



جامعة العربي بن مهدي أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة: علوم التربية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

## معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر

### الأساتذة

دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة و تسيير في التربية

إشراف:

د. فتيحة بن زروال

إعداد الطالبة:

أميمة عناب

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د صالح بن نوار	العربي بن مهدي-أم البواقي-	رئيسا
د. فتيحة بن زروال	العربي بن مهدي-أم البواقي-	مشرفا ومقررا
د. بشير لعريط	باجي مختار- عنابة-	عضوا مناقشا
د. عيسى قبوق	محمد خيضر-بسكرة-	عضوا مناقشا
د. نور الدين جبايلي	الحاج لخضر-باتنة-	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

لا يسعني في بادئ الأمر إلا أن شكر الله عز وجل و أناشده أن يشمل برحمته و عظمته  
أستاذتي المشرفة: **الدكتورة بن زروال فتيحة** التي لها واسع الفضل في انجاز هذا العمل  
المتواضع، لما قدمته لي من نصائح قيمة و مختلف التوجيهات، فقد يسرت لي الطريق  
الصحيح، جزاها الله كل خير .

كما أشكر الأستاذ **زرزور أحمد** الذي لم يبخل علينا يوماً بأي تسهيلات بخصوص  
الدراسة الميدانية، والأستاذة **سعادو أسماء** والأستاذة **جغوب دلال** على كل ما قدمته  
من عون لي .

كما لن أنسى كل من كان له فضل في انجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد شكرا  
جز يلا لكم .

# الإهداء

لا يسعني في بادئ الأمر إلا أن أحمد الله سبحانه و تعالى الذي من علي بإتمام هذا العمل المتواضع و أنار لي الدرب بنوره الذي يضيء الكون كله.

كما لا يفوتني أن أصلي على سيدي خير الخلق الله محمد صلى الله عليه و سلم الذي هدانا برسالته العظيمة و أخرجنا من الظلمات إلى النور.

بعد حمد خالقي و بعد الصلاة عللا رسول الله، أهدي ثمرة جهدي و عملي هذا إلى:

من ضمنتني عيناها و احتوتني يمانها، إلى من حملتني و هنا على و هن أمي مداد القلب لن يكفي لأكتب به لإرضائك و خفق الروح لن يجزي عبيرا فاح بعطائك، ما أنا و ما أهديه لكي إلا كواهب الماء إلى البحر والضوء للقمر.

إلى من كان عوننا لي في الحياة و تحدى معي كل الصعوبات و أنار لي دربي و كل الاتجاهات و علمني أن الاجتهاد ثمرة النجاح إلى أبي العزيز.

إلى جدتي الحبيبة التي طالما غمرني عطفها و وفقني الله بفضل دعائها الدائم.

إلى أعز ما في الكون إلى قرة أعيني إخوتي "نسبية" و "بهاء الدين" مع تمنياتي لهما بالنجاح و التوفيق لما يصبوان إليه، وإلى الكتكوتة ندى.

إلى أستاذتي المتألقة أسماء و صديقاتي العزيزات شمس الهدى و سمية و دنيا وزهراء و أرجوا لهما التوفيق و دوام تحقيق النجاحات.

## ملخص البحث:

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 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 للتنوع، 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 ملاءمة 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 ملاءمة وسيلة الاتصال لموضوعه، صغر المساحات المخصصة للإعلانات، العدد الكبير للأساتذة.

- **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.

### الكلمات المفتاحية:

معوقات الاتصال التنظيمي، الاتصال التنظيمي في الجامعة.

## Résumé :

Le but de cette recherche est d'identifier les obstacles à la communication organisationnelle au niveau de deux facultés : Lettres et Langues, et Sciences sociales et humaines à l'université L'Arbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi.

En adoptant la méthode descriptif, et un échantillon de 125 enseignants, représentant 65% de la population globale ; les données ont été recueillies à travers l'application d'un questionnaire construit par l'étudiant chercheur.

Les résultats ont montré que la communication organisationnelle au niveau des deux facultés est confrontée aux obstacles suivants (ordre décroissant):

**Obstacles liés à des facteurs organisationnels :** Les réunions et leur dates ne servent pas le but espéré, manque de diversité au niveau des moyens de communication, monopolisation de la prise des décisions, absence d'administration responsable de la diffusion des informations, rétention des informations par certains collègues, les moyens de communication manquent d'organisation, manque de définition des responsabilités, l'affichage des informations se fait à des moments non propices, avoir à recourir à des collègues pour obtenir les informations, rétention des informations par les responsables, la communication organisationnelle ne se réalise à travers la voie hiérarchique, les dates de publication des affichages ne servent pas leurs buts, manque d'organisation dans la publication des affichages, les canaux formels de la communication organisationnelle ne sont pas clairs, difficulté de contacter l'administration, multitude des niveaux administratifs, inadéquation du moyen de communication avec son sujet, espace restreint pour l'affichage, et grand nombre des enseignants.

**Obstacles liés à des facteurs sociaux:** Manque de compétences de communication chez les personnes, faible interaction entre enseignants et administration, difficulté d'accepter les points de vue d'autrui, manque de participation parmi les enseignants, les conflits entre individus, manque d'encouragement à communiquer, différences d'environnement culturel des individus, différence des intérêts, dictature des responsables, différence d'attitudes, et différences entre les grades académiques.

**Obstacles liés à des facteurs Psychologiques:** Manque de confiance entre les collègues, le stress au travail, hésitation lors de confrontation avec les responsables, différences dans la compréhension des sens entre les individus, manque d'envie de communiquer avec les autres, déficience dans la compréhension de ce qui se dit, manque d'intérêt pour ce que les autres

disent, sentiment de malaise lors de communiquer avec les responsables, sentiment que les administrateurs ne comprennent pas l'individu, difficulté d'exprimer clairement ses idées, difficulté de comprendre ce que les autres disent.

**Abstract:**

This research aims to identify the organizational communication barriers in two faculties: faculty of Arts and Languages, and faculty of Social and Human Sciences at L'Arbi Ben M'hidi University O.E.B.

The descriptive Method has been adopted, and a questionnaire built by the researcher was used to collect data from a sample of 125 professor, representing 65% of the population.

The results showed that the organizational communication in the two faculties faces the following barriers (decreasingly ordered):

**Organizational Barriers:** Meetings and dates do not serve their purpose, lack of diversity in the communication means, monopolization in decision-making, lack of administration responsible of the diffusion of information, withholding information by some colleagues, means of communication lack organization, lack of definition of responsibilities, the inappropriateness of the timing of the announcement of the information, having to resort to colleagues to get the information, withholding information by the superiors, the communication process is not done through the hierarchical channels, the timing of posting announcements doesn't serve their purposes, disorganized manner of posting announcements, formal channels of organizational communication are not clear, difficulty to contact the administration, multitude of administrative levels, inadequacy of communication means with their subjects, restricted space for announcements, and the large number of professors.

**Social Barriers:** Poor communication skills, weak interaction between professors and administration, difficulty in accepting the viewpoints of others, lack of participation among professors, conflicts between individuals, lack of encouragement to communicate, differences in cultural environment of individuals, differences in interests, dictatorship of officials, differences in attitudes, and differences in academic ranks.

**Psychological Barriers:** Lack of trust between colleagues, stress at work, hesitation when confronting officials, differences in understanding meanings between individuals, lack of desire to communicate with others, deficiencies in understanding what is said, lack of interest in what others say, feeling of discomfort when communicating with officials, feeling that administrators do not understand the individual, difficulty to express ideas clearly, difficulty to understand what others say.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
06	ملخص البحث.....
18	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
21	1.1. إشكالية البحث.....
24	2.1. أهمية البحث.....
24	3.1. أهداف البحث.....
25	4.1. الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث.....
25	5.1. الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثاني: الجامعة</b>	
41	تمهيد.....
41	1.1. نشأة الجامعة عبر التاريخ.....
43	2.1. تعريف الجامعة.....
45	3.1. أهداف الجامعة.....
47	4.1. مهام الجامعة.....
49	5.1. الأنماط الإدارية في الجامعة.....
51	6.1. مكونات الجامعة.....
56	7.1. عملية الاتصالات التنظيمية في الجامعة.....

57	..... 8.ii أنظمة الاتصالات التنظيمية في الجامعة
59	..... خلاصة
<b>الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي</b>	
61	..... تمهيد
61	..... 1.iii الاتصال
61	..... 1.1.iii تعريف الاتصال
63	..... 2.1.iii عناصر العملية الاتصالية و خصائصها
66	..... 3.1.iii أنواع الاتصال
69	..... 4.1.iii أغراض الاتصال
70	..... 5.1.iii مهارات الاتصال
74	..... 6.1.iii صفات الاتصال الفعال
76	..... 2.iii الاتصال التنظيمي
76	..... 1.2.iii تعريف الاتصال التنظيمي
80	..... 2.2.iii الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري
82	..... 3.2.iii أهداف و أهمية الاتصال التنظيمي
84	..... 4.2.iii أنواع الاتصال التنظيمي
84	..... 1.4.2.iii الاتصال التنظيمي الرسمي
88	..... 2.4.2.iii الاتصال التنظيمي غير الرسمي
90	..... 5.2.iii وسائل الاتصال التنظيمي
92	..... 6.2.iii معوقات الاتصال التنظيمي

98	.....3.III.فرضيات البحث
98	.....خلاصة
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
100	.....تمهيد
100	.....1.IV.منهج البحث
101	.....2.IV. الدراسة الاستطلاعية
101	.....1.2.IV.أهداف الدراسة الاستطلاعية
101	.....1.2.V. عينة الدراسة الاستطلاعية
103	.....3.2.IV.إجراءات الدراسة الاستطلاعية و نتائجها
105	.....3.IV. عينة البحث
108	.....4.IV. أدوات جمع البيانات
113	.....5.IV. الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الخامس: عرض و مناقشة نتائج البحث</b>	
116	.....تمهيد
116	.....1.V. عرض نتائج البحث
116	.....1.1.V.محور المعوقات النفسية
118	.....2.1.V. محور المعوقات التنظيمية
120	.....3.1.V. محور المعوقات الاجتماعية
122	.....2.V. ترتيب معوقات الاتصال التنظيمي حسب درجة الأهمية
123	.....3.V. مقارنة معوقات الاتصال التنظيمي في كل من الكليتين

123	.....1.3.V محور المعوقات النفسية.....
125	.....2.3.V محور المعوقات التنظيمية.....
127	.....3.3.V محور المعوقات الاجتماعية.....
129	.....4.V مناقشة النتائج في ضوء فرضياته.....
146	.....الخاتمة.....
150	.....قائمة المراجع.....
156	.....الملاحق.....
	01.استبانة التحكيم
	02.قائمة الأساتذة المحكمين
	03.حساب صدق البنود و المحاور
	04. الاستبانة في صورتها النهائية
	05. حساب كا <sup>2</sup> المحسوبة لمحور المعوقات النفسية
	06.حساب كا <sup>2</sup> المحسوبة لمحور المعوقات التنظيمية
	07.حساب كا <sup>2</sup> المحسوبة لمحور المعوقات الاجتماعية

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أغراض الاتصال حسب اتجاهاته.....	69
02	توزيع أساتذة كلية الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الإنسانية.....	102
03	توزيع أساتذة كلية الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الإنسانية.....	102
04	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على أقسام الكلية.....	102
05	معوقات الاتصال التنظيمي التي أسفرت عنها الدراسة الاستطلاعية.....	104
06	توزيع أفراد المجتمع الأصلي على مختلف الأقسام.....	106
07	توزيع أفراد العينة على الأقسام.....	107
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	107
09	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.....	107
10	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية.....	108
11	صدق البنود و المحاور.....	111
12	البنود التي عدلت.....	112
13	البنود التي حذفت و التي أضيفت.....	112
14	استجابات أفراد العينة على محور المعوقات النفسية للاتصال التنظيمي.....	116
15	استجابات أفراد العينة على محور المعوقات التنظيمية للاتصال التنظيمي....	118
16	استجابات أفراد العينة على محور المعوقات الاجتماعية للاتصال التنظيمي..	120
17	ترتيب معوقات الاتصال التنظيمي حسب متوسط الاستجابات.....	122

123	المعوقات النفسية للاتصال التنظيمي حسب طبيعة الكلية.....	18
123	كأ <sup>2</sup> المحسوبة و الجدولية لمحور المعوقات النفسية.....	19
125	المعوقات التنظيمية للاتصال التنظيمي حسب طبيعة الكلية.....	20
126	كأ <sup>2</sup> المحسوبة و الجدولية لمحور المعوقات التنظيمية.....	21
127	المعوقات الاجتماعية للاتصال التنظيمي حسب طبيعة الكلية.....	22
128	كأ <sup>2</sup> المحسوبة و الجدولية لمحور المعوقات الاجتماعية.....	

## قائمة المخططات و الرسوم البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
	<b>المخططات:</b>	
<b>63</b>	عملية الاتصال المتتابعة.....	01
	<b>الرسوم البيانية:</b>	
<b>117</b>	ترتيب المعوقات النفسية بالنظر إلى النسبة المئوية.....	02
<b>119</b>	ترتيب المعوقات التنظيمية بالنظر إلى النسب المئوية.....	03
<b>121</b>	ترتيب المعوقات الاجتماعية بالنظر إلى النسب المئوية.....	04
<b>122</b>	ترتيب معوقات الاتصال التنظيمي.....	05

## مقدمة:

إن أهمية الجامعة و دورها الإيجابي، و الفعال في التنمية بمختلف جوانبها، 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 الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.

و قد تم في خمسة فصول:

✓ **الفصل الأول:** طرحت فيه مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وضبط مفاهيمه الأساسية إجرائياً، وتم عرض الدراسات السابقة.

✓ **الفصل الثاني:** خصص للجامعة، واشتمل على نشأتها، تعريفها، أهدافها، مهامها، الأنماط الإدارية الجامعية، ومكوناتها، وعملية الاتصالات التنظيمية في الجامعة، وأهم أنظمتها.

✓ **الفصل الثالث:** تم فيه تناول الاتصال من حيث، تعريفه، خصائصه، أنواعه، أغراضه، ومهاراته، وصفات الاتصال الفعال، ثم الاتصال التنظيمي، تعريفه، الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري، أهدافه وأهميته، أنواعه، وأهم وسائله، و معوقاته.

✓ **الفصل الرابع:** تضمن الإجراءات المنهجية للبحث، من حيث المنهج البحث، دراسته الاستطلاعية، عينته، أدوات جمع بياناته، وأساليب معالجته الإحصائية.

✓ **الفصل الخامس:** شمل قسمين رئيسيين: خصص أولهما لعرض نتائج البحث، وثانيهما لترتيب معوقات الاتصال التنظيمي حسب درجة الأهمية، وثالثها للمقارنة بين معوقات الاتصال التنظيمي في كل من الكليتين، وأخيرا تفسير هذه النتائج في ضوء التساؤل الرئيسي للبحث وفرضياته. تلتته خاتمة ضمنت مجموعة من المقترحات.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة:

- 1.1. إشكالية البحث.
- 2.1. أهمية البحث.
- 3.1. أهداف البحث.
- 4.1. الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث.
- 5.1. الدراسات السابقة.

## 1.1. إشكالية البحث:

كانت الجامعة ولا تزال تحتل مكانة رائدة في المجتمع، وتمثل قمة الطموح للأجيال الصاعدة، وتعد رمزا للعلم، والمعرفة، والرقي، والتطور، والازدهار، ومصدر الإبداع، وخلق أفكار جديدة، حيث تعتبر مؤسسات التعليم العالي في كثير من الأقطار أحد المقاييس الرئيسية لقياس تقدم الأمة، ومسايرتها ركب الحضارة، والتقدم العالميين<sup>(1)</sup>، ومن العوامل التي يتوقف نجاح المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها عليها هو مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها، وخارجها، فالإتصال يعد أساسيا لوجود أي جماعة باعتبار أنه وسيلة أفرادها لتبادل المعاني، والأفكار، علما بأن الإتصال لا يقوم فقط على نقل المعلومات، ولكن أيضا على فهمها.<sup>(2)</sup>

ويمس الإتصال مختلف المؤسسات الاجتماعية و تنظيماتها المتنوعة، ويتعدد بتعددتها، لهذا تعددت أنواعه فمنها: الإتصال الشخصي، والإتصال الجماهيري، والإتصال التنظيمي، هذا الأخير الذي يشمل كل الطرق التي يتم من خلالها إبلاغ الرسائل، إلى جميع أطراف التنظيم، جماعات وأفراد إن كان داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، حيث أكد التون مايو ILTON MAYO وهو من رواد المدرسة السلوكية على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات، وأهمية المجموعات غير الرسمية، والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا، والإنتاجية.<sup>(3)</sup> وفي حقيقة الأمر لا تستطيع المنظمات القيام بأي نوع من الأعمال، دون القيام بعملية الإتصال ومن أكثر الأمور تحديا في الإدارات اليوم، تأسيس نظام فعال للاتصالات الإدارية، والتنظيمية والمحافظة على استمرارية فاعليته، كون الإتصال التنظيمي من الوظائف الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو عنصر مهم، ويعد الوسيلة

<sup>1</sup> - شعبان مالك، الجامعة و التنمية تأثير أم تأثير، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 4، 2009، ص 6-7.

<sup>2</sup> - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2011، ص 15.

<sup>3</sup> - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد لنشر و

التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص52.

التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والضبط، والتقييم، من خلالها ومن الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه ومؤد إليه،<sup>(1)</sup> ويحتل الاتصال التنظيمي مركز اهتمام النظريات الإدارية الحديثة، حيث أكدت معظمها على أهميته كونه العصب الرئيسي لسير المعلومات داخل المنظمات التي يعمل فيها أناس يسعون لتحقيق أهدافهم، وأهداف التنظيم ككل.

ولقد تطورت الدراسات في النصف الثاني من القرن العشرين، لمعرفة أسباب انهيار الاتصال التنظيمي، في بعض المنظمات، وأثبتت دراسات عديدة العلاقة القوية بين زيادة الإنتاج، وارتفاع الروح المعنوية، ووجود نظام اتصال رفيع المستوى، ومن بينها دراسة كاتزوبي، وموريس، حول دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية (1950). ولا يتحقق مفهوم الإدارة إلا إذا توفرت قنوات اتصال مستمرة بين العاملين، والإدارة على اختلاف مستوياتها<sup>(2)</sup>. تضمنت أسباب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة، من القيادات الإدارية إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من المرؤوسين إلى القيادات الإدارية في المنظمة، وبما أن الاتصال التنظيمي يقوم على تشارك المعلومات ونقلها، بين مجموعة من الأفراد، فقد تؤثر فيه مجموعة من العوامل أو المعوقات التي تحد من فاعليته. وقد اختلف العلماء بخصوصها فتعددت تقسيماتهم لها، ولكن أغلبها تمحورت حول تصنيفها إلى معوقات تنظيمية ناشئة عن طبيعة التنظيم غير الجيد للمنظمة، ومعوقات فنية ومادية ترتبط بالأشياء الملموسة للاتصال كأدوات الاتصال، ولغته، ومعوقات نفسية تتعلق بمختلف الخصائص النفسية التي تؤثر على الإنسان في تفسير الرسائل. ويعد الاتصال التنظيمي داخل الجامعة شبكة عمل، يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية لا يستغنى عنها في صنع القرارات، على اختلاف مستوياتها، وتفاوت أهميتها.

<sup>1</sup> - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز الدعبلج، الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية ، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 23.

ولكي تحقق الجامعة مستويات عالية من الكفاءة، عليها أن تصل إلى تحقيق اتصالات تنظيمية فعالة، تتجاوز مختلف المعوقات التي يمكن أن تواجهها وتعرضها لأخطار وعواقب تشوه البيانات، والمعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم كما أكدت ذلك الدراسات التي تناولت معوقات الاتصال الإداري (عودة 1996، القرشي 2006) ولا يتأتى ذلك طبعاً إلا من خلال التعرف على طبيعة هذه المعوقات أولاً.

وانطلاقاً من أن كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية من أكبر الكليات بجامعة العربي بن مهدي من حيث عدد الأساتذة 211 أستاذ فهي تشكل ميداناً تنظيمياً مناسباً لهذا البحث، يسعى للكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي به للإجابة على التساؤل التالي:

- ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب و اللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة العربي بن مهدي، بأم البواقي، من وجهة نظر الأساتذة، وماهي أهم هذه المعوقات؟

## 2.1. أهمية البحث:

- ✓ تعتبر هذه الدراسة مؤشرا لواقع الاتصال التنظيمي في جامعة العربي بن مهيدي، وذلك بالكشف عن أهم معوقاته السائدة باثنتين من كلياتها.
- ✓ يمكن أن يفيد إطلاع الأساتذة، والإداريين على هذه المعوقات في السعي لتفاديها لتطوير عملهم، والوصول إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، وأهداف الجامعة.
- ✓ يعتبر إضافة معرفية، إلى المكتبة العلمية الوطنية في مجال الاتصال التنظيمي، ومعوقاته.
- ✓ يمكن أن يستثمر الفاعلون على كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي، بأهم البواقي نتائج هذه الدراسة في:
  - محاولة إيجاد حلول لهذه المعوقات لتحسين فعالية أداء الجامعة.

## 3.1. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي في جامعة العربي بن مهيدي -بأهم البواقي-.
- ✓ ترتيب معوقات الاتصال التنظيمي في جامعة العربي بن مهيدي -بأهم البواقي- حسب درجة الأهمية.
- ✓ مقارنة معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

#### 4.1. الضبط الإجرائي للمفاهيم للبحث:

يشمل البحث عددا من المفاهيم الأساسية التي يجب ضبطها إجرائيا وهي: الاتصال التنظيمي في الجامعة، معوقات الاتصال التنظيمي.

✓ **الاتصال التنظيمي في الجامعة:** عملية انتقال المعلومات، والبيانات من الإدارة الجامعية

إلى العاملين فيها، أو المتعاملين معها، أو العكس.

✓ **معوقات الاتصال التنظيمي:** وهي كل ما يعوق عملية الاتصال التنظيمي، ويحد من

فعالية هذه العملية، في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، في هذه الدراسة تصنف إلى:

نفسية، تنظيمية، اجتماعية .

#### 5.1. الدراسات السابقة:

بما أن التعرف على الدراسات السابقة يعد أمرا هاما لأنها تقدم للباحث نتائج جهد باحثين سبقوه في بحث موضوع، له صلة بالموضوع محل الدراسة للوقوف على أهداف من سبقوه، وأساليبهم في البحث، والعينة، والأدوات التي استخدموها في دراساتهم لأن البحث العلمي تراكمي، وتعتبر الدراسات السابقة أرضية صلبة يبني عليها بحثه دون تكرار لما سبق عمله.

وبعد إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع معوقات الاتصال التنظيمي في

الجامعة اتضح ما يلي:

✓ عدم وجود دراسات سابقة في نفس موضوع البحث وطنيا على حد علم الباحثة.

✓ وجود بعض الدراسات التي تعرضت لمعوقات الاتصال التنظيمي في جوانب أخرى كما أنها تتصف بالقلّة، وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة التي استفاد منها هذا البحث في بعض النقاط، وقامت الباحثة بتقسيمها إلى قسمين وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث:

#### أ-دراسات متعلقة بالمنظمات التربوية بما فيها الجامعة:

وهي الدراسات التي تناولت الجامعة، والمؤسسات التربوية كميدان للبحث، واستخراج منه المعلومات للتوصل إلى النتائج المطلوبة.

#### ❖ دراسة عودة (1996) حول مشكلات و معوقات الاتصالات الإدارية بجامعة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على نمط وطبيعة الاتصالات في جامعة الكويت التي تؤثر على فعالية الاتصال، وتحديد وتشخيص تلك المعوقات، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وأعد قائمة استقصاء لجمع البيانات وشملت الدراسة 2901 من العاملين داخل الجامعة. توصل إلى النتائج التالية:

-المغالاة في استخدام أسلوب الاتصال الكتابي و اعتباره الأداة الرئيسية للاتصال.  
-جاء في مقدمة معوقات الاتصال الافتقار إلى نظام اتصال كفاء، أي أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة معوقات الاتصال، التي تؤثر على فاعلية الاتصالات الإدارية بالجامعة، تليها المعوقات النفسية، و الإدراكية المتمثلة في عدم إدراك الأفراد للأشياء، أو عدم فهم موضوع الاتصال، وسوء تفسيره، ثم المعوقات التي تتعلق بوسائل، ومهارات الاتصال، وقلة الاتصال الشخصي، وعدم تشجيع المعلومات المرتدة.

- وأخيرا المعوقات البيئية، المتمثلة في ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة، والجهات الخارجية والانتشار الجغرافي، وتعدد مواقع العمل، وتتنوع تشكيلة العاملين من حيث المصدر، والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية<sup>(1)</sup>

❖ دراسة بن عمار زليخة(2000) حول واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وسائل الاتصال المؤسساتي، وأطره التنظيمية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، معتمدة على عينة عشوائية منتظمة، شملت طلبة، أساتذة، عمال، إدارة، بجامعة محمد خيضر بسكرة، واستعملت الاستبانة لجمع المعلومات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن توفير وسائل الاتصال و استغلالها بصورة جيدة يساعد على إيلاغ و نشر المعلومات، و إيصالها في الوقت المناسب.

-إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة، يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

-التحاور و التشاور بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية، يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة، وقيامها بمهامها على أكمل وجه، كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات.

-الجامعة لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي، ومن ثم يجب عليها الاهتمام بمشاكله، وتقديم الحلول له، من خلال البحوث والدراسات العلمية، كما يجب عليه هو أيضا تعزيز علاقاته مع الجامعة، محاولا الإطلاع على نشاطاتها، ومشاكلها لأن كل منهما يؤثر في الآخر.

<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 60.

- ضرورة توفير وسائل الاتصال اللازمة، والتي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات، وتحقيق العدالة في استغلال الوسائل من طرف كل الفئات، وخاصة شبكة الإنترنت.

- رسم برامج و سياسة اتصالية خاصة بالمؤسسة مجال الدراسة بمشاركة جميع الأطراف.

- قيام هذه البرامج على أسس ميدانية واقعية.

- تنويع الرسائل الإعلامية شكلا و مضمونا.

- توسيع و تطوير مجالات العلاقات الخارجية.<sup>(1)</sup>

#### ❖ دراسة زيتوني صبيبة (2001) حول طبيعة نظام الاتصال السائد بين الإدارة و الأساتذة في

##### المؤسسات التربوية الجزائرية .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد المعوقات التي تحكم كل نمط من أنماط الاتصال وأجريت

الدراسة الميدانية في ثلاث ثانويات على عينة عشوائية تتكون من 22 إداري و 50 أستاذ.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد، ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في

اتخاذ القرارات، إلى جانب الإدارة، وأن المشاركة في المجالس، والاجتماعات تعد مفرغة من محتواها.

-نظام الاتصالات الذي يسود في المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب، ويتصف بالتعقيد في

المعاملات كما أن وسائل الاتصال في المؤسسة التعليمية قليلة، ولا تمكن الأستاذ، والإدارة من أداء

مهامهم على أكمل وجه.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- فوزية بودريوة، واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2006، ص 23.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 23.

❖ دراسة انتصار بنت عبد الكريم القرشي (2006) حول معوقات الاتصال الإداري بوزارة

التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التي يمكن أن تعيق عملية الاتصال الإداري أو تحد من فعاليتها، على مستوى الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي، ومستخدم الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري تأتي في مقدمة معوقات الاتصال الإداري، الأكثر تأثيراً على فاعلية الاتصالات الإدارية، وأخيرا المعوقات الفنية للاتصال الإداري.
- المعوقات الإنسانية للاتصال، والمعوقات التنظيمية للاتصال تشكل عوائق كبيرة للاتصال الفعال داخل الجهاز المركزي للوزارة، في حين أن المعوقات الفنية، والمعوقات البيئية للاتصال، تشكل عوائق بدرجة متوسطة للاتصال الفعال بالجهاز المركزي للوزارة.
- عدم تحديد الصلاحيات، والمسؤوليات، وعدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، داخل الجهاز وسوء روتين العمل بالوزارة، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، تعد من أكثر المعوقات التنظيمية للاتصال تأثيراً على فاعلية الاتصالات الإدارية بالجهاز المركزي للوزارة.
- قنوات الاتصال الرسمية هي الأكثر استخداماً في الأعمال بالجهاز، إلا أن هناك نسبة لا يستهان بها من العاملين تستخدم قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر في أداء الأعمال.
- سرية المعلومات تأتي في مقدمة الأسباب التي تدفع ببعض الأفراد إلى الاحتفاظ بالمعلومات، وعدم السماح بتداولها إلا عند الضرورة، وفي أضيق الحدود يليها عامل الخوف من المسؤولية، ثم الخوف من منافسة زملاء، ثم عدم الثقة بالآخرين، أخيراً الرغبة في الشعور بالأهمية، والقيمة.

❖ دراسة أجغيم الطاهر ( 2007 ) حول الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية الاتصال، وشملت عينة الدراسة على 1500 فرد، مقسمة على خمس فئات موظفون، إداريون، مسؤولون، أساتذة، طلبة، عمال، بجامعتي باجي مختار عنابة، ومنتوري قسنطينة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يسود في الجامعة الجزائرية نظام الاتصال الرسمي بنوعيه النازل والصاعد.
- تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دورا كبيرا في تفعيل عملية الاتصال.
- يشكو العمال و الموظفين من غموض أساليب الاتصال.
- تلعب الشائعات دورا كبيرا في تشويه رسائل الاتصال بين الرؤساء، والمسؤولين.<sup>(1)</sup>

ب-دراسات متعلقة بالمنظمات عموما (الاقتصادية،الإعلامية):

وهي الدراسات التي لم تتناول المؤسسات التربوية كميدان للدراسة، بل تناولت مؤسسات اقتصادية، وإعلامية من بينها:

❖ دراسة كاتزوبي و موريس ( 1950 ) حول دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية .

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور الاتصال التنظيمي، ومدى تحقيق فاعليته في رفع إنتاج الشركات و خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة الصناعية التي يتم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة، بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا، وتضييع الوقت وكان مسؤولوا الشركة واضحين، صريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من

<sup>1</sup>- كتفي عزوز، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة و التسيير في التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص18،19.

نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات و كذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة، مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر وإقناع.

#### ❖ دراسة CASSILTO (1997) حول كيفية تأثير الاتصالات في المنظمات على دور

##### المشرف

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم تأثيرات الاتصالات داخل المنظمات ،على أدوار المشرفين، واتباع في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 215، على العاملين في المنظمة .

توصل إلى النتائج التالية:

- أن الاتصالات هي روح ودم المنظمة.
- يلعب المشرف دورا هاما في تفسير المعلومات وتقنياتها في الاتصالات الواردة من الآخرين.
- يجب تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب.
- يجب توضيح المراحل الهامة في عملية الاتصال، والحواجز التي تعقد، أو تعوق الاتصالات في كل المنظمات.
- جاءت ببعض الاقتراحات للمشرفين، لإيجاد بيئة تجعلهم أكثر فاعلية في عملية الاتصال الإداري.(1)

<sup>1</sup>- بو عطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008، ص 27.

❖ دراسة البدر (1984) حول فاعلية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام الاتصالات، وتقديم بعض المقترحات لمعالجة نواحي الضعف في هذا النظام، وقد اتبع في دراسته المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعها على عينة عددها 121.

توصل إلى النتائج التالية:

- إن شكل الاتصال في بيت التمويل الكويتي يغلب عليه الشكل الكتابي.
- إن معظم الاتصالات تتم من خلال قنوات الاتصال الرسمية وبذلك يكون دور الاتصال غير الرسمي محدوداً في هذا المجال.
- إن نسبة مرتفعة من الرسائل المتداولة في بيت التمويل الكويتي تعتبر غامضة، وغير واضحة نتيجة لعدم وضوح الصياغة.
- لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة في بيت التمويل الكويتي.
- هناك نسبة كبيرة من العاملين لا تصدق المعلومات الواردة إليها من الإدارة، والمتعلقة بشؤون الأفراد.
- وجود نسبة كبيرة من العاملين ترى أن رؤسائهم المباشرين يخفون عنهم بعض، أو معظم الحقائق اللازمة للعمل.<sup>(1)</sup>

وقدمت هذه الدراسة عدة توصيات، لتحسين فاعلية نظام الاتصال في بيت التمويل الكويتي منها:

- أن يعمل رجال الإدارة العليا والوسطى على تفويض جزء من سلطاتهم لتخفيف من مركزية اتخاذ القرار.

- أن تعمل الإدارة على زيادة ثقة العاملين في قراراتها المتعلقة بشؤون الأفراد، وذلك بالتنفيذ الفعلي

<sup>1</sup> - انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، مرجع سابق، ص 54.

لوعودها.

- أن تعمل الإدارة على تحسين ثقة رجال الإدارة في مرؤوسيه، من خلال تقديم بعض البرامج التدريبية الموجهة لهذا الغرض.

❖ دراسة سليمان (1991) حول معوقات الاتصال الإداري في هيئة قناة السويس بمصر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة المعوقات من حيث أنواعها، ودرجة تأثيرها، وتحديد الأساليب المناسبة للتغلب عليها، شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 722 موظفا من العاملين لهيئة قناة السويس معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصل إلى النتائج التالية:

معوقات الاتصال تتنوع وتختلف وفقا للأسباب التي تؤدي إلى وجودها، والتي حددتها الدراسة في الآتي:

-الفروق الفردية بين الأفراد، والتي يؤدي اختلافها إلى ظهور المعوقات السلوكية للاتصال.

-الأسس و المبادئ التي يبني عليها التنظيم والتي تؤدي إلى ظهور المعوقات التنظيمية.

-المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي يترتب عليها ظهور المعوقات البيئية للاتصال.

وكذلك أوضحت أنه على الرغم من تنوع، واختلاف معوقات الاتصال الإداري، إلا أن الأهمية النسبية

لهذه المعوقات، ودرجة تأثيرها على الاتصالات تختلف باختلاف نظرة الأفراد، والتي تتأثر بدورها

بالفروق الفردية فيما بينهم، والمراكز التنظيمية التي يشغلونها في التنظيم.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص60.

❖ دراسة بن زروق جمال (2000) حول الاتصال التنظيمي و سيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في إنجاح سيرورة التغيير، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الإستبانة كأداة جمع البيانات، وقد قام بتوزيعها على عينة منظمة، قوامها 300 من العاملين بمؤسسة الحديد و الصلب بعناية.

ولقد توصل إلى النتائج التالية:

-وجود فئة كبيرة من الفاعلين ليست لديها القدرة على التكيف مع التغيير الحاصل، لأن جل العمال يعارضون التغيير.

-ظهور ردود فعل دفاعية لدى الفاعلين، كالصمت، اللامبالاة، عدم الاهتمام، حالات الشك والخوف، الانغلاق، تفشي الشائعات في المنشأة والتي أصبحت تعوض الاتصال الرسمي، وكل هذا يمكن إرجاعه إلى غياب دور الإدارة في الجانب الإعلامي، ومساعدة الفاعلين على التكيف مع هذه الإصلاحات.

❖ دراسة HARRISON (2002) حول مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال في اتخاذ القرارات.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسلوب الفعال في استخدام وسائل الاتصال في اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، ولقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بتوزيع 264 إستبيان على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا، وتوصل إلى:

- أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات .

-يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني بالإضافة إلى الوسائل الشفوية، و غير اللفظية، التي لا تزال تستخدم في المنظمات.

- وأن جودة المعلومات، أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.(1)

#### ❖ دراسة دليلة بركان(2005) حول واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال في منشأة مطاحن الزيبان، ببسكرة من خلال التعرف على اتجاهاته، وعلاقة المنشأة والزيون، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وقد اختارت الباحثة العينة العشوائية المنظمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اهتمام المخططين للاتصال بالجانب الخارجي وأنشطته، على حساب الجانب الداخلي.
- عدم امتلاك المنشأة لجريدة تعرف بنشاطاتها.
- نقص الاتصال بين المنشأة مجال الدراسة، والمنشأة الأم من جهة، وبينها وبين المنشأة الأخرى التابعة لها.

-عدم تحديد المعلومات الواردة في اللوحة الإعلانية.

-انعدام وسائل الاتصال(هاتف، فاكس....)

-احترام السلم التنظيمي عند القيام بالاتصالات.

-عدم استفادات المنشأة من وسائل الإشهار، والعلاقات مع الصحافة.

-أغلبية الاتصالات بين المنشأة، وزبائنها تكون مباشرة من خلال حضور الزبون مباشرة.(2)

<sup>1</sup> - إسماعيل سلامة ، واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، رسالة لنيل الماجستير في التنمية الريفية المستدامة بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> فوزية بوديرو، واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، مرجع السابق، ص 21.

❖ دراسة طبيش ميلود(2010) حول الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي

للعاملين بالمؤسسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي، والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة الإذاعية لولاية سطيف الجهوية، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، وقد تم دراسة مجتمع البحث ككل، وقد قدرت عينة البحث ب 43 فرد، واعتمد على إستبانة المقابلة.

توصل إلى النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.
- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية داخل المؤسسة.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه التشابه، والاختلاف بينها، وبين الدراسة الحالية من حيث الهدف، المنهج، العينة، والأدوات.

**أ-التعليق على الدراسات المتعلقة بالمنظمات التربوية بما فيها الجامعة:**

تهدف دراسة عودة (1997) إلى الوقوف على نمط، و طبيعة معوقات الاتصالات الإدارية في الجامعة فإنها تتفق مع الدراسة الحالية في الهدف، ويختلفان من حيث اختيار عينة الدراسة، المتمثلة في 2910 عاملا، وتتشابه معها من حيث تحديد أهم معوقات الاتصال، كما يتشابهان في اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات.

واستفادت الباحثة من هذه الدراسة، في تحديد معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة بصفة عامة.

أما دراسة **بن عمار زليخة (2000)** فإنها تهدف إلى معرفة واقع الاتصال من خلال التعرف على وسائله، وأطره التنظيمية فتختلف في الهدف عن الدراسة الحالية وكذا في العينة، وتتفقان من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي .

استفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال معرفة واقع الاتصال المؤسسي السائد في الجامعة، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

أما دراسة **زيتوني صبرينة ( 2007 )** فتختلف عن الدراسة الحالية في الهدف المتمثل، في تحديد المعوقات التي تحكم كل نمط ،من أنماط الاتصال كما تختلفان في العينة، المتمثلة في 50 أستاذ، 22 إداري، وطريقة اختيارها المتمثلة في الطريقة العشوائية،و لكنهما يتفقان في المنهج المتبع ألا وهو المنهج الوصفي وأداة الدراسة أيضا هي الإستبانة.

واستفادت الباحثة منها في معرفة اتجاهات سير عملية الاتصالات، في المؤسسات التعليمية، وكذا طبيعتها ووسائلها.

أما دراسة **انتصار بنت عبد الكريم القرشي (2006)** فتتفق مع الدراسة الحالية في الهدف، المتمثل في التعرف على أهم معوقات الاتصال، التي يمكن أن تعيق عملية الاتصال الإداري، أو تحد من فعاليتها، وكذلك يتفقان في اختيار المنهج الوصفي، واستخدام الإستبانة.

استفادت منها الباحثة في إثراء الجانب النظري، فيما يخص التعريف بالاتصال، وأشكاله وأهميته، وكذا التعريف بمعوقات الاتصال التنظيمي.

أما دراسة **أجيم الطاهر (2007)** فتختلف مع الدراسة الحالية في الهدف المتمثل، في التعرف على عملية الاتصال الإداري، ولكن يتفقان في المنهج المتبع، المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، والأداة المستخدمة في البحث، الإستبانة ويختلفان من حيث العينة المتمثلة في ( 1500 ) موظف، يتفقان أيضا في ميدان الدراسة، ألا وهو الجامعة.

استفادت منها الباحثة في معرفة طبيعة الاتصال السائدة في الجامعة بصفة عامة، والاتصال الإداري بصفة خاصة، وكذا معرفة ما المشاكل التي تواجه العمال في الجامعة.

#### ب-التعليق على الدراسات المتعلقة بالمنظمات عموماً(الاقتصادية،الإعلامية):

تهدف دراسة كاتزوبي و موريس ( 1950 ) إلى إظهار دور الاتصال التنظيمي، ومدى تحقيق فاعليته في رفع الإنتاج، أما الدراسة الحالية فتهدف، إلى الوقوف على معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة، والكشف عنها، وبذلك فهما يختلفان من حيث الهدف، وكذلك من حيث العينة،و اختلفا في استخدام الأدوات، والمنهج المعتمد في الدراسة.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على دور الاتصال التنظيمي.

وفيما يخص دراسة البدر( 1984 ) فتختلف عن الدراسة الحالية من حيث الهدف، المتمثل في تحليل نظام الاتصالات، وتقديم بعض المقترحات لمعالجة نقاط ضعفه، وكذا العينة المتمثلة في 121 عاملاً. أما من حيث الأدوات والمنهج فتتشابه مع الدراسة الحالية، في اعتمادها على المنهج الوصفي، وعلى الإستبانة كأداة للدراسة، وقدمت هذه الدراسة عدة توصيات لتحسين فاعلية نظام الاتصال، مما أفاد الباحثة في التعرف على جوانب نقص نظام الاتصال.

أما دراسة سليمان (1991) فتتفق مع الدراسة الحالية في الهدف تقريبا، كونها تهدف إلى تحديد طبيعة معوقات الاتصال الإداري، وتختلف مع دراسة الباحثة، من حيث العينة المتمثلة في 722 موظف، وتتشابه أيضا مع الدراسة الحالية من حيث اعتمادها على الاستبانة، كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي.

واستفادت الباحثة منها في التعرف على معوقات الاتصال الإداري، وأسباب اختلافها وتنوعها.

أما دراسة بن زروق جمال (2000) فتختلف مع الدراسة الحالية في الهدف المتمثل في معرفة دور الاتصال التنظيمي، في إنجاح سيرورة التغيير، وتتفق معها في المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي، وأداة البحث الإستبانة، وتختلف من حيث العينة المنظمة المتمثلة في 300 من العاملين.

ولقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في معرفة دور الاتصال التنظيمي ومدى علاقته بالتغيير.

أما دراسة بركان دليلة (2005)، فهي تختلف مع الدراسة الحالية في الهدف المتمثل في معرفة واقع ممارسة الاتصال، وكذا تختلفان في العينة ألا وهي العينة العشوائية المنتظمة، ويتفقان في استخدام المنهج الوصفي ولكن هذه الدراسة اتبعت أيضا منهج دراسة الحالة، ويختلفان في أداة البحث ألا وهي المقابلة، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال معرفة كيف تتم ممارسة الاتصال وواقعه في هذه المنشأة.

أما دراسة طبيش ميلود (2010) فتختلف مع الدراسة الحالية في الهدف المتمثل في معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي، ولكنهما يتفقان في المنهج الأول المتبع ، فقد استخدم بالإضافة للمنهج الوصفي منهج دراسة الحالة، ويختلفان من حيث العينة، المتمثلة في 43 فرد.

و استفادت الباحثة من هذه الدراسة في معرفة دور الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

في ضوء العرض السابق يتضح، أنه بالرغم من اختلاف الدراسات السابقة في أهدافها، وعينتها، إلا أن معظمها ركزت على الاتصال الإداري، والتنظيمي، ومعوقاته، كما لوحظ أن غالبية هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة، كما لوحظ أيضا عدم وجود دراسة حول معوقات الاتصال التنظيمي خاصة في الجامعة، التي تعد منظمة هامة، وميدان جيد لاستخراج المعوقات منه، لا توجد خاصة دراسات محلية (جزائرية)، مما أدى بالباحثة على الإصرار لإجراء هذه الدراسة.

## الفصل الثاني: الجامعة

### تمهيد

- 1.11. نشأة الجامعة عبر التاريخ.
- 2.11. تعريف الجامعة.
- 3.11. أهداف الجامعة.
- 4.11. مهام الجامعة.
- 5.11. أنماط الجامعات.
- 6.11. الأنماط الإدارية في الجامعة.
- 7.11. مكونات الجامعة.
- 8.11. عملية الاتصالات التنظيمية في الجامعة.
- 9.11. أنظمة الاتصالات التنظيمية في الجامعة.

### خلاصة.

## تمهيد

إن ميدان دراساتنا هو الجامعة فمن الواجب التطرق إليها، ومعرفة كيف نشأت، والتعريف بها، وأهم المهام المنوطة بها وكذا مما تتكون هيكلتها التنظيمية، وكيف تتم عملية الاتصال التنظيمي داخلها، فالجامعة أحد مؤسسات المجتمع حيث تساهم في بناءه، وتطويره من مختلف الجوانب، من خلال تأثيرها الفكري، و العلمي على كل الاتجاهات العلمية، والعملية. وفي هذا الصدد سنطرق في هذا الفصل إلى نشأة الجامعة عبر التاريخ، والتعريف بها من طرف بعض الباحثين، ومهامها، ومكوناتها، و أنماطها، وعملية الاتصال التنظيمي داخلها، وأهم الأنظمة الاتصالية التنظيمية التي تستخدمها.

### 1.1.1. نشأة الجامعة عبر التاريخ:

يعود تاريخ الجامعة إلى العصور القديمة مثل الحضارة الصينية، والمصرية، واليونانية، أما في عصور النهضة الثقافية فنجدها في العراق، والقيروان بتونس، مصر، وأنطاكية بسوريا حيث اعتمد عليها في الجامعات الأوروبية، وفي الحركة التعليمية الإسلامية كان المسجد هو الصورة الأولية للجامعة، ودعمت هذه الحركة الفتوحات الإسلامية بالثقافات الأخرى، أما عن استعمال مصطلح الجامعة فقد كان بين القرنين 13،14 وقد جاء في الموسوعة البريطانية أن الجامعة الحديثة قد تطورت عن المدارس العصور الوسطى التي كانت تسمى "studia cameralia"، أي المدارس العامة التي تستقبل كل الطلاب الوافدين من جهات مختلفة.<sup>(1)</sup> فالجامعات الأوروبية عمر نشأتها حوالي 900 عام، وكانت أول جامعة قد أسست في مدينة بولونيا في إيطاليا عام 1076، ونشأة هذه الجامعة ترتبط باعتبارها تتعلق بنمو التجارة بعد ضعف الإمبراطورية الرومانية، وتبعاً لها ظهرت جامعة باريس، وجامعة أكسفورد، وجامعة كمبرج، وقام بتأسيسها الأساتذة أنفسهم، لكن ما تقدم لا ينفي وجود التعليم

<sup>1</sup> - عزاق رقية، رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د، الملتقى البيداغوجي الرابع 25،26، نوفمبر، خلية الجودة لضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص78.

العالي في أوروبا قبل ظهور هذه الجامعات التي سبق ذكرها في القرون الوسطى، إذ كان هنالك العديد من أساتذة التعليم العالي يعملون بشكل حر، أما في الوطن العربي فللجامعة جذور تاريخية تمتد إلى آلاف السنين فشهدت الدولة العثمانية نشوء أول جامعة فيها في اسطنبول 1849، ولقد عرفت البلاد العربية الجامعات الحديثة ابتداء من النصف الثاني من القرن 19 فلقد أسست الجامعة الأمريكية في بيروت عام 1866، والجامعة اليسوعية في لبنان 1875، في حين أسست جامعة الجزائر من قبل فرنسا 1833، وجامعة الخرطوم من قبل الإنجليز 1902، وأسست الجامعة المصرية كجامعة أهلية 1908.<sup>(1)</sup>

وكانت جامعة خاصة تتشكل من كلية الآداب تقدم دراسات في العلوم الاجتماعية، والدراسات الإنسانية<sup>(2)</sup>، أما أول جامعة عامة في الوطن العربي فكانت الجامعة السورية "جامعة دمشق حالياً"، والتي أسست سنة 1923، و الجامعة العامة الثانية فكانت الجامعة المصرية "جامعة القاهرة حالياً" تأسست سنة 1923، أما جامعة الأزهر الشريف تأسست سنة 369 هـ/970 م وتعد أقدم جامعة في العالم.<sup>(3)</sup>

وقد كانت الجامعات العربية في الماضي تركز على تعليم قلة مختارة من أبناء الأغنياء لممارسة مهنة أو أكثر من المهن الحرة، فضعف الارتباط بينها وبين المجتمع، في الوقت الذي بدأت فيه جامعات الغرب تأخذ طريقها في النمو في ظل عوامل جديدة من استقرار سياسي، وازدهار اقتصادي، وقد كانت تتميز بصغر الحجم، وقلة عدد الطلاب، وكان الأصل فيها أنها عبارة عن مجموعة من

<sup>1</sup> - رياض عزيز هادي، الجامعات: النشأة والتطور، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية، سلسلة ثقافة جامعية تصدر عن مركز التطوير والتعليم المستمر، جامعة بغداد، المجلد 2، العدد 2، 2010، ص6، ص11.

<sup>2</sup> - سعيد النل و آخرون، قواعد الدراسة في الجامعة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، عمان الأردن، ط1، 1997، ص 18.

<sup>3</sup> - مليجان معيض النيبتي، الجامعات: نشأتها، مفهومها، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد 14، العدد 54، 2000، ص 209.

الأساتذة، والعلماء الذين وهبوا أنفسهم للعلم والمعرفة، والبحث عنها لذلك كان التفاهم والتحاور بين الطالب و الأستاذ فيها سهلا.(1)

إذن فقد تعددت مراحل ظهور الجامعة عبر التاريخ، واختلفت الجامعات باختلاف البلدان الظاهرة فيها ولكنها اتفقت في أنها مؤسسة وجدت لنشر العلم، وتطويره عبر مختلف المجالات.

## 2.11. تعريف الجامعة:

### • لغة:

إن كلمة جامعة هي: التجميع والتجمع وترتبط هذه الكلمة مع الكلمة Collège وهي مصدر لاتيني وتعني التجمع والقراءة معا ولقد كان استخدامها في العهد الروماني للإشارة التي تجمع colégia الحرفيين والتجار(2).

و"يعود أصل مصطلح "جامعة"(University) إلى اللغة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح (Universitas)، الذي يعني الإتحاد، والتجمع، ولقد تم استعماله ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي أم قبل ذلك فتشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة نحو سنة 1218م، وكان يعني الجماعة (Communauté)، فأساس فكرة الجامعة هو الإتحاد، الذي يعني التنظيم في جماعة معينة".(3)

### • إصطلاحا:

فالجامعة عبارة عن مؤسسة تستطيع بحرية أن تحدد لنفسها وعلى أسس أكاديمية من يمكن له أن يعلم فيها ومن سيعلم وكيف يجب أن يعلم من يمكن أن يقبل فيها.

<sup>1</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، *التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرون*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 18-20.

<sup>2</sup> - محمد منير مرسي، *التعليم الجامعي المعاصر*، عالم الكتب، مصر، ط1، 2002، ص 10.

<sup>3</sup> - رفيق زراولة، *الهيكلية التنظيمية للمؤسسات الجامعية دراسة تحليلية الجزائر أنموذجا*، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، ص 182.

وعرفها الخطيب بأنها مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومناورة للإشعاع الثقافي والفكري. وهي نظام

ديناميكي متحرك وهي كل متفاعل العناصر ومجمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل.(1)

وتعرف الجامعة أيضا بأنها مؤسسة علمية مستقلة، ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة، وأعراف،

وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها في التدريس، والبحث العلمي، و خدمة المجتمع، وتتألف

من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة

في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى الليسانس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات

العليا التي يمنح الطلاب بموجبها درجات علمية.(2)

وتعرف كذلك على "أنها تلك المنظمة التي تحتوي عدد من المعاهد التعليمية العليا..."، الجامعة

هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها تعليما

نظريا معرفيا وثقافيا يتبنى أسس إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى

الحياة العامة كأفراد منتجين فضلا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على

فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم بما تملكه

من قدرات أكاديمية إيديولوجية وبشرية.(3)

ويرى علماء التنظيم التربوي أنه يوجد تعريف قائم بذاته لمفهوم الجامعة لذلك فإن كل مجتمع ينشئ

جامعته ويحدد لها أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله وطموحاته وتوجهاته السياسية

والاقتصادية، والاجتماعية.(4)

1- أحمد محمود الخطيب، الإدارة الإبداعية للجامعات، عالم الكتب لنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006، ص 25.

2- مليجان معيض الثبيني، الجامعات: نشأتها، مفهومها، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية، مرجع سابق، ص 24.

3- وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، ص209.

4- فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص

وتعرف الجامعة: "بأنها عبارة عن جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات".<sup>(1)</sup>

ومن كل هذه التعاريف نستخلص أن تعدد وجهات النظر حول مفهوم الجامعة هذا كان لتعدد أهدافها، وواجباتها لكونها إحدى مؤسسات التعليم العالي في اختصار يمكن للباحثة وضع تعريف مبسط للجامعة.

هي مؤسسة تربوية تعليمية تقع في أعلى قمة الهيكل الأكاديمي، وذلك للأهمية التي يفتضيتها من خلال تحقيق أهدافها الموضوعية في إطار يتموقع تحته أو ضمنه الطالب، الأستاذ، والطاقت الإداري الذين يتصلون فيما بينهم للوصول بالجامعة إلى النقطة أو النتيجة المرجوة، وهي ليست مجرد مؤسسة تزود طلبتها بالعلم، والمعرفة فقط بل بالوسائل، والأساليب لتطوير المجتمع.

### 3.11. أهداف الجامعة:

- القيام بالعملية التعليمية، وتوفير أماكن، ومراكز المعرفة، والتعليم، والتدريب، والبحث.
- الإسهام في تقدم العلوم، والفنون عن طريق كليات الدراسات العليا، والبحوث، وتوجيه جهود العلماء، والباحثين نحو المشاركة الإيجابية في مشروعات البحوث الهادفة نحو التنمية، ومواجهة المشاكل الاجتماعية، والاقتصادية للبلاد.
- إنعاش وترقية التنمية الفكرية، والثقافية بين الموظفين، و خلق شعور بالمسؤولية العامة<sup>(2)</sup> لدى المتعلمين لإدراك الحقيقة، والبحث عنها.
- التفاعل المستمر مع البيئة، وذلك من خلال الدراسات، والبحوث المشتركة التي تعالج مشكلات المجتمع المحيط، وتحاول فهمها، وتحليلها، وتقديم حلول مناسبة لها.

<sup>1</sup> - تركي رايح، أصول التربية و التعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 1990، ص 78.

<sup>2</sup> - الهاللي الشربيني الهاللي، التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرون، مرجع سابق، ص 23.

- تدعيم القيم الروحية لدى الشباب بحيث لا تقطع صلتهم بتراثهم الأصيل، وت توفير المجتمع بالتيارات الفكرية المختلفة وتفنيدھا، وتوضيحھا، والرد علیھا.
  - القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي، والاجتماعي.
  - الإسهام الفعال في تبسيط العلوم، والتكنولوجيا لشرائح المجتمع المختلفة بالاستعانة بمختلف أدوات الاتصال المكتوبة، والمسموعة، والمرئية.
  - العمل على تحقيق التنسيق، والتكامل بين التعليم الجامعي الأكاديمي، والتطبيقي، وبين التعليم العالي الفني، والتكنولوجي وفقا لخطط مدروسة وكذلك التنسيق، والتكامل مع التعليم قبل الجامعي مما يؤدي إلى إيجاد نوع من التوازن بين مدخلات ومخرجات التعليم المختلفة.
  - تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد، والمستحدث في مجال تخصصهم.<sup>(1)</sup>
- وبوجه عام تتعدد الآراء حول أهداف التعليم الجامعي إلا أنه يمكن تجميعها في ثلاث أهداف عامة وهي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من منطلق أن المعرفة التي تحمل الجامعة مسؤوليتها يمكن أن ينظر إليها من جوانب ثلاث، الجانب الأول يتعلق باكتسابها، والثاني بنقلها، والثالث يتعلق بتطبيقها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 23.

## 4.11. مهام الجامعة:

بما أن الجامعة هي واحدة من المجتمعات العلمية التي تستهدف توجيه المعرفة، والعلم نحو الأغراض الإنسانية، وهي من ثم قادرة على مواجهة تحديات التنمية الشاملة فهي موجودة للقيام بعدة وظائف منها:

✓ وظيفة تعليمية: أهمها وظيفة التدريس، والتي تحتاج إلى عدد من الطلاب، ومجموعة من الأساتذة المختصين بتنفيذ هذه الوظيفة.

✓ القيام بالبحث: توكل وظيفة البحث العلمي للجامعة زيادة على وظيفتها التعليمية.

✓ وظيفة تثقيفية: إذ تقوم الجامعة بمهمة نشر الثقافة، وهذا من خلال قيامها بأنشطة علمية أخرى كإحاضرات، والمعارض، والندوات الوطنية، والدولية، والمؤتمرات.<sup>(1)</sup>

أما التقرير العالمي لليونسكو حول التعليم العالي فإنه يحدد وظائف التعليم العالي كما يلي:

❖ المادة 01: وظيفة التربية والتكوين والبحث، المساهمة في التطور الدائم وتحسين المجتمع.

- تربية وتكوين المتحصليين على شهادات ذوي تأهيل عالي ومؤطرين مسؤولين وقادرين على الاندماج في كل القطاعات النشاط البشري، ويكون هذا التأهيل مناسب ويرافقه تكوين مهني يضم معارف، ومهارات ذات مستوى عال من خلال برامج مناسبة، ومكيفة مع احتياجات الحاضر و المستقبل.<sup>(2)</sup>

- ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على مدى الحياة من خلال توفير إطار تكوين مفتوح للجميع يعطي أقصى قدر ممكن من الاختيارات التكوينية، وإمكانيات التطور للفرد.

<sup>1</sup> - سعيد التل و آخرون، قواعد الدراسة في الجامعة، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> - عزاق رقية، رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د، مرجع سابق، ص 80.

- ترقية الإنتاج ونشر المعارف من خلال البحث العلمي وذلك من خلال توفير الخبرة اللازمة والمناسبة لمساعدة المجتمع على التطور الثقافي، الاجتماعي، والاقتصادي.
  - المحافظة وترقية القيم الاجتماعية من خلال تكوين وتربية القيم في الشباب، والتي يكون منبعها المواطنة الديمقراطية.
  - المساعدة على فهم، وتفسير، وتدعيم الثقافات الوطنية؛ والجهوية، والتاريخية في سياق اختلاف وتعدد الثقافات.
  - المساهمة في تطوير وتحسين التربية، والتعليم في كل المستويات خاصة تكوين الأساتذة.<sup>(1)</sup>
- ❖ المادة 02: الدور الأخلاقي، الاستقلالية، المسؤولية والتطلع إلى المستقبل.
- يجب على مؤسسات التعليم العالي مستخدميها، وطلبتها:
- المحافظة وتطوير مهامهم الأساسية من خلال العمل بأخلاقيات التعليم العالي والصرامة العلمية والثقافية.
  - إمكانