective Communicaiton**, Vantage Press, New York , USA, p.7.

[11]. Weestroun, M (2007). " communicating Communication: the fundamentals of Human Interaction ", **communication Journal**, VOL (3), no (1) Winter, PP 109-103.

[12]. Stanley, A (2005). **A comprehensive guide to Effective communication**, butterworth , co., The UK, PP 85-82.

[13]. المسعودي ، سعد بركي (2007م) . **مهارات الاتصال** . جدة : مطابع جامعة الملك عبد العزيز .

[14]. جوهر ، صلاح الدين (1980م) .**علم الاتصال : مفاهيمه ، نظرياته ، مجالاته** ، القاهرة : مكتبة عين شمس .

[15]. مكاوي ، حسن عماد ؛ السيد ، ليلى حسين (2012م) . **الاتصال ونظرياته المعاصرة** ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .

[16]. الشميمري ، فهد عبدالرحمن (2010م) . **التربية الإعلامية** . الرياض : (د. ن) .

[17] . أبو النصر ، مدحت (2009م) . **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين** . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .

[18]. خالد عاصم (2016م) . **أخطاء الموظفين بالغة السوء.. تعرف عليها وتجنبها** .متاح على الموقع :http://www.alqiyady.com/categories ، تاريخ الدخول للموقع : 2016/3/30م .

[19]. جاك جريفن (2000م) . **كيف تقولها في العمل** . (ترجمة : مكتبة جرير) ، الرياض : مكتبة جرير.

[20] . القرني ، يعن الله علي (2016م) . الاتصال : **نحو تحقيق الجاذبية والتأثير** . جدة : (د. ن) .

[21]. حرب ، محمد خميس (2012م) .ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الانسانية (دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية) ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة الإسكندرية ، المجلد الثاني والعشرون ، العدد الأول .

[22]. الخرابشة ، عمر محمد (2008م) . بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية ، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس** ، المجلد السادس ، العدد الأول .

[23]. مقابلة ، عاطف يوسف (2005م) . الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظرهم . **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** ، المجلد العشرون ، العدد السابع .

[24]. العناتي ، ختام عبد العزيز (2003م) . بناء نموذج للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان : كلية الدراسات التربوية العليا .

[25]. الخازندار ، جمال الدين (1995م) . **الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية الإدارية**

[26]. المنجي ، زهراء يوسف (2003م) ، الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان ، **رسالة ما جستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .

[27]. القريوتي ، محمد (1987م) . عملية الاتصال وأهميتها في الإدارة وتطور التنظيمات الإدارية ، **مجلة تنمية الرافدين** ، المجلد التاسع ، العدد (21) .

[28]. أبو علام ، رجاء محمود (2004م) . **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية** . الطبعة الرابعة . القاهرة : دار النشر للجامعات.

[29]. موريل سولومون (2001) .**العمل مع أصعب الناس** (ترجمة : مكتبة جرير) ، الرياض : مكتبة جرير.

[30]. مشارقة؛ تيسير.(2016). علم الاتصال ما بين الاشخاص . **http://www.balagh.com/pages/tex.php?tid=10544**

[31]. براندون توروبوف (2007م) . **فن ومهارة التعامل مع الناس** (ترجمة : مكتبة جرير) ، الرياض : مكتبة جرير.

[32]. جين وكيرس شيرشهاوس (2009م) . **فن إدارة الأفراد** ، (ترجمة : خالد العامري) ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، الجيزة : دار الفاروق.

[33]. القران الكريم، سورة فصلت الاية 32.

[34]. القران الكريم، سورة الملك الاية 10.

[35]. الأقصري ، يوسف (2002م) . **كيف تواجه مشاكلك مع الآخرين** . القاهرة : دار اللطائف .

[36]. ديبروز ، دونا (1999م) . **كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم** . الجمعية الأمريكية للإدارة . (ترجمة : مكتبة جرير) ، الرياض : مكتبة جرير.

[37]. شمس الدين ، محمد علي ؛ الفقي ، اسماعيل محمد (2007م) . **السلوك الإداري . مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية** . عمان : دار الفكر .

ISSN: 2397-0308
Journal ID, 53927
orcid.org/0000-0001-6822-3954

مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث

مجلة علمية محكمة

شهرية

الناشر الدكتور حافظ الكرمي
لندن بريطانيا

www.gisr.org.uk
GISR
Global Institute for Study & Research