

قسم : علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال في التنظيمات

## مذكرة ماستر تحت عنوان

معوقات الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية جامعة الشيخ العربي التبسي

دعوة: 2022

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتور:

عبد الحى عبد اللطيف

إعداد الطالبان:

1- شرفي حمزة

2- عزري باديس

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
أستاذ مؤطر ومشرف	-أستاذ مساعد- أ	عبد الحى عبد اللطيف
رئيسا ومقررا	أستاذ تعليم عالي	بلخيري رضوان
ممتحنا	-أستاذ محاضر- أ	البار الطيب

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Université Larbi Tébessi – Tébessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales



جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## إذن بالطبع

عبد الحميد الطيب

أنا الموقع أسفله الأستاذ المشرف

الرتبة: الأستاذ مساعد

عائقة الأخصاء لتنظيم داخل الجامعة

أشهد أن المذكورة المعنونة

الجامعة العربية التبسي

والكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص

من إعداد

سريفا حمزة

الطالب:

عزري باديس

الطالب:

تتوفر فيها جميع الشروط العلمية والمنهجية والشكلية التي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد تحديد لجان المناقشة  
للسنة الجامعية 2022/2021، وعليه يمكن طبع العمل وإيداعه لدى إدارة القسم وفقا للشروط المحددة مسبقا.

تبسة في: 2022 05/29

توقيع الأستاذ:



Université Larbi Tebessi – Tebessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique



جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب: عزري باديس  
والمعد لمذكرة التخرج الموسومة: عواشق الاتصال التنظيمي داخل الجامعة  
الجزائرية  
المكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: اتصال تنظيمي  
وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والمتضمن القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها، لا سيما المواد 03\_07\_19\_35  
أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل وأشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير أو اقتباس غير منسوب لصاحبه، وترجمة دون ذكر المصدر ووضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة للمصدر.

تبسة في: 29 ماي 2022

قرأت وأتعهد بما ورد أعلاه  
التوقيع والبطاقة  
29



Université Larbi Tebessi – Tebessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique



جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب: شرفي تمينة  
والمعد لمذكرة التخرج الموسومة: عواشق الاتصال التنظيمي داخل الجامعة  
الجزائرية  
المكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: اتصال تنظيمي  
ويعد اطلاق على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والمتضمن القواعد المتعلقة بالوقاية من  
السراقات العلمية ومكافحتها، لا سيما المواد 03\_19\_07\_35  
أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل وأشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال  
الغير او اقتباس غير منسوب لصاحبه، وترجمة دون ذكر المصدر ووضع أشكال بيانية او خرائط أو صور  
دون الإشارة للمصدر.

تبسة في: 29 ماي 2022

قرأت وأتعهد بما ورد أعلاه  
التوقيع والتصمة  
29 ماي 2022

## الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله فأظهر  
بسمحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين.

إلى كل عائلتي الحبيبة صغيرها وكبيرها وإلى كل إخوتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء لك كل العز  
والاحترام.

وإلى أمي ريحانة قلبي التي زودتني بالحنان والمحبة من تتسابق الكلمات لتخرج  
معبرة عن مكنون ذاتها من علمتني وعانيت الصعاب لأجل إلي ما أنا فيه وعندما  
تكسوبي المصوم أصبح في بحر حنانها ليخفف من ألامِي.. أمي

إلى من كان سندي في الحياة أحتي الغاية نسأل الله أن يتغمدهما  
برحمته ومعظم عقوبه.

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً بركة يضيء الطريق أمامي.

إلى كل أساتذتي وإلى كل من علمني منذ طفولتي حتى الآن.

شرفي حمزة

## الإهداء

إلى ينبوع العطف والحنان... أمي الغالية، من زرعت في قلبي ونفسي وعقلي حبّ الدّين  
والمسارعة إلى الخير والثّبات على المبدأ.

إلى والدي الكريم من تعلّمت منه طيبة القلب، والتّبسم في وجه الشّدائد، واستقبال  
القدر بصدق منشرح.

إلى إلهي من هم سندي وقوتي وملاذي بعد الله إخوتي الأعزاء

إلى أساتذتي ومشايخي الأفاضل من وطّئوا لي طريق العلم والإرشاد لحسن العمل، وأخص  
أساتذة جامعتنا المعمورة،

إلى من أضاء بعلمه عقل عميره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

أهدي هذا العمل راجيا من الله عز وجل حسن القبول والتوفيق لحسن العمل  
والختام الجميل

عزري باديس

## شكر وتقدير

الحمد لله على نعمة الإسلام والشكر له سبحانه على نعمة تعلم الأحكام،  
وبعثة النبي الأمي خير الأنام، وجعل الصحابة خير قرن بالاعتصام،  
وتجديد الدين بالأئمة الأعلام.

يقول النبي صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

حمدا لله على سابغ نعمه وآلائه بأن وفق لإتمام هذا العمل..

فأتقدم بالشكر الجزيل والثناء والتقدير..

إلى أستاذي الفاضل: عبد العبي عبد اللطيفه والذي تكرم بالإشرافه

على هذه المذكرة ومنحني من وقته وبذله من جهد في مراجعتها

وإبداء التوجيه والنصح في جميع مراحل كتابتها.

كما أشكر إدارة الكلية لما قدّمته من جهد في توفير

كل ما كان عوناً للطلبة في تحصيلهم العلمي.

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ

وَالجِبَالِ فَأَيُّنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا

وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ

إِنَّه كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

الأحزاب:

## خطة البحث

مقدمة

فصل تمهيدي: مدخل عام للدراسة الاطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية .

2. أسباب اختيار الموضوع

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. مجال الدراسة

6. مصطلحات الدراسة (التنظيم/ الجامعة/ عوائق/ الاتصال)

7. الدراسات السابقة ونقدها

8. / منهج الدراسة/ عينة الدراسة/

الفصل الأول: (الجانب النظري): الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

المبحث الأول: قراءة تحليلية لمفهوم الاتصال ( المفهوم -الخصائص)

المطلب الأول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: خصائص الاتصال

المبحث الثاني: قراءة تحليلية لمفهوم التنظيم

المطلب الأول: تعريف التنظيم

المطلب الثاني: خصائص التنظيم

المبحث الثالث: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: نشأة و مفهوم الاتصال التنظيمي (ظهور وتطور الاتصال التنظيمي)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الرابع: عمليات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي وخصائصه

## خطة البحث

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي ونماذجه

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي (عامة تمس كل المؤسسات)

الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

المبحث الأول: واقع الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

المطلب الأول: أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي داخل الجامعة

المطلب الثاني: أهمية ودور الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

المطلب الثالث: أهم معيقات التي واجهت الجامعة الجزائرية

الفصل التطبيقي: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية (الاجراءات المنهجية

للدراسة ونتائجها)

تمهيد

- 1- التعريف بالجامعة عينة الدراسة
- 2- تفرغ وتحليل بيانات الدراسة:
- 3- تحليل البيانات.
- 4- نتائج الدراسة.

خاتمة

# المقدمة

## مقدمة:

الحمد لله المتفرد بالنعماء والإحسان، خالق الإنس والجان، وجاعل كل من عليها فان ويبقى وجهه ذو الجلال والإكرام، باعث الأنبياء بشرائه ليبلغ رسالته لمن على الأرض أجمعين، وجاعل شريعة النبي الأمي محمد صلى الله عليه وسلم خاتمة هذه الشرائع، فكانت مهيمنة على ما قبلها في كل الأمكنة والأزمان. "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ" [لعبارة: 13]

أما بعد:

لقد لعب الاتصال بكل اتجاهاته وأبعاده دورا هاما في كل ما وصلت إليه الحضارة الإنسانية حاليا من تطور وتقدم، إذ بواسطته تناقلت الأمم والشعوب العادات والتقاليد والأفكار واستفاد كل من خبرات الآخر، كيف لا وهو القطب الأساسي في بناء المجتمع الإنساني.

إذ يعد ظهور وسائل الاتصال عموما وتطورها نقطة أساسية وقفزة نوعية لتطور وتقدم البشرية جمعاء فعلى حد قول العالم شارل ماكلوهان في معناه بأنه ساهم في تحقيق ترابط افراد المجتمع وتطورهم خاصة وأنه اختزل المسافات الجغرافية والزمنية محولا العالم إلى قرية صغيرة.

فالالاتصال كنشاط إنساني يؤدي اليوم دورا فعالا وبارزا في كل ما يحيط بنا فقد اجتاح كل الميادين الحياتية للفرد والمجتمع، وفرض وجوده في كل العالم إذ أصبح التعامل معه بجدية ضرورة ملحة لا يستطيع الانسان الاستغناء عنها - لن نبالغ إذا قلنا بأنه مثل الهواء الذي يتنفسه فرضتها سيرورة التطور في شتى المجالات، وأصبح مرادفا لأي نهضة فكرية أو علمية، مما أدى بالهياكل والمؤسسات للجوء إليه من خلال تخصيص جزءا تنظيمها الهيكلي لعملية الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي.

وقد خصصنا نوع الاتصال التنظيمي لهذه الدراسة، كما وحددنا مجال التعليم العالي لها، وماهي المشاكل التي تعيق العملية الاتصالية وخاصة النوع التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية.

فلطالما شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة، ومجالات الحياة خاصة مع تطورات المؤسسات التي يعملون بها فتنعكس على العملية الاتصالية وعلى البناء التنظيمي بحيث أصبحت تلعب دورا هاما في تفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض، ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالالاتصال التنظيمي مفتاح نجاح أي مؤسسة، فبدونه لا يعرف الموظفون كيفية نقل أفكارهم للآخرين أو التفاعل معهم، ويعد الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي لأي مؤسسة نظرا لأهميتها في الربط بين أجزاء هذا التنظيم ولهذا يعتبر التنظيم جزء لا يتجزأ من أي مؤسسة.

ولأهمية الجامعة و دورها الإيجابي، و الفعال في التنمية بمختلف جوانبها، الذي جعلها تحتل الصدارة في مختلف بلدان العالم المتطورة؛ وهي كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي

يتوقف الوصول إليها على متغيرات تنظيمية عديدة من أهمها فعالية العملية الاتصالية داخلها؛ حيث يعتبر الاتصال التنظيمي جزء لا يتجزأ من الحياة العملية للأفراد في الجامعة، فهو الوساطة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الموظفين، مما يساهم في خلق وعي جماعي متماسك، وتوافق داخل البيئة التنظيمية من حيث أهدافها، ومعاييرها، واتجاهاتها، وعلاقاتها. وهو وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوك الأفراد، إجمالاً، لا يمكن تصور أي تنظيم من دون وجود شبكة من الاتصالات تنتقل عبرها المعلومات.

وقد يواجه الاتصال التنظيمي في الجامعة معوقات، يمكنها أن تحد من تحقيق الفعالية الاتصالية، مما قد يؤثر على فعالية المنظمة الجامعية في حد ذاتها. ومن هذا المنطلق، تمحور هذا البحث حول الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي العلوم الانسانية والاجتماعية، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة الشيخ العربي التبسي، ومعرفة واقع الاتصال التنظيمي في جامعة الشيخ العربي التبسي، ومحاولة إزالتها وتحسين الطرق الاتصالية هو الهدف الأساسي الذي نرجو بلوغه من خلال هذه الدراسة المعنونة ب: عوائق الاتصال التنظيمي في الجامعات الجزائرية حيث خصصنا الفصل التمهيدي للإطار المنهجي للدراسة: تناولنا فيه إشكالية الدراسة المتمثلة في تساؤل رئيسي، وتساؤلات فرعية، أسباب اختيار الموضوع، الأهمية، والأهداف وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة والإجراءات المنهجية، التي تضمنت، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات،... الخ

أما الفصل الأول فقد احتوى على الإطار النظري للدراسة بعنوان ماهية الاتصال التنظيمي خصص له ثلاث مباحث، حيث تناولنا في كل مبحث كلا من ماهية الاتصال، والمبحث الثاني: الاتصال التنظيمي، وعوائق الاتصال التنظيمي والفصل الثاني: الاتصال التنظيمي والجامعة.

أما الفصل الثالث فقد احتوى على الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات، ثم النتائج العامة للدراسة، ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية، وأخيراً مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

# فصل تمهيدي: مدخل علم الدراسة الاطار المنهجي للدراسة

### الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة

#### 1-اشكالية الدراسة:

لا يمكن أن نتصور وجود مؤسسة أي كانت طبيعتها (اقتصادية، سياسية، أو اجتماعية ...) وأهدافها (ربحية، خدماتية، أو تعليمية ...) دون اتصال، فالاتصال هو جوهر كل تنظيم اجتماعي حيث يساعد على تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها وغاياتها التي أنشأت من أجلها.

بناء على هذا ومن أجل تحقيق الأهداف قامت المؤسسات بتبني منظومة من الاتصالات التنظيمية التي تعمل في إطار رسمي غالبا والتي لها مجموعة من الوظائف التي تساعد المؤسسة في نهاية المطاف على الاستمرارية.

ومع تطور الاتصال ومجالاته على إثر النقلة النوعية في وسائله ومضامينه بفعل الثورة التقنية والمعلوماتية والتي أثرت على مختلف الأنظمة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو تعليمية ...، حدث انتقال من بنية تقليدية للمؤسسات إلى بنية حديثة بفعل التطورات المذكورة سابقا فلم تبقى أي مؤسسة في منأى عن هذه التغييرات بما فيها الجامعة الجزائرية.

إن الجامعة الجزائرية لم تعد نسقا مغلقا على ذاتها وإنما أضحت نسق مفتوح على بيئة خارجية متنوعة ومتطلبات متغيرة باستمرار، فأصبحت أنساق الاتصال داخلها متنوعة ومرنة بحيث تضمن تحقيق الأهداف الوظيفية.

إن الملاحظ في الواقع أن سرعة التطورات التقنية وكثافة المعلومات حتم على الجامعة أن تواكب الركب والعصر الاتصالي والتكنولوجي، وذلك من أجل تجاوز كل خلل وظيفي.

إن مرونة قنوات الاتصال ووضوح رسائله يساعد كما ذكرنا الجامعة على تجاوز الأزمات خاصة في ظل الأزمات كالتي عرفها العالم "أزمة كورونا"، ولأن الاتصال ليس عملية سهلة في متناول اليد وإنما هو سيرورة وديناميكية اجتماعية كان لا بد على الجامعة من تحديده بشكل دقيق، وكما ذكرنا فالتغيرات المتسارعة والطارئة في المحيط الخارجي للجامعة قد يحدث عوائق في عملية الاتصال وبالتالي الخلل الوظيفي.

ومن هنا نطرح الإشكال الآتي:

#### - ماهي عوائق الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية؟

وتتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أساليب الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل الجامعة؟

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

- ماهي أهم المعوقات التقنية المرتبطة بعناصر عملية الاتصال داخل الجامعة؟
  - ماهي أهم العوائق الشخصية التي تعرقل السير الحسن لعملية الاتصال داخل الجامعة؟
  - ماهي السياقات النفسية والاجتماعية المؤثرة في فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة؟
- أسئلة أخرى سنجيب عليها ان شاء الله في هذه الدراسة.

### 2- أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع مرتكز أساسا على مبررات ذاتية وموضوعية نذكر أهمها:

#### أ- الذاتية:

- \* نظرا إلى تخصصنا العلمي وعلاقة هذا الموضوع وارتباطه بذلك.
- \* رغبتنا في البحث وتقصي المعرفة في هذا المجال.
- \* لأهميته وقيمه الكبيرة والمتمثلة في معرفة دور الاتصال التنظيمي في الربط بين أفراد المؤسسة التعليمية، وحل المشاكل والعراقيل التي تواجهها العملية التواصلية.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- \* الغوص في بحث ودراسة دور الانظمة الاتصالية عموما والاتصال التنظيمي خصوصا في تحقيق التواصل بين أفراد الجامعة.
- \* الأهمية الكبيرة التي يتميز بها وسائل الاتصال عموما وطغيانها على مختلف المجالات التعليمية والاقتصادية والثقافية ... وغيرها.
- \* الكشف عن الايجابيات والسلبيات الناجمة عن استخدام وسائل الاتصال في المنظومة التعليمية.
- \* امكانية البحث في هذا الموضوع بالرغم من صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات بسبب الأوضاع الحالية.
- \* محاولة إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في الجامعة.
- \* الرغبة في تسليط الضوء على مختلف العوائق التنظيمية، الإدارية، النفسية، الاجتماعية والثقافية، المعوقات البيئية و التقنية التي قد تواجه العملية التواصلية.

### 3- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في معرفة واقع الاتصال التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي بجامعة

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

الشيخ العربي التبسي والتركيز على العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخلها باعتبار أن الاتصال عنصر من عناصر العمليات الإدارية التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية، وتستمد دراستنا أهميتها من الأهمية التي يحظى بها الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم لأنه يهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات الإدارية ولا يقتصر نقلها فقط بل يمتد إلى العمق الوظيفي للممارسة التنظيمية وربطها بالأهداف المنشودة من خلال مزاولتها لكافة العمليات التنظيمية من اتخاذ القرارات، والتخطيط، التنسيق والمتابعة والرقابة ويتخذ الاتصال داخل المؤسسة الجامعية صوراً وأشكالاً متعددة ومتباينة منها الرسمي وغير الرسمي، وتتضح لنا أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية في الدور الذي يلعبه الاتصال في مؤسسة التعليم العالي ومدى توافقه في طبيعة الاتصال من جهة والصفات التي تتميز بها الجامعة من جهة أخرى، حيث نجد أن الجامعة تعتمد على المعلومات من أجل البقاء وذلك في عدة صور.

وتكمن أيضاً أهمية الدراسة في معرفة هذه العوائق التي يتعرض لها الاتصال التنظيمي والتي تحد من فعاليته داخل جامعة الشيخ العربي التبسي وبالتالي العمل على تجاوزها مستقبلاً.

### 4- أهداف الدراسة:

\* هدفنا الأساسي من وراء هذه الدراسة هو معرفة تأثير الاتصال التنظيمي على تحقيق التواصل بين الأفراد والتعرف على مهام التي يقوم بها هذا النوع من الاتصال ومختلف أنواع العوائق التي تواجه العملية الاتصالية.

\* معرفة مدى اهتمام الجامعات بهذا الموضوع.

\* محاولة التوقف عند أهم النقاط السلبية في استخدام الاتصال التنظيمي إن وجدت ومحاولة إيجاد بديل أو حلول لها.

\* محاولة تشخيص وتحليل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.

\* التعرف على مختلف التقنيات والوسائل التي تستخدم في الاتصال داخل المؤسسة والتي لها تأثير مباشر على ضمان السير الحسن للجامعة

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

### 5- منهج الدراسة:

يتميز المنهج السبيل الذي يسلكه الباحث قصد تنظيم أفكاره ومعلوماته حول موضوع دراسته، وذلك من أجل إثبات الحقيقة بالاعتماد على براهين عملية وموضوعية، ويختلف منهج البحث باختلاف الموضوع الذي يدرسه<sup>1</sup>.

ولدراسة موضوع البحث، فقد ارتأينا أن يتم تجميع أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، وقد اعتمدنا لذلك الأسلوب الوصفي إذ يعد مناسباً لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

### 6 - أدوات جمع البيانات:

#### \* استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، ويعرف عبد الباسط محمد الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذين يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وحكما لوجه استقتائهم نحو موضوع معين أو مشكلة معينة<sup>2</sup>.

ولقد استخدمنا أسلوب الاستبيان حيث كان الهدف من الدراسة هو معرفة دور تكنولوجيا الاتصال في زيادة التحصيل الدراسي لتلميذ التعليم الثانوي، وكانت كالاتي:

#### من حيث الشكل:

فقد اعتمدنا على طرح مجموعة من الأسئلة تنوعت بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة والنصف المفتوحة، ولقد اندرجت هذه الاستمارة في أربع محاور:

**البيانات الشخصية للمبحوثين:** الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مجال التخصص وكذا المسمى الوظيفي.

✓ **المحور الاول:** التكنولوجيات الاتصالية المستخدمة من طرف الطالب والمؤسسة وفيما يستخدمها

✓ **المحور الثاني:** أهمية ودور استخدام الاتصال في العملية التعليمية.

✓ **المحور الثالث:** عوائق الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية.

<sup>1</sup> محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، كلية العلوم السياسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 87.

<sup>2</sup> احمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص 335.

### ب \* الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع المادة العلمية والحقائق من مكان إجراء الدراسة، ذلك أن الملاحظة هي "عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب عملي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته<sup>1</sup>.

### 7- الدراسات السابقة:

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

أ-دراسة الطاهر أجغيم<sup>2</sup> 2006: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري قام

### وباجي مختار نموذجاً

قام بهذه الدراسة الطاهر أجغيم تحت عنوان: "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجاً، وانطلق الباحث في هذه الدراسة من تساؤل أساسي ألا وهو: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟ والعكس صحيح؟

### \*منهج الدراسة:

اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وجاء اختيار هذا المنهج لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وطبيعة الفرضيات التقريرية.

<sup>1</sup> محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 1 . دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008، ص88 .

<sup>2</sup> الطاهر أجغيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة، جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الاجتماعية 1 والعلوم الإنسانية ، تخصص علم الاجتماع 2005-2006،

## الفصل التمهيدي:.....الاطار المنهجي للدراسة

\*أهمية الدراسة: الاتصال في المؤسسة كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه عملية مستمرة طوال عمر المؤسسة تنشط وتدعم التخطيط والتنظيم وتعطيها دفعة قوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم...الخ، وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصالات في المؤسسة ذاتها يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية أو أي عامل في المؤسسة يكون مسؤولاً عن أعمال معينة تخصه أو تخصص من هم تحت مسؤوليته وبالتالي فإن عدم دقة وكفاية هذه الاتصالات لا تؤثر فقط على المدير بل تؤثر كذلك على كافة أعمال العاملين في المؤسسة وتظهر آثارها على مستوى الميول والاتجاهات والأداء والعلاقات والروح المعوية للمسؤولين والعمال على حد سواء لذلك نخلص إلى أن أهمية الاتصال في المؤسسة تتجلى في شتى مجالات التنظيمية والإدارية والاقتصادية والإنسانية والتقنية داخل المؤسسة وخارجها وتبدو أهمية الاتصال في المؤسسة على وجه أكثر تحديداً في علاقته الوثيقة والمباشرة بالتخطيط وإصدار القرارات والتنسيق وإنجاز الأعمال والتقييم والرقابة التي تبدأ بمرحلة التشخيص للمشكلة ثم مرحلة البث أو العزم ثم مرحلة تحديد البدائل ثم مرحلة التقييم لكل البدائل وتنتهي بمرحلة اختيار البديل المناسب وكل ذلك وفق مراحل منسقة ومضبوطة 9

### \*نتائج الدراسة:

- ✓ واقع دور اللغة في اتصال وأداء المؤسسة الجزائرية.
- ✓ طبيعة نظام الاتصال الكتابي السائد وتأثيراته الإدارية والإنسانية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- ✓ مدى استجابة نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية لمتطلبات العملية الإدارية.
- ✓ مدى ملائمة وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة الجامعية الجزائرية ودورها في تحسين أدائها.
- ✓ تقدير مكونات أفراد وفئات (الأسرة الجامعية في واقع اتصال المؤسسة).

### \*التعليق على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة ساعدتنا في كثير من الأمور وذلك من خلال مراجعتنا لها، حيث مكنتنا من تحديد جملة من النقاط نلخصها في الآتي:

- ✓ صياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

✓ وضع الخطوات المنهجية العلمية لموضوع الدراسة والمتمثلة في نوع الدراسة، المنهج، الأدوات، مجتمع البحث والعينة.

✓ رسم خطة الدراسة من خلال متغيرات الدراسة (الاتصال التنظيمي، مؤسسة الجامعية).

إضافة إلى التوسع في المعلومات الخاصة في هذا الجانب وهذا من خلال الاعتماد على دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للباحث جلال الدين بوعطيط، دراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية للباحث العربي بن داود، ودراسة واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية للباحث الطاهر أجيم.

-كما ساعدتنا الدراسات السابقة على تصميم استمارة استبيان من خلال ضبط المحاور وكذلك التساؤلات.

ومنه يمكن القول أنه رغم تفاوت نتائج الدراسات السابقة واختلافها في العينة مجتمع الدراسة إلا أنها أتت علينا بفائدة كبيرة في دراستنا.

**ب/ معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة-جامعة ام البواقي-**

وتندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، حيث اعتمدت دراستنا على المسح الاجتماعي بالعينة القصدية، اين تم جمع البيانات من عينة قوامها 16 موظفا يمثلون 16 % من المجتمع الأصلي، وذلك عن طريق استبيان من تصميم الطالب.

ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، جاءت نتائج الدراسة مرتبة حسب أهميتها، على أن معوقات الاتصال التنظيمي بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة محل البحث هي كما يلي:

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

- **المعوقات الثقافية:** كاختلاف البيئة الثقافية، السن، مكان الإقامة، العادات والتقاليد، المستوى العلمي، اللغة، وثقافة الجامعة الخاصة بها والتي تعد من اكبر المعوقات التي يواجهها التنظيم.

- **المعوقات التنظيمية:** صعوبة الاتصال بإدارة الجامعة، غموض الأدوار وتقسيم العمل داخل المؤسسة الجامعية، حجب المعلومات من الرؤساء والزملاء، عدم وجود مصلحة متخصصة في التوجيه والإعلام، عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية و اختلاط الاعلانات القديمة بالجديدة.

- **المعوقات الشخصية:** معوقات تتعلق بمستقبل الرسالة كعدم الاهتمام بما يقوله الآخرون، والمزاجية في الاتصال. فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء الجامعة وكثرت الصراعات. معوقات تخص مضامين الاتصال، عدم الانتباه إلى الإشارات غير اللفظية والتي تصاحب الاتصالات الشفوية. معوقات تتعلق بالمرسل أو القائم بالاتصال، كالخوف والضعفات النفسية.

وقد جاءت الدراسة في خمسة فصول:

**الفصل التمهيدي:** طرحت فيه مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وفرضياتها، وتم التطرق فيه الى الدراسات السابقة.

**الفصل الأول:** عرجنا فيه الى الاتصال التنظيمي من حيث، مفهومه، اهدافه ووظائفه، عناصره، أهميته، وأنواعه.

**الفصل الثالث:** تضمن معوقات الاتصال التنظيمي ونظرياته، من حيث المفهوم، والمعوقات، والنظريات.

**الفصل الرابع:** تضمن إجراءات الدراسة الميدانية، من حيث المجالات، ومنهج البحث، وأدوات جمع بياناتها، وعينتها، وأساليبها الإحصائية.

تتجلى أهمية الدراسات في الوقوف على الاسباب الحقيقية لمعوقات الاتصال التنظيمي في جامعة أم البواقي. وهذا حتما بعد التشخيص الجيد للمعوقات التي تعاني منها الجامعة، كذلك ابراز قيمة الاتصال التنظيمي في المنظمة

**ج/ معوقات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي ببعض جامعات الشرق الجزائري.**

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التعرف على علاقة معوقات الإتصال التنظيمي بدافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري مع الكشف عن أبرز ما يواجهونه من

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

معوقات والوقوف على مستوى دافعية الإنجاز لديهم وبعد تطبيق مقاييس جمع البيانات وتفريغها ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما توفر من دراسات سابقة وما تم تناوله نظريا توصلت الدراسة للنتائج التالية :

أولاً: أبرز المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي يقسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في المعوقات التنظيمية تليها المعوقات الإنسانية وهي يتعب مقاربية.

ثانياً: مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري متوسطه ثالثاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري من جهة وبين المعوقات الإنسانية للإتصال التنظيمي ومستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري من جهة أخرى وذلك في مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة عكسية.

وبالتالي فإنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري في مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة علمية .

**\*أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1 \* الكشف عف طبيعة العلاقة الموجودة بين معوقات الاتصال التنظيمي كدافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الاجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري.
- 2 \* الوقوف على أهم معوقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي بقس العلوم الاجتماعية ببعض من جامعات الشرق الجزائري.
- 3 \* التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي بقسم العلوم الاجتماعية ببعض من -جامعات الشرق الجزائري

د/ معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ، دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

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

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية محل البحث هي كما ليلي مرتبة حسب أهميتها:

- **المعوقات التنظيمية:** عدم تحقيق الاجتماعات ومواعيدها للغرض منها، افتقار وسائل الاتصال للتنوع، الانفراد في اتخاذ القرارات، عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، حجب المعلومات من طرف الزملاء، افتقار وسائل الاتصال التنظيم، عدم تحديد الصلاحيات، عدم ملائمة توقيت الإعلان عن المعلومات، الاضطرار للجوء الزملاء للحصول على المعلومات، حجب المعلومات من طرف الرؤساء، عملية الاتصال لا تتم وفقا للسلسل التنظيمي، عدم تحقيق مواعيد نشر الإعلانات الغرض منها. الطريقة غير المنظمة لنشر الإعلانات، عدم وضوح قوات الاتصال الرسمية، صعوبة الاتصال بالإدارة، تعدد المستويات الإدارية، عدم ملائمة وسيلة الاتصال الموضوعية، صغر المساحة المخصصة للإعلانات

- **معوقات اجتماعية:** افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات النظر، غياب المشاركة، الصراعات بين الأفراد، غياب التشجيع على الاتصال، اختلاف البيئة الثقافية للأفراد، اختلاف ميول الأفراد، تسلط الرؤساء، الاختلاف في اتجاهات الأفراد، الفوارق في الرتب العلمية

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

و/الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -الميلية - أنجزت من طرف الباحثة "أميرة مخرشي" في جامعة محمد الصديق بن 2015 يحيى جيجل في سنة 2014

وكان التساؤل الرئيسي كالاتي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين؟

ويندرج هذا التساؤل تحت سؤالين رئيسيين فرعيين هما:

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

- هل يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظفين؟.

- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة دافعية الموظفين نحو العمل؟.

كما احتوت هذه الدراسة على فرضيتين مفادهما:

- يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظفين داخل المؤسسة.

- الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كانت ادوات جمع البيانات ممثلة في: الاستمارة والملاحظة والمقابلة. وكانت اهم نتائج الدراسة في:

\* أداء العمال لا تحدده الحوافز المادية وظروف العمل المحيطة فقط، بل تحدده كذلك طريقة الإشراف وقناعة العمال بقيمتهم وأهميتهم داخل التنظيم.

\* تفضيل اكثر من 97 % من المبحوثين العمل في فريق مما يزيد من سرعة تأقلمهم وكذلك أدائهم.

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي.

اعتمادا على المنهج الوصفي، تم جمع البيانات من عينة قوامها 125 أستاذا يمثلون 65 % من المجتمع الأصلي، وذلك عن طريق استبيان من تصميم الطالبة الباحثة.

وأظهرت نتائج البحث أن معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية محل البحث هي كما يلي، مرتبة حسب أهميتها:

. **معوقات التنظيمية:** عدم تحقيق الاجتماعات ومواعيدها للغرض منها، افتقاد وسائل الاتصال للتوسع، الانفراد في اتخاذ القرارات ، عدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات، حجب المعلومات من طرف بعض الزملاء، افتقار وسائل الاتصال للتنظيم، عدم تحديد الصلاحيات، عدم ملائمة توقيت الإعلان عن المعلومات، الاضطرار للجوء للزملاء للحصول على المعلومات، حجب المعلومات من طرف الرؤساء، عملية الاتصال لا تتم وفقا للتسلسل التنظيمي، عدم تحقيق مواعيد نشر الإعلانات الغرض منها، الطريقة غير المنظمة لنشر الإعلانات عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، صعوبة الاتصال بالإدارة، تعدد المستويات الإدارية، عدم ملائمة وسيلة الاتصال لموضوعه، صغر المساحات المخصصة للإعلانات، العدد الكبير للأساتذة.

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

**معوقات اجتماعية:** افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات النظر، غياب المشاركة، الصراعات بين الأفراد ، غياب التشجيع على الاتصال، اختلاف البيئة الثقافية للأفراد ، اختلاف ميول الأفراد ، تسلط الرؤساء، الاختلاف في اتجاهات الأفراد ، الفوارق في الرتب العلمية.

**معوقات نفسية:** قلة الثقة بين الزملاء، الضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، عدم الرغبة في الاتصال، قصور في تأويل ما يقال، عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون، الشعور بالضيق عند الاتصال بأحد الرؤساء، الشعور بأن الإداريين لا يفهمون الفرد، صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار، صعوبة فهم ما يقوله الآخرون

### 9/ بعض مصطلحات الدراسة:

#### أ/الاتصال:

\* لغة : كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني الربط بين كائنين أو شخصين و مصطلح الاتصال في اللغة العربية يعني كما تشير المعاجم الوصول الى الشيء أو بلوغه والانتماء اليه .

\* اصطلاحا: هو عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل إلى مستقبل، و ذلك بغية تغيير سلوكه.<sup>1</sup>

#### ب - العوائق:

#### لغة:

حيث جاء في القاموس الجديد للطالب "عاق"، يعوق، عوقا، أي صرفه وتبطه وآخر عنه<sup>2</sup> وجاء في لسان العرب لابن منظور: وعاقه عن الشيء يعوقه عوقا صرفه وحبسه ومنه التعويق والاعتياق وذلك إذا أراد أمر فصرفه عنه صارف...ويقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائقا وعاقني العوائق<sup>3</sup>.

#### اصطلاحا:

أما روبيرت ميرتون فيرى بأنها «نتيجة غير متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية للتنظيم»<sup>4</sup>.

عزي عبد الرحمن ومجموعة من الأساتذة، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص:117.

<sup>2</sup> علي بن هانية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، 1991، ص 77

<sup>3</sup> ابن منظور، أعاد بناءه على الحرف الأول من الكلمة يوسف خياط ون ديم مرعشلي. الجزء ١-٣، لسان العرب، المحيط للعلامة، معجم لغوي علمي، المجلد 3، دار لسان العرب، بيروت، ط2، 1970، ص 930.

<sup>4</sup> الحسني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط5، 1985، ص 53.

## الفصل التمهيدي:..... الاطار المنهجي للدراسة

ومن جهة أخرى المعوقات عبارة عن وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ويمكن النظر إليه المسبب للفجوة بين الإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء من معيار محدد مسبقاً<sup>1</sup>

**ج/التنظيم:** من الفعل " نظم " ومصدره "نظم " يعني الترتيب والتنسيق؛ ويحيلنا قاموس أكسفورد إلى أن التنظيم يعني العضوية أو إعطاء الشيء هيكلًا عضويًا وجعل هذا بنية حية<sup>2</sup> الهيئة أو المنظمة أو (organisation) وبذلك يعني مصدر الفعل " التنظيم النظام. و لا تختلف القواميس العربية في إعطائها المعاني لمفهوم التنظيم، فهي تعربه فعلا " ينظم " كما تعربه مصدرا للتنظيم<sup>3</sup>.

### اصطلاحا:

يعرفه "كيومان" بأنه: تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في الوظائف مفردة، ثم تجديد العلاقات المفردة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف<sup>4</sup>.  
أما "أحمد ماهر" فيعرفه بأنه: مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل أو أنشطة وظيفية محددة ومتميزة، وذلك بتحقيق أهداف محددة.<sup>5</sup>

### التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن نظام من الأنشطة المتناسقة إداريا، وبمعنى آخر التنظيم هو وحدة اجتماعية هادفة ذات أنشطة مسبقة، تتشكل من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن حدود معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

<sup>1</sup> علي محمد عبد العزيز درويش، تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، جامعة تأليف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 07.

<sup>2</sup> BULL Victoria , The Oxford Learn's Pocket Dictionary,UK United Kingdom, 2nd edition, 2008,p 355.

<sup>3</sup> حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2012، ص 26.

<sup>4</sup> حنان بوشلاغم، المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، 2015 - 2016، ص 26.

<sup>5</sup> شرف الدين مؤمن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2011-2012، ص 3 .

**الفصل الأول: (الجانب النظري): الاتصال  
التنظيمي من منظور سوسيولوجي**

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

### الفصل الأول: (الجانب النظري): الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

يتوقف نجاح المؤسسات المهنية التعليمية كانت أو اجتماعية أو اقتصادية في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها. حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة. وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة كما تساعد أيضًا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه وترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات، كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وبالرغم من تعدد أشكال ووسائل الاتصال وتنوعها في المؤسسة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

انطلاقاً من ذلك سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصالات التنظيمية وأهميتها في المؤسسة التعليمية وسنتعرض إلى أهم معيقاتها ثم الوقوف على الطرق والآليات المساعدة في تجنبها

### المبحث الأول: قراءة تحليلية لمفهوم الاتصال (التعريف - الخللص)

#### المطلب الأول: تعريف الاتصال

**لغة :** كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني الربط بين كائنين أو شخصين و مصطلح الاتصال في اللغة العربية يعني كما تشير المعاجم الوصول إلى الشيء أو بلوغه و الانتماء إليه.

حيث يرجع أصل كلمة اتصال COMMUNICATION إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها ، common ؛ أي " مشترك " أو "عام" ، وبالتالي فإن: "الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما<sup>1</sup>.

أما في اللغة العربية فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب، على أنها مشتقة من وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه" ويعني أيضا "المواصلات والبلاغ".<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** هو عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل إلى مستقبل، و ذلك بغية تغيير سلوكه.<sup>3</sup>

\* "عملية نقل المعلومات من شخص لآخر، وقد تكون هذه المعلومات آراء أفكار ومقترحات توجيهات، أوامر وغيرها"<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: خصائص الاتصال

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

\* **الاتصال عملية لها صفة التلقائية:** فمنذ أن وجد الإنسان على الأرض وهو في محاولة دائمة لتكوين علاقات مع الآخرين ولذلك فقد أوجد اللغة والإشارات لتمكينه من تحقيق ذلك، فهو بحاجة ماسة إلى الاتصال بغيره قصد استمرار حياته الاجتماعية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط4، 2003، ص 23.

<sup>2</sup> إبراهيم أنيس - عبد الحليم منتصر - عطية الصوالحي - محمد خلف الله أحمد، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية ، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004م، ص1037. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2008، مج1، ص2449.

<sup>3</sup> عزى عبد الرحمن ومجموعة من الأساتذة، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 1992، ص17.

<sup>4</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي، بدار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1997 ، ص 334.

<sup>5</sup> هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص ص 50-51.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

\*الاتصال ظاهرة اجتماعية لها صفة الانتشار: يعتبر الاتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات كما يمارس في مختلف المنظمات المطية الإقليمية والدولية.

\* الاتصال بشكل نظامي متكامل : يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرملة ومستقبل ورسائل وبيئة اتصالية، وإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.<sup>1</sup>

\* الاتصال له طبيعة تاريخية: وهذا راجع لكونه مر بالعديد من المراحل التي تخللتها تطورات سواء في طرق الاتصال أو في الوسائل المستخدمة

الاتصال تفاعلي وأني ومتغير: الاتصال بيني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل شخص بأخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شعبان قرح، الاتصالات الإدارية، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2009 ، ص21.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودت، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص148.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

### المبحث الثاني: قراءة تحليلية لمفهوم التنظيم

#### المطلب الأول: تعريف التنظيم

\* التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤدون هذه الخدمات<sup>1</sup>

\* أو هو الوسيلة والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال، وهو أمر لا بد من تحديد معايير لقياس جودته أو فعاليته، فهو كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.<sup>2</sup>

\* كما ويستعمل لفظ التنظيم عادة في الادب الإداري للدلالة على ثلاثة معاني وهي: نظم، منظمة، عملية.

- نظم ((Organizing)) هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية .  
- منظمة (Organization) هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقاً لأنظمة وقواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

- عملية أو وظيفة: فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.<sup>3</sup>

#### \* التعريف الإجرائي:

إذا هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعها الشخص لنفسه، وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم، وهذا هو أبسط أشكال التنظيم أما في الإدارة فيحتاج التنظيم إلى عددٍ من العناصر التي تُؤدِّي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي غالباً ما تكون كثيرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بن علي شبان العامري، مفهوم التنظيم وأهميته، موسوعة مقالات مهارات النجاح، التنمية الإدارية، التنظيم الإداري، <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1229&SecID=77>، 2020/05/15، 01:45 سا.

<sup>2</sup> ينظر: محمد قاسم الغريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان-، ط3، 2008، ص49.  
<sup>3</sup> مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (الإسكندرية)، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص73.

<sup>4</sup> ينظر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة، 1408هـ/1987م، ص147.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

### المطلب الثاني: خصائص التنظيم:

هناك مجموعة من الخصائص يتصف

بها كل تنظيم لعل أهمها ما ذكره محمد قاسم القريوتي (2003) والمتمثلة فيما يلي:

\* أنه كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق وبوعي وليس بمجرد الصدفة.

\* وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء المجموعة التي تنطوي تحت لوائه. و وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين في التنظيم، فالاستمرارية تحقق الطمأنينة والأمن للأفراد العاملين .

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

فالتنظيم في أساسه هو مجموعة من الأفراد ينظرون ضمن بقاء رسمي ويخضعون لمجموعة من القوانين والضوابط والتعليمات التي تساهم في توزيع وتحديد وتوضيح الأنوار الموكلة لكل منهم بغية توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة الأمر الذي من شأنه تحقيق النجاح والاستمرارية والبقاء للبناء التنظيمي الذي ينتمون إليه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع التنظيم.

هناك نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، سنتطرق لهما فيما يلي بنوع من التفصيل.

#### 1- التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بها بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة. ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي.

1 محمد، قاسم القريوني، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الشروق، الإسكندرية، ط4، دس ن، ص45.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي، كما يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط.

### 2- التنظيم غير الرسمي:

رغم أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أن واع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وبهذا يعتبر التنظيم ناقصا إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين.<sup>1</sup>

### أ\* تعريف التنظيم غير الرسمي:

يعرف M. Créner التنظيم غير الرسمي على أنه: " ذلك التصرف العفوي غير المتبنى من طرف هيكل المؤسسة".

ويعرفه محمد عبد الفتاح محمد على أنه " شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة ومنه يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي ومنه، نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شاوي صباح، أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص55-56.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص55-56.

### المبحث الثالث: ماهية الاتصال التنظيمي

#### المطلب الأول: نشأة و مفهوم الاتصال التنظيمي

##### أولاً: ظهور وتطور الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الاتصال، ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل عملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة، بالرغم من تركيز الباحثين في هذا المجال على دراسة اتجاه الاتصال، وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار وتشكل محاور أساسية في الميدان. وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام بالدراسة خاصة وأن العالم اليوم قد صار شبكة اتصالات معقدة، أي أننا نعيش وتفاعل على جميع المستويات، وإن كان الباحثين الذين تناولوا موضوع الاتصال التنظيمي أمثال: روبرت وأوريليو بورتر 1974 وریشيتو 1977 وكولد هييرو و بروتروبيتس وليزنيك 1978 وريدينغ 1977، ويلح كثير من الباحثين مثل فرانس ومونج وراسل 1977 أن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات. ورواد المدرسة السلوكية قد أولوا موضوع الاتصال وخاصة الاتصال الرسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد الباحثين المعاصرين فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مستقلاً عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق مختلف المستويات التنظيمية وأهميته بتفاعل المنظمة مع محيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات.

وانطلاقاً من تناول وظائفه فإن كاتز وكاهن 1978 باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة ويلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر في علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفة خاصة التي يؤديها ذلك النسق، وعلاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما أنه قد يكون هو نفسه متغيراً تابعاً يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كالتأثر بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة، ويرى الباحثين مثل: كولمبير، وبورتر وبييتسولزنيك 1978 بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط في العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم الاتصال التنظيمي:

- ◀ عرفه "De fleur" نقل الرسائل من خلال استخدام قنوات رسمية وغير رسمية.
- ◀ عرفه "Meege" بأنه مجموعة التقنيات التكنولوجية التي تستخدم في تسيير الاجتماعي للمؤسسة.
- ◀ ويعرفه "محمد علي محمد" على أنه أداة التفاعل داخل التنظيم، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ◀ ويعرفه "أبو عرقوب" بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي أو الجماعي ويكون الهدف منه هو تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>2</sup>
- ◀ يرى "محمود سليمان العميان" الاتصال التنظيمي بأنه بوظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهماً لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام.
- ◀ الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات ، والمعاني ، والأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الاتصال المتعددة ، ولا يمكننا أن نتصور منظمة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها ، وبين أفرادها ، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطه<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم النفس والتربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005/2004 ، ص 70.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دب، دط، 2011 ، ص 09

<sup>3</sup> ناصر قاسيمي، اتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سابق، ص08. محمد ناجي الجوهر، اتصال التنظيمي، دار

الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، ط1، 2000، ص 18

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

- ◀ ويعرف "Witkin" و "Stephens" نظام الاتصال التنظيمي باعتباره ذلك التداخل ،  
والتفاعل بين الأنظمة الفرعية من خلال العمل الاتصالي الذي يخدم أغراض منظمة الأعمال<sup>1</sup>
- ◀ هذه التعاريف تشترك في أن الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل ، و تبادل  
للمعلومات . كذلك هو عملية تسيير من خلالها المعلومة و ، تتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة إما أفقيا  
أو عموديا من خلال النماذج و ، الأشكال الاتصالية المختلفة للمنظمات<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي

#### أولاً: أهداف الاتصال التنظيمي

- تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعا لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهدافا أساسية  
في اغلب عمليات الاتصال وهي:
- أ . إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط،  
إنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. ب. اطلاع  
المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى  
تسهيل عملية اتخاذ القرار .
- ت. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل و التوفيق  
بين جهود العاملين
- ث. توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز، وتوجيه الموارد البشرية و الفنية والمالية.
- ج. ربط المديریات و الدوائر و الأقسام مع بعضها ، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من اجل تحقيق  
الأهداف المنشودة<sup>3</sup>
- د- يساعد الاتصال العاملين أو القائمين على الاتصال التعبير عن سعادتهم وإنجازاتهم ومخاوفهم وتفهم  
الآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون خوف أو أي إحراج<sup>4</sup>

1 محمد ناجي الجوهر، اتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000، ص19-18 .

2 المرجع نفسه، ص18.

3 خضير كاظم حمود السلوك التنظيمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2002،ص 123.

4 صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد22، 2004، ص 120.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

والخلاصة أن الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات بين الإدارات وأقسام المنظمة وجوهرها الخارجي من منظمات أفراد من أجل تحقيق أهداف معينة، فهو يمثل الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم نحو العمل.<sup>1</sup>

فمن خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهداف أيضا. لذلك كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها إن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

### ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي، والاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.

فهو يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل التنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم من جهة أخرى، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكلهم، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات.

ويمكن إيجاز أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

◀ سيطرة المنظمة وتحكمها في صنع القرار خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية، وقد أكدت دراسات كائط 1977 وكلاوسن وباس 1982

1. نقل المعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات المختلفة مما يسهل في عملية إتخاذ القرار وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

2. تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية

3. الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة في تنسيق الجهود ويعد أساسا للنظام التعاوني.

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيم الخمار، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الدار العامة، الرياض، 1995، ص21.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

4. مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تخص المنظمة وتنعكس على البيئة العملية
5. تمكين الإدارة العليا في المنظمة على الاطلاع المستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات البيانات التي تساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.
6. المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بحيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة على الاطلاع الرئيس بالقضايا المختلفة للعاملين
7. المساهمة في تعزيز حالات الولاء المستمر للتنظيم<sup>1</sup>
8. -2 يعمل على الربط والتنسيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد و الجماعات.
9. يؤدي الاتصال دورا هاما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
10. يعد الاتصال وسيلة لتوصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف و الخطط و التعليمات التي تبنى عليها القرارات.<sup>2</sup>

وعليه فعملية الاتصال تمثل الرابط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم وتكمن أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة

<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> علي عياصرة، محمود العودة الفاضل: "الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع،

### المبحث الرابع: عمليات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: العناصر الرئيسية لعملية الاتصال التنظيمي، ووسائله

#### أولاً: العناصر الرئيسية لعملية الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال عملية حيوية ضرورية فبدونه لا يستطيع أن يقوم أي تنظيم، بحيث لا يمكن لهذه العملية أن تتم إذا غاب أحد عناصرها فكل عنصر يؤثر في الآخر و يتأثر به تتجلى هذه العناصر الرئيسية فيما يلي:

#### 1 المرسل "EMETTEUR" :

يعرف بأنه : "هو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر و لديه مجموعة من المعلومات و الأفكار<sup>1</sup> ، كما يمكن تعريفه بأنه: "القائم بإنشاء رسالة كأن يعرض من خلالها محتواها و مقصده و أفكاره أو يوصل المعلومات، و قد يكون المرسل عبارة عن رئيس أو مرؤوس على حد سواء"<sup>2</sup>.

فالمرسل إذن هو ذلك الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة عبر قنوات الاتصال لتصل إلى المستقبل فمثلاً داخل أي تنظيم فالمدير يقوم بتقديم عدة تعليمات للمرؤوسين (الموظفين)، فالمدير هنا يلعب دور المرسل، و من الممكن أن يتحول المرسل إلى مستقبل و العكس صحيح، فلو أخذنا على سبيل المثال الأستاذ و الطلبة يقوم الأستاذ بإلقاء التحية ثم يجيبه الطلبة برد التحية، و بهذا نجد الأستاذ المرسل للتحية تحول إلى مستقبل للرسالة و الطلبة أصبحوا مرسلين بردهم للتحية.

فالمرسل هو عبارة عن فرد أو منظمة لديه معلومات يود مشاركتها مع الآخرين فهو قد يكون المنظمة ذاتها أو أحد رجال البيع لديها أو أحد الأفراد المحايدين<sup>3</sup>

#### 2- الرسالة (Message):

وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير منطوقة، فالمصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية المعقدة الخاصة بالكيمياء الحيوية مثلا تكون مفهومة بين أستاذ الكيمياء وطلابه، أما إذا تحدثت نفس الأستاذ عن الموضوع مع طلاب الإعلام والاتصال لا يكون الأمر كذلك، فهناك فجوة أو عدم وجود مجال مشترك للفهم بين المرسل والمستقبل والمنطق نفسه إذا كان الأستاذ يلقي محاضرة بلغة لا يفهمها أو لا يعرفها الحاضرون، أو إذا استخدم إيماءات وإشارات ذات دلالة مختلفة لهم.

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، المرجع السابق، ص 30 .

<sup>2</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2003 ، ص 264 .

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 168

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

ومن جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة، ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها تجيب على تساؤلات المتلقي ولا تحيطه علما كافيا بموضوع الرسالة، الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الإدراكي على الربط بينها.<sup>1</sup>

\* الوسيلة Canal de communication هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتعرف بالآلة أو تختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، فهي الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو الإذاعة أو التلفزيون وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون الميكروفون وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضا قد تكون الأداة مطبوعات أو شرائح أو أفلام فيديو، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما طبيعية<sup>2</sup>

### \* التغذية الراجعة Feed back \_

هي عبارة عن عملية إبلاغ الأف رد حول ما يشعر به مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسل<sup>3</sup>، ومثال ذلك قيام مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم ( المرسل ) بكلية التسيير بإرسال رسالة إلى رئيس مصلحة التدريس (المستقبل) يكون محتواها (رموزها) تغيير في عدد المقاييس يرسلها من خلال (قنوات) قد يريد من بعد ذلك رئيس مصلحة التدريس أن يستفسر عن موضع في الرسالة فيرسل برسالة أخرى ( التغذية الراجعة).

ولقد أورد هاني عبد الرحمن، وصالح الطويل، من خلال هذا التعريف خصائص الاتصال كما يلي:  
الاتصال هو تلك العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص ما سواء عن قصد منه أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال، وطرق رمزية.

◀ إن الاتصال دينامي وانه مستمر، ويتطلب ربط الجهد، والطاقة بالعمل.  
◀ إنه بين شخص وآخرون وإنه قد يتم عن قصد أو عن غير قصد بمعنى أنه لا يتخذ بالضرورة دائما شكل متعمد بين بني الإنسان.

1 فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، الجزائر، دط، 1999، ص 6.

2 فضيل دليو وآخرون، المرجع نفسه، ص 7.

3 بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دط، 2010، ص 144.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

← إنه يؤثر على مدركات الفرد، و أنه يستخدم مواد ووسائط بأشكال، وطرق رمزية أي أنه بشكل عام يتضمن استخدام التعبير التجريدي الذي يحاول المرسل من خلاله نقل معنى محدد إلى المستقبل، وإنه يستخدم وسائط، وقنوات متنوعة.<sup>1</sup>

إذن نجد من خصائص الاتصال أنه يتم بين فردين أو أكثر سواء داخل المنظمة أو خارجها إما لنقل معلومة أو عدة معلومات، فالاتصالات لها حلقات ودوائر تدور من خلالها تكون من خلالها العلاقات) الإنسانية.<sup>2</sup>

### 6- (Effect) التأثير

التأثير هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات اتجاهات وسلوك المستقبل، بما يتفق مع أهداف المرسل والهدف من العملية الاتصالية والتي من خلالها يمكن الوصول إلى نجاح الاتصال واعتباره اتصالاً فعالاً<sup>3</sup>

### 7- (Encoding) الترميز

لا يمكن للرسالة أن تفهم من الطرف الآخر أو يتم مناقشتها بشكل شخصي أو تحريري دون أن تحتوي على رموز معينة ومختارة بشكل متوافق مع الهدف من عملية الاتصال من جانب، ومحققة الفهم والاستيعاب الكاف من الجانب الآخر وتلعب الوسيلة الناقلة فيما إذا كانت محادثة شفوية وجها لوجه أو عن طريق استخدام التلفون أو الفاكس أو البريد أو شيء آخر في نقل هذه الرموز، لأنها قد تحرف أو تتحول إلى معنى آخر وبخاصة إذا ما صاحبها إيماءات شخصية من إشارات اليد أو تعابير الوجه... والتي قد تؤكد على تلك الرموز أو تحرفها عن هدفها المقصود، وتعدّ الرموز المستخدمة في عملية الاتصال أساس مهم في تحقيق الاتصال الفعال ونقطة البدء الصحيحة لمناقلة الأفكار المطلوب إيصالها إلى الطرف الآخر وبشكلها الصحيح.<sup>4</sup>

### 8- (Decoding) التفسير

وهي تعبير عن الرموز والعبارات والإشارات القابلة للفهم المشترك ما بين الطرفين (المرسل الرسالة والمستقبل) وأن تتوافق تلك الرموز مع قدرة المستلم على تفسير تلك الرموز التي احتوتها الرسالة الصادرة من المرسل، وهذه المسألة مهمة جداً لكي يفهم المستلم الرسالة إذ ما جدوى أن تتكامل كل المواصفات والشروط المطلوبة، وأن لا يكون المستلم قادراً على فك رموزها أو فهم مضمونها.

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2011، ص15.

<sup>2</sup> Daniel Bougnoux, *introduction aux sciences de la communication*, horvelague paris, 1998, p 11.

<sup>3</sup> اسماعيل محمد السيد وآخرون، التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، دط، 2006، ص 235.

<sup>4</sup> تامر البسكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2006، ص 69

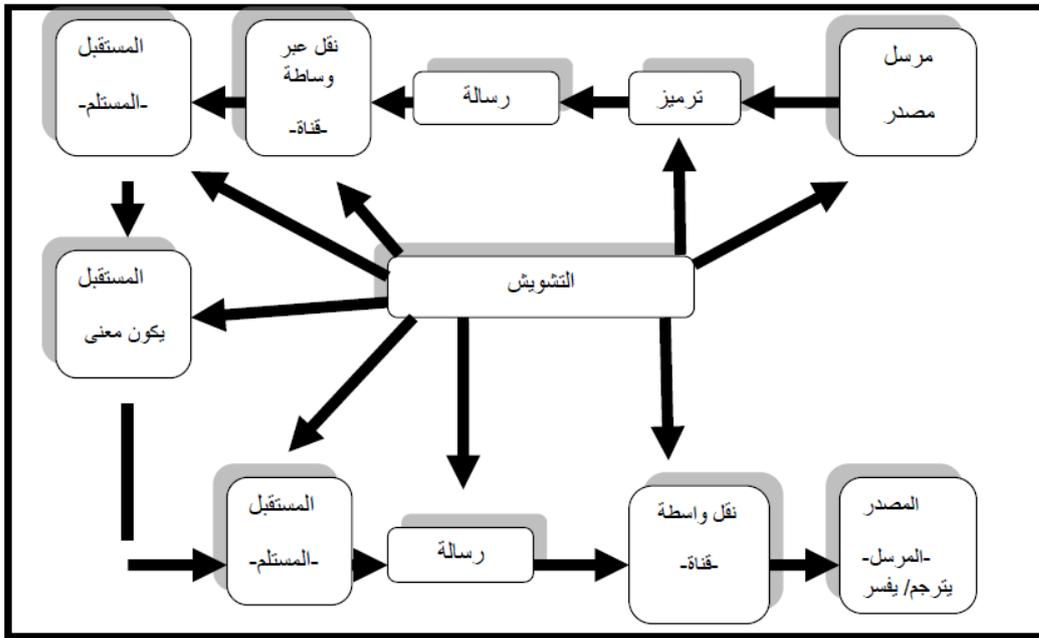
## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

وتشير الدراسات في هذا الجانب إلى أن الخبرة والإدراك والاتجاهات والقيم المشتركة ما بين المرسل والمستقبل، يمكن أن تحقق الفهم والتوافق لوضع الرموز وتفسيرها المتقابل من قبل الطرفين.<sup>1</sup>

### 9- (Noise) الضوضاء

طالما تمر الرسالة في قناة للاتصال ومهما كان شكلها فإنها ستعرض إلى درجة معينة من التشويش أو التأثير السالب على المسار المطلوب من عملية الاتصال المستهدف، وتحصل عملية الضوضاء في أي جزء من أجزاء نظام الاتصال، فقد يكون التأثير السالب حاصل في عملية الاتصال التلفزيوني بين مندوب المبيعات والمشتري عندما يحدث هناك تغافل في الاتصال أو عدم وضوح الصوت أو عند عرض إعلان تلفزيوني، ويتم عرض إعلان منافس مباشرة من بعده، مما يؤثر على مستوى ودرجة التأثير أو الاستجابة المحققة من الإعلان المشاهد أولاً أو سوء الشكل الطباعي للإعلان ومصادر الضوضاء تعوق فهم المستقبل للرسالة أو في استقبالها.<sup>2</sup>

الشكل رقم: (1) يبين عناصر وخطوات العملية الاتصالية



المصدر: حسين حريم 2004 ص ( 246 )

<sup>1</sup> تامر البسكري، المرجع نفسه، ص68.

<sup>2</sup> تامر البسكري، الاتصالات التسويقية، مرجع سابق، ص ص 73 - 74

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

### ثانياً: وسائل الاتصال التنظيمي

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بفئات المؤسسة غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف الناتجة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن كل أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً من استعمال أسلوب واحد بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثر في نقل الرسالة إلى الآخرين ويجمل العلماء أساليب الاتصال في ثلاثة أساليب هي:

1. وسائل الاتصالية المكتوبة: ويتم عن طريق الكلمة المكتوبة والتي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ونجد للاتصال الكتابي عدة طرق تشمل منها التقارير والمذكرات والمنشورات والخطابات الرسمية والمجلات والصحف.

#### تتخذ أشكال متنوعة منها:

◀ التقارير: تعتبر من الوسائل الأساسية في العمل الإداري حيث تعمل على تنسيق الأعمال الخاصة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة. انشقت كلمة " تقرير من الفعل قرر بمعنى وضح الرأي أو المسألة وحققه وهذا التوضيح يعد عرضاً رسمياً ومختصراً لمعلومات أو حقائق وبيانات محددة قصد استخدامها لغرض معين؛ كما يهدف التقرير إلى توضيح مزايا وعيوب وعمل معين<sup>1</sup>

◀ للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بدعتاً انها وضعت بناء على توجي أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توري معلومات معينة الى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير الغير موجهة من المعلومات والبيانات<sup>2</sup>.

◀ المذكرات: وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

1 محموش فضيلة الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، الجزائر، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، الجزائر، دط، 2009م، ص155.

2 خير خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص143- 144

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

المذكرة وثيقة متداولة داخل المؤسسة لذلك قد يعتقد الكثير أنها سهلة التحرير ولا تتطلب احتراما صارما لمواعيد الكتابة من حيث الشكل والأسلوب على اعتبارات أن المرسل إليه هو موظف من نفس المرفق أو المؤسسة وهذا تصور خاطئ. إذ يحق للقارئ سواء

كان من داخل الإدارة أو خارجها أن يتناول كتابات واضحة ومتناسقة تخلوا من الإطالة والالتواء في الأسلوب<sup>1</sup>.

الأوامر والتعليمات: تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة<sup>2</sup>.

البرقية: هي رسالة ترسل بواسطة البرق، من مكتب بريد إلى آخر، وهي وثيقة مختصرة لكنها واضحة المعنى، وترسل البرقية بطريقة مستعجلة وسريعة لتوصيل أخبار هامة بشكل عاجل سواء كانت حسنة أو سيئة أو سرية...

أنواعها: البرقية العادية: هي التي تتداول بين الأفراد، أو بين الأفراد والإدارات، وترسل دائما عن طريق مصالح البريد تحت رقابة عون هذه المصالح و البرقية الرسمية: هي التي ترسل بين الإدارات، بحيث المواضيع المرسله تكون خاصة ومستعجلة.

التلكس: التلكس رسالة مكتوبة مثل البرقية، وإرسالها يتطلب وجود جهازين، الأول للإرسال والثاني للاستقبال، بحيث إذا رُقن النص في جهاز الإرسال تلقاه جهاز الاستقبال ونسخه، ونجده في اغلب الإدارات والمؤسسات العامة، ولكنه يختلف عن البرقية شكلا حيث، لا نجد فيه جداول، والهدف منه هو اتخاذ القرارات اللازمة في أقصر مدة، الأمر الذي يضفي على التسيير صفة المرونة والنجاعة.

من مميزاته أنه مكتوب ومسجل، فهو لهذه الناحية أفضل من التلفون لأنه يشكل وثيقة قابلة للحفظ، وهو مضمون الوصول إلى المستقبل، ولذلك فهو أفضل من البرقية التي يمكن أن تضيع، وأسرع من كليهما في الاتصالات الخارجية<sup>3</sup>.

لوحة الإعلانات: تفيد في بت ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة.

<sup>1</sup> محموش فضيلة ، المرجع السابق، ص. 159

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 2003م، ص 444.

<sup>3</sup> محموش فضيلة، مرجع سابق، ص 159

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

المجلة: تستخدم المجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، أو كانت أخبار رسمية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار، فيجب أن تكون واضحة و تثير اهتمام القارئ، الاكتفاء بعرض كل ما هو ضروري، ومطلوب توصيل معناه.<sup>1</sup>

إن ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم و ، توفير السجلات و ، زيادة عدد المستقبلين و ، تخفيض الاختلافات . ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام الغير الفعال للأساليب التكنولوجية.<sup>2</sup>

- ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة او داخل الورشات وتحتوي على قسمين :القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة او التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 ايام تقريبا ،وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل<sup>3</sup>

### أ-مزايا الاتصال الكتابي :

\* إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الامر لذلك.

\* تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي .<sup>4</sup>

حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة او الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفت الأموال والجهد.

إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقدن كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات، أي المعلومة الكمية التي قد تخدم الكيفية وتعززها.

إمكانية الاتصال بعدد كبت من الأفراد.<sup>5</sup>

\*توثيق عمليات الاتصال

\*امكانية متابعة الاتصال

الملائمة للأحداث والمناسبات التي تتطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص180-222.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، أجمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 445.

<sup>3</sup> Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation . " connaissance du problème", les édition esF entreprise moderne. D'édition et les libraires techniques, paris ,France 1983: p 9

<sup>4</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005 ،ص 245

<sup>5</sup> محمد يسرى إبراهيم دعيبس، الاتصال و السلوك الانساني، البيطاش سنتر، الاسكندرية ،دط، 1999 ،ص 197.

<sup>6</sup> جمال الدين الدرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ، 2002 ،ص. 610

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

### ب- معوقات الاتصال الكتابي

إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل الدرس في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

\*تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية .<sup>1</sup>

\*عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تستنضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.<sup>2</sup>

\*احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل لذهن الدرس إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

\*حرمان مصدر الرسالة (الدرس) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.<sup>3</sup>

### 2. وسائل الاتصال الشفوية:

الاتصالات الشفوية، هي الاتصالات التي يتم من خلالها استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية "الكلام" في توصيل الرسالة، أو المعلومات إلى المستقبل وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي<sup>4</sup>

تتم هذه الاتصالات مباشرة بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء الخطاب أمام الجمهور. وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، وكذلك فإن اجتماع الرئيس بالمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب الاتصالات الشفهية، أنها قد توفر في الوقت كما يضمن البعض، لأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق وقتا طويلا دون التواصل إلى نتائج تذكر<sup>5</sup>.

من أمثلة الاتصالات الشفوية ما يلي:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 542.

<sup>2</sup> Alex muchillil (b) et commnincation dans l'organistation, connaissance du probleme, les edition dans l'entreprise moderne , dedition et les libraires, paris, France , 1983, p9.

<sup>3</sup> محمد يسرى إبراهيم دعيبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 197.

<sup>4</sup> محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكاتب ومراكز المعلومات، مكتبة الجامعة الشارقة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،

2011، ص. 142.

<sup>5</sup> هاتي خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص. 138 .

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

- ◀ الهاتف: يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوية حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفر في الوقت فبواسطة الهاتف يستطيع المدير أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات، نتيجة للتطور الذي شهده جهاز الهاتف أصبح يرتبط بمراكز الحسابات الآلية والحصول على المعلومات المخزنة فيها.
- ◀ الاجتماعات: تعتبر من الوسائل اللفظية وتعتمد على مناقشات يتم عقدها بصورة دورية أو في حالات استثنائية، وهذا النوع يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة.<sup>1</sup>
- ◀ المقابلات الجماعية: والتي قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات ويتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، و مدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء؛ ودرجة نضجهم و ؛ مستواهم التنظيمي و ، الثقافي<sup>2</sup>
- ◀ المقابلات الشخصية: وهي وسيلة تحدث وجها لوجه يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة إيجابية.
- ◀ الاتصالات المصور: تولى المؤسسات لهذا النوع من الاتصال أهمية بلغة يتضح ذلك من خلال استعماله في مختلف ميادين أعمالها، منها أهمها التلفزيون والصحف، والإعلانات والمجالات.<sup>3</sup>

### أ- مزايا الاتصال الشفوي:

- ◀ يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- ◀ تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.<sup>4</sup>
- ◀ يحافظ على قدر كبت من السرية، ويتم العم في الحالات التي يخشى ان تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة .

### ب- عيوب الاتصال الشفوي :

- ◀ للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:

1 عبد الكريم درويبة، ليلي تكللا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976، ص483

2 صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 444- 443

3 فضيل دليو ، مرجع سابق ، ص 74

4 طارق المجذوب، الادارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،بيروت، 2000، ص ص -522 521.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

يعاب عن الاتصالات الشفاهية أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ، ولذلك فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل رجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.<sup>1</sup>

← صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

← قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة .

**3.الاتصال الإلكتروني :** وهو الذي يتم عن طريق الانترنت وتعتبر شبكة الانترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم، والاجتماعات عن بعد من خلال شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية

أ- البريد الإلكتروني: يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية وذلك من حاسب آلي حاسب آخر، بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة ويخلق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا من أهمها توفير الوقت وتكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى الرسائل الإلكترونية الأخرى على رأسها الانترنت والفاكس وأنظمة الاجتماعات عن بعد وتجمعات البيانات والفيديو...

ب- الانترنت: يقصد بها أنها شبكة يمكن من خلالها تبادل المعلومات والملفات على مستوى شركة أو هيئة أي أنها شبكة محلي LAN، وقد توصل على شبكة الشبكات الانترنت، وقد لا توصل<sup>3</sup>

وتعتبر هذه الوسيلة الإلكترونية من أحدث الوسائل المستخدمة في ترقية طبيعة الاتصالات داخل الهيئات والمؤسسات.

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط71987، ص 270.

<sup>2</sup> فتحي أحمد دياب عوادة: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 213.

<sup>3</sup> فريد النجار وآخرون: التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006، ص 33.

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي ونماذجه

#### أولاً: أنواع الاتصال التنظيمي

تناول العديد من الكُتّاب أنواع الاتصال التنظيمي ولم يتم الاتفاق حول تصنيف محدد، وعلى الرغم من ذلك الاختلاف فإن هناك تداخلاً بين هذه الأنواع حسب الاعتبارات التي يضعها الكُتّاب؛ فقد تتداخل أنواع الاتصال التنظيمي حسب المصدر مع أنواعه حسب الجهة، وحتى لا يحدث خلط بين هذه الأنواع فقد اعتمد على تقسيم الى نوعين أساسيين هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وفيما يلي سنتناول هذين النوعين بشيءٍ من التفصيل وذلك على النحو الآتي:

#### 1- الاتصال الرسمي

عرف بأنه: "هو الاتصال الذي يتم في المنظمات الادارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمات."<sup>1</sup>

ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقاً للوائح و التعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتصال قد يكون داخليا أي بين المستويات المختلفة من المؤسسة، كما قد يكون هذا الاتصال خارجياً أي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ولكي تكون الاتصالات الرسمية سارية و فعّالة يجب أن تكون لها قنوات ووسائل واضحة و معروفة لدى عمال المؤسسة و ذات فعالية و أهمية في نقل المعلومات.<sup>2</sup>

كما يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة و أن تتفق اتجاهاتها مع العوامل الإنسانية المتعارف عليها.

ويأخذ الاتصال الرسمي ثلاثة أشكال وهي:<sup>3</sup>

أ\*الاتصال من أعلى إلى أسفل: و يعني تدفق المعلومات والتوجيهات و التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم و توجيههم نحو العمل ويتم ذلك عن طريق الإقناع الشخصي، المذكرات، التقارير، الإعلانات...

1 الطاهر بن خرف الله ونخبة من الأساتذة الوسيط في الدراسات الجامعية، ج12، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، 2006، ص16

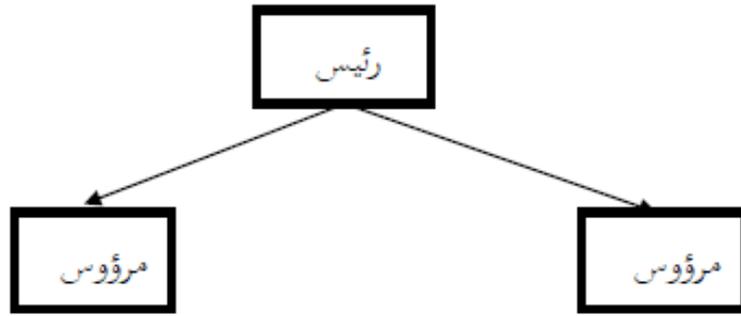
2 عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، ط1، دار وائل ، الأردن، 2001، ص194.

3 جودت عزت عطوي، الادارة المدرسية الحديثة، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة، الأردن، ط 1، 2001، ص96

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية والتي يمثل التنظيم بما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعدد في ظله المستويات الإدارية، أما الصورة الثانية لهذه الاتصالات فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير ويعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه واليه فهو محور كل الاتصالات وتتمثل الاتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون

للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذه الاتصالات هي في الحقيقة إحدى الوظائف المهمة للمديرين إذ بدون هذه الاتصالات يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل ويرى تايلور أن مهام المديرين جمع المعلومات وترتيبها وتضييقها لتصبح قوانين وصيغا يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم.<sup>1</sup>



الشكل (01): يوضح الاتصال النازل<sup>2</sup>

الشكل 01 يوضح الاتصال النازل

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:<sup>2</sup>

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال .
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.
- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ط 3، 2009، ص، ص 48

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 1، 1992، ص ص 146-147

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

### ب\* الاتصال من أسفل إلى أعلى:

تنطوي الاتصالات الصاعدة على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري، إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المقترح والمرن، الذي يتيح المستويات الإدارية الأدنى لحرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي<sup>1</sup>

ويأتي هذا النوع من الاتصال مكملًا للاتصال النازل بحيث لا تتوفر للمرؤوسين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوفر لهم القدرة على نقلها إلى أعلى، ويرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته هو مؤشر على التفاعل الجيد بين الأنساق الفرعية والمستويات الإدارية المختلفة لنسق المنظمة.<sup>2</sup>

ومثاله: من العمال إلى صاحب العمل أو من المعلمين إلى مدير المدرسة و ذلك فيما يخص مشاكلهم وعلاقتهم والأمور المتعلقة بمهامهم ، و يستخدم في هذا الاتصال في الطلب، الاستفسار، الشكاوي .... وتبرز أهمية الاتصال من أسفل إلى أعلى في تحقيق فعالية الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كما يساعد الموظفين كذلك في التخلص من المشاكل و ضغوط العمل .

### ج\* الاتصال الأفقي:

و يحدث هذا الاتصال بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي حيث لا تربط بينهم علاقات سلطة<sup>3</sup> ، كاتصال المعلمين فيما بينهم و اتصال المشرفين مع بعضهم و هكذا. ويساعد الاتصال الأفقي على تدفق المعلومات بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة حيث يشجعهم على الاندماج جميعها في مجموعة مترابطة مهنية واجتماعيا.

و يُمثل في الاتصالات الرسمية التي تتدفق بين المدير والوحدات التنظيمية على نفس المستوى التنظيمي.<sup>4</sup>

أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الجهاز الإداري الأعلى و يحقق هذا النوع من الاتصالات الفوائد التالية:<sup>5</sup>

◀ المساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

1 بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري العلمية، عمان ،دط، 2008، ص 56 .

2 المرجع نفسه، ص 60

3 أحسن لبصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص127.

4 رانيا عبد المعز الجليل، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة دار الجامعة الجديدة . الأزاريطة، مصر، 2011 ، ص. 98

5 المرجع نفسه، ص98-99.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

- ◀ تحقيق التعاون والعمل الجماعي.
  - ◀ تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- كذلك تتمثل الاتصالات الأفقية في الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.<sup>1</sup>
- و يُنظر LUTHANS إلى أن الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم و يعتقد أنها تخدم أربعة أهداف:<sup>2</sup>
- ◀ تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
  - ◀ حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
  - ◀ مشاركة المعلومات: يجتمع مديرون مع مديرين آخرين لتبادل المعلومات.
  - ◀ حل النزاعات: يجتمع المديرون لحل نزاع ما.

### • مهام الاتصال الرسمي:

- تتمثل مهام الاتصال الرسمي في الآتي:<sup>3</sup>
- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- اعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وامكانياتها وتطلعاتها.
- الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والشكاوي التي تصدر عن العاملين ومشكلات العمل
- ابلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر الى العاملين.
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال .

---

1 خضر كاظم حمود موسى سليمة اللوزي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص. 360

2 حسين حريم، السلوك التنظيمي، ( سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ) دار الحامد . للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص ص 257 - 258

3 عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان ، 1999 م، دار زهران للنشر والتوزيع ، ص221.

### 2- الاتصال غير الرسمي

ويتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل شكلية التواصل الرسمي، يسير الاتصال غير الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في المنظمة نظرا للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره، و تأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية في كونها:

- تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي و ذلك نظرا لمرونتها وسرعتها و قابليتها للتصديق حتى و إن كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلا.

- « تعمل على استكمال الكثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي»<sup>1</sup>.

- تؤدي إلى دعم و تعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات، حيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور ، كذلك التغلب على كل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين<sup>2</sup>.

الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد وعرف الدكتور مصطفى حجاز الاتصال غير الرسمي أنه: " هو الاتصال الذي يتم بين الافراد والجماعات بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة،

#### • مزايا الاتصال غير الرسمي:

تتمثل مزايا الاتصال غير الرسمي في الآتي:<sup>3</sup>

\* يكمل مسيرة الاتصال التنظيمي الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات، و يخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.

\* يستكمل المعلومات والبيانات التي يتعذر على الاتصال الرسمي الحصول عليها واستفائها

\* يمهد الاتصال غير الرسمي الطريق ويذلل العقبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.

\* ينمي الاتصال غير الرسمي الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى العاملين؛ وذلك عن طريق تفهمهم لدقائق الأمور وينعكس ذلك على أداءهم في العمل.

يساعد على تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

1 محمد يسري دعيبس ، مرجع سابق ، ص193.

2 عمر عبد الرحيم نصر الله، 2001، ص220

3 خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 مرجع سابق، ص 124.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

\*يساعد في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.

\*يخلق نوعاً من التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

وتتقسم الاتصالات الغير رسمية إلى نوعين:

**النوع الأول:** الاتصالات غير الرسمية الايجابية والتي تؤثر إيجاباً على التنظيم وهي الاتصالات غير الرسمية التي تهتم بالعمل، وبأهداف التنظيم وخاصة اهتمامها بالحاجات الاجتماعية و الإنسانية لأعضاء التنظيم، ومثل هذه الاتصالات تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة إيجابية وفورية و بشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحياناً.

**النوع الثاني:** الاتصالات غير الرسمية السلبية، والتي تأثر سلباً على التنظيم، وهي الاتصالات غير الرسمية التي تسعى الى خدمة أهدافها ومصالحها على حساب أهداف ومصالح الاتصال الرسمي والتنظيم ككل، بل و تسعى إلى اختراق النظام الرسمي.<sup>1</sup>

إن الاتصال غير الرسمي يعتبر عاملاً مهماً لا يمكننا إغفاله في أي منظمة أو مؤسسة ومن بينها الجامعة ، فالإتصال غير الرسمي الإيجابي يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المنظمة.

### تقسم الاتصالات التنظيمية إلى 3 اقسام:

#### أ/ اتصالات داخلية Internal Communication:

يتمثل في الاتصالات الهيكلية أو الرسمية داخل المنظمة، والتي تعود مباشرة إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة، ويقصد بها: الاتصالات التي تتم ضمن خطة عمل المنظمة، إن الاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة كي تصبح قاعدة بيانات، و من هذه القاعدة يمكن إعداد التقارير المبرمجة، لكي يتم إعطاء المعلومات لكل قسم و الأقسام تتبادل المعلومات، والعاملين أيضاً، و تستخدم المذكرات المكتوبة، و تقام النقاشات، كل هذا يتم لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ب/ الاتصالات الخارجية: External Communication

يرتبط هذا النوع بتحقيق أهداف عمل المنظمة، يتم مع الأفراد و الجماعات خارج المنظمة، هو الاتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة.

<sup>1</sup> انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة،

جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006 ، ص 41

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

### ج/ الاتصالات الشخصية Personal Communication:

ليس كل الاتصالات التي تتم في المنظمة لها علاقة بالعمل، فإن الكثير منها ينجم عنها تبادل المعلومات بشكل عرضي أو غير متفق عليه مسبقاً، و له تأثير كبير في نجاح المنظمة و هذا التأثير نابع من تأثير الاتصال الشخصي)وجهاً نظر أو الأفكار أو الاتجاهات، و المعتقدات(لأن وجهات نظر العاملين نحو المنظمة و زملائهم لها تأثير على رغبتهم لإنجاز المهام المحددة<sup>1</sup>

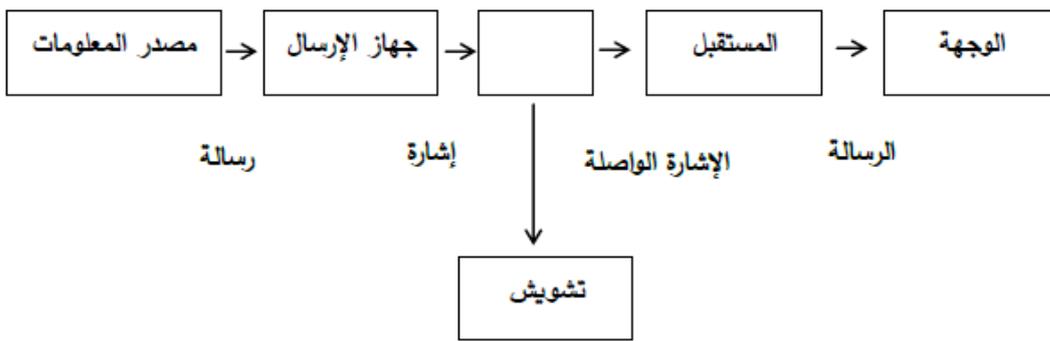
### ثانياً: نماذج الاتصال التنظيمي

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

#### 1-نموذج شانون ووفير:

وضع هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة أبل" الأمريكية للتلفزيونات، ومساعدته ويفر، وذلك سنة 1949م بصف هذا النموذج عملية الإتصال بأنها خطية تسير في مسرب واحد، وينطلق هذا النموذج في تركيبه للعملية الإتصالية من خمس خطوات أساسية إضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها

#### شكل رقم (3) يوضح نموذج شانون ووفير(شرق، 2006 ص 12)



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

<sup>1</sup> صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط 2007، 1، ص ص 23-25.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

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

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

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

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

ومن النقد الموجه لهذا النموذج فر عن إحتوائه على عنصر التغذية الراجعة أو الإستجابة فهو يتخذ إتجاها أحاديا في عملية الإتصال كما أنه أصل العناصر الإجتماعية والإنسانية العملية الإتصالية وتعامل معها من منطلق رياضي ميكانيكي-

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

### 2- نموذج شارل ماكلوهان: - الوسيلة هي الرسالة : يرفض "ماكلوهان" نقاد وسائل الإعلام الذين

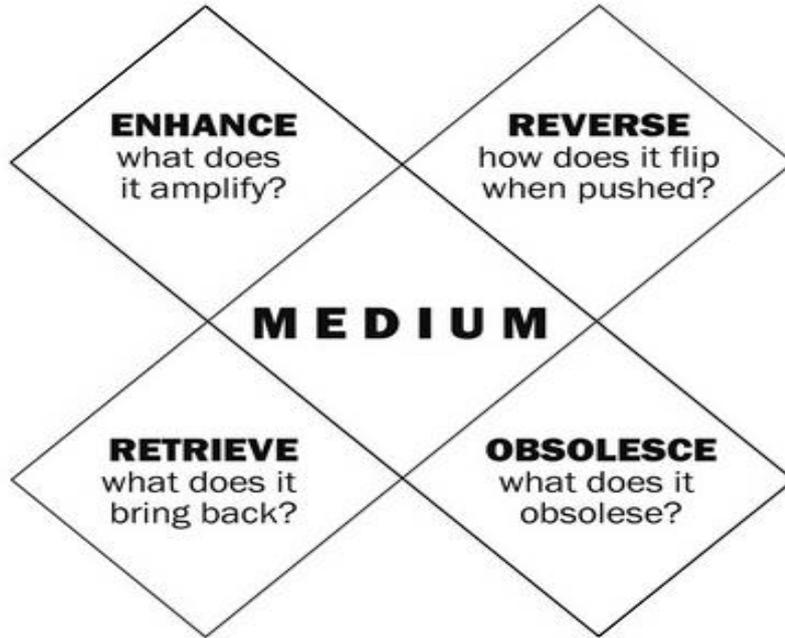
يدعون أو وسائل الإعلام الجديدة ليست في حد ذاتها جيدة أو رديئة، لكن الطريقة التي تستخدم بها هذه الوسيلة أو الوسائل هي التي ستحد أو تزيد من فائدتها، يقترح "ماكلوهان" بدلا من ذلك أنه علينا أن نفكر في طبيعة وشكل وسائل الإعلام الجديدة، فمضمون التلفزيون الضعيف ليس له علاقة بالتغيرات الحقيقية التي يسببها التلفزيون كذلك قد يتضمن الكتاب مادة تافهة أو كلاسيكية ولكن ليس لها دخل بعملية قراءته، فالرسالة الأساسية في التلفزيون هي التلفزيون نفسه (العملية نفسها). كما أن الرسالة الأساسية في الكتاب هي المطبوع فالرأي الذي يقول أن وسائل الإعلام أدوات يستطيع الإنسان أن يستخدمها في الخير أو الشر، رأي تافه عند "ماكلوهان".<sup>1</sup>

ويعني "ماكلوهان" أيضا بفكرة الوسيلة هي الرسالة، إن مضمون أي وسيلة هو دائما وسيلة أخرى، فإذا نظرنا إلى الكتابة نجد أن مضمونها هو الكلام والكلمة المكتوبة هي مضمون المطبوع هو مضمون التلغراف، ومضمون الكلام هو عملية التفكير التي تعتبر غير لفظية، فمضمون الطرف الجديد هو الظروف الأقدم ونحن نحاول دائما أن نفرض الشكل القديم على المضمون الجديد، وبدأ الإنسان يعتبر المطبعة مصدرا لقيم

<sup>1</sup> WASTON (Wilfred), du cliché à l'archétype : la foire du sens, Montréal – Paris, Hurtubise- Maine, 190, p 96.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

جميلة وروحية، وبدأ الناس بالإعجاب بالعصور السابقة بينما لم يكن الأفراد الذين عاشوا في العصور التي سبقت عصر الإنتاج الآلي على وعي بعالم الطبيعية كفن، ولكن الجديد يحول ما سبقه إلى شكل فني فحينما كانت الكتابة جديدة، حول "أفلاطون" الحوار الشفهي القديم إلى شكل فني، وحينما كانت الطباعة جديدة أصبحت العصور الوسطى شكلا فنيا وحول عصر الصناعة عبر النهضة إلى شكل فني.<sup>1</sup>



**Tetrad of Media Effects**  
McLuhan (1988)

الشكل 04 يوضح نموذج الاتصال لدى ماركولوهان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mc Luhan (M), Pour comprendre les medias, Op.cit, p 79.

<sup>2</sup> Our radical hack on the whole marketplace, <https://blogs.harvard.edu/vrm/category/open-source/>,

### المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي و معوقات الاتصال التنظيمي

#### أولاً: وظائف الإتصال التنظيمي:<sup>1</sup>

##### 1- وظيفة التنظيم:

يلعب الإتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم وذلك من خلال إرتباطه بعملية إتخاذ القرارات، حيث أن إتخاذ قرار سليم وفعال يعتمد على نوعية وكمية المعلومات حول محيط المؤسسة الداخلي وحتى الخارجي. ففعالية القرارات تكون مرتبطة بسرعة وسهولة إيصال المعلومة. ويؤدي الإتصال في هذا الصدد إلى تحسين العمل ، توزيع المسؤوليات، دعم التفاعل بين العمال في المؤسسة .<sup>2</sup>

##### 2- وظيفة التنسيق:

إن نجاح المؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، فالإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال بين مختلف مستويات المسائل المطروحة والمشاكل المتعلقة بعقد إجتماعات بين إطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة.<sup>3</sup>

##### 3-وظيفة القيادة:

هناك أهمية كبيرة للفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف الإتصال التنظيمي، إذ يمكن الإتصال الجيد من تسهيل عمل القائد ومباشرة مهامه وذلك عن طريق إقامة شبكة إتصالية بين فروع وأقسام المؤسسة تمكنه من الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة من مستجدات.<sup>4</sup>

##### 4- وظيفة الإنتاج:

يحدد الإتصال الجيد وظيفة الإنتاج كما ونوعاً، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كإبداء الإعجاب، الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، توجيه الإنذار، عقد إجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية أو تحسين ظروف العمل أو النوعية .<sup>5</sup>

1 محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة، دط، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 48.

2 محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000 ، ص. 309

3 عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة والتنظيم- العمليات- المفاهيم- الوظائف، دون دار النشر، القاهرة، دط، 2001 ، ص ص 231-232. وأبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر 1986 ، ص ص 145-146.

4 اندري، زيلافي، ماك جي والاس، الإدارة العامة للبحوث ، (ترجمة أبك قاس أحمد). الرياض: د.د.ن. 1991، ص 361.

5 بن زروق جمال، ديسمبر 2005، الاتصال التنظيمي كمنهج التغيير داخل المنشأة. الجزائر عنابة: مجلة تواصل، ص 211. ينظر

أيضاً: أبو النجا محمد العمري، مرجع سابق، ص 144-145.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

حيث يرى كيث ديفير " الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية".

**5- وظيفة الإبداع :** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير ، ولهذه الوظيفة بعدين هما :

\*تقديم الأفكار و الاقتراحات والمشاريع والمخططات

\*عملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع والمخططات

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات و إبداعات جديدة<sup>1</sup>.

### 6-وظيفة الصيانة:

تتم هذه الوظيفة من خلال الحفاظ على المناخ المناسب للعمل وكذلك المساهم في تدعيم التفاعلات بين العمال وتقوية القيم التنظيمية عندهم.<sup>2</sup>

**7- الدافعية:** إن وظيفة الاتصال هي تحضير وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتحديد المهام وتدريب المرؤوسين تتضمن القيام بعملية الاتصال<sup>3</sup>

**8-المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.

**9-الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي)، بالإضافة إلى وظيفة الإعلام والتحفيز<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الطاهر بن خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1،

الجزائر، 2006. ص ص 54/57

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص48.

<sup>3</sup> محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سابق، ص 164

لمرجع نفسه، ص، ص 164-165<sup>4</sup>

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

### ثانيا- معوقات الاتصال التنظيمي:

#### أ- لغة:

حيث جاء في القاموس الجديد للطالب "عاق"، يعوق، عوقا، أي صرفه وتبطه وآخر عنه.<sup>1</sup> وجاء في لسان العرب لابن منظور: وعاقه عن الشيء يعوقه عوقا صرفه وحبسه ومنه التعويق والاعتياق وذلك إذا أراد أمر فصرفه عنه صارف...ويقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائقا وعاقني العوائق.<sup>2</sup>

#### ب -اصطلاحا:

يرى روبرت ميرتون: "بأنها نتيجة غير متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية للتنظيم".<sup>3</sup> ومن جهة أخرى المعوقات عبارة عن وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ويمكن النظر إليه على أنها المسبب للفجوة بين الإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء من معيار محدد مسبقا.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال ، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي :

### 1- المعوقات الشخصية :

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسياً، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن

1 علي بن هانية وآخرون، القاموس الجديد للطالب، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر،الجزائر،دط، 1991 ،ص. 77  
2 ابن منظور، أعاد بناءه على الحرف الاول من الكلمة يوسف خياط ون ديم مرعشلى. الجزء ١-٣ ، لسان العرب، المحيط للعلامة، معجم لغوي علمي، المجلد 3 ، دار لسان العرب، بيروت، ط2 ، 1970، ص 930.  
ينظر: ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت،دط، 2000، ص213.  
3 الحسني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط 4، . 1983 ،ص 53  
4 علي محمد عبد العزيز درويش، "تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، جامعة تاليف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005، ص 07.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال التنظيمي ما يلي:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي<sup>1</sup>:

أ- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

ب- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

ج- **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

د- **حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.**

هـ- **تشويه وترسيخ المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.**

و- **سوء العلاقات بين الأفراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تناسب بسلاسة.**

ز- **صعوبات اللغة :**

قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه<sup>2</sup>.

### 2- معوقات مالية:

تتمثل المعوقات المالية ف الجوانب المالية اللازمة لتحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، فقد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأي منظمة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لرفع فعالية وكفاءة الاتصالات في مواجهة المشكلات الادارية<sup>3</sup> ويمكن حصر بعض المعوقات المالية في مايلي:

1 أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني والاتصال الإدارية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، 2000، ص309.

2 أحمد عرفة، فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة / 2000 ، ص 348،352

3 عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ ، بن عبد المحسن آل الشيخ: معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية، الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010/2011ص22-23.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

- ✓ قلة الموارد المالية اللازمة لتأسيس أنظمة اتصال متطورة.
- ✓ محدودية المخصصات المالية لشراء وصيانة أجهزة وتقنيات الاتصال، ونقص الأيدي العاملة الماهرة في هذا المجال<sup>1</sup>.

### 3- المعوقات البيئية:

ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب .

فالمناخ السائد داخل الجامعة من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة الاتصالات داخلها و من بين هذه العراقيل نذكر منها ما يلي:

- ✓ انتشار الفوضى والضوضاء داخل المؤسسة من شأنه أن يعرقل فهم المستقبل للرسالة.
- ✓ وجود المؤسسة في موقع جغرافي غير ملائم للاتصالات التنظيمية.
- ✓ غياب الثقة بين العمال وانتشار اللاعدالة فيما بينهم.
- ✓ عدم وجود أدوات اتصالية مناسبة تسمح للعمال بالتعامل فيما بينهم.
- ✓ عدم ملائمة الظروف الفيزيائية من حرارة، ضوء، تهوية من شأنه أن يؤثر على عملية الاتصال داخل التنظيم.

✓ البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من انترنت وهواتف وغيرها.<sup>2</sup>

### 4- المعوقات النفسية والاجتماعية:

إن للحالة النفسية و العاطفية و الاجتماعية دور مؤثر في عملية الاتصال و الاستقرار النفسي يؤثر في تفسير الأشياء و النظر إليها فضلا عن تأثير ذلك على عملية الاتصال و يتجلى هذا التأثير فيما يلي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص56.

<sup>2</sup> ينظر: محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرج سابق، ص، ص 253-254

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

أ- **التباعد الاجتماعي:** من المعوقات الأكثر شيوعاً أمام الاتصال، فالغريب مصدر حذر دوماً، لأننا لا نعرف ماذا يمكن أن يصيبنا من خير أو شر، ونحن نميل تلقائياً إلى توقع الشر في هذه الحالات، ولذلك يظل الإنسان دفاعياً كتماً لا يتواصل إلا بقدر محدود، ويحيط العملية بعدد كبير من الاحتياطات مما يؤدي إلى عرقلتها وانحسارها.

ب- **التحيزات الاجتماعية:** وهي متممة لمسألة التباعد الاجتماعي، وتكاد تكون من الظواهر الاجتماعية العامة كونياً، فهناك دوماً تحيز ضد الجماعات الغربية في اتجاه سلبي وتؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأنانية وتفتي الفرق والاختلاف، ويقوم هذا على أساس ديني، أو عرقي، أو إقليمي ... الخ، وتكون العلاقة من النوع العدائي، ويعود السبب في كل ذلك إلى أن أية جماعة إنسانية تتضمن داخلها قدراً معيناً من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لا بد أن تعاني منها، هذه العدوانية تهدد الجماعة بانفجار الصراعات الداخلية، ولذلك تبرز تلقائياً ظاهرة توجيه العدوان إلى الخارج من خلال استقطاع كل العيوب الذاتية عليه، وحين تبرز هذه التحيزات وتترسخ ويصبح التواصل سلبياً في طابعه العام، وتتعدى التفاعلات الإيجابية الفعالة<sup>1</sup>

### ج- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل :

تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر ، الأمر الذي سيؤثر حتماً في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها .

### د- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل :

يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها ، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.<sup>2</sup>

### هـ- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها :

تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة ، وفي المقابل تعد قلة

<sup>1</sup> محمد يوسف محمد الابشيهي، بناء الاتصال الشخصي والجماهيري في الإعلام الأمني، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، ص 741

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 79.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.<sup>1</sup>

وهذا ما يراه أيضا "عادل محمد زايد" حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الانتاجية فهذا يعتبر عاملا إيجابيا من وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له.<sup>2</sup>

### 5- المعوقات التنظيمية:

يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

و يؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة.

3

### \*انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي :

تتعد أوجه القصور التي تؤدي إلى انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي ، ويرجع الجزء الأكبر من ذلك إلى عدم وجود هيكل تنظيمي محدد بوضوح مركز الاتصال، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في الكثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.<sup>4</sup>

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

### \* الحجم الكبير للمنظمة :

1 المرجع نفسه، ص80.

2 عادل محمد زايد ، السلوك الانساني في المنظمات ، د ط ، جامعة القاهرة، مصر ، 2008 ، ص303

3 بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة ، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009 ، ص155

4 سليمان علي، معوقات الاتصال ،دراسة مسحية على جامعة نايف العربية ، الرياض ، 1998 ، ص 213

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسولوجي

إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي الى طول خطوط الاتصال مما يعرض المعلومات والبيانات الى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المتعددة بالمنظمة ، حيث يتم في الاتصالات الصاعدة حجب الأخبار الغير سارة عن الرؤساء الإداريين من أجل إخفاء الحقيقة أو بطئ تدفقها ، كما يتم في الاتصالات الرابطة تشويه التعليمات و التوجيهات التي تصدرها القيادات الى المرؤوسين بسبب تباين التفسير مما يؤدي الى فهم خاطئ للمعلومات .

كما يؤدي تعدد المستويات الإدارية في الجامعة الى تباعد العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، مما يؤدي الى صعوبة تبادل المعلومات وتدفقها بث أجزاء التنظيم المختلفة<sup>1</sup>

**التخصص:** يعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.<sup>2</sup>

### - عدم وضوح سياسة الاتصال.

يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال مثل سياسة الباب المغلق وهي تشكل حاجزا بين العاملين وزملائهم أو بين القادة والمرؤوسين بما يعيق تدفق المعلومات كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية والأهداف المرغوبة، وكذلك عدم تحقيق قنوات الاتصال وأساليبه بشكل صعوبة تحول دون تحقيق فعالية الاتصال التنظيمي ،حيث يساعد ذلك تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات تجاه الاتصال<sup>3</sup>

### - تعدد المستويات الادارية بين المرسل والمستقبل

قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والإضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال .

1 سليمان علي : مرجع سابق ، ص 220.

2 محمد على عبد الوهاب، معوقات الاتصال في الجماعات ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1993 ، ص 76

3 ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 ، ص 80.

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

---

### -الحواجز المصطنعة :

عندما يميل الهيكل التنظيمي الذ التعدد في المستويات الإدارية ، فخصوصا مستويات الإدارة الوسطى يبدأ بع مديري هذا المستوى في الاعتقاد بأن موظفي المستويات الدنيا على بعد كبير مما يجري في الإدارة العليا ، وبناء على هذا يعتقدون بعد جدوى معرفة هؤلاء الموظفين بأهداف وتطورات المنظمة ، وبذلك تعم الإدارة الوسطى كحاجز أو مانع في طريق تدفق الاتصالات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في المنظمة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ددن ، الرياض ، ط 1 ، 1996 ، ص 145.

الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي

والجامعة الجزائرية

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

### المبحث الأول: واقع الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

عند إرادة التطرق لموضوع واقع الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية فالمراد معرفة ما نوع الاتصال السائد أو الغالب فيها وكذا مختلف الوسائل المعتمدة في الاتصال، ومن أجل ذلك فقد قمنا باستقراء مجموعة من الدراسات السابقة والتي وجدنا بأن أغلبها لم تربط بين الاتصال مهما كان نوعه والجامعة، إذ معظم الدراسات قامت بدراسة جافة للمواضيع كل على حدى دون التطرق إلى عنصر نوع الاتصال والجامعة وعليه قمنا بوضع مجموعة من المطالب في هذا الفصل للتعرف بصورة أشمل وأدق عن واقع الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية.

### المطلب أول: أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي الموجودة داخل الجامعة الجزائرية

#### أولاً: أنواع الاتصال التنظيمي الموجودة داخل الجامعة الجزائرية

بالنظر إلى الواقع الحالي لجامعات الجزائر فإن أغلب أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة فيها هي الأنواع المباشرة التي تكون بين شخصين أو أكثر سواء كانت لفظية أو غير لفظية، رسمية أو غيرها، وكذا الاتصال الإلكتروني باعتماد التكنولوجيا الحديثة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، ونذكر هذه الأنواع حسب مجالها:

#### 1-أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة :

الاتصال اللفظي: يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية (اللغة) سواء كانت مكتوبة أو منطوقة أو مسموعة، ويعتمد بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني، إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع، فهناك اللفظ ذو المعنى الضمني، واللفظ ذو المعنى الصريح، وفهم معاني اللفظ يتوقف على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرسل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982م، ص 14

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

الاتصال غير اللفظي (الصامت): وهو مجموع الرسائل التواصلية الموجودة في الكون الذي نعيشه، ونتلقاها عبر حواسنا، ويتم تداولها عبر قنوات متعددة<sup>1</sup>.

### 2- أنواع الاتصال حسب عدد وطبيعة المشاركين في عملية التفاعل:

أ- الاتصال الذاتي: وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد ونفسه، في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها، أو حول ما يتلقاه من معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها منبّهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة ما في اتجاه ما.<sup>2</sup> وهذا نادر الحصول إذ لا يعد اتصالاً بالمعنى الحقيقي للاتصال التنظيمي الذي يراد منه نقل المعلومات والأفكار للأطراف الأخرى.

ب- الاتصال المواجهي: وهو الشكل الذي يتم بين الأفراد مواجهة (وجها لوجه)، سواء كان بين فردين، أو بين فرد وآخرين، لذلك ينقسم هذا الشكل إلى الأشكال الفرعية التالية:<sup>3</sup>

ج - الاتصال الشخصي: ويقصد به تبادل المعلومات والأفكار والمهارات بين شخصين بطريقة مباشرة، مع ضرورة وجود صفات مشتركة بين المرسل والمستقبل فهو يكون داخل الأسرة أو بين الأصدقاء أو الزملاء... ويكون أيضاً من خلال وسائل الاتصال السلوكية واللاسلكية مثل الهاتف، أو من خلال الرسائل المكتوبة.

د - الاتصال بالجماعات الصغيرة: ويتم بين فرد وآخرين أو مجموعة من الأفراد مثل: الفصل الدراسي، حلقات النقاش، الاجتماعات، الندوات المحدودة... وما شابه ذلك حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي، ويغلب على هذا الشكل من الاتصال الطابع الرسمي والتنظيمي أكثر من الاتصال الشخصي. وهو النوع الغالب في الجامعات والأكثر اعتماداً خاصة بين الطلبة والأساتذة، يمكن أن يصاحبه النوع الإلكتروني في الحالات الاستثنائية، خاصة في الفترات التي يتعذر فيها اللقاء الشخصي مثلما حصل في الأونة التي ليست ببعيدة انتشار وباء كورونا إذ أصبح الاتصال بين الطالب والأستاذ عن طريق وسائل الاتصال الحديثة وفق حلقات منظمة.

3- الاتصال الجمعي: وهذا النوع من الاتصال يعكس كبر حجم المشاركين في الاتصال، وبصفة خاصة جماعات المتلقين أو المستقبلين، قياساً إلى الاتصال بالجماعات الصغيرة، بالإضافة إلى أن أعضاء

<sup>1</sup> أحمد محمد الأمين موسى، الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم، ط1، دائرة الثقافة والاعلام، الشارقة، 2003، ص40.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، مرجع سبق ذكره، ص 31

<sup>3</sup> خليل صالح أبو أصعب، الاتصال الجماهيري، دار الشروق، بيروت، دط، 1999، ص 33.

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

هذه الجماعات يتفاعلون مع بعضهم أو مع آخرين رغم الكثرة حيث يسود التأثير الانفعالي أو العاطفي ، وذلك مثل لقاءات المرشحين مع مواطني الدوائر الانتخابية ، أو لقاءات المصلين مع الإمام في المساجد ، حيث يظهر انتقال الأثر بطريقة العدوى بين الأفراد وهو ما يميز السلوك الجمعي ، حيث لا تربط بين الأفراد خصائص أو سمات مشتركة ، ولكنهم يشتركون معا في الموقف الاتصالي ، ويلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال.

1

4-الاتصال الجماهيري: يتميز هذا النوع من الاتصال بالتعدد والضخامة في كل العناصر حيث يتحول الفرد المرسل أو القائم بالاتصال إلى مؤسسات ومنظمات تضم عدداً من الأفراد المحترفين، لإعداد وصياغة الرسائل الاتصالية المتعددة والمتنوعة التي ترسل إلى أعداد كبيرة جداً من المتلقين المنتشرين من خلال الوسائل الآلية أو الإلكترونية.<sup>2</sup>

5-الاتصال التفاعلي (الالكتروني): هو الاتصال الذي يعتمد على التكنولوجيات الحديثة والرقمية من شبكة انترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، سمي تفاعلياً لأنه يسمح بالتواصل المباشر والاني بين الأفراد بالإضافة إلى إمكانية التفاعل مع وسائل الإعلام المختلفة. ويعرف أيضاً على أنه العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.<sup>3</sup>

### ثانياً: وسائل الاتصال داخل الجامعة:

والكلام عن واقع الاتصال بمختلف أنواعه في أي مؤسسة مهما كان نوعها تربية أم خدمية لا بد لنا من الحديث عن الوسائل التي تستخدمها هذه المؤسسة،

فماهي الوسائل المستخدمة للاتصال داخل المؤسسة؟

يحتاج الاتصال التنظيمي إلى مجموعة من الوسائل لنقل وتبادل المعلومات بين العاملين سواء كانت وسائل شفوية مثل ( الاجتماعات - الندوات اللقاءات... الخ ) او الوسائل كتابية مثل (التقارير - الإعلانات الحائطية - المذكرات .... الخ ) ووسائل الكترونية نذكر منها على سبيل المثال ( الانترنت- البريد الالكتروني- ومواقع التواصل الاجتماعي..... الخ )، نعرف بعضها:

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، دار عالم الكتب ، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1425 هـ - 2004 م ، ص 34.

<sup>2</sup> موسى عصام سليمان، المدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني ، عمان، دط، 1986، ص 127.

<sup>3</sup> رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2015، ص 176

أ- الوسائل المباشرة

1- الاجتماعات والندوات:

• من بين مزاياها :

- تتيح الفرصة لحرية التعبير عن الآراء و الأفكار .
  - رفع روح المعنوية -الوصول إلى القرارات .
  - تبادل الخبرات بين كافة المستويات الإدارية .
  - شعور الفرد بالرضا عن المنظمة ومستوى الأداء .
- و من بين عيوبها :

- سيطرة بعض الأشخاص على القرارات .
- ظهور التكتلات والآراء المتحيزة .
- لا تحقق أهدافها أحيانا .

أما الندوات: هي عبارة عن نقاش جماعي بين مجموعتين من المختصين حول موضوع ما بحضور جمهور<sup>1</sup>

ب- الوسائل غير المباشرة :

- خدمة المجتمع المحلي .
- الاشتراك في المسابقات الخاصة .
- الحفلات والدعوات الخاصة.

ج- الوسائل المقروءة والمكتوبة :

الجرائد ، الفاكس والتلغراف ، المجالات والمطبوعات، النشرات والدوريات الموجز المصور والمطبوع ، الرسائل البريدية .

\*الرسائل الالكترونية: حيث تقوم على الية إرسال واستقبال البريد في أي لحظة. ما بين العاملين فيكون هنالك بريد خاص لكل مؤسسة وباسم كل موظف او عامل يتلقى من خلاله مجموعة من المهام او المعلومات.

<sup>1</sup> فضيل دليو، الاتصال -مفاهيم، نظرياته ووسائله-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، دط، 2003،ص 74

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

\* مواقع التواصل الاجتماعي: (أمثلة عن صفحات كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ....)

\* لوحة الإعلانات الداخلية: يتم من خلالها تداول التعليمات الصادرة من الإدارة

\* التقارير: وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة -

شهرية أو سنوية- وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.<sup>1</sup>

### د- الوسائل السمعية و المرئية :

أ- الشبكة الهاتفية: حيث تعتبر تلك الوسيلة هي وسيلة الاتصال المباشر والسريع دون الحاجة إلى انتقال العاملين من مكاتبهم، وهي وسيلة ليست بحدیثة لكنها فاعلة ومدية بنقل المعلومات بشكل أسرع داخل المؤسسة.

الهاتف، التسجيلات، مكبرات الصوت، التلفزيون، أجهزة الفيديو، الانترنت.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية ودور الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

#### أولاً: أهمية تواجد الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال لاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه:

\* حركية الجماعة والدافعية والإبداع.

\* التغير التنظيمي.<sup>3</sup>

\* المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.

\* المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للأسرة التعليمية داخل الجامعة.

\* مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.

\* المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر أعضاء المؤسسة التعليمية من خلال قنوات

الاتصال عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات العامة والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، دط، 1982، ص72.

<sup>2</sup> خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، الإمارات العربية المتحدة، جامعة الشارقة، 2009/2010، ص07.

<sup>3</sup> ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص15.

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

\*توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير الجامعة من خلال السماح لأسرة الجامعة إداريين والطلاب والعاملين بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

\*المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة التعليمية.<sup>1</sup>

كما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي أيضا في زيادة فاعلية المؤسسة بمجموعة من النقاط يمكننا حصرها على النحو الآتي:

\*يساهم الاتصال التنظيمي في نقل الآراء والأفكار عبر وسال الاتصال الحديثة مما يؤدي الى خلق روح التعاون داخل الجامعة.

\*يؤدي الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة الى توجيه الأفراد والجماعات العاملين في الجامعة.

\*إطلاع الرئيس او المدير الأعلى درجة حسب الهيكلية المعتمدة في كل مؤسسة على نشاط العاملين ودورهم في إنجاح المؤسسة.

\*وتكمن أهمية الاتصال التنظيمي أيضا في الدور الرقابي والإرشادي والإشرافي لنشاطات الرئيس. والعاملين.

\*يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح ونمو وتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### ثانيا: دور الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية:

ندرج الدور تحت الأهمية إذ تقاس أهمية الاتصال التنظيمي بالدور الذي يقوم به داخل الجامعة الجزائرية، وعليه:

فيمكن تلخيص دور الاتصال داخل المؤسسة التعليمية في العناصر التالية بممارسة مختلف العمليات الإدارية انطلاقا من عملية التخطيط والتنظيم، والتنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها وان الاتصال التنظيمي لكل مؤسسة ومن الطبيعي ان تنشأ مختلف من المشاكل والنزاعات فيما بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وهنا لا بد من إيجاد العملية المثلى لحل هذه النزاعات، بالإضافة إلى ربط المؤسسة

<sup>1</sup> خالد زعموم. مرجع سبق ذكره، ص08.

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة... إلخ.

فالأدوار التي يقوم بها الاتصال التنظيمي تبرز لنا مدى أهمية تواجده في الجامعة أو أي مؤسسة أخرى تعليمية كانت أو خدمائية، ونلخص هذه الأدوار في النقاط التالية:

✓ **إتخاذ القرارات :** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في إتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات

✓ **التوجيه :** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف .

✓ **التنسيق :** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة.

ومن هنا نكون قد حققنا الإجابة على سؤال مدى أهمية الاتصال التنظيمي والدور الذي يلعبه داخل الجامعة؟

إذ نخلص بالقول إلى أن الاتصال التنظيمي للمؤسسة له دور فاعل في دعم العلاقات بين الإدارة والعاملين بأنواعها، والثقة بين زملاء العمل، ويتجلى من خلال اطلاع العاملين على جميع المعلومات ومنحهم القدرة على المراقبة الذاتية.

وعليه يمكن القول إن الاتصال الفعال داخل المؤسسة حاز على أهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في أداء الموظفين داخل الجامعة، فمن خلال سير الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح واستمراريتها وضمان بقاءها ووجود حافز لأفراد الجامعة والحصول على الرضى الوظيفي والإداري والتعليمي، ويؤدي الاتصال التنظيمي دورا فاعلا داخل المؤسسات من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين فمن الضروري الاهتمام بالاتصال بمختلف أنواعه وأنماطه داخل المؤسسة وخارجها ضمانا لتقديم أداء ناجح هذا ما يمنح المؤسسة الاستقرار والوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هذا العنصر وغيره من العناصر في هذا الفصل قد حرر بعد استقراء مجموعة من الرسائل والمذكرات. الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

فعملية الاتصال تمثل الرابط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم وتكمن أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة ويمكن إيجاز أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

\*نقل المعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات المختلفة مما يسهل في عملية إتخاذ القرار وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

\*تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية

\*الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة في تنسيق الجهود ويعد أساسا للنظام التعاوني.

\*يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهم معوقات الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية وعوامل تحسين الاتصال التنظيمي

#### أولاً: أهم معوقات الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

معوقات الاتصال التنظيمي هي: كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.

وستحدث عن هذا المطلب وفق دراسات أجريت سابقا ونلخص أهم المعوقات التي تحيل دون تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية، فبقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة، بقدر ما هي معرضة لأخطار وقيود تهدد فعاليتها، إننا نمارس الاتصال كل يوم، وطوال الوقت تقريبا أي كل ما نفعل، نحن نعيش في عالم من الاتصالات نرسلها ونتلقاها، لدرجة أننا قد نغفل عن الإشكالات التي تعترض هذه الاتصالات وهي كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها الآخر ضمني، ويستمر الأمر على هذا المنوال حتى نفاجا في وضعية أو

<sup>1</sup> بن دحو سمية ، جامعة وهران 2 ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس والأرطفونيا ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي / ماستر 1، 2020/2019، ص 03.

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

أخرى بحالة من تردي الاتصال أو فشله في أداء وظيفته، أو حتى استحالة قيامه، عندما نتوقف لنحلل وندرس، ولكن هنا -أيضا غالبا ما يتحول هذا الدرس إلى تبرير ودفاع عن الذات ووضع الملامة على الخارج (أناسا أو ظروفًا)

نادرا ما نسلط الأضواء على أنفسنا لنرى القيود التي تكبل قدرتنا على الإرسال أو الاستقبال.

حتى لا ننزلق في مواقع التبرير، الذي لن يؤدي إلا إلى حرماننا من فرص اتصال جيد وحتى لا نقع ضحايا معوقات وإشكالات الاتصال في محيطنا الإداري والإنساني، والبصيرة بها هي الخطوة الأولى نحو السيطرة على عملية الاتصال وتوجيهها نحو الفعالية المبتغاة. وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

### 1 - عوائق الاتصال داخل المؤسسة:

هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في نجاح الاتصال داخل المؤسسة، وقد قسمها البعض إلى نوعين<sup>1</sup>: النوع الأول عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

#### أ - الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل الجامعة:

- بينت العديد من الدراسات السابقة أنه يصادف الاتصال التنظيمي العديد من المعوقات، نلخص منها:
  - ◀ عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
  - ◀ جهل أغلب الموظفين بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال مما يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم
  - ◀ عدم اعتراف بعض الموظفين بالخرائط التنظيمية، ويعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة، والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
  - ◀ نقص في تحدد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
  - ◀ توجه الأفراد إلى السلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
  - ◀ عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

<sup>1</sup> ناصر، داداي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، د د ن، الجزائر، دط، 2004، ص 82-84

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

### ب-العوائق النفسية والاجتماعية: من بين هذه المعوقات:

- ◀ كبر عدد الموظفين في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
  - ◀ ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
  - ◀ نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.
  - ◀ تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.
  - ◀ تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات وتعاليمهم، وضعف رغبتهم في الاتصال...إلخ)
- يعتبر الاتصال عملية مستمرة، ديناميكية ومتغيرة، فبإنطلاقها وتطبيقها في المؤسسة لا يمكن تركها. ولهذا فيجب توجيهها ومراقبتها بوضع عملية التغذية المرتدة، بتوفير وسائل استقطاب تصعد معها المعلومات نحو متخذي القرار في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا المعنية، وتفسير وتقييم هذه المعلومات ثم رد فعل المقررين عليها ودمج رد الفعل هذا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- الملاحظ أن:** تستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة، ونظرا لأهمية الاتصال التنظيمي في أي مؤسسة مهما اختلف نوع النشاط الذي تمارسه، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالجامعة باختلاف مستوى إدراك الإدارة وحرصها على تبني نظام جيد للاتصال به تحد من المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلوا أية مؤسسة تعليمية من وجود بعض صور المعوقات لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، و زيادة على المعوقات السابقة التي وجدت في الجامعة نذكر أيضا:

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

✓ **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل :** إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال. فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض للتنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالتليفون مثلا- قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة .

ولا شك أن اتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة؛ فالبعد المكاني بين المستقبل والمرسل الحاصل في الجامعة الجزائرية يتمثل في اتساع الرقعة الجغرافية للجامعة انفصال الكليات عن بعضها كلية العلوم الانسانية منفصلة عن الجامعة الرئيسية وتبعد أكثر من 500 متر عن معظم الكليات.

✓ **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل :** قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى<sup>1</sup> المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة . فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين.

✓ **طبيعة العمل :** فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص ص 402-403

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

✓ **حجم الجماعة** : لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها ، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية<sup>1</sup>.

**ج- المعوقات النفسية** : وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

\***معوقات في المرسل** : تنحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي :

\***معوقات في المستقبل** : يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي \* يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل : وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية.<sup>2</sup>

فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التقاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلا من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال . ومثال ذلك إذا أمر المدير و أحد العمال التربويين بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فورا، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته سيئة فإنه يشعر بأن رئيسه يستهزئ به ويتعالى عليه، وأن الرئيس يريد توبيخه...الخ

<sup>1</sup> بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، مرجع سابق، ص 42

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 404

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

\* فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم : قد ينتج عن العوائق ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة .

\* الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة ) فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.<sup>1</sup>

**د/المعوقات الفنية والمادية:** (الوسيلة، الرسالة) - مارشال ماكلوهان - وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية<sup>2</sup>.

إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال (عطل)، تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية فهذه العوائق الفنية المتعلقة - سواء بالشخص كمرسل أو الآلة - موجودة في كل الوسائل المستخدمة للاتصال .

**ه/معوقات بيئية :** أما عن هذا النوع من المعوقات والمتمثل في بيئة المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة. أو قد يكون باردا أو جاف أو غير ذلك .

ومن أجل تحقيق فعالية اتصالية، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال أو في كل خطوة من خطواته، وإعطائها العناية الكافية، كذلك، لا بد من تجاوز أو محاولة التقليل من المعوقات السابقة الذكر وأن سوء التعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئية وحتى الشخصية فإنه حتما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال .

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص ص 405 - 406

<sup>2</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص ص 70-73

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

فهذا النوع من العوائق موجود في كل المؤسسات سواء كانت التعليمية أو الخدمائية فلا يخلو الأمر من وجود بعض المعوقات المتعلقة مثلا بنقص تجهيزات مكان العمل أو رداءة الاتصال ( هناك أماكن ينعدم فيها الاتصال بسبب ضعف شبكة الاتصال) و كذا قلة الترتيب أو انعدام عامل النظافة والتهوية والأمن.... الخ

### و/معوقات تقنية:

- 1/عدم وجود نظام اتصال يضمن انسياب المعلومات في كل الاتجاهات.
- 2/استخدام وسائل اتصال غير ملائمة وسوء استخدامها.
- 3/عدم توفر المهارات والقدرات اللازمة في مجال الاتصال.
- 4/كبر عدد عمال المؤسسة واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية وعجز الإدارة في خلق ثقافة المؤسسة.
- 5/ضعف استخدام تقنيات الاتصال الحديثة

### ثانيا: عوامل تحسين الاتصال التنظيمي

ومن أجل تحقيق عملية اتصالية ناجحة وفعالة والحد من هذه المعوقات فلا بد من :  
إن خصائص الاتصال التنظيمي الكفاء والفعال السعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تضيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة حتى يتحقق ذلك لا بد من مراعاة جملة من العوامل من بينها ما أشار إليه هادي نهر وأحمد محمود الخطيب حيث أكد على أن نجاحه في توفر كل عناصره الأساسية مركزين على شكل وطريقة إرسال الرسالة إلى الطرف المستقبل بحيث يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- تكييف المعلومة وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط
- إرسال المعلومات في وحدات قصيرة حتى يسهل فهمها و استيعابها.
- معرفة ردة فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه.
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف المعلومة وفقا لذلك من جدة ووضوح ، تسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة ويضيف يشير العلاق مجموعة من الإرشادات لتحسين فعالية الاتصال التنظيمي وهي:
- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة.

## الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية

- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصناعة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشياً مع خلفيات الطرف المستقبل.
  - الحرص على تجنب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث يعد هذا أمراً مهماً في زيادة فعالية الاتصال ولا بد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال وضع محفزات مادية ومحتوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج سريعة وإيجابية.
  - التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختبار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.
  - العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد صحيحة<sup>1</sup>
- كما يجب التركيز على الرسالة الاتصالية، من حيث المحتوى وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صتم الاتصال ويقدر قوتها بقدر التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وقتها، حيث لا بد أن تتوفر جملة من الشروط في كل عنصر من عناصر الاتصال حتى يكون فعالاً ويحقق الهدف منه وذلك كما يلي:

<sup>1</sup> رويم فايزة ، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية ، العدد: 07، الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 57.

شكل (02) يوضح طرق تحسين الإتصال انطلاقاً من عناصر<sup>1</sup>



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

<sup>1</sup> ينظر: رويم فايذة ، المرجع السابق، ص 57.

الفصل التطبيقي: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات

التعليمية

الاجراءات المنهجية للدراسة ونتائجها

## الفصل التطبيقي: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

### المبحث الاول.: التعريف بالجامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-<sup>1</sup>

يعتبر هذا التقرير الموجز بطاقة تعريفية حول جامعة تبسة حاولنا تضمينها أكبر قدر ممكن من المعلومات ما يسمح بتكوين رؤيا واضحة وشاملة عن المؤسسة، في مختلف جوانب أنشطتها البيداغوجية، العلمية والإدارية ، إضافة إلى تسليط الضوء على الهيكلة الجديدة للمؤسسة بعد ترقيتها إلى مصف جامعة وما تحمله من تقسيم جديد للمصالح الإدارية وإعادة توزيع الكليات والمعاهد.

### أولاً\* تأسيس جامعة تبسة:

تأسست جامعة تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09- 08 الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة، تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها ، على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم.

أما المحطة الثانية التي عرفتها مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي

الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل

اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم

والنضال الفكري البناء .

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 272/06 الصادر في 16 أوت 2006 ، وفي إطار الهيكلة الجديدة

للمراكز الجامعية، تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد، أما

المرحلة الحاسمة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008 ، في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية

<sup>1</sup> معلومات هذا الفصل حصلنا على غالبيتها إثر مقابلة مع: جفال إيمان، رئيسة مصلحة الاستقبال والتوجيه بالجامعة، 8 مارس 2022، على الساعة 11:00، بمكتبها.

## الفصل التطبيقي: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

2009/2008 من جامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ترقية المركز الجامعي

تبسة إلى مصف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث

عرفت جامعة تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءاتها

العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.

تضمن جامعة تبسة حاليا التكوين والتأطير لحوالي 24000 طالب في النظامين الكلاسيكي ول م د

وموزعين على خمس كليات هي كالتالي:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

يشرف على التأطير البيداغوجي 425 أستاذ دائم و116 أستاذ مشارك ومؤقت من مختلف الرتب

العلمية، ويسهر على متابعة مساهم التعليم 555 عامل وموظف من مختلف الأصناف.

وتطبيقا لمخطط الإصلاحات الجديدة للتعليم والتكوين العالين، اتجهت جامعة تبسة نحو فتح ميادين

جديدة في نظام ل م د سواء في العلوم و التكنولوجيا، الآداب أو العلوم الاجتماعية، ما يعطي الطلبة فرص

أكبر لاختيار مسارات تكوينهم من بين عروض متعددة ومتنوعة لميادين التكوين.

ومن أجل تدعيم التأطير البيداغوجي وتحسينه تم فتح العديد من الفروع في الدراسات ما بعد التدرج، تنوعت

بين مسابقات ماجستير ومدارس الدكتوراه هذا إضافة إلى التبرصات قصيرة و طويلة المدى التي تمنح

للأساتذة بهدف الرسكلة وتجديد المعارف.

## الفصل التطبيقي: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

أما على صعيد الهياكل البيداغوجية فقد تدعمت جامعة تبسة بالعديد من الهياكل القاعدية المجهزة بأحدث الوسائل والتجهيزات العلمية لضمان السير الحسن للتحصيل البيداغوجي والبحث العلمي. كما تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق آفاق أكبر في مسيرة تطوير المؤسسة وترقيتها من خلال السياسات والبرامج المسطرة وفرص الاستثمار المتاحة.

### ثانياً\* التأطير والتكوين:

تضمن جامعة العربي التبسي تبسة حالياً التكوين التأطير لحوالي 20000 طالب تحت إشراف 720 أستاذ دائم و242 أستاذ مشارك ومؤقت من مختلف الرتب العلمية، ويسهر على التأطير الإداري فيها حوالي 698 عامل وموظف من مختلف الأصناف والرتب.

أما عن فروع التكوين المفتوحة فهي كالتالي:

\* كلية العلوم والتكنولوجيا: 1- مناجم: إثراء معادن، الكتروميكانيك، جيو تقني

2- الهندسة الميكانيكية: طاقيات، بناءات ميكانيكية

3- الهندسة الكهربائية: مراقبة، آلية، الشبكات الكهربائية

4- علوم وتقنيات: السنة الأولى، السنة الثانية

5- الهندسة المعمارية

6- الهندسة المدنية: خرسانة مسلحة، بناءات مدنية، طرقات ومنشآت فنية

\* كلية العلوم الدقيقة وعلوم:

1- علوم المادة: كيمياء، فيزياء الطبيعة والحياة

2- رياضيات وإعلام آلي: رياضيات، إعلام آلي

3- علوم الأرض: هيدروجيولوجيا، مجموعات رسوبية، جيولوجيا المهندس، البيئة الرسوبية.

4- بيولوجيا: علم الحيوان، علم النبات، ميكروبيولوجيا، علم الأحياء الدقيقة، بيوكيمياء،

المراقبة الغذائية، علم التسمم ، بيولوجيا الجزئية

5- تهيئة عمرانية: تهيئة عمرانية

\*كلية الحقوق والعلوم السياسية:

1- علوم قانونية وإدارية: القانون العام، القانون الخاص، القانون الجنائي، القانون الإداري.

\* كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية:

1- الآداب و اللغة العربية: تحليل الخطاب، التعليمية

2 - اللغة الفرنسية: ديداكتيك

3- العلوم الاجتماعية: علم الاجتماع، تنظيم وعمل، علم اجتماع تربوي، أنثربولوجيا

\* 4- العلوم الإنسانية: تاريخ، الإعلام والاتصال، علم المكتبات والمعلومات

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير:

1- العلوم الاقتصادية: اقتصاد دولي، مالية وبنوك، تقنيات كمية

2- العلوم التجارية: تسويق، مالية

3 - علوم التسيير: تسيير المؤسسات، إدارة المؤسسات الرياضية.

## الفصل التطبيقي: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

شكل 6 الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة



## الفصل التطبيقي: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية



## 1\* التعريف بالكلية: 1

تأسست كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/363 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق ل 08 أكتوبر 2012 وتضم الكلية حالياً قسمان: قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الاجتماعية .

وقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المتمدرسين على مستوى الكلية 2088 كلية العلوم الاجتماعية و2111 كلية العلوم الإنسانية ، يُوَظِّرهم 125 أستاذا دائما من مختلف التخصصات والرتب. عدد الموظفين الإداريين: 92 منهم المتقاعدين.<sup>2</sup>

تضم الكلية العديد من الهياكل البيداغوجية المهيأة بأحدث التنيات قصد توفير جميع الظروف الملائمة وامساعدة لطالب على التحصيل العلمي.

المدرجات قاعات الدراسة: يوجد بالكلية 03 مدرجات للمحاضرات بطاقة استيعاب 722 مقعد يداغوجي لكل المدرجات مجهزة بنظام السمعى-البصري إضافة إلى 25 قاعة للأعمال الموجهة بطاقة استيعاب 820 مقعد يداغوجي.

1 منشورات مسلمة من طرف جفال إيمان حول: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العنوان: طريق قسنطينة ولاية تبسة، يوم 25 يونيو 2022.

2 أخذت أحدث هذه المعلومات من مصلحة المستخدمين والإحصاء بعد إجراء مقابلة مع الأمين العام شوكمال عبد اللطيف وغصنان فاطمة، يوم 06/02/2022. على الساعة 10:30..13:00 على الساعة 13:00.

الميادين والتخصصات المتوفرة على مستوى الكلية

قسم العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية D09

أفاق مهنية	ماجستير	ليسانس	الشعبة
<ul style="list-style-type: none"><li>-مستشار التوجيه في المؤسسات التربوية ومراكز التكوين المهني</li><li>-تسيير مديريات الموارد البشرية بالادارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-علم اجتماع:</li><li>-انثربولوجيا عامة</li><li>-التربية</li><li>-تنظيم وتنمية</li><li>-تنمية الموارد البشرية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-علم اجتماع:</li><li>-سوسيو انثربولوجيا</li><li>-تنظيم وعمل</li><li>-التربية</li><li>- الجريمة</li><li>-البيئة والتنمية</li></ul>	<p>D092</p> <p>علوم اجتماعية</p>

قسم العلوم الإنسانية

آفاق مهنية

تاريخ:

- التعليم

- مؤسسات الأرشيف

علوم الاعلام والاتصال

- المؤسسات الاعلامية (الإذاعة

والتلفزة)

- إعلاميين وصحفيين

- مكلفين بالاتصال في المؤسسات

- إمكانية إنشاء مؤسسات

ماستر

تاريخ:

- تاريخ معاصر

علوم الاعلام والاتصال

الاتصال في التنظيمات

وسائل الاعلام والمجتمع

علم المكتبات:

إدارة المعرفة في

المكتبات ومراكز

لمسانس

تاريخ:

- تاريخ عام

علوم الاعلام

والاتصال:

- سمعي بصري

- علاقات عامة

- علم المكتبات:

- علم المكتبات

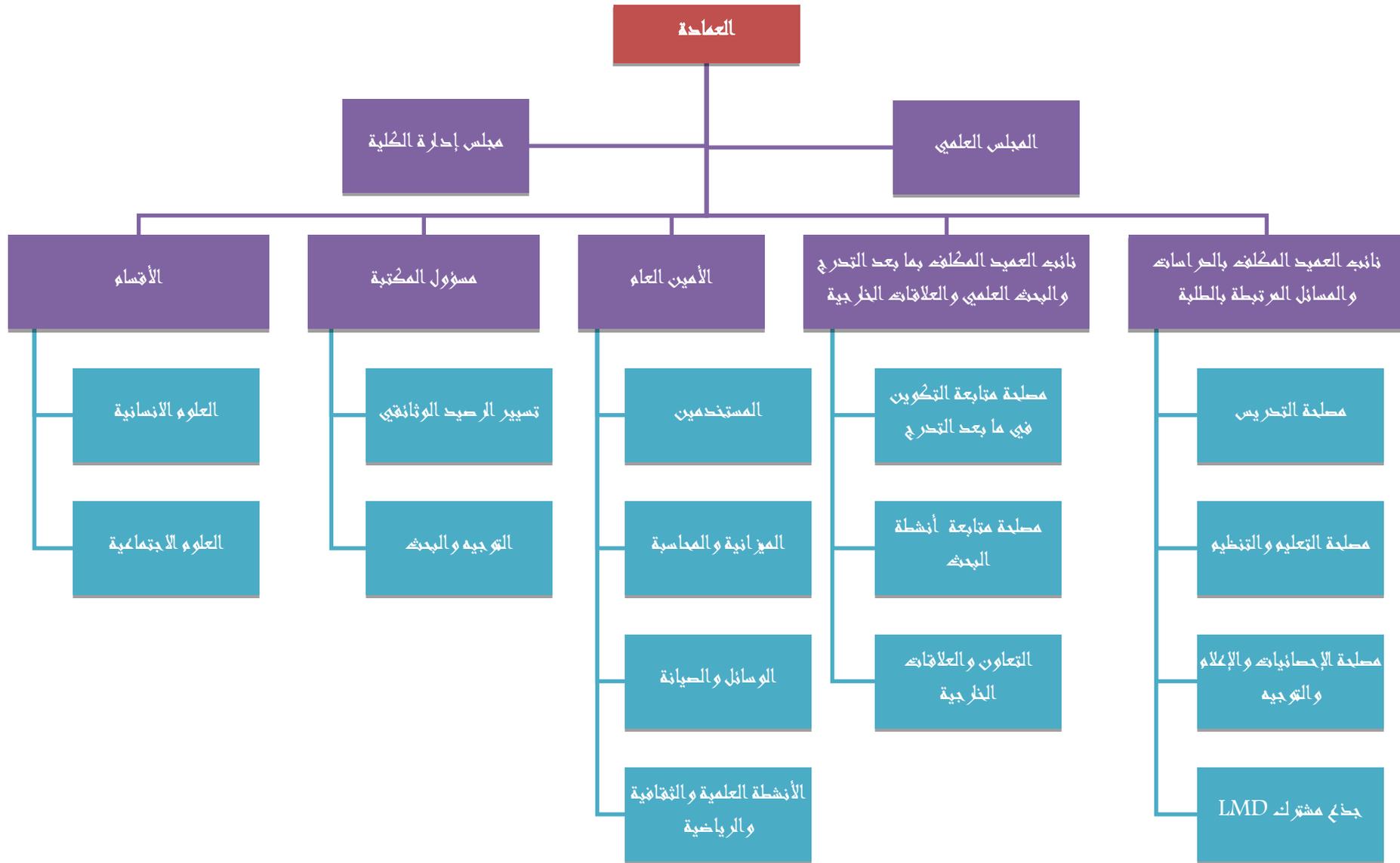
والتوثيق

الشعبة

D091

علوم

إنسانية



الهيكل التنظيمي للكلية المصدر: من إعداد الطالب.

صفحة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

فرنسي انجليزي

Ok

بحث



## جامعة العربي التبسي - تبسة كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية



إحصائيات نتائج دراسية دليل الأساتذة تعاون نشاطات علمية البحث العلمي التكوين هياكل

ولوح مباشر



الأقسام

الصفحة الحالية: -- بداية

جديد الجامعة



العنوان: [http://www.univ-tebessa.dz/fssh/index\\_ar.php](http://www.univ-tebessa.dz/fssh/index_ar.php)

مقر الكلية: طريق قسنطينة 12002، تبسة - الجزائر.

الهاتف: 037584617 / 037.58.46.16.

✉: info@univ-tebessa.dz

\* تصور و انشاء الموقع تحت اشراف الأستاذ: مطروح عبد المالك، أستاذ مساعد (أ) بجامعة العربي

التبسي.

© 2014 جامعة العربي التبسي - تبسة . طريق قسنطينة 12002، تبسة - الجزائر

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

### المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

#### أولاً: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة:

قمنا بتوزيع 60 نسخة استبيان وقد أجيب عن 52 نسخة وكانت 8 نسخ ناقصة الإجابات أو لم تسترجع، فكانت نسبة هذه الأربعة نسخ تعادل 13.33% التقريب إلى رقمين بعد الفاصلة 0.01 واعتمدنا في تحريرنا لأسئلة الاستبيان على الدكتور: بدر الدين مسعودي، و الأستاذ المؤطر: عبد الحي عبد اللطيف، حيث أفادنا كلا الطرفين بتعديلات ومعلومات قيمة كانت عوناً كبيراً لنا.

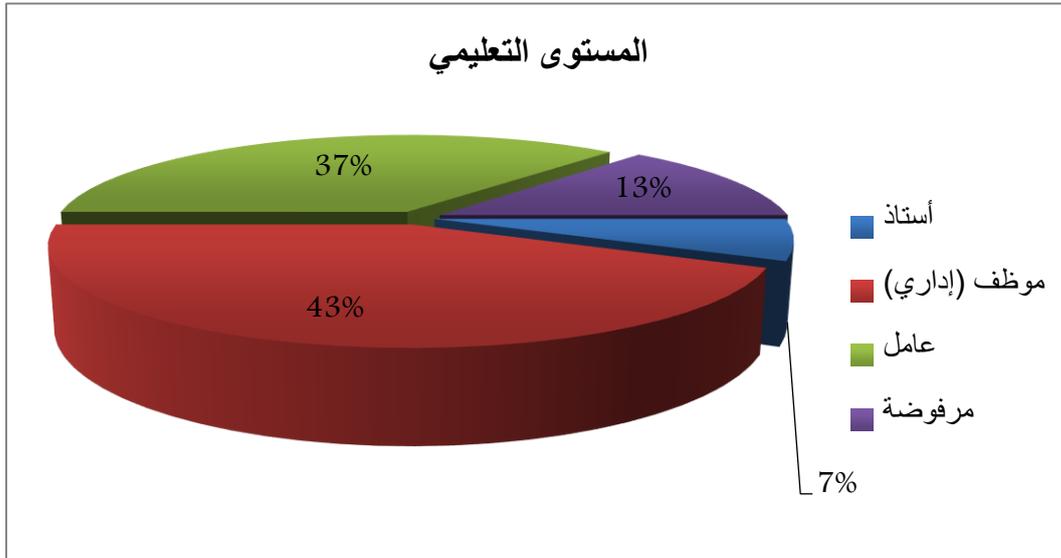
#### البيانات الشخصية:

#### س1- المستوى التعليمي:

- - أستاذ
  - - موظف (إداري)
  - - عامل
- الوظيفة: .....

النسبة %	التكرار	العبارة
6.67	4	أستاذ
43.33	26	موظف (إداري)
36.67	22	عامل

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية



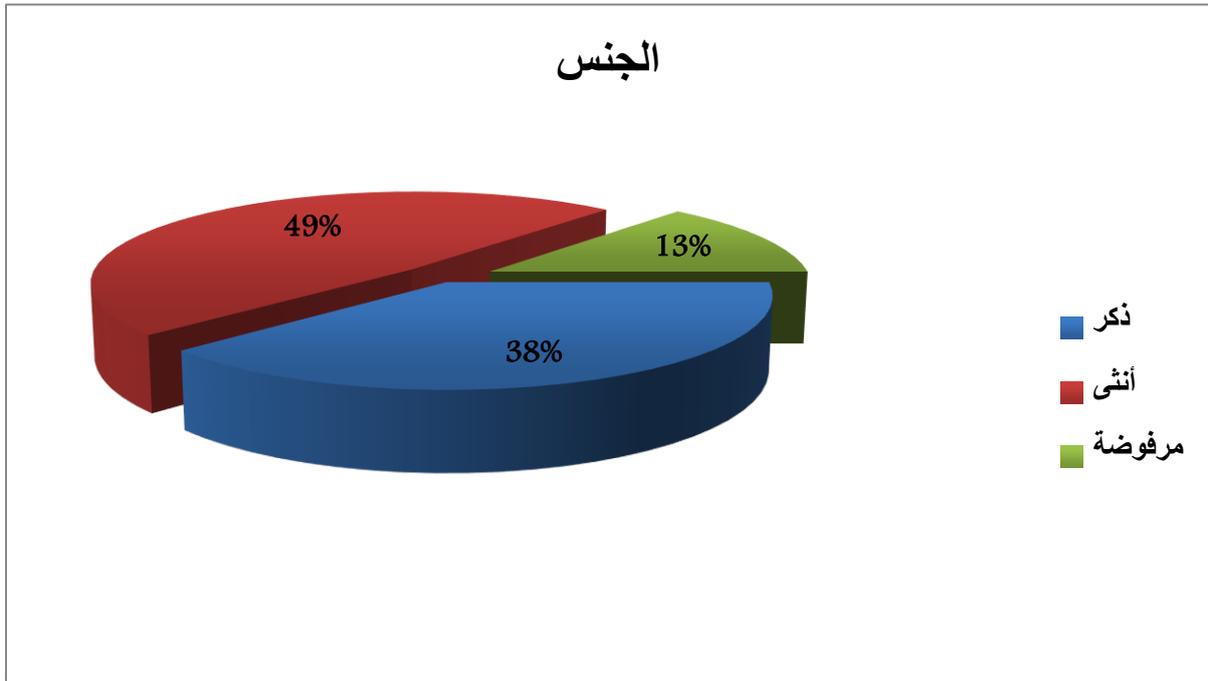
بلغت نسبة الموظفين الإداريين أعلى نسبة قدرت بـ: 43.33% وهي أكثر العينات المستهدفة بالدراسة باعتبارهم أكثرهم استخداماً للاتصال بجميع أنواعه وخاصة التنظيمي، فكان تركيزنا الكلي على الموظفين والعمال وتحليل عملية الاتصال الحاصلة بينهم، بينما بلغت نسبة العمال وهي التي احتلت المركز الثاني بنسبة بلغت: 36.67% ، أما نسبة الأساتذة فكانت قليلة قدرت نسبتهم بـ: 6.67%، باعتبار أننا نستهدفهم بالدراسة لقلّة اتصالاتهم بالإدارة

### س2- الجنس:

- ذكر ✓  
 أنثى ✓

النسبة %	التكرار	العبارة
38.33	23	ذكر
48.33	29	أنثى

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية



بلغت نسبة الإناث في هذه الدراسة 48.33% تجاوزت نسبة الذكور التي بلغت 38.33% وهي نسبة ليست بالبعيدة .

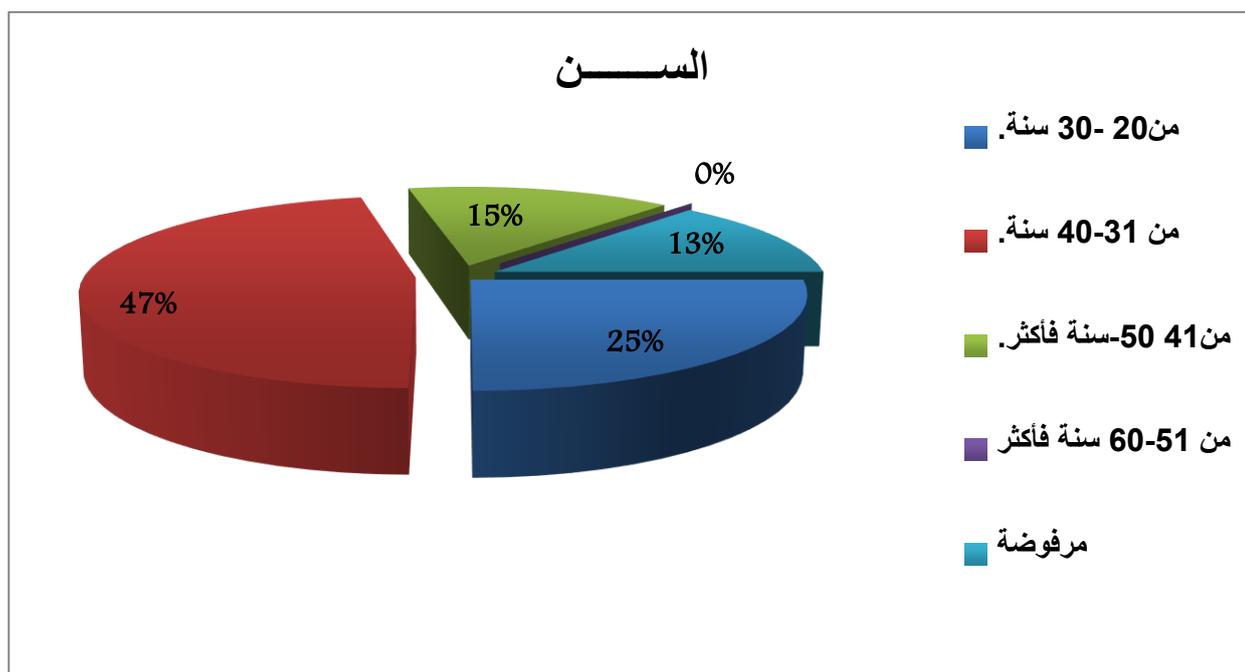
### 3- السن:

- من 20-30 سنة.
- من 31-40 سنة.
- من 41-50 سنة فأكثر.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

✓ من 51-60 سنة فأكثر. □

النسبة %	التكرار	العبرة
25	15	من 20-30 سنة.
46.67	28	من 31-40 سنة.
15	9	من 41-50 سنة فأكثر.
00	0	من 51-60 سنة فأكثر



كانت الفئة العمرية التي أخذت أكثر نسبة هي الفئة المتراوحة ما بين 31-40 سنة، بنسبة: 46.67%، بتكرار 28 من أصل 52 عينة، وهي الفئة العمرية الأكثر تواجدا في الجامعة، فقد ركزنا في دراستنا على هذه الفئة باعتبارها الأكثر استخداما لوسائل الاتصال الحديثة والقديمة، والحديثة بشكل أكبر، أما الفئة التي احتلت المرتبة الثانية والتي بلغت نسبتها % 25 فهي من 20-30 سنة. وهي الفئة التي تعتبر الفئة الشبابية وهي قليلة مقارنة بالأولى.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

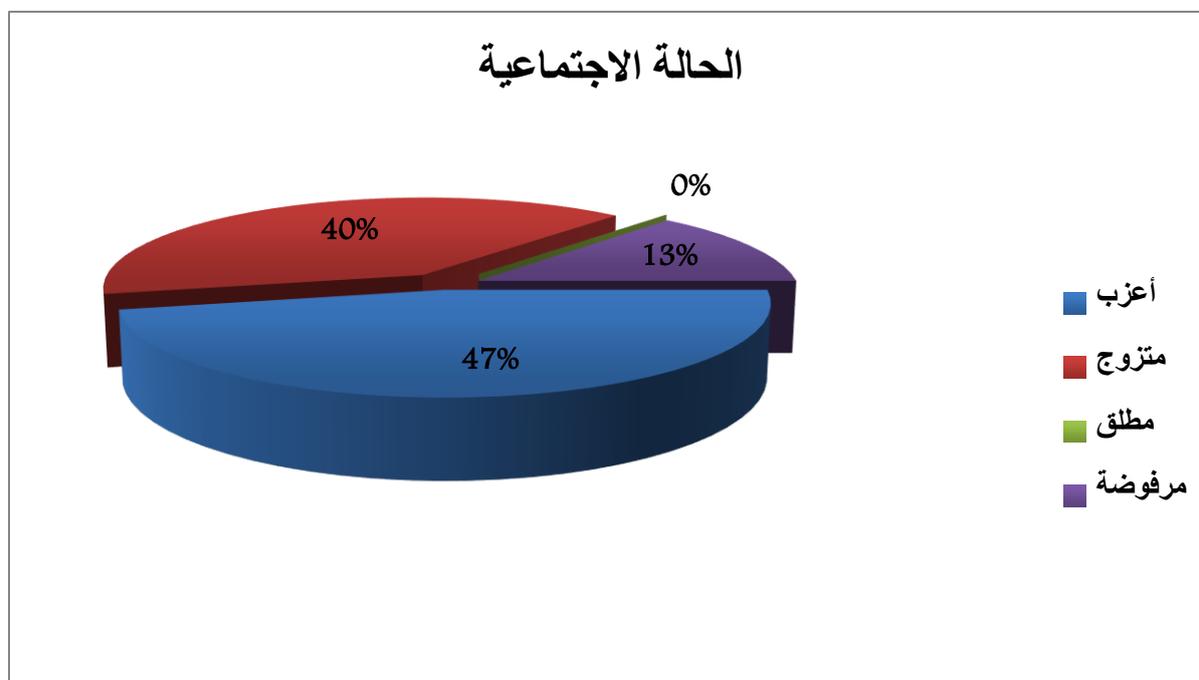
س4- الحالة الاجتماعية:

✓ أعزب.

✓ متزوج.

✓ مطلق.

النسبة %	التكرار	العبارة
46.67	28	أعزب
40	24	متزوج
00	0	مطلق



كانت نسبة العزاب الأكثر تواجدا في هذه الدراسة بنسبة بلغت 46.67%، أما نسبة المتزوجين فقد كانت 40% وهي نسب متقاربة نوعا ما فالفارق بينهما ليس شاسعا ، أما المطلق فكانت صفر.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

### المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية: (أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة)

س1/ هل تتصل بمختلف المصالح الموجودة في الإدارة بالجامعة ؟

دائماً  أحيانا  نادرا

النسبة %	التكرار	العبارة
36.67	22	دائماً
31.67	19	أحيانا
18.33	11	نادرا

عموما نتيجة الدراسة كانت أن الاتصال بين الموظفين والإدارة موجود ولو بنسب قليلة؛ أي قد يكون دائما أو أحيانا، أما نادرا فقد كانت نسبته ضئيلة قدرت بـ: 18.33، إذ بلغت نسبة التواصل مع الإدارة بشكل دائم 36.67%، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الموظفين على اتصال دائم بالإدارة وعلى اطلاع دائم بما يحصل في إدارة الجامعة، أما نسبة أحيانا ما يتواصل الموظف بالإدارة فبلغت 31.67، وهي نسبة قريبة من الأولى وهذا لا يؤثر سلبا على التواصل بين الموظفين والإدارة باعتبار أن العبارتين قريبة لبعضهما.

س2/ ماهي أكثر أنواع الاتصالات التنظيمية المستخدمة داخل المؤسسة؟

- الاتصال الغير رسمي
- الاتصال الرسمية
- كليهما معا

النسبة %	التكرار	العبارة
26.67	16	الاتصال الغير رسمي
23.33	14	الاتصال الرسمية
36.67	22	كليهما معا

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

لاحظنا من خلال دراستنا هذه أن استخدام كلا النوعين للاتصال الرسمي وغير الرسمي مرتفعة جدا داخل الجامعة وقد قدرت ب: 36.67% وهذا قد يكون راجع إلى نوع الأوامر والقرارات الصادرة من قبل المرؤوسين إلى الموظفين فهناك نوع من الأوامر التي لا تحتاج إلى تحرير وثيقة رسمية لتنفيذها بل يكفي الأمر الشفوي البسيط، وهناك نوع من الأوامر التي لا بد لها من وثيقة رسمية صادرة من الجهات العليا من أجل تنفيذها.

لكن الملاحظ أن نسبة الاتصال الغير رسمي مرتفعة بلغت 26.67% عن الاتصال الرسمي التي بلغت: 23.33% وهذا دليل على أن الاتصالات الغير الرسمية معتمدة أكثر داخل الجامعة، وهذا إن دل فإنه يدل على أن أكثر نوعية الأوامر والقرارات الصادرة لا تحتاج إلى وثائق رسمية وإنما يكفي أن يوجه للمرؤوسين أمرا شفويا من الرئيس فينصاع له.

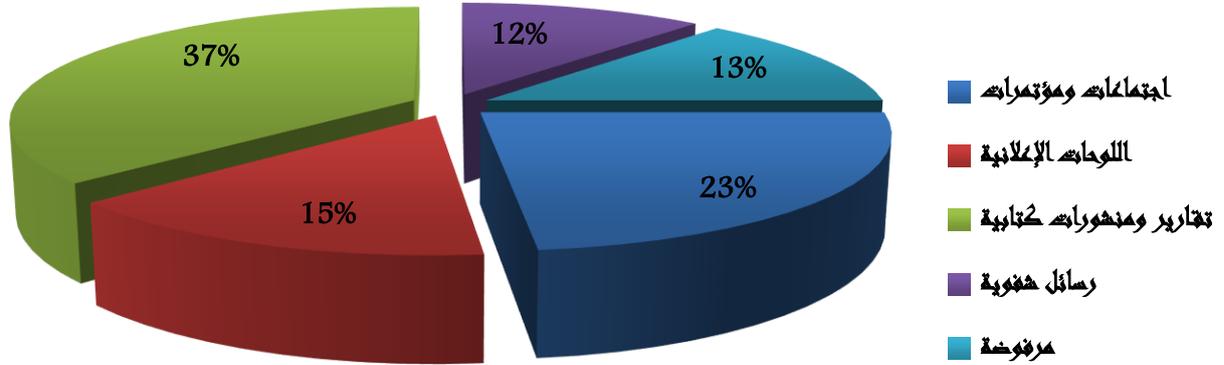
س2/ ماهي الوسائل التي ترى أنها الأنجع في عملية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة؟:

- ✓ اجتماعات ومؤتمرات
- ✓ اللوحات الإعلانية
- ✓ تقارير ومنشورات كتابية
- ✓ رسائل شفوية

-أخرى، أذكرها: .....

النسبة %	التكرار	العبارة
23.33	14	اجتماعات ومؤتمرات
15	9	اللوحة الإعلانية
36.67	22	تقارير ومنشورات كتابية
11.67	7	رسائل شفوية

### وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل الجامعة



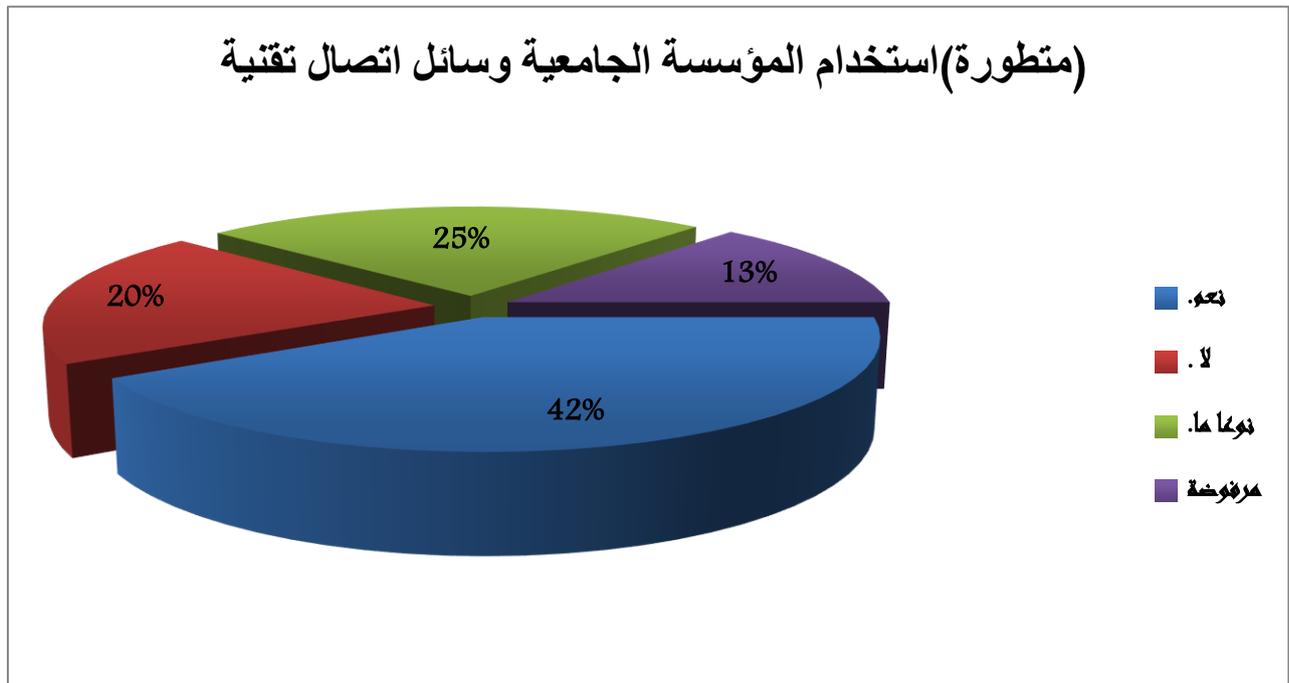
الملاحظ أن أكثر الأدوات استخداما في الاتصال التنظيمي داخل الجامعة هي التقارير والمنشورات الكتابية والتي قدرت نسبتها بـ: 36.67%، وهذا راجعا إلى أنها أكثر الوسائل تأثيرا في الطرف الآخر وأكثرها إقناعا، فغالبية الموظفين لا يخضعون للأوامر الصادرة من طرف مرؤوسيهم إلا إذا كانت موثقة ورسمية، بينما احتلت أداة الاجتماعات والمؤتمرات المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 23.33%، وهي نسبة مقبولة نوعا ما وهي من الأدوات الأكثر اعتمادا في الجامعات كونها يكون اللقاء فيها وجها لوجه وهذا يساعد المدير في معرفة ردود فعل مرؤوسيه وتحليلها وعلى هذا الأساس يستطيع الرئيس أن يكون علاقات طيبة مع مرؤوسيه مما يؤدي إلى تحقيق نتائج اتصالية فعالة في الجامعة.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

س3/ هل تستخدم إدارة المؤسسة الجامعية وسائل اتصال تقنية (متطورة)؟

- نعم. ✓
- لا. ✓
- نوعا ما. ✓

النسبة %	التكرار	العبارة
41.67	25	نعم.
20	12	لا.
25	15	نوعا ما.



الملاحظ أن استخدام الجامعة لوسائل الاتصال الحديثة مرتفع، إذ احتل المركز الأول بنسبة بلغت: 41.67%، وهذا دليل على تطور وسائل الاتصال المستخدمة من طرف الجامعة، ومدى مواكبة الجامعة لتطورات وسائل اتصال العصر الحديث، أما نسبة عدم استخدامهم للوسائل المتطورة فقليلة نوعا ما قدرت ب: 20%، وهذا طبيعي كون المؤسسات التعليمية تحاول بشتى الطرق أن تواكب التطور التكنولوجي وأن تحقق أعلى المستويات وخاصة في مجال التعليم العالي إذ يعتبر أساس كل المجالات الأخرى.

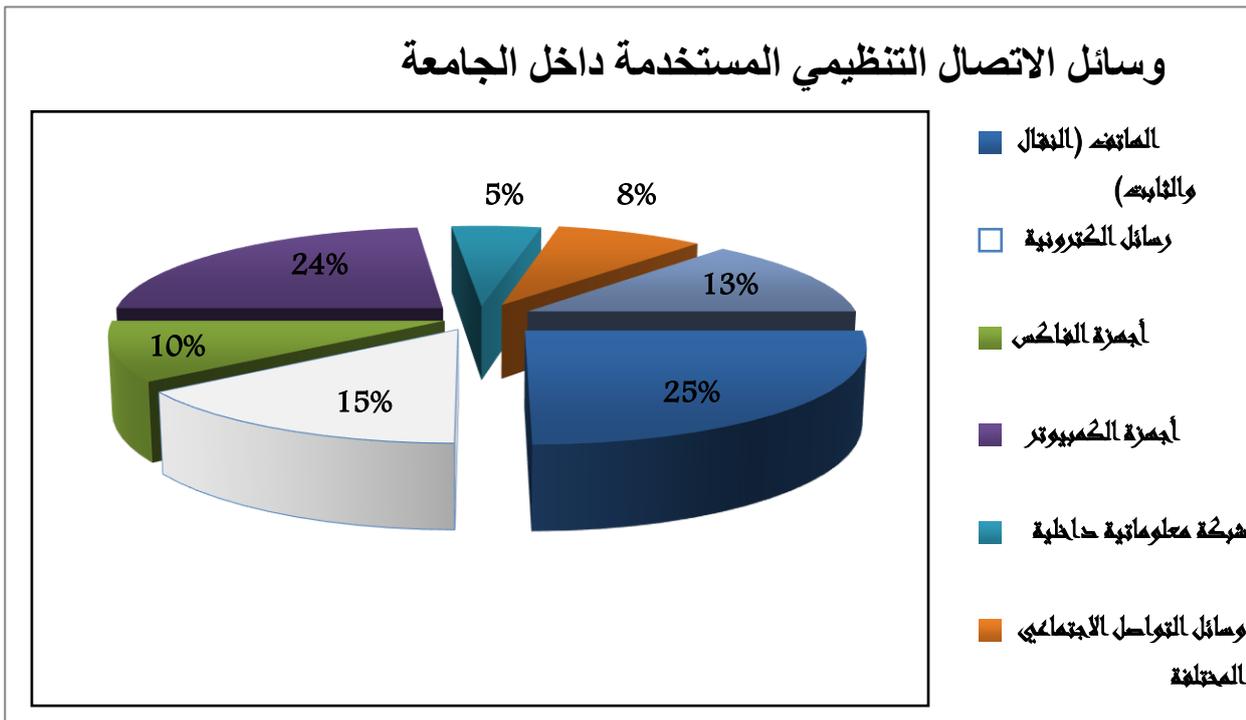
## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

في حالة الإجابة بنعم :

ما هو نوع هذه الوسائل الاتصالية المستخدمة ؟

- الهاتف (النقال والثابت)     رسائل الكترونية  
 أجهزة الفاكس  
 أجهزة الكمبيوتر  
 شبكة معلوماتية داخلية  
 وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة

النسبة %	التكرار	العبرة
25	15	الهاتف (النقال والثابت)
15	9	رسائل الكترونية
10	6	أجهزة الفاكس
23.33	14	أجهزة الكمبيوتر
5	3	شبكة معلوماتية داخلية
8.33	5	وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة



## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

الملاحظ أن أكثر الوسائل استخداما في الجامعة الاستبيان هي الهاتف بنوعيه الثابت والنقال بنسبة قدرت بـ: 25%، نظرا إلى أن نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في الجامعة هو الاتصال الغير رسمي، أما أجهزة الكمبيوتر فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 23.33%، وهذا راجع إلى أن نوعية الأعمال في الجامعة تتطلب هذا النوع من الأدوات دون غيره، أما الأجهزة الإلكترونية والمتمثلة في البريد الإلكتروني فجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 15%، يليها وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة بنسبة 8.33%، وفي المرتبة الأخيرة شبكة معلوماتية داخلية بنسبة 5%. ومهما اختلفت النسب إلا أنها متقاربة نوعا ما وهذا يعني أن جميع هذه الأدوات مستخدمة في الجامعة وهذا لأن نوع النشاط الممارس من طرف هذه المؤسسة وهو التعليم العالي يتطلب استخدام هذه الوسائل بنسب مختلفة كل حسب العمل المطلوب أدائه.

واستخدمها للهاتف بنوعيه هو من أسهل الطرق وأقربها للتواصل بين أفراد المؤسسة اختصارا للوقت والجهد والمال.

\*هل تعتقد أن الوسائل المعتمدة كافية لتحقيق الهدف الاتصالي لها ؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

النسبة %	التكرار	العبرة
26.67	16	كافية
28.33	17	غير كافية
31.67	19	كافية نوعا ما

تعتقد عينة الدراسة أن الوسائل المعتمدة في الجامعة كافية نوعا ما لتحقيق الهدف الاتصالي لها وقد بلغت نسبة القائلين بهذا الرأي: 31.67%، وهذا دليل على قدرة الجامعة على توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الهدف الاتصالي المرجو تحقيقه، بينما نسبة القائلين بأنها غير كافية قد قدرت بـ: 28.33%، أما نسبة القائلين بأنها كافية ولا تحتاج إلى أي تغيير قد بلغت: 26.67%.

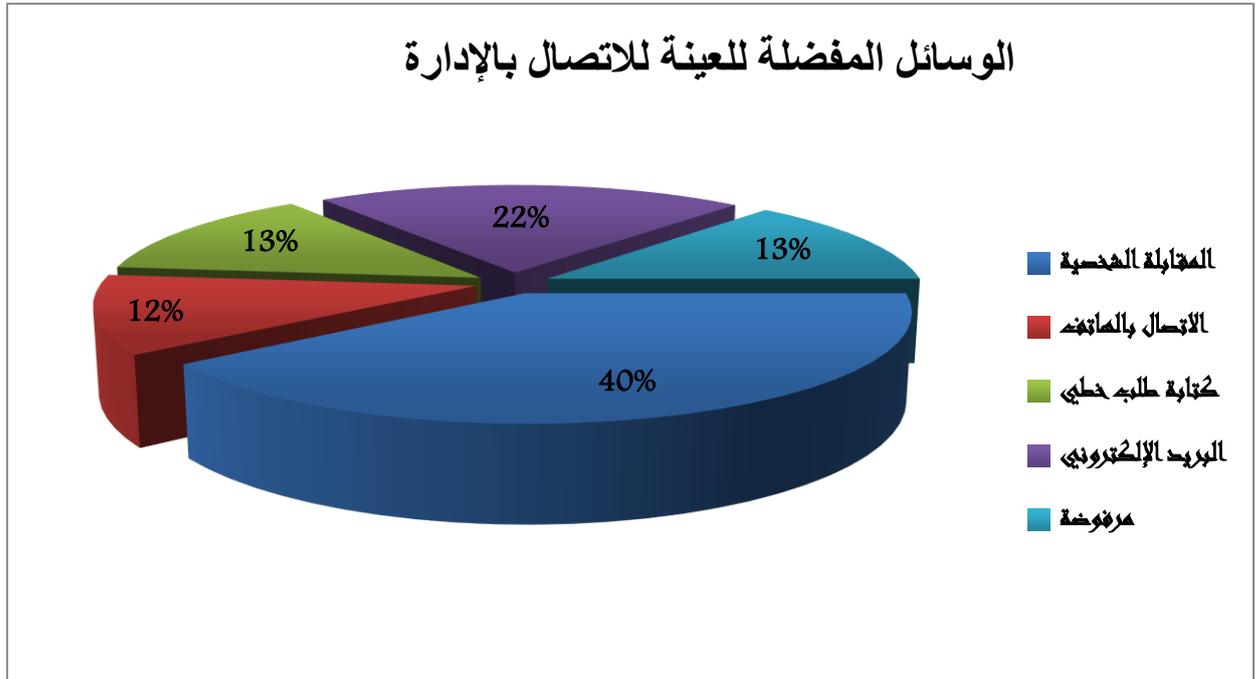
وكفاية هذه الأدوات من عدمها راجع إلى مدى توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتوفير هذه الوسائل لقطاع التعليم.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

س4/من وجهة نظرك، ما هي الوسائل المفضلة إليك للاتصال بالإدارة؟

- المقابلة الشخصية  الاتصال بالهاتف  كتابة طلب خطي  البريد الإلكتروني
- ✓ أخرى تذكر.....

النسبة %	التكرار	العبرة
40	24	المقابلة الشخصية
11.67	7	الاتصال بالهاتف
13.33	8	كتابة طلب خطي
21.67	13	البريد الإلكتروني



كانت أكثر الوسائل التي تفضلها العينة في الاتصال التنظيمي هي: المقابلة الشخصية، حيث بلغت نسبة الذين اختاروا هذه الأداة 40 %، وهذا راجع إلى أنها من أكثر الأدوات نجاعا وتحقيقا للغرض الاتصالي حيث يعتقد أن اللقاء الشخصي (وجها لوجه) هو الأكثر تأثيرا في الطرف الآخر لتحليل ردود فعل الطرف الآخر وبناء القرارات عليها، أما الأداة التي احتلت المرتبة الثانية فهي البريد الإلكتروني بنسبة وصلت إلى 21.67 %، يليها الطلب الخطي بنسبة 13.33 %، وفي المرتبة الأخيرة الاتصال بالهاتف بنسبة قدرت بـ: 11.67 %.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

### المحور الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

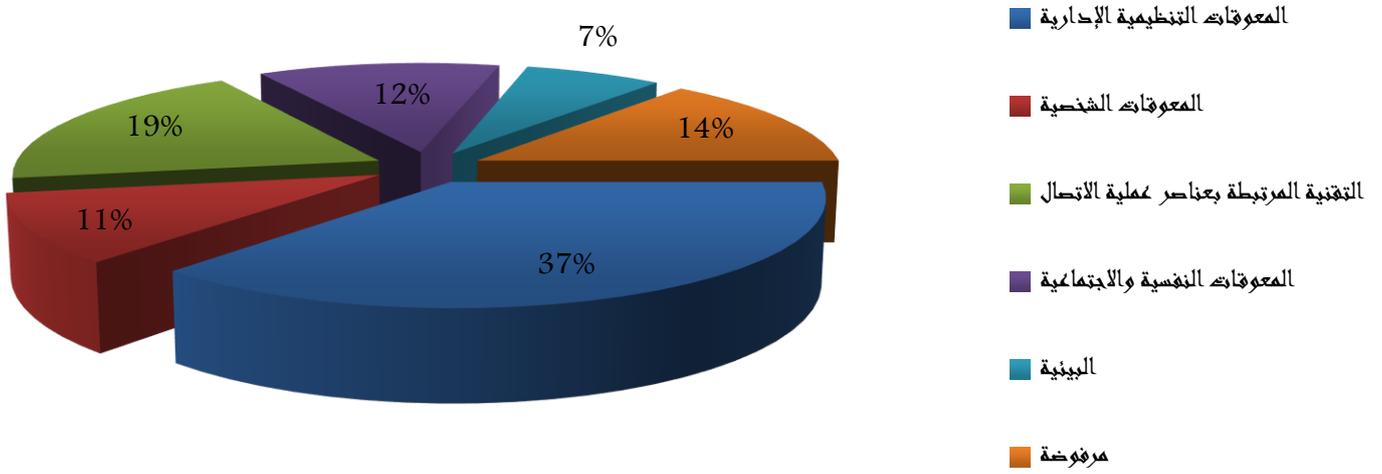
أولاً: ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية الاتصال داخل مؤسساتكم؟ وكيف تؤثر على سير العمل ؟

س1: ماهي أكثر أنواع الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية الاتصال التنظيمي داخل مؤسساتكم؟

- المعوقات التنظيمية الإدارية
- المعوقات الشخصية
- التقنية المرتبطة بعناصر عملية الاتصال القائم بالاتصال- الوسيلة- الرسالة
- المعوقات النفسية والاجتماعية
- البيئية

النسبة %	التكرار	العبارة
35	21	المعوقات التنظيمية الإدارية
10	9	المعوقات الشخصية
18.33	11	التقنية المرتبطة بعناصر عملية الاتصال
11.67	7	المعوقات النفسية والاجتماعية
6.67	4	البيئية

### أنواع الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية الاتصال التنظيمي



الملاحظ بالنسبة للعراقيل والصعوبات المتواجدة في الجامعة، فتعتقد 35 %، أن المعوقات التنظيمية الإدارية هي من أكثر العراقيل والصعوبات الأكثر تواجداً في الجامعة، بينما هناك نسبة 18.33% من أفراد العينة المستهدفة في الدراسة تعتقد أن العراقيل التقنية المرتبطة بعناصر عملية الاتصال هي الأكثر تواجداً في الجامعة الجزائرية، أما المعوقات النفسية والاجتماعية فقد وجدت بنسبة 11.67%، تليها العراقيل الشخصية بنسبة 10 بالمائة، وأخيراً المعوقات البيئية بنسبة 6.67%.

إذ المعوقات التنظيمية هي تلك المعوقات المرتبطة بالهيكل التنظيمي للجامعة، فأى منظمة من المنظمات لا بد وأن يكون لديها هيكل تنظيمي يوضح فيه المستويات الإدارية، والسلطة والمسؤولية لكل مستوى بل لكل وظيفة من الوظائف والعلاقات فيما بينها؛ لأن كل إدارة داخل المنظمة تعتمد في عملها على الإدارات الأخرى ومن ثم أي خلل بسيط بهذا الخصوص سيجعل عملية الاتصال غير فعالة، لذلك وجدت هذه الأنواع من العوائق أكثر من غيرها.

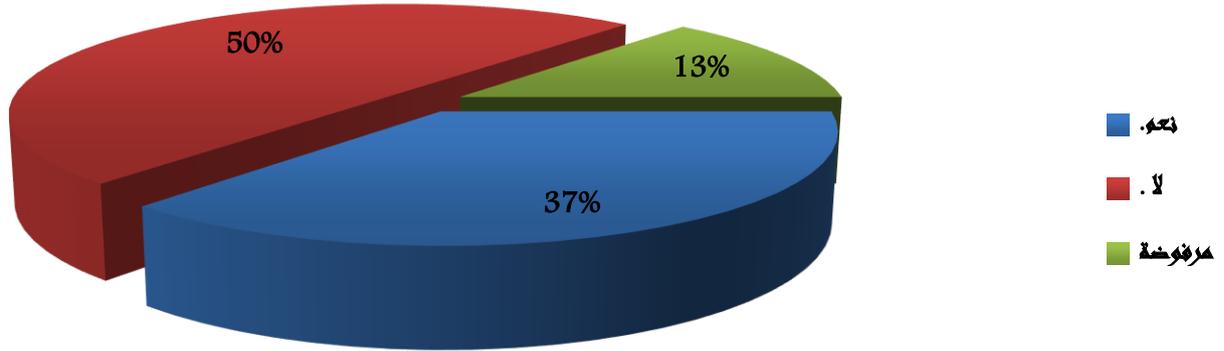
س1: هل تواجهك عوائق تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل الكلية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب "نعم" ماهي هذه العوائق :

النسبة %	التكرار	العبرة
36.67	22	نعم.
50	30	لا .

هل تواجهك عوائق تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل الكلية



الملاحظ بالنسبة للعراقيل والصعوبات المتواجدة في الجامعة، فتعتقد 36.67 %، أنه هناك فعلا عراقيل وصعوبات تعيق عملية الاتصال التنظيمي من تحقيق الأغراض المسطرة لها، بينما هناك نسبة 50% من أفراد العينة المستهدفة في الدراسة لا تعترف بوجود عراقيل للاتصال داخل الجامعة. وسنقوم باستهداف تلك الفئة القائلة بوجود عراقيل للاتصال التنظيمي داخل الجامعة بسؤالهم عن هاهو العراقيل والتي قدرت نسبتهم بـ: 36.67 %.

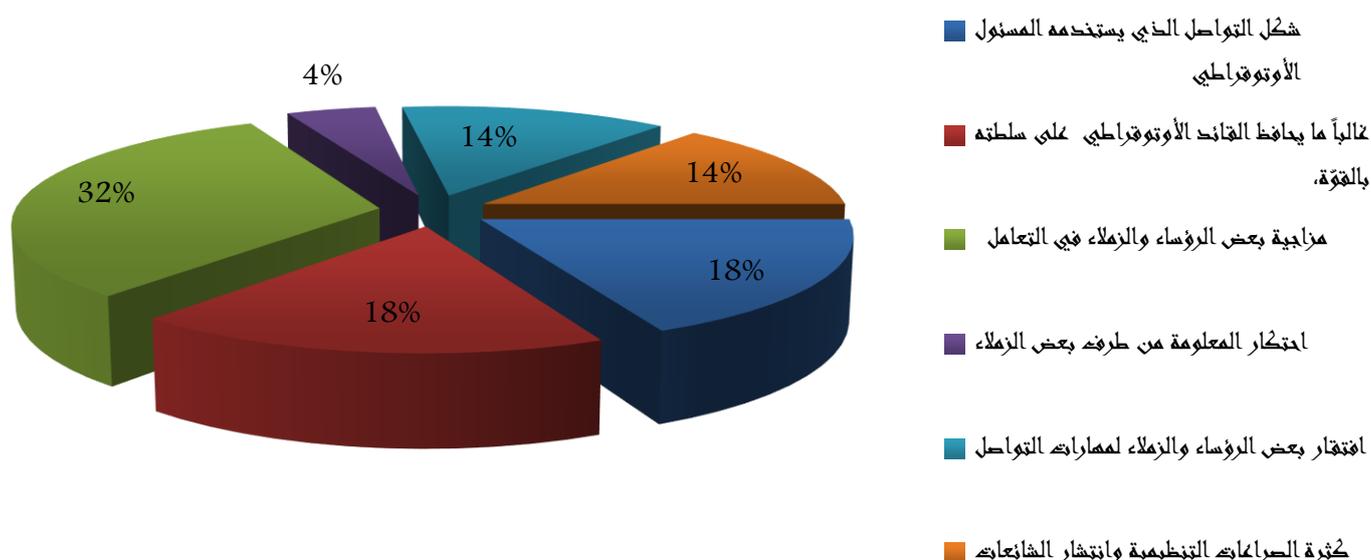
أ- عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال:

- شكل التواصل الذي يستخدمه المسئول الأوتوقراطي في التسيير لدى بعض الرؤساء □
- غالباً ما يحافظ القائد الأوتوقراطي على سلطته بالقوة، أو التخويف، أو التهديد، أو المكافأة والعقاب، أو باستعمال مركزه وهذا يلغي الحوار والتواصل مع الآخرين □
- مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في التعامل □
- احتكار المعلومة من طرف بعض الزملاء □
- افتقار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات التواصل □
- كثرة الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات □
- أخرى تذكر .....

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

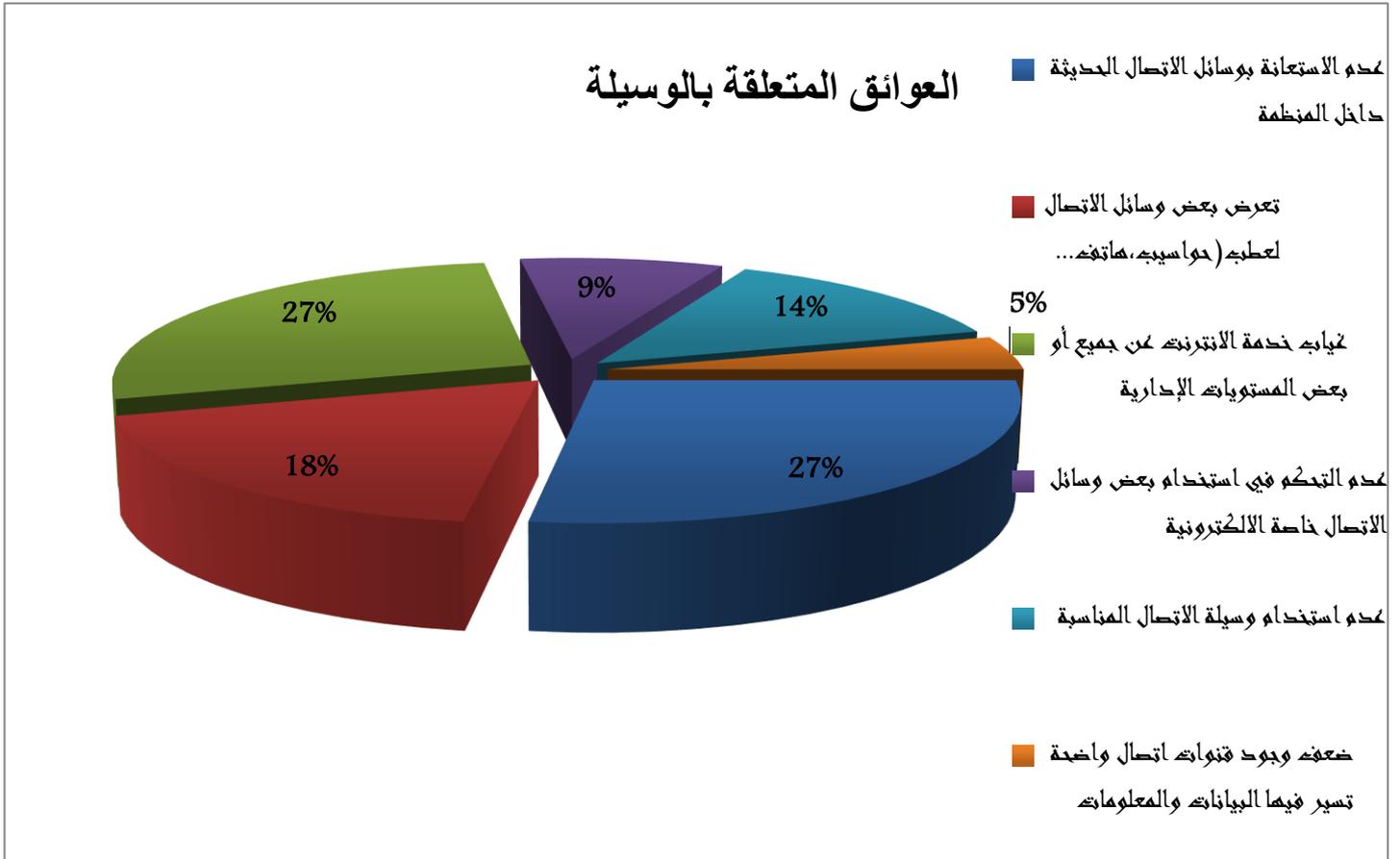
النسبة %	التكرار	العبارة
6.67	4	شكل التواصل الذي يستخدمه المسئول الأوتوقراطي
6.67	4	غالباً ما يحافظ القائد الأوتوقراطي على سلطته بالقوة،
11.67	7	مزاجية بعض الرؤساء والزلاء في التعامل
1.67	1	احتكار المعلومة من طرف بعض الزلاء
5	3	افتقار بعض الرؤساء والزلاء لمهارات التواصل
5	3	كثرة الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات

### عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال



بالنسبة لنوع العراقيل المتعلقة بالقائم بالاتصال فقد اخترنا أكثر العراقيل تواجداً أو المحتمل أن تتواجد في أي جامعة، فكانت مزاجية بعض الرؤساء والزلاء في التعامل قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 11.67%، بينما شكل التواصل الذي يستخدمه المسئول الأوتوقراطي، وكذا الطريقة الاستبدادية التي يستخدمها في التواصل مع الموظفين قد احتلت المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 6.67%، يليها معوق الافتقار إلى

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية



المهارات اللازمة للاتصال وكذا الصراعات التنظيمية وكثرة الشائعات في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 5%، وفي المرتبة الأخيرة معوق: احتكار المعلومة من طرف بعض الزملاء بنسبة قدرت بـ: 1.67%. فتقلّب المزاج عرضاً شائعاً من أعراض القلق التي يعاني منها الكثيرون في يومنا هذا. ففي حال امتلاك الرئيس أو المدير شخصية مزاجية، فكلّ شيء يصبح أكثر صعوبة، بما في ذلك الاتصال مع الطرف الآخر المرؤوسين وتشكيل علاقات جديدة، بل وحتى الحفاظ على العلاقات القائمة حالياً مع الموظفين، لذلك كانت نسبتها أعلى من باقي المعوقات.

### ب- عوائق متعلقة بالوسيلة :

- عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمة
- تعرض بعض وسائل الاتصال لعطب (حواسيب، هاتف، فاكس، اللوح الإلكتروني)
- غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية
- عدم التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال خاصة الالكترونية
- عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة
- ضعف وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

أخرى تذكر.....

النسبة %	التكرار	العبارة
10	6	عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمة
6.67	4	تعرض بعض وسائل الاتصال لعطب (حواسيب، هاتف...)
10	6	غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية
3.33	2	عدم التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال خاصة الالكترونية
5	3	عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة
1.67	1	ضعف وجود قنوات اتصال واضحة تيسر فيها البيانات والمعلومات

الملاحظ أن العوائق المتعلقة بالوسيلة كانت أعلى نسبة متعلقة بـ: عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمة وكذا غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية بنسبة قدرت بـ: 10 %، وهذا راجع غالباً لضعف الخدمة وعدم توفر الامكانيات المادية اللازمة لضمان خدمة ممتازة للانترنت، أما في المرتبة الثانية فكانت تعرض بعض وسائل الاتصال لعطب (حواسيب، هاتف، فاكس، اللوح الإلكتروني) بنسبة قدرت بـ: 6.67 %، وهذا واقع لا مفر منه، أما عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة فقدرت بـ: 5 %، يليها عدم التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال خاصة الالكترونية بنسبة: 3.33 %، وفي المرتبة الأخيرة كان معوق ضعف وجود قنوات اتصال واضحة تيسر فيها البيانات والمعلومات قدرت بـ: 1.67 %.

### ج-عوائق متعلقة بالرسالة :

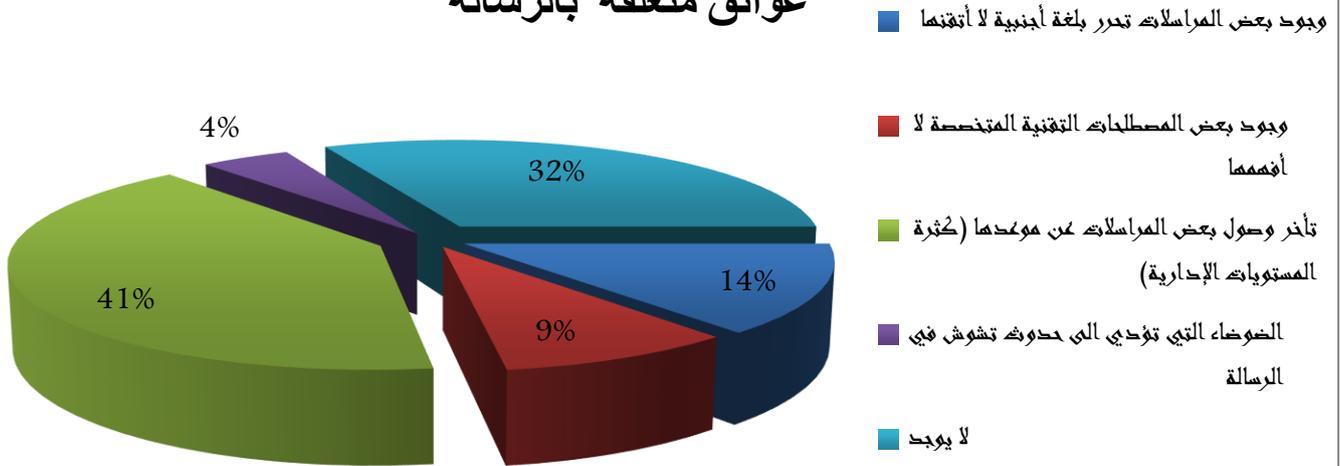
- وجود بعض المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها
- وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة لا أفهمها
- تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها (كثرة المستويات الإدارية)
- الضوضاء التي تؤدي الى حدوث تشوش في الرسالة

أخرى تذكر.....

النسبة %	التكرار	العبارة
5	3	وجود بعض المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها
3.33	2	وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة لا أفهمها
15	9	تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها (كثرة المستويات الإدارية)
1.67	1	الضوضاء التي تؤدي الى حدوث تشوش في الرسالة
11.67	7	لا يوجد

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

### عوائق متعلقة بالرسالة



يلاحظ من حيث نوع هذه العراقيل المتعلقة بالرسالة أن أكثر العراقيل تواجدا في الجامعة هي: تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها (كثرة المستويات الإدارية) والتي بلغت نسبتها 15 %، والذين قالوا بعدم وجود هذا النوع من العراقيل كانت نسبتهم 11.67 %، أما معوق وجود بعض المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها فقد بلغت نسبة القائلين به: 5 %، يليها معوق وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة الغير مفهومها فقدرت نسبة القائلين بوجود هذا المعوق بـ: 3.33 %، وفي المرتبة الأخيرة معوق الضوضاء التي تؤدي الى حدوث تشوش في الرسالة بنسبة 1.67 % .

فغالبا عن تأخر المراسلات فذا إما يكون لتقصير من الشخص القائم على الارسال أو لضعف في قنوات الاتصال أو لخلل في وسائل الاتصال، ومهما تعددت الأسباب يبقى القصور في حد ذاته عائقا لابد لنا من محاولة إيجاد حلول بديلة لمعالجته.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

س2- هل هناك عوائق شخصية تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة؟

طبيعة العمل حجم المؤسسة  صعوبات اللغة  الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل

الاختلاف في مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين

الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل  المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها

النسبة %	التكرار	العبارة
33.33	14	طبيعة العمل حجم المؤسسة
08.33	5	صعوبات اللغة
21.67	13	الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل
10	6	الاختلاف في مستوى التعليم والثقافة
11.67	7	الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل
10	6	المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها
1.67	1	لا يوجد

الملاحظ بالنسبة للعوائق الشخصية التي تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة: فإن أكثر العراقيين تواجدوا في الجامعة حسب آراء العينة هي طبيعة العمل حجم المؤسسة بنسبة 33.33 بالمائة، يليها معوق الفروق الشخصية بنسبة 21.67 بالمائة، أما معوق الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل فقد قدرت نسبة القائلين به بـ: 11.67 بالمائة، وفي المرتبة الرابعة بنسبة 10 بالمائة كانت من نصيب معوق الاختلاف في مستوى التعليم والثقافة، وكذا المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها، وفي الأخير بنسبة 1.67 بالمائة من قال بعدم وجود هذا النوع من المعوقات في الجامعة.

يمكن القول أن طبيعة العمل وحجم المؤسسة يؤثر تأثيرا كبيرا على عملية الاتصال؛ إذ النشاط التعليمي يختلف على الاقتصادي ويختلف على غيره من الأنشطة الأخرى، وهذا بطبيعة الحال يؤثر على عملية الاتصال، كما ان عملية الاتصال تتأثر بحجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية، فبينهما علاقة طردية.

إذ يعتبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات، قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسه التغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية .

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

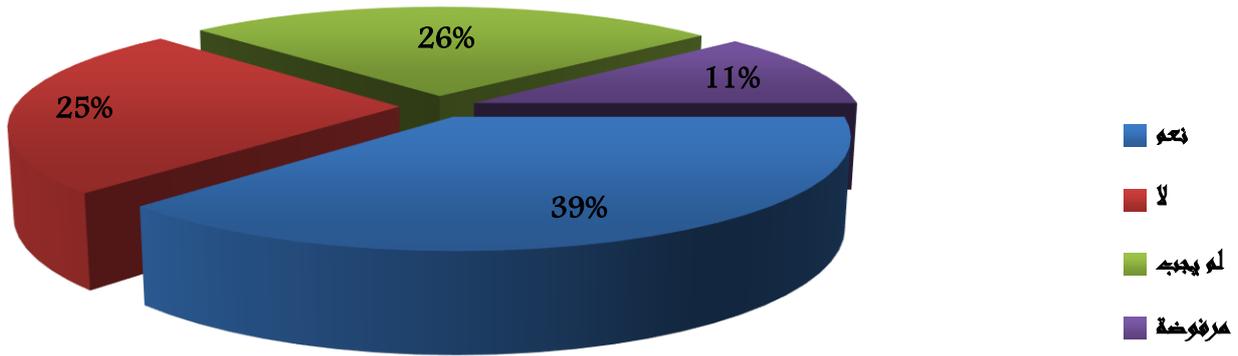
س3- هل هناك عوائق متعلقة بالفضاء الاتصالي داخل الجامعة ، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال؟

لا □

نعم □

النسبة %	التكرار	العبارة
45	27	نعم
30	18	لا
11.67	7	لم يجب

### وجود العوائق المتعلقة بالفضاء الاتصالي داخل الجامعة



الملاحظ عند سؤال العينة عن العوائق المتعلقة بالفضاء الاتصالي داخل الجامعة، أن أكثر الإجابات كانت بإيجابية وجود هذه العوائق داخل الجامعة وقد كانت نسبة إجاباتهم وصلت إلى 45 بالمائة، بينما القائلين بعدم وجود هذا النوع من العراقيل داخل الجامعة فقدرت نسبتهم بـ: 30، أما النسبة الباقية وهي 11.67 بالمائة فلم تجب عن هذا التساؤل.

لذلك سنأخذ آراء القائلين بوجود هذا النوع من العراقيل في الجامعة والتي قدرت بـ: 45 بالمائة، عن بعض هذه العراقيل

-إذا كانت إجابتك نعم،

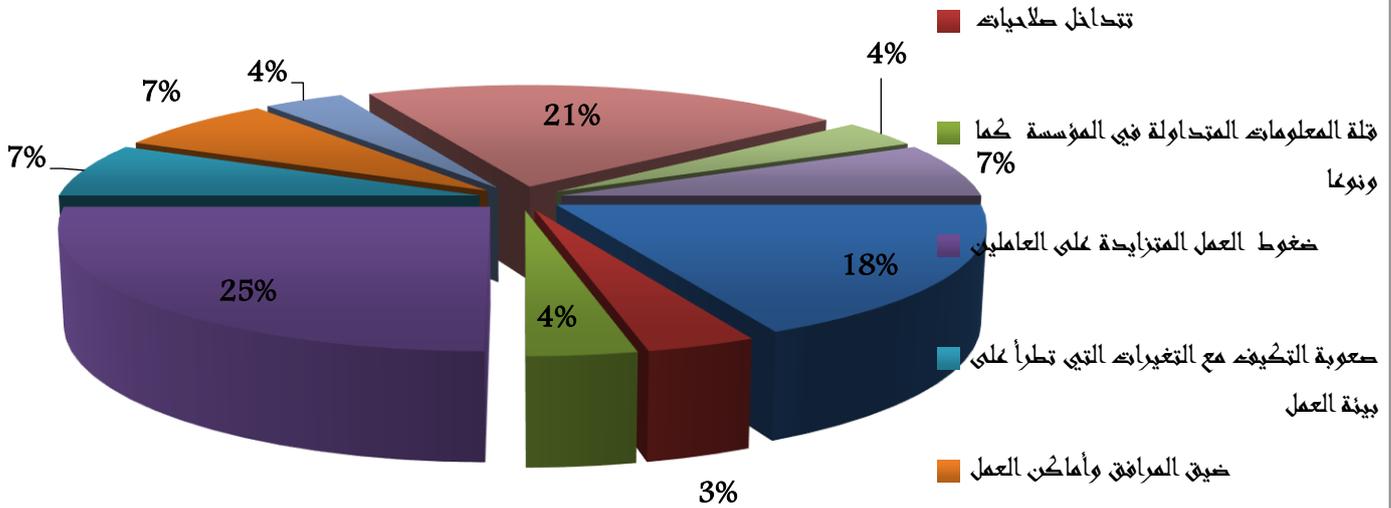
## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

- تتداخل صلاحيات الموظفين مع موظفين آخرين مما يصعب عليهم أداء مهامهم
- قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة كما ونوعا
- ضغوط العمل المتزايدة على العاملين
- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل
- ضيق المرافق وأماكن العمل
- حجب المعلومات من طرف الرؤساء
- استخدام النمط الشفوي لتكفيي بمهام رسمية.
- البعد المكاني بينك وبين رؤساء الأقسام

النسبة %	التكرار	العبارة
8.33	5	تتداخل صلاحيات الموظفين مع موظفين آخرين مما يصعب عليهم أداء مهامهم
1.67	1	قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة كما ونوعا
11.67	7	ضغوط العمل المتزايدة على العاملين
3.33	2	صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل
3.33	2	ضيق المرافق وأماكن العمل
1.67	1	حجب المعلومات من طرف الرؤساء
10	6	استخدام النمط الشفوي لتكفيي بمهام رسمية
1.67	1	البعد المكاني بينك وبين رؤساء الأقسام
3.33	2	لم يجب

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

### طبيعة العمل حجم المؤسسة العوائق المتعلقة بالفضاء الاتصالي داخل الجامعة



الملاحظ بالنسبة لنوع هذه العراقيل فإننا وبعد صبر آراء القائلين بوجودها داخل الجامعة وجدنا أن معوق: ضغوط العمل المتزايدة على العاملين قد احتل المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 11.67 بالمائة، وفي المرتبة الثانية معوق استخدام النمط الشفوي لتكفي بمهام رسمية بنسبة 10 بالمائة، يليها معوق تداخل صلاحيات الموظفين مع موظفين آخرين بنسبة قدرت بـ: 8.33 بالمائة، واحتل في المرتبة الرابعة معوق: صعوبة التكيف مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل وضيق المرافق وأماكن العمل، بنسبة قدرت بـ: 3.33 بالمائة، تليها المعوقات التالية: قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة كما ونوعاً وحجب المعلومات من طرف الرؤساء والبعث المكاني بينك وبين رؤساء الأقسام بنسبة 1.67 بالمائة.

إذ يعد عموماً قطاع التعليم من أكثر القطاعات حساسية وخطورة، فأبسط الأخطاء ينجم عنها نتائج وخيمة فهو أساس كل القطاعات الأخرى، فالموظف في هذا القطاع يتحمل مسؤولية كبيرة على عاتقه يجب أن يؤديها على أتم الوجوه وأكملها ولا يجب عليه أن يهمل أي جانب منها، لذلك قد يؤثر هذا الضغط على عملية الاتصال التنظيمي.

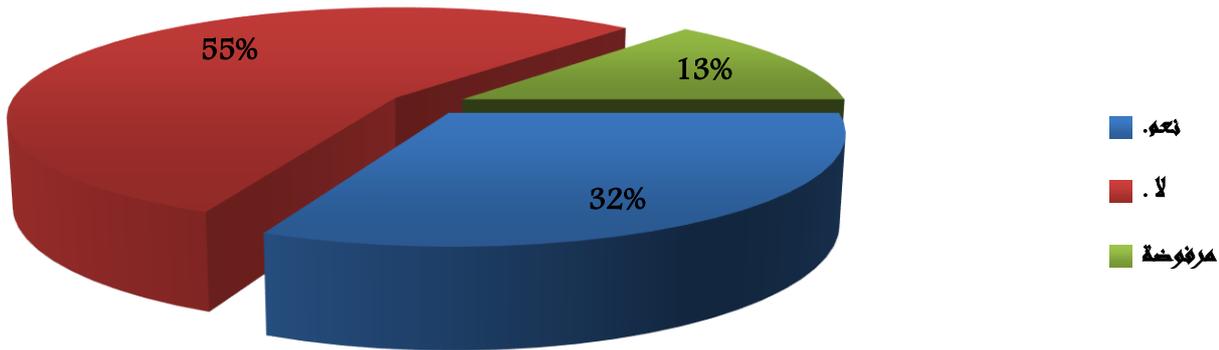
## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

هل سبق وأن حصل سوء فهم بينك وبين مسئولك في العمل؟

نعم  لا

النسبة %	التكرار	العبارة
31.67	19	نعم
55	33	لا

### حصل سوء فهم بينك وبين مسئولك في العمل



الملاحظ عند سؤال العينة هذا السؤال كانت أكثر إجاباتهم أنه لم يحصل أي سوء فهم بينه وبين مرؤوسه حيث بلغت نسبة القائلين بهذا الرأي 55 بالمائة، والذين قالوا بحصول سوء تفاهم كانت نسبتهم 31.67 بالمائة وعند سؤالهم عن السبب أغلبهم امتنع عن الإجابة. قد يحصل سوء فهم بين المدراء ومرؤوسيهم إذ أنهم بشر غير معصومين على الخطأ لكن الواجب على الطرفين أن يتسما بصفات تليق بالمقام الذي يشغله.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

ثانيا: المعوقات أو السياقات "السيكوسوسيولوجية" (يشمل كل المعوقات النفسية والاجتماعية)

س1/ ماهي العوائق النفسية والاجتماعية المؤثرة في فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة؟:

- الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين
- ينتمون إلى مناطق مختلفة
- الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية.
- التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستخدمة.
- كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب

عوائق أخرى أذكرها: .....

.....

النسبة %	التكرار	العبرة
15	9	الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين
21.67	13	ينتمون إلى مناطق مختلفة
8.33	5	الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية
11.67	7	التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستخدمة
15	9	كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم
10	6	تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية
5	3	لا يوجد

فيما يتعلق بالعوائق النفسية والاجتماعية المؤثرة في فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة، فالملاحظ بعد الاستفتاء أن أكثر العوائق التي أخذت نسبة أكبر هي: أنهم ينتمون إلى مناطق مختلفة بنسبة قدرت بـ: 21.67 بالمائة، أما المرتبة الثانية فكانت منة نصيب معوقين هما: كبر عدد العمال في الجامعة و الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين بنسبة قدرت بـ 15 بالمائة، يليها معوق التمايز والتباين في الثقافات الذي بلغت نسبته 11.67 بالمائة، أما تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

أدوارهم الاتصالية فقد قدرت نسبة القائلين به 10 بالمائة، وأخيرا نسبة 5 بالمائة لم يبدوا رأيهم في هذا المعوق.

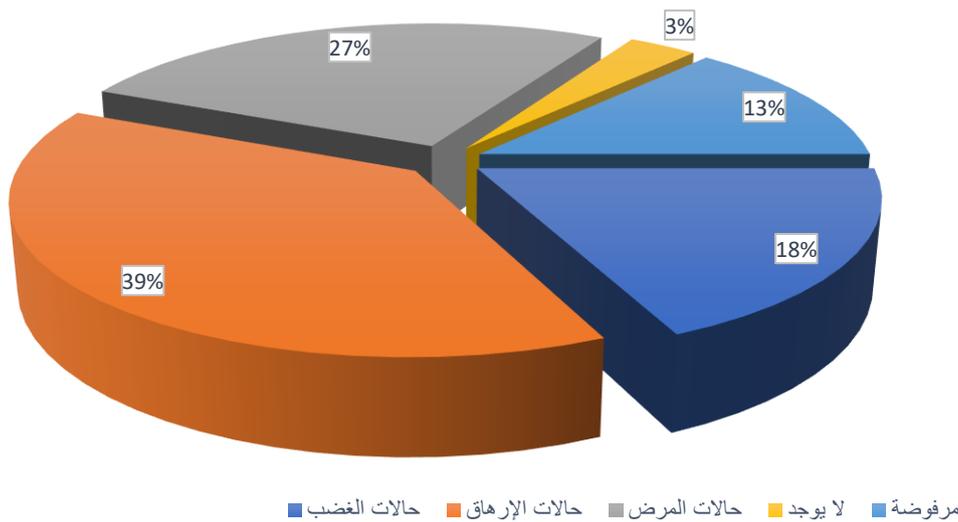
الفروق الفردية أمر طبيعي ومراعاة هذه الفوارق من شأنه أن يحقق نتائج جيدة في العملية التواصلية، والاعتراف بهذه الفروق ليس إحطاطا من مستوى الطرف الآخر بل أن لكل إنسان طبع يتميز به ومجتمع ينتمي إليه ومستوى تعليمي وثقافي يختلف عن مستوى الآخر، فلا نجعلهم في نفس المستوى فهل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون.

\* ما هي الحالات النفسية التي تؤثر سلبا في فعالية الاتصال داخل الكلية؟.

حالات الغضب. □ حالات المرض. □ حالات الإرهاق. □ لا يوجد □

النسبة %	التكرار	العبرة
18.33	11	حالات الغضب
38.33	23	حالات الإرهاق
26.67	16	حالات المرض
3.33	02	لا يوجد

الحالات النفسية التي تؤثر سلبا في فعالية الاتصال



عند سؤال العينة عن أكثر الحالات النفسية التي تجعلهم غير قادرين تأدية واجباتهم والتي تحيل دون اتمام عملية الاتصال التنظيمي كان جوابهم أن حالات الإرهاق هي أكثر كما يعيقهم عن التواصل مع

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

الآخرين بنسبة قدرت بـ: 38.33 بالمائة، يليها حالات المرض بنسبة قدرت بـ: 26.67 بالمائة ، أما حالات الغضب فكانت ضئيلة قدرت بـ: 18.33 بالمائة.

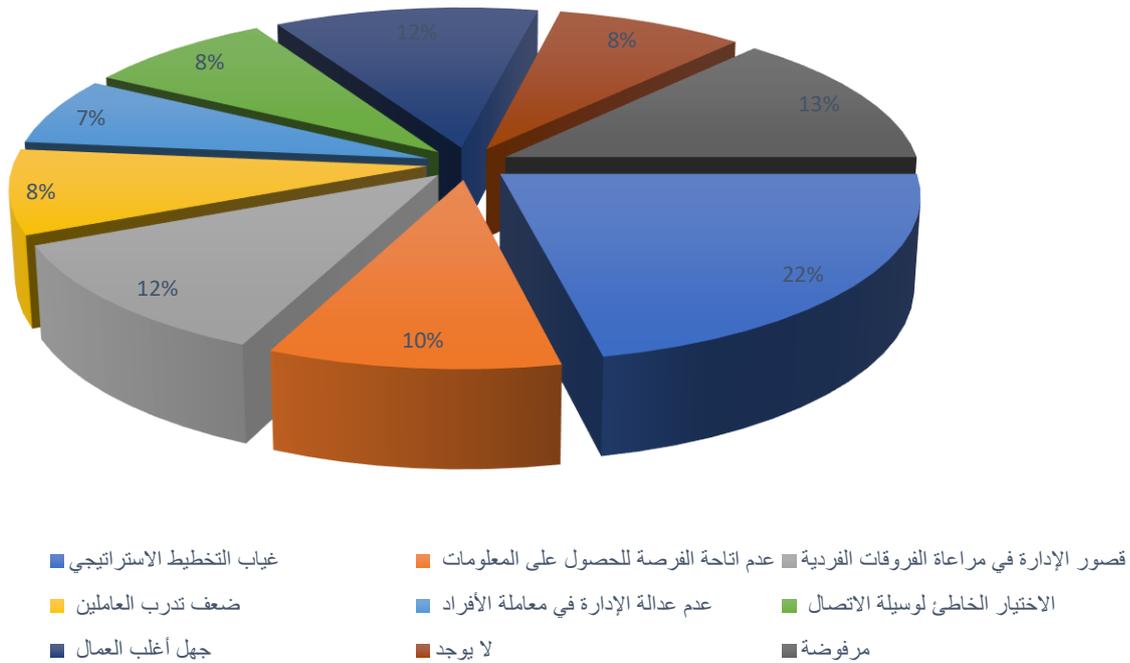
كما ذكر سابقا أن المسؤولية التي يتحملها الموظف في هذا النوع من النشاط كبيرة لذلك الإرهاق هو نتيجة متوقعة لا مفر منها.

### س2/ ماهي العوائق الإدارية التي تحد فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة ؟:

- غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطور نظم الاتصال.
- عدم اتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين
- قصور الإدارة في مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين
- ضعف تدريب العاملين على استخدام أساليب ونظم الاتصال الحديثة
- عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة
- الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم.
- لا يوجد \_\_\_\_\_

النسبة %	التكرار	العبارة
21.67	13	غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطور نظم الاتصال
10	6	عدم اتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين
11.67	7	قصور الإدارة في مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين
8.33	5	ضعف تدريب العاملين على استخدام أساليب ونظم الاتصال الحديثة
6.67	4	عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة
8.33	5	الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة
11.67	7	جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم
8.33	5	لا يوجد

### العوائق الإدارية



الملاحظ وجود العديد من العوائق الإدارية التي تحد فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة بنسب متقاربة ، حيث نجد معوق غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطور نظم الاتصال . قد بلغ نسبة 21.67 بالمائة، أما معوق قصور الإدارة في مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين و جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم فقد احتلا المرتبة الثانية بنسبة وصلت إلى: 11.67 بالمائة، يليها معوق عدم إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين بنسبو 10 بالمائة، أما معوق الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة وضعف تدريب العاملين على استخدام أساليب ونظم الاتصال الحديثة فقد كانت نسبتهما 8.33 بالمائة، وهناك نسبة قدرت أيضا ب: 8.33 بالمائة لم تعترف بوجود هذه العوائق في الجامعة .

ونستنتج للتخطيط دورا هاما وأساسي في نجاح أي مؤسسة مهما اختلف نوع النشاط الذي تمارسه والتخطيط الجيد والمنظم ينجم عنه نتائج جيدة ونجاح لعملية الاتصال التنظيمي فهي علاقة طردية.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

س3/ آليات وسبل تحسين الاتصالات التنظيمية داخل الجامعة:

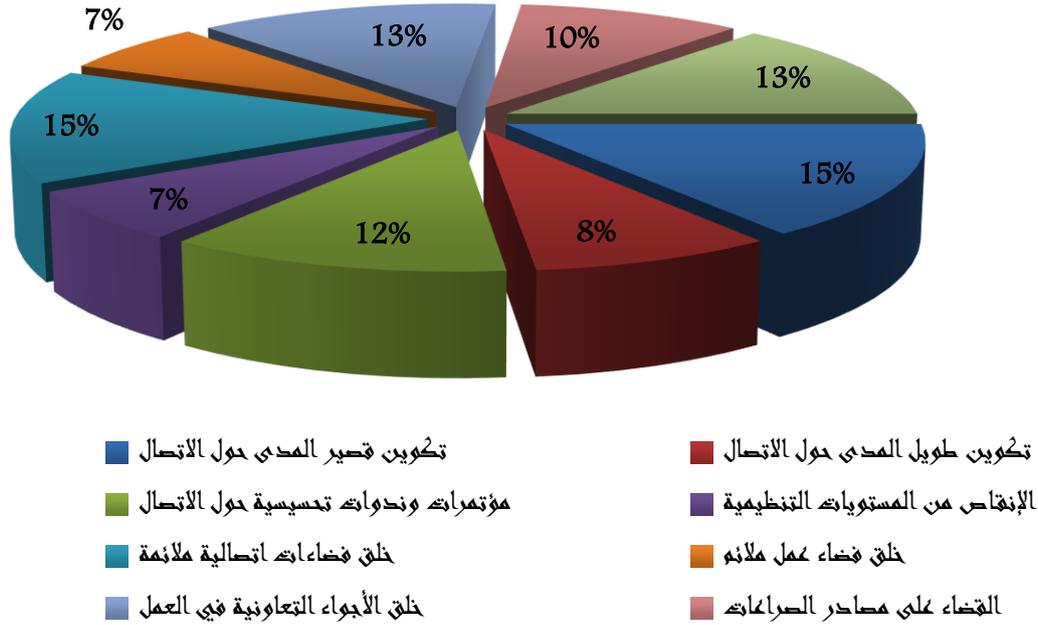
في رأيك ماهي الطرق التي يجب إتباعها لتحسين الاتصال التنظيمي في مؤسساتكم؟:

- تكوين قصير المدى حول الاتصال
- تكوين طويل المدى حول الاتصال
- مؤتمرات وندوات تحسيسية حول الاتصال
- الإنقاص من المستويات التنظيمية
- خلق فضاءات اتصالية ملائمة
- خلق فضاء عمل ملائم
- خلق الأجواء التعاونية في العمل
- القضاء على مصادر الصراعات

أخرى اذكرها .....

النسبة %	التكرار	العبرة
15	9	تكوين قصير المدى حول الاتصال
8.33	5	تكوين طويل المدى حول الاتصال
11.67	7	مؤتمرات وندوات تحسيسية حول الاتصال
6.67	4	الإنقاص من المستويات التنظيمية
15	9	خلق فضاءات اتصالية ملائمة
6.67	4	خلق فضاء عمل ملائم
13.33	8	خلق الأجواء التعاونية في العمل
10	6	القضاء على مصادر الصراعات

### آليات وسبل تحسين الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة



بالنسبة للآليات والسبل التي اقترحت لتحسين عملية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة ، فحسب رأي العينة كانت الطرق التي أخذت أكبر نسبة تصويت هو تكوين فريق قصير المدى حول الاتصال و خلق فضاءات اتصالية ملائمة بنسبة 15 بالمائة، واحتلت خلق الأجواء التعاونية في العمل في المرتبة الثانية بنسبة 13.33 بالمائة، يليها مؤتمرات وندوات تحسيسية حول الاتصال بنسبة 11.67 بالمائة، والقضاء على مصادر الصراعات بنسبة 10 بالمائة، أما تكوين فريق طويل المدى حول الاتصال فكانت نسبته تقدر بـ: 8.33 بالمائة، وفي الأخير سبيلي الإنقاص من المستويات التنظيمية خلق فضاء عمل ملائم بنسبة 6.67 بالمائة.

### هل لديك اقتراحات أخرى لتحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:

- الانسجام بين الموظفين، واستعمال شتى أنواع الاتصال الحديثة والتقليدية لخدمة المؤسسة.

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

---

- الاعتماد على الأدوات الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد.
- تطوير وسائل الاتصال.
- التحسين من وسائل الاتصال الحديثة.
- مواكبة التطور وإعادة التدريب لبعض الموظفين.
- تحسين التسيير الإداري في الإدارة والقضاء على مصادر الصراعات
- عدم التمييز، عدم التفرقة.
- التحفيز، التشجيع، الترقية.
- العمل الجماعي وتبادل الآراء والمكتسبات المعرفية.

### نتائج:

وفي الأخير قد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

\* أبرز المعوقات التي تواجه الموظفين في الجامعات الجزائرية وخاصة الشيخ العربي التبسي مرتبة حسب نتائج الاستبيان المعوقات التنظيمية، التقنية المرتبطة بعناصر عملية الاتصال، الشخصية ثم النفسية والاجتماعية، فالبيئية.

1\* أكثر المعوقات تواجدا في الجامعة الجزائرية حسب الاستبيان هي المعوقات التنظيمية ، ومن أكثر هذه المعوقات التي تصدرت لائحة المعوقات التنظيمية لدينا: غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطور نظم الاتصال ، قصور الإدارة في مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين و جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، عدم اتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين.

2\* تليها نوع المعوقات التقنية المرتبطة بعناصر عملية الاتصال، ونبدأ بالقائم بالاتصال إذ نجد أكثر العراقيين المتعلقة به كانت مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في التعامل، شكل التواصل الذي يستخدمه المسئول الأوتوقراطي، وكذا الطريقة الاستبدادية التي يستخدمها في التواصل مع الموظفين، أما العراقيين المرتبطة بالوسيلة هي: عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمة وكذا غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية ، تعرض بعض وسائل الاتصال لعطب(حواسيب، هاتف، فاكس، اللوح الإلكتروني) ، تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها (كثرة المستويات الإدارية) ، المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها، و عراقيل متعلقة بالرسالة هي: تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها ، كثرة المستويات الإدارية ، وجود بعض المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها ، وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة الغير مفهومها

3\* في المرتبة الثالثة تأتي العوائق الشخصية والمتمثلة بالترتيب حسب تواجدها في الجامعة في: طبيعة العمل حجم المؤسسة والفروق الشخصية، الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل، والاختلاف في مستوى التعليم والثقافة، وكذا المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها ضغوط العمل المتزايدة على العاملين استخدام النمط الشفوي لتكثيفي بمهام رسمية ، صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وضيق المرافق وأماكن العمل.

4\* تليها المعوقات البيئية أو المتعلقة بالفضاء الاتصالي داخل الجامعة، والمتمثلة في: ضغوط العمل المتزايدة على العاملين قد ، استخدام النمط الشفوي لتكثيفي بمهام رسمية ، تداخل صلاحيات الموظفين مع موظفين آخرين بنسبة قدرت ، صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وضيق المرافق وأماكن

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

العمل، قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة كما ونوعا وحجب المعلومات من طرف الرؤساء والبعدها  
المكاني بينك وبين رؤساء الأقسام

5\* وأخيرا المعوقات أو السياقات "السيكوسوسيولوجية" (يشمل كل المعوقات النفسية والاجتماعية) المؤثرة  
في فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة، فالملاحظ بعد الاستفتاء أن أكثر العوائق التي أخذت نسبة أكبر  
هي: أنهم ينتمون إلى مناطق مختلفة، كبر عدد العمال في الجامعة و الاختلاف في البيئة الاجتماعية  
للفاعلين، يليها التمايز والتباين في الثقافات، تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم  
الاتصالية.

6\* بالنسبة للحلول المقترحة من طرف العينة فكانت أهمها:

← ضرورة أن تحرص الجامعة على الاهتمام بالجوانب التنظيمية للاتصال والعمل على إصلاح ما يعترى  
هذه الجوانب من قصور وخلل مثل:

\*التنوع في استخدام وسائل وأساليب الإتصال المعتمدة من اجتماعات، إعلانات، مجلات، هاتف، فاكس،  
انترنت، وغيرها، وحسن استخدامها، لضمان وصول المعلومة في الوقت المناسب.

\*و تحديد صلاحيات كل مركز وظيفي، والعمل على توضيح وتحديد قنوات الاتصال الرسمية.

← ضرورة الحرص على اصلاح الجوانب الاجتماعية للاتصال والعمل على إيجاد حلول للمعوقات التي  
تعترى العملية الاتصالية من هذا الجانب، ومثل أن:

\*تنظم دورات تدريبية لأفراد الجامعة من أجل تطوير مهارات الاتصال لديهم.

\*تمارس الديمقراطية في العمل وإتاحة الفرص للتعبير عن الآراء، والبعده عن التسلط وعدم الاستعداد لتقبل  
وجهات نظر الآخرين.

← من أجل أن تحافظ الجامعة على أجواء اتصالية مريحة وفعالة لا بد لها أيضا أن تهتم بالجانب  
النفسي والاجتماعي لأفراد المؤسسة وتعمل على إصلاح ما يعترى هذه الجوانب من قصور وخلل وذلك  
من خلال مثلا: العمل على تنمية الثقة بين جميع أطراف التنظيم، والعمل على الإصغاء الدائم  
للمشكلات، والشكاوى لفسح المجال للعاملين بالمؤسسة الجامعية للتعبير عن كل ما يضايقهم، وما لا  
يفهمونه.

و بالتالي يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي في جامعة الشيخ العربي التبسي كلية العلوم الاجتماعية  
والإنسانية، معوقات تنظيمية، معوقات اجتماعية، ومعوقات نفسية، ومعوقات شخصية وتقنية، على  
الجامعة العمل على إيجاد حلول لها لتحسين فعالية الاتصالات التنظيمية داخلها، وبالرغم من كل

## الفصل التطبيقي: ..... معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية

---

المجهودات المبذولة في محاربة هذه المعوقات باتخاذ جميع التدابير والسبل والآليات الممكنة لذلك، إلا أن مهمة معالجة هذه المعوقات وتفاديها تقع على عاتق كل أطراف التنظيم الجامعي.

الجامعة

## الخاتمة:

يتوقف نشاط أي مؤسسة مهما كان نوعها على سلامة ونشاط اتصالها التنظيمي وذلك باتباع مجموعة من الآليات والسبل التي تضمن نجاح العملية اتصالية بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، و وضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الادارية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح ، وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال و مواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، و القيام بتقويم النتائج، إلا أنه وبالرغم من اتخاذنا جميع التدابير والاجراءات لضمان نجاح العملية الاتصالية تواجهنا مجموعة من المعوقات التي تحيل دون تحقيق الغاية والهدف المسطر تحقيقه من الاتصال، وبناء عليه انطلقت دراستنا هذه من هدف يتمحور حول الوقوف على أهم أنواع معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة، ومحاولة اقتراح حلول تقص من حدة هذه المعوقات. وكانت أسئلة البحث الفرعية تدور حول أساليب الاتصال التنظيمي ومعوقاته التقنية المرتبطة بعناصر عملية الاتصال داخل الجامعة التي تعرقل السير الحسن لعملية الاتصال النفسية والتنظيمية و السياقات النفسية والاجتماعية المؤثرة في فعالية الاتصال التنظيمي وقد تمت صياغتها بعد الاطلاع على الجانب النظري ومجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال، وبالاعتماد على عينة البحث المتمثلة في الموظفين والإداريين بصفة خاصة، تم الكشف عن هذه المعوقات من خلال الاستبيان الذي أجري مع العينة المتمثلة في الموظفين الإداريين والعمال والأساتذة.

قائمة المصادر والمراجع:

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب بالعربية:

القرآن الكريم:

1. إبراهيم أنيس - عبد الحليم منتصر - عطية الصوالحي - محمد خلف الله أحمد ، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية ، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004م، ص1037. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2008، مج1.
2. ابن منظور، أعاد بناءه على الحرف الاول من الكلمة يوسف خياط ون ديم مرعشلى. الجزء 1-3 ، لسان العرب، المحيط للعلامة، معجم لغوي علمي، المجلد 3 ، دار لسان العرب، بيروت، ط2 ، 1970،
3. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، دط، 2000.
4. أحسن لبصير : دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية ، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع ، الجزائر، 2002.
5. احمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، دط، 1996.
6. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني والاتصال الإدارية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، 2000،
7. أحمد عرفة ،فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، 2000 .
8. أحمد محمد الأمين موسى، الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم، ط1، دائرة الثقافة والاعلام، الشارقة، 2003.
9. اسماعيل محمد السيد وآخرون، التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، دط، 2006 .
10. اندري، زيلافي، ماك جي والاس، الإدارة العامة للبحوث، (ترجمة أبك قاس أحمد). الرياض: د.د.ن. 1991.
11. بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009 .
12. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري العلمية، عمان ، دط، 2008.
13. بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دط، 2010.
14. بن دحو سمية ، جامعة وهران 2 ، كلية العلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس والأرطفونيا ،تخصص علم النفس العمل والتنظيم، محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي / ماستر 1، 2020/2019.
15. بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 1992 م.

## قائمة المصادر والمراجع:

16. تامر البسكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2006
17. جمال الدين الدرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، 2002 .
18. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ط 3، 2009.
19. جودت عزت عطوي، الادارة المدرسية الحديثة، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة، الأردن، ط 1، 2001.
20. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط4، 2003 .
21. الحسني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط5، 1985 .
22. الحسني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط 4، 1983 .
23. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2012 .
24. حسين حريم، السلوك التنظيمي، بدار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1997 .
25. حسين حريم، السلوك التنظيمي، ( سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ) دار الحامد . للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
26. خضر كاظم حمود موسى سليمة اللوزي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
27. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 مرجع سابق، ص 124.
28. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
29. خليل صالح أبو أصبع، الاتصال الجماهيري، دار الشروق، بيروت، دط، 1999.
30. خير خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1997 .
31. رانيا عبد المعز الجبل، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة دار الجامعة الجديدة . الأزاريطة، مصر، 2011 .
32. رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2015.
33. سليمان علي، معوقات الإتصال، دراسة مسحية على جامعة نايف العربية ، الرياض ، 1998 .
34. سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط7 1987، .

## قائمة المصادر والمراجع:

35. شرف الدين مؤمن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2011-2012 .
36. شعبان قرچ، الإتصالات الإدارية، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2009 .
37. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2007 .
38. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 2003م، ص 444.
39. طارق المجذوب: الادارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت، 2000 .
40. الطراونة حسين أحمد، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2012
41. عادل محمد زايد، السلوك الانساني في المنظمات، د ط ، جامعة القاهرة، مصر ، 2008 .
42. عبد الله إبراهيم الخمار، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الدار العامة، الرياض، 1995 .
43. عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة والتنظيم - العمليات - المفاهيم - الوظائف، دون دار النشر ، القاهرة، دط، 2001 .
44. عبد الكريم درويبة، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976 .
45. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ ، بن عبد المحسن آل الشيخ: معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية، الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011/2010.
46. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان ، 1999 م، دار زهران للنشر والتوزيع .
47. عزي عبد الرحمن ومجموعة من الأساتذة، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
48. عزي عبد الرحمن ومجموعة من الأساتذة، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 1992.
49. علي بن هانية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، 1991.
50. علي بن هانية وآخرون، القاموس الجديد للطالب، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، دط، 1991.
51. علي عياصرة ، محمود العودة الفاضل: "الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006 .

## قائمة المصادر والمراجع:

52. علي محمد عبد العزيز درويش، "تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، جامعة تأليف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005.
53. علي محمد عبد العزيز درويش، تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، جامعة تأليف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 .
54. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، ط1، دار وائل ، الأردن، 2001.
55. فتحى أحمد دياب عوادة: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 .
56. فريد النجار وآخرون: التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006.
57. فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، الجزائر، دط، 1999 .
58. فضيل دليو، الاتصال-مفاهيم، نظرياته ورسائله-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، دط، 2003.
59. محفوظ أحمد جودت، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
60. محمد أبو سمرة ،الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2009.
61. محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995 .
62. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة، 1408هـ/1987م.
63. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، كلية العلوم السياسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
64. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2011.
65. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، دار عالم الكتب ، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1425هـ - 2004م.
66. محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 1 ، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008.
67. محمد على عبد الوهاب ، معوقات الاتصال في الجماعات ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1993.
68. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان-، ط3، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع:

69. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة، دط، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
70. محمد ناجي الجوهر، اتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000.
71. محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال و السلوك الانساني، البيطاش سنتر، الاسكندرية ، دط، 1999.
72. محمد يوسف محمد الابشيهي، بناء الاتصال الشخصي والجماهيري في الإعلام الأمني، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
73. محمد، قاسم القريوني، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الشروق، الإسكندرية ، ط4، دس ن.
74. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
75. محموش فضيلة الاتصالات الإدارة والمراسلات الفعالة، الجزائر، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، الجزائر، دط، 2009م.
76. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات العامة والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، دط، 1982.
77. مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982م، ص 14
78. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، دط، 1992،
79. مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (الإسكندرية) ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص73.
80. موسى عصام سليمان، المدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني ، عمان، دط، 1986.
81. مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2006م.
82. ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ددن ، الرياض ، ط 1 ، 1996 ، ص 145.
83. ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2011.ص15
84. ناصر قاسيمي، اتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سابق، ص08. محمد ناجي الجوهر، اتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، ط1، 2000 .
85. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دب، دط، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع:

86. ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ،الرياض ، 1995 .
87. ناصر، دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، د د ن، الجزائر، دط، 2004
88. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2011.
89. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الأزريطة المكتب الجامعي الحدي، 2003.
90. وأبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر 1986
91. يوسف خياط، لسان العرب، المحيط للعلامة، ابن منظور معجم لغوي علمي، المجلد 3 ،دار لسان العرب، بيروت، ط 2 .

## ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية

1. انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006 .
2. حنان بوشلاغم، المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جيجل، 2015 - 2016.
3. سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم النفس والتربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2005/2004 .
4. شاوي صباح، أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2010
5. الطاهر أجغيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة، جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الاجتماعية I والعلوم الإنسانية ، تخصص علم الاجتماع 2005-2006
6. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008/2007

## قائمة المصادر والمراجع:

### ثالثا: المجلات والدوريات:

1. رويم فايزة ، معوقات الإتصال الإداري في المؤسسة المهنية كسبل المواجهة، العدد: 07، الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
2. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 22، 2004.
3. الطاهر بن خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج12، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، 2006.
4. الطاهر بن خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2006.
5. بن زروق جمال، ديسمبر 2005، الاتصال التنظيمي كمسار التغيير داخل المنشأة. الجزائر عنابة: مجلة تواصل.

### رابعا: المقابلات:

1. معلومات هذا الفصل حصلنا على غالبيتها إثر مقابلة مع: جفال إيمان، رئيسة مصلحة الإستقبال والتوجيه بالجامعة، 8 مارس 2022، على الساعة 11:00، بمكتبها.
2. أخذت أحدث هذه المعلومات من مصلحة المستخدمين والإحصاء بعد إجراء مقابلة مع الأمين العام شوكمال عبد اللطيف وغصنان فاطمة، يوم 02/06. على الساعة 10:30..2022/02/07 على الساعة 13:00.
3. الدكتور بدر الدين مسعودي، 2022/3/29، داخل مكتب رئيس قسم الاعلام والاتصال

### خامسا: المواقع الالكترونية

1. محمد بن علي شيبان العامري، مفهوم التنظيم وأهميته، موسوعة مقالات مهارات النجاح، التنمية الإدارية، التنظيم الإداري، <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1229&SecID=77>، 2020/05/15، 01:45

سا.

## قائمة المصادر والمراجع:

---

سادسا: المراجع باللغة الفرنسية:

1. Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation ."  
connaissance du problème", les édition esF entreprise moderne. D' édition  
et les libraires techniques, paris ,France 1983..
2. BULL Victoria , The Oxford Learn's Pocket Dictionay,UK United Kingdom,  
2nd edition, 2008.
3. Daniel Bognoux, *introduction aux sciences de la communication*,  
horvelague paris, 1998,

المخلص

## الملخص بالعربية:

تتعدد أشكال ووسائل الاتصال وتتنوع في المؤسسة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافه. واستهدفت هذه الدراسة الموسومة بـ "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية" دراسة ميدانية بالجامعة التطرق لموضوع الاتصال التنظيمي الذي يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها ونشاطها، هذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع ككل، بل هي جزء منه. وقد تعرضنا لمجموعة من المعوقات التي تحيل دون تحقيق الأغراض والأهداف المرجو تحقيقها من الاتصال التنظيمي، كما وتم اقتراح مجموعة من الطرق والآليات المساعدة في تجنبها. حاولنا التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال فبالعملية الاتصالية في المنظمة تتحكم فيها عوامل متعددة وأحيانا مفاجئة للمسيرين وتتشابك في كثير من الأحيان في إطار معقد من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتعطي المنظمة نموذجا اتصاليا يميزها عن غيرها من المنظمات. يساهم الاتصال التنظيمي بكل أنواعه ووسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة وتوضيح وسائل تنفيذها، ونشر صورة جيدة للمنظمة لدى عملها أو المتعاملين معها من الخارج أو التخطيط القصير من أجل توفير وإعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم وزيادة رضاهم.

## Summary

There are many forms and means of communication in an institution, but communication may not achieve the targeted effect in all situations and therefore does not achieve the desired goals. This is resulted from a number of obstacles, and any problem in the communication system would disrupt the functioning of the institution preventing it from achieving its goals.

This study, entitled "Obstacles of Organizational Communication in the Algerian University" tackles the issue of organizational communication, which is the core of the administrative process in its various dimensions. It is necessary in all organizations, regardless of their type and activity. We also exposed a set of obstacles that prevent the achievement of the desired goals and objectives from organizational communication, and a set of methods and mechanisms have been proposed to help solving the problem.

We tried to address the most important concepts related to communication. The communication process in the organization is controlled by several factors, sometimes surprising to the managers, and often intertwined in a complex framework of formal and informal relationships to give the organization a communicative model that distinguishes it from other organizations.

Organizational communication of all kinds and means contributes in achieving the communicative goals of the organization clarifying the means of their implementation. It is also responsible for giving a good image of the organization when working or dealing with it from abroad. Moreover, it can make short planning in order to provide and inform individuals of all the information they need to perform their work and increase their satisfaction.

فہر س المحتویات

## فهرس المحتويات:

شكر وعرفان: .

مقدمة:

7	الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة.....
7	1- اشكالية الدراسة:.....
10	2- أسباب اختيار الموضوع:.....
10	ب- الأسباب الموضوعية:.....
11	3- أهمية الدراسة:.....
11	4- أهداف الدراسة:.....
12	5- منهج الدراسة:.....
12	6- أدوات جمع البيانات:.....
13	7- الدراسات السابقة:.....
23	9 بعض مصطلحات الدراسة:.....
28	الفصل الأول: (الجانب النظري): الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي.....
29	المبحث الأول: قراءة تحليلية لمفهوم الاتصال ( التعريف – الخصائص).....
29	المطلب الأول: تعريف الاتصال.....
30	المطلب الثاني: خصائص الإتصال.....
31	المبحث الثاني: قراءة تحليلية لمفهوم التنظيم.....
31	المطلب الأول: تعريف التنظيم.....
33	المطلب الثاني: خصائص التنظيم:.....
33	المطلب الثالث: أنواع التنظيم.....
35	المبحث الثالث: ماهية الاتصال التنظيمي.....
35	المطلب الأول: نشأة و مفهوم الاتصال التنظيمي.....

## فهرس المحتويات:

37	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي
40	المبحث الرابع: عمليات الاتصال التنظيمي
40	المطلب الأول: العناصر الرئيسية لعملية الاتصال التنظيمي، ووسائله
51	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي ونماذجه
64	المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي و معوقات الاتصال التنظيمي
78	الفصل الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي والجامعة الجزائرية
78	المبحث الأول: واقع الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية
78	المطلب أول: أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي الموجودة داخل الجامعة الجزائرية
83	المطلب الثاني: أهمية ودور الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية
86	المطلب الثالث: أهم معوقات الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية وعوامل تحسين الاتصال التنظيمي
96	الفصل التطبيقي: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية
96	المبحث الأول: التعريف بالجامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-
96	أولاً* تأسيس جامعة تبسة:
12	المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان
12	أولاً: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة:
40	هل لديك اقتراحات أخرى لتحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:
55	الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملخص: 60

فهرس المحتويات:

ملاحق:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي بتبسة

LARBI TEBESSE –TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSSITE LARBI TEBESSI-TEBESSA

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

التخصص: اتصال تنظيمي.

قسم: علوم الإعلام والاتصال.

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاتصال التنظيمي تحت عنوان:

عوائق الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية – أنموذجا-

بإشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

عبد الحي عبد اللطيف

شرفي حمزة

عزري باديس

نسعى من خلال هذه الدراسة الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم موضوع المذكرة المشار إليه من خلال العنوان المدرج أعلاه، مع التعهد أن الإجابات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نرجو تعاونكم ولكم جزيل الشكر.

ملاحظة:

الرجاء ملء الاستمارة من خلال وضع العلامة (X) أمام الاختيار المناسب كما يمكن اختيار أكثر من اقتراح.

السنة الجامعية: 2021-2022

## البيانات الشخصية:

### س1- المستوى التعليمي:

- أستاذ
- موظف (إداري)
- عامل
- الوظيفة: .....

### س2- الجنس:

- ✓ ذكر
- ✓ أنثى

### س3- السن:

- ✓ من 20-30 سنة.
- ✓ من 31-40 سنة.
- ✓ من 41-50 سنة فأكثر.
- ✓ من 51-60 سنة فأكثر.

### س4- الحالة الاجتماعية:

- ✓ أعزب.
- ✓ متزوج.
- ✓ مطلق.

المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية: (أساليب الاتصال التنظيمي في

المؤسسة)

1- هل تتصل بمختلف المصالح الموجودة في الإدارة بالجامعة؟

دائما  أحيانا  نادرا

س1/ ماهي أكثر أنواع الاتصالات التنظيمية المستخدمة داخل المؤسسة؟

- الاتصال الغير رسمي

- الاتصال الرسمية

- كليهما معا

س2/ ماهي الوسائل التي ترى أنها الأنجع في عملية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة؟:

✓ اجتماعات ومؤتمرات

✓ اللوحات الإعلانية

✓ تقارير ومنشورات كتابية  رسائل شفوية

-أخرى، أذكرها: .....

س3/ هل تستخدم إدارة المؤسسة الجامعية وسائل اتصال تقنية (متطورة)؟

✓ نعم.

✓ لا.

✓ نوعا ما.

في حالة الإجابة بنعم :

ما هو نوع هذه الوسائل الاتصالية المستخدمة ؟

✓ الهاتف (النقال والثابت)  رسائل الكترونية

✓ أجهزة الفاكس

✓ أجهزة الكمبيوتر

✓ شبكة معلوماتية داخلية

✓ وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة

✓ هل تعتقد أن الوسائل المعتمدة كافية لتحقيق الهدف الاتصالي لها ؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

س4/ من وجهة نظرك، ما هي الوسائل المفضلة إليك للاتصال بالإدارة ؟

المقابلة الشخصية  الاتصال بالهاتف  كتابة طلب خطي  البريد الإلكتروني

✓ أخرى تذكر.....

المحور الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية

أولاً: ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية الاتصال داخل مؤسساتكم؟ وكيف تؤثر على سير العمل؟

س1: ماهي أكثر أنواع الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية الاتصال التنظيمي داخل مؤسساتكم؟

- المعوقات التنظيمية الإدارية
- المعوقات الشخصية
- التقنية المرتبطة بعناصر عملية الاتصال القائم بالاتصال - الوسيلة - الرسالة
- المعوقات النفسية والاجتماعية
- البيئية

س2: هل تواجهك عوائق تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل الكلية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب "نعم" ماهي هذه العوائق :

أ- عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال:

- شكل التواصل الذي يستخدمه المسئول الأوتوقراطي في التسيير لدى بعض الرؤساء
- الاستبدادية أو القيادة المتسلطة أو المتحكمة، السلوك الأوتوقراطي
- غالباً ما يحافظ القائد الأوتوقراطي على سلطته بالقوة، أو التخويف، أو التهديد، أو المكافأة والعقاب، أو باستعمال مركزه وهذا يلغي الحوار والتواصل مع الآخرين
- مزاجية بعض الرؤساء والزلاء في التعامل
- احتكار المعلومة من طرف بعض الزلاء
- افتقار بعض الرؤساء والزلاء لمهارات التواصل
- كثرة الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات

أخرى تذكر.....

ب- عوائق متعلقة بالوسيلة :

- \_ عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمة
- تعرض بعض وسائل الاتصال لعطب (حواسيب، هاتف، فاكس، اللوح الإلكتروني)
- غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية
- عدم التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال خاصة الالكترونية

- عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة
- ضعف وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.
- أخرى تذكر.....

#### ج-عوائق متعلقة بالرسالة :

- وجود بعض المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها
- وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة لا أفهمها
- تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها (كثرة المستويات الإدارية)
- الضوضاء التي تؤدي الى حدوث تشوش في الرسالة

أخرى تذكر.....

#### د- هل هناك عوائق شخصية تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة؟

- طبيعة العمل حجم المؤسسة  صعوبات اللغة  الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل
- الاختلاف في مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين
- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل  المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها
- ه- هل هناك عوائق متعلقة بالفضاء الاتصالي داخل المنظمة ، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال؟

لا

نعم

-إذا كانت إجابتك نعم،

- تتداخل صلاحيات الموظفين مع موظفين آخرين مما يصعب عليهم أداء مهامهم
- قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة كما ونوعا
- ضغوط العمل المتزايدة على العاملين
- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل
- ضيق المرافق وأماكن العمل
- حجب المعلومات من طرف الرؤساء
- استخدام النمط الشفوي لتكفيي بمهام رسمية.
- البعد المكاني بينك وبين رؤساء الأقسام  - تعدد المستويات الإدارية
- هل سبق وأن حصل سوء فهم بينك وبين مسئولك في العمل؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك "نعم"، ما هو السبب .؟

.....

ثانياً: المعوقات أو السياقات "السيكوسوسيولوجية" (يشمل كل المعوقات النفسية والاجتماعية)

س1/ ماهي العوائق النفسية والاجتماعية المؤثرة في فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة؟:

- الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين
- ينتمون إلى مناطق مختلفة
- الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية.
- التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستخدمة.
- كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم.
- ما هي الحالات النفسية التي تؤثر سلباً في فعالية الاتصال داخل الكلية؟
- ✓ حالات الغضب.
- ✓ حالات الإرهاق.
- ✓ حالات المرض.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب
- عوائق أخرى أذكرها: .....

س2/ ماهي العوائق الإدارية التي تحد فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة؟:

- غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطور نظم الاتصال.
- عدم اتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين
- قصور الإدارة في مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين
- رفض عض الرؤساء لآراء ومقترحات مرؤوسيههم.
- ضعف تدريب العاملين على استخدام أساليب ونظم الاتصال الحديثة
- عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة
- الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم.

س3/ آليات وسبل تحسين الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة:

في رأيك ماهي الطرق التي يجب إتباعها لتحسين الاتصال التنظيمي في مؤسساتكم؟:

- تكوين قصير المدى حول الاتصال
- تكوين طويل المدى حول الاتصال
- مؤتمرات وندوات تحسيسية حول الاتصال
- الإنقاص من المستويات التنظيمية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
\*جامعة العربي التبسي -تبسة\*



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
الرقم : ل.ع.إ.ا. 2021

من السيد // رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال

إلى السيد // مدير الأقسام العام  
السادة المعلمة المسامية  
والأستاذة

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء تريض ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء تريض ميداني لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص: اتصال

تنظيمي

نرجوا من سيادتكم الموافقة على إجراء تريض ميداني للطلاب (ة)  
ضمن مؤسستكم. التريض يتم كل يومين من أيام  
الأسبوع والذي يبدأ من شهر فيفري 2022 إلى غاية نهاية شهر مارس 2022.  
يشمل التريض بطاقة متابعة حضور إجباري وتقييم يوضع من طرفكم وفقا للأعمال  
المنجزة من الطالب تسلم في نهاية التريض وفق استمارات ترسل وتعاد في ظرف  
مختوم ومغلق في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء التريض.

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
بسلر الطيبين مسؤول

موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلية  
الإستراتيجية والاجتماعية  
شيوكلال خليفة التيبسي



## ✓ التعريف بـنيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

تعتبر نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه، النيابة الثالثة في الهيكل التنظيمي والإداري لجامعة العربي التبسي تبسة، وتضم ثلاث مصالح يُوَطَّرها طاقم إداري من مختلف الرتب الإدارية، تضطلع هذه النيابة بعدد المهام الاستراتيجية تؤديها في إطار القرار الوزاري المؤرخ في 8 رجب عام 1425 هـ الموافق لـ 24 غشت سنة 2004، وبموجبه تتكفل النيابة بالمهام التالية:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري،
- مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا،
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية،
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم،
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه المصالح التالية:

- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز
- مصلحة الإحصاء والاستشراف،
- مصلحة التوجيه والإعلام.

الاحصاء والاستشراق:

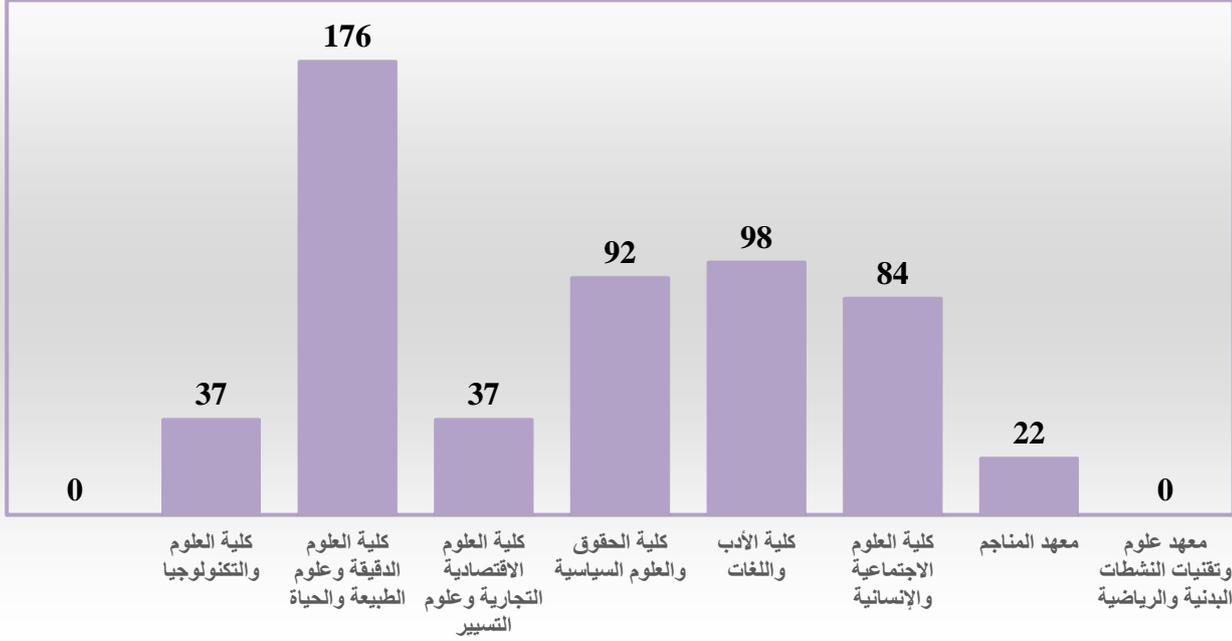
01- احصائيات الطلبة في التدرج وما بعد التدرج للسنة الجامعية 2018/2019: وتمثل

فيمايلي:

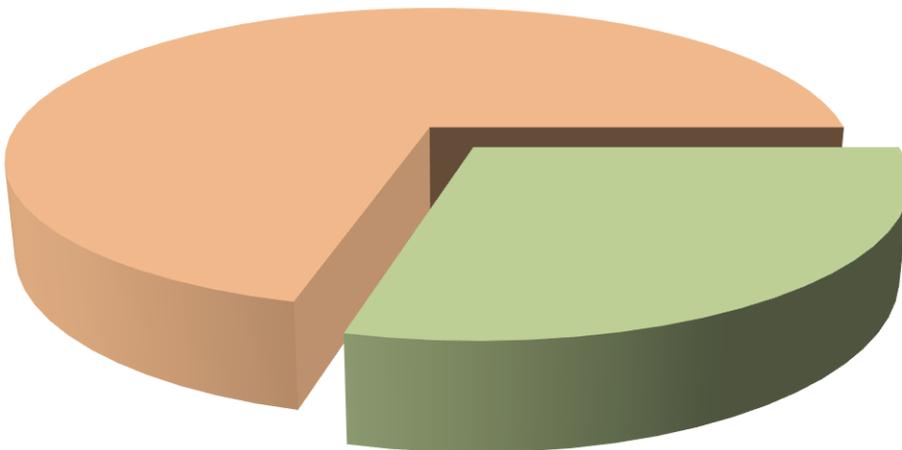
جدول رقم 01: توزيع لتعداد الطلبة الجدد ليسانس وماسترعلى الكليات 2018-2019

تعداد الطلبة فيما بعد التدرج	تعداد الطلبة في التدرج	المسجلين الجدد		الكلية
		ماستر	ليسانس	
37	1626	253	351	كلية العلوم والتكنولوجيا
176	4202	825	787	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
37	2784	603	669	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
92	3564	552	606	كلية الحقوق والعلوم السياسية
98	3493	905	597	كلية الأدب واللغات
84	5923	983	1054	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
00	459	156	55	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
22	262	75	28	معهد المناجم
546	22313	4352	4147	المجموع
22859				

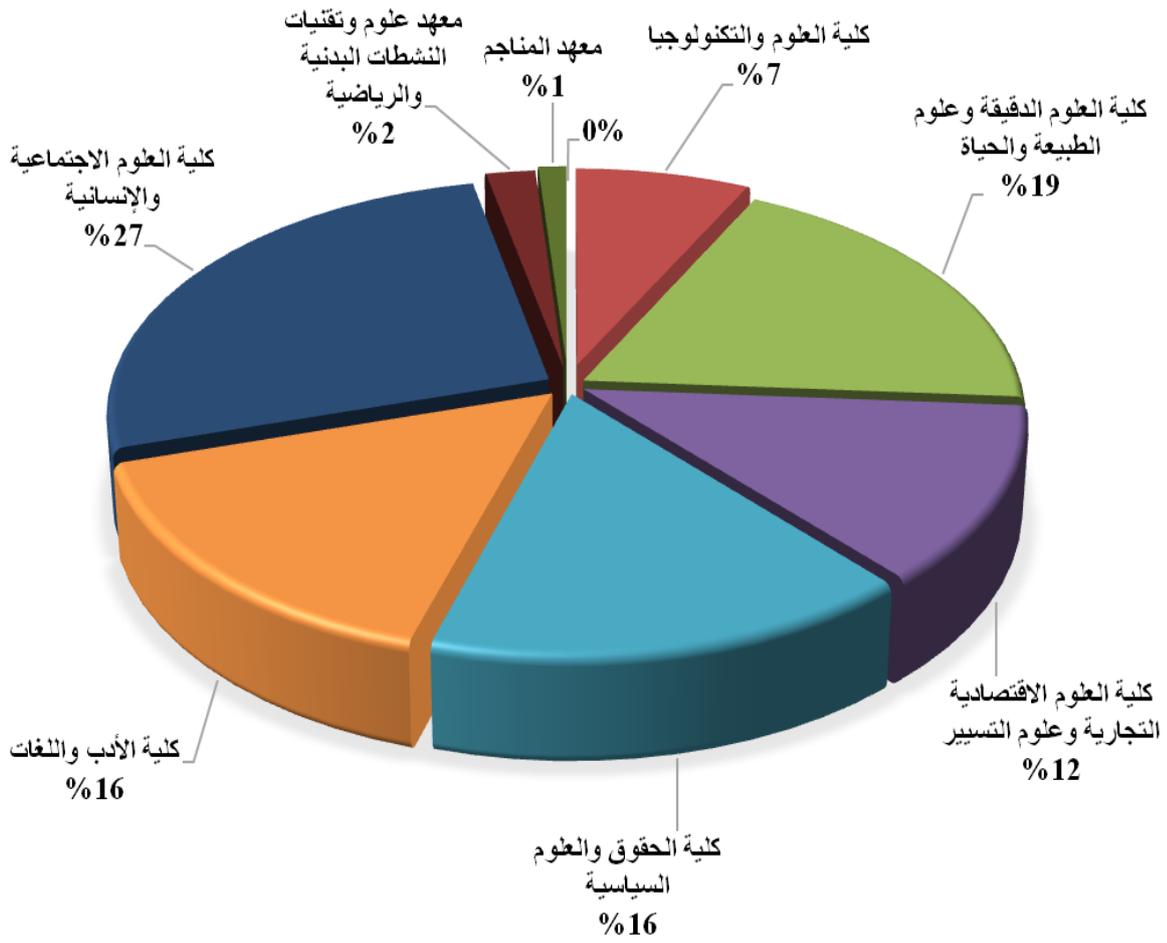
### تعداد الطلبة فيما بعد التدرج 2018/2019



### تمثيل بياني لتوزيع الطلبة الجدد ليسانس وماستر حسب الشعب 2019/2018



## نسبة توزيع الطلبة على الكليات 2018/2019



### 03- احصائيات تطور تعداد الأساتذة والمستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح

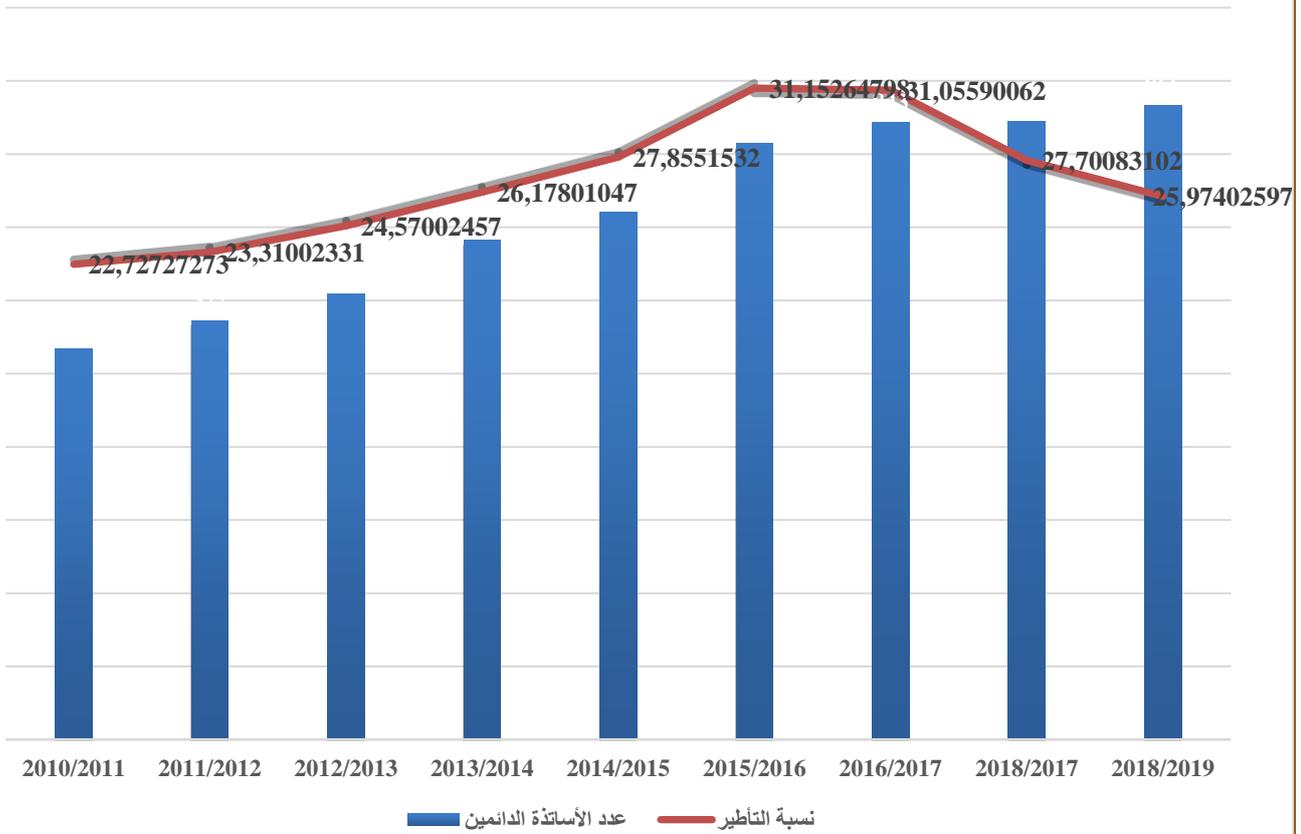
والمتعاقدين:

وتتمثل في الآتي:

نسبة التأطير	الأساتذة الدائمون			السنة الجامعية
	المجموع	إناث	ذكور	
4.40	534	179	355	2010/2011
4.29	572	199	373	2011/2012
4.07	609	206	403	2012/2013
3.82	682	245	437	2013/2014
3.59	720	252	468	2014/2015
3.21	814	282	531	2015/2016
3.22	843	300	543	2016/2017
3.61	845	297	548	2018/2017
3.79	866	327	539	2018/2019

جدول رقم 03: تطور نسبة التأطير و عدد الأساتذة خلال الفترة (2010/2011 إلى 2018/2019)

(عدد الطلبة لكل أستاذ) تمثيل بياني لتطور عدد الاساتذة الاساتذ ونسبة التأطير



جدول رقم 04: تطور تعداد المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح و المتعاقدين

سنة 2019	سنة 2018	
357	340	العمال الإداريين
177	145	العمال التقنيين
46	46	أعوان الخدمة
346	322	المتعاقدين
926	853	المجموع

نسبة التآطير للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوام المصالح والمتعاقدين لسنة 2018 هي 1/28 (موظف لكل 28 طالب)، ونسبة التآطير للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوام المصالح والمتعاقدين لسنة 2019 هي 1/29 (موظف لكل 28 طالب).

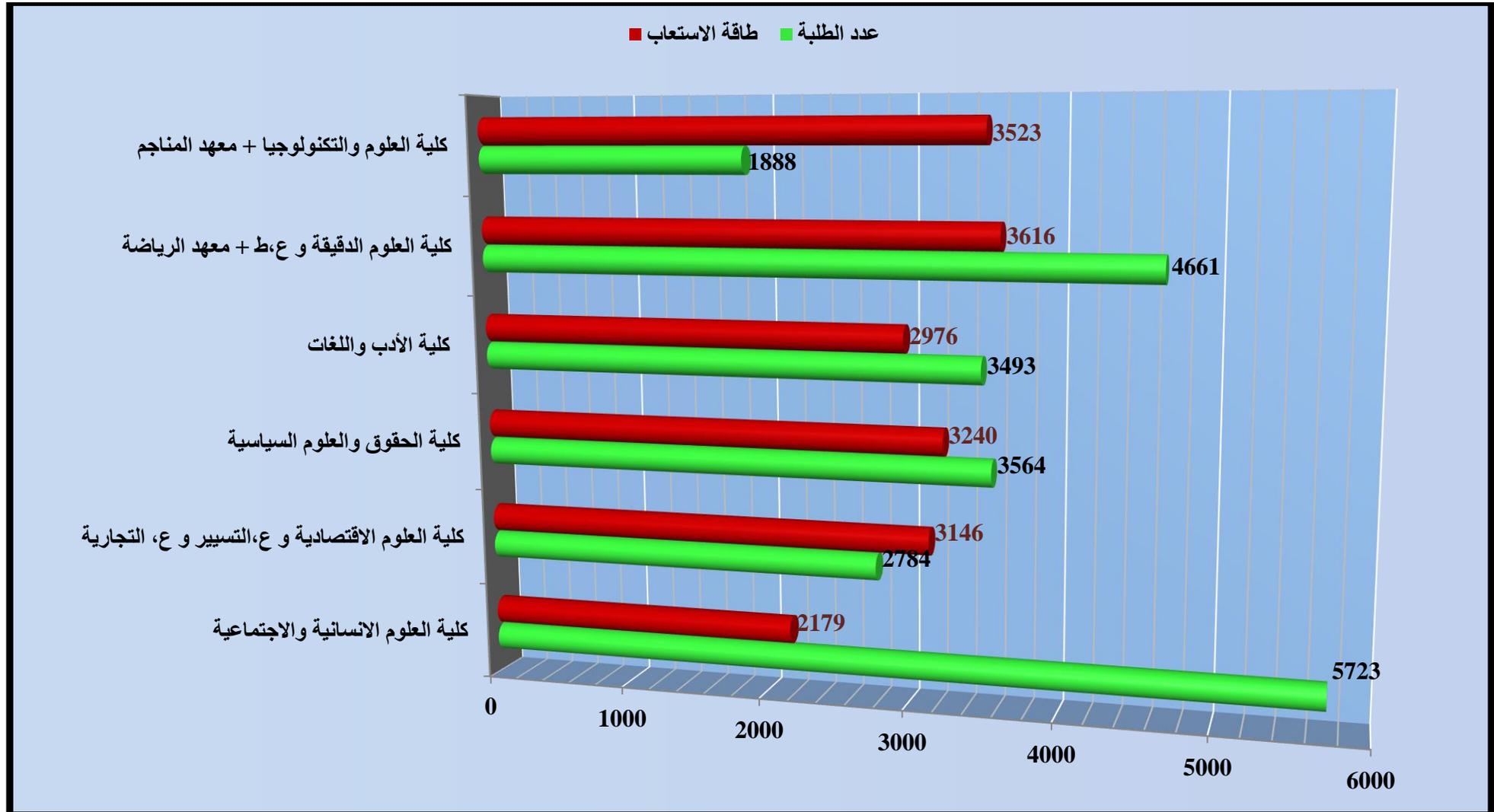
مجموع طاقة الاستيعاب	طاقة الاستيعاب الكلية	قاعات الإعلام الآلي		المخابر		قاعات الاعمال الموجهة		المدرجات		الكلية	
		طاقة الاستيعاب	العدد	طاقة الاستيعاب	العدد	طاقة الاستيعاب	العدد	طاقة الاستيعاب	العدد		
5162	3720	348	8	197	12 <sup>(**)</sup>	1749	53 <sup>(*)</sup>	1426	6	كلية العلوم والتكنولوجيا	القطب القديم
	1442			414	20	1028	28			كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
14756	3140	120	4	552	29	1464	37	1004	4	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	القطب الملحق
	3240	36	1			1856	42	1348	4	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
	3051			75	3	1436	40	1540	4	كلية الأدب واللغات	
	3146	144	4			1296	36	1706	6	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية	
	2179	95	3			1366	32	718	3	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	
19918	19918	743	20	1238	68	10195	268	7742	27	المجموع	

04- الهياكل البيداغوجية الموجودة في جامعة العربي التبسي للسنة الجامعية 2019/2018: المثلة في الجدول التالي تمزعة حسب الأقطاب:

(\*) خمسة ورشات بطاقة استيعاب 445 تابعة لكلية العلوم والتكنولوجيا

(\*\*) أربعة مخابر بطاقة استيعاب 84 تابعة لمعهد المناجم

## تمثيل بياني لطاقة الاستيعاب مقارنة بعدد الطلبة 2018-2019



## 05 – هياكل قيد الإنجاز: وتتمثل في القطب الجديد بولحاف الدير

العنوان الإداري	تعيين الهياكل	تخصيص الهياكل	سنة انطلاق الأشغال	آجال الاستلام	نسبة تقدم الأشغال	مشمولاتها	طاقة الإستيعاب
بولحاف الدير ولاية تبسة – طريق عنابة	المرفق A 4000 مقعد بيداغوجي	جناح اداري	2015	ديسمبر 2018	<u>90%</u>	104 مكاتب إدارية	104
		جناح بيداغوجي				07 مدرجات	4000
		مكتبة				47 قاعة تدريس	500
		مكاتب الاساتذة				500 مقعد	100
	المرفق B 4000 مقعد بيداغوجي	جناح اداري	2015	بداية سنة 2019	<u>80%</u>	98 مكاتب إدارية	98
		جناح بيداغوجي				07 مدرجات	4000
		مكتبة				47 قاعة تدريس	500
		مكاتب الاساتذة				500 مقعد	100

## 06 – وضعية استغلال الهياكل البيداغوجية لسنة 2019/2018: وهي كالتالي:

### • القطب القديم:

1- كلية العوم والتكنولوجيا: أيام الدراسة من الأحد إلى الخميس بمعدل خمسة حصص يوميا لجميع الأقسام، ماعدا قسم جذع مشترك علوم وتكنولوجيا من السبت إلى الخميس.

2- معهد المناجم: أيام الدراسة من الأحد إلى الخميس بمعدل خمسة حصص يوميا لجميع الأقسام.

3- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة: أيام الدراسة من السبت إلى الخميس) علوم الأرض، علوم المادة، رياضيات و إعلام آلي( ، بمعدل أربع حصص يوميا.

#### • القطب الجديد:

1- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة: أيام الدراسة من السبت إلى الخميس بمعدل أربعة حصص يوميا.

2- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: أيام الدراسة من السبت إلى الخميس بمعدل ستة حصص يوميا لجميع الأقسام. ماعدا قسم الفلسفة بمعدل خمسة حصص يوميا.

3- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وع التسيير: أيام الدراسة من السبت إلى الخميس بمعدل خمسة حصص يوميا.

4- كلية الآداب واللغات الأجنبية: أيام الدراسة من السبت إلى الخميس بمعدل خمسة حصص يوميا.

5- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: أيام الدراسة من الأحد إلى الخميس، بمعدل أربع حصص يوميا.

و نلخص وضعية استغلال الهياكل في الجامعة من حيث أيام الأسبوع والحجم الساعي في الجدول الآتي :

#### جدول رقم 05: استغلال الهياكل البيداغوجية لجامعة العري التسيي

التوزيع الزمني اليومي	أيام الدراسة	الأقسام	الكلية	
خمسة حصص يوميا	من الأحد إلى الخميس	الهندسة المنجمية	كلية العلوم و التكنولوجيا	القطب القديم
		الهندسة الكهربائية		
		الهندسة المعمارية		
		الهندسة المدنية		
		الهندسة الميكانيكية		
خمسة حصص يوميا	من السبت إلى الخميس	العلوم والتكنولوجيا		
أربعة حصص يوميا	من السبت إلى الخميس	علوم الطبيعة والحياة	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
		علوم المادة		
		علوم الأرض والكون		
		رياضيات وإعلام آلي		
خمسة حصص يوميا	من الأحد إلى الخميس		معهد المناجم	

ستة حصص يوميا	من السبت إلى الخميس	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		القطب الجديد
خمسة حصص يوميا	من السبت إلى الخميس	كلية العلوم الاقتصادية ع التسيير وع التجارية		
ستة حصص يوميا		اللغة والأدب والعربي	كلية الآداب واللغات الأجنبية	
		الآداب واللغات الفرنسية		
خمسة حصص يوميا	من الأحد إلى الخميس	الآداب واللغات الإنجليزية		
أربعة حصص يوميا	من السبت إلى الخميس	علوم الطبيعة والحياة	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
		علوم المادة		
		علوم الأرض والكون		
		رياضيات وإعلام آلي		
أربعة حصص يوميا	من الأحد إلى الخميس	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية		

**07- مؤشرات الاستغلال للسنة الجامعية 2019/2018:**

**07-01- حسب تعداد الطلبة المسجلين:**

عدد الطلبة للسنة الجامعية 2019/2018 يقدر بـ: 22859 طالب، وبنسبة تطور 7.87 % تتوقع جامعة العربي التبسي تعدد الطلبة للسنوات الخمسة القادمة (2020/2019 الى غاية 2023/2022) الاحصائيات التالية:

**\* بنسبة تطور 7.87% تتوقع جامعة العربي التبسي تعداد الطلبة للسنوات الجامعية**

من 2018-2021 الى 2020-2021

**جدول رقم 04: توقع عدد الطلبة في التدرج لجامعة تبسة ( من 2018/2017 الى غاية 2020/2019)**

السنة الجامعية	عدد الطلبة المتوقع
2019/2020	24658
2020/2021	26598
2021/2022	28692
2022/2023	30950
2023/2024	33386

باستعمال مؤشر الاستغلال 1.8 % (حسب نظام LMD بمعدل 25 ساعة للأسبوع واستغلال 05 حصص يوميا للهيكل البيداغوجية)، واعتماد طاقة الاستيعاب للهيكل البيداغوجية الفعلية المقدر بـ: 19918 مقعد بيداغوجي، فان هيكل الجامعة تستطيع احتضان 35852 طالب حاليا، وبذلك لا نسجل عجز في الخماسي المقبل. وباستعمال مؤشر الاستغلال الأقصى المقدر بـ: 2.16% (حسب نظام LMD بمعدل 25 ساعة للأسبوع واستغلال 06 حصص يوميا للهيكل البيداغوجية)، واعتماد طاقة الاستيعاب للهيكل البيداغوجية الفعلية المقدر بـ: 19918 مقعد بيداغوجي، فان هيكل الجامعة تستطيع احتضان 43023 طالب حاليا.

**الجدول رقم 06: وضعية طاقة الاستيعاب بمؤشر 1,8% للسنة الجامعية 2019/2018**

الهيكل البيداغوجية الكلية	طاقة الاستيعاب الكلية	طاقة الاستيعاب بمؤشر 1,8%	عدد الطلبة	الوضعية مقارنة بطاقة الاستيعاب بمؤشر 1,8%
كلية العلوم و التكنولوجيا و معهد المناجم	3523	6341	1888	فائض ب: 4453
كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة و معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	3616	6508	4661	فائض ب: 1847
كلية الحقوق و العلوم السياسية	3240	5832	3564	فائض ب: 2268
كلية الأدب و اللغات	2976	5356	3493	فائض ب: 1863
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية	3146	5662	2784	فائض ب: 2878
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية	2179	3922	5723	عجز ب: 1801
المجموع	19918	35852	22313	فائض ب: 13539

## 08- الخلاصة:

النقاط التالية تلخص الوضعية الحالية لجامعة العربي التبسي وتطورها من حيث عدد الطلبة والأساتذة وقدرة الاستيعاب للسنة الجامعية 2019/2018:

- عدد الطلبة للسنة الجامعية 2019/2018 يقدر بـ: 22313 طالب في التدرج و 546 طالب فيما بعد التدرج، وباستخدام مؤشر 1.8 % لطاقة الاستيعاب (حسب

نظام LMD بمعدل 25 ساعة للأسبوع واستغلال 05 حصص يوميا للهيكل البيداغوجية)، واعتماد طاقة الاستيعاب للهيكل البيداغوجية الفعلية المقدر بـ: 19918

مقعد بيداغوجي، فان هيكل الجامعة تستطيع احتضان 35852 طالب حاليا، فالجامعة تحقق فائض بـ: 13539 مقعد بيداغوجي.

- انتظار استلام 8000 مقعد بيداغوجي جديد للسنة القادمة، والمتمثل في مشروع بولحاف الدير، والذي بلغ نسبة انجاز بحوالي 90 %.

- عدد الأساتذة الدائمين لسنة 2018 هو: 845 أستاذ وبمعدل تأطير 3,61 % ( أستاذ لكل 28 طالب)، وبالنسبة لسنة 2019 قدر عدد الأساتذة الدائمين بـ: 866

أستاذ دائم وبمعدل تأطير 3,79 % ( أستاذ لكل 26 طالب).

- نسبة التأطير للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوام المصالح والمتعاقدين لسنة 2018 هي 1/28 (موظف لكل 28 طالب)، ونسبة التأطير للمستخدمين الإداريين

والتقنيين وأعوام المصالح والمتعاقدين لسنة 2019 هي 1/29 (موظف لكل 28 طالب).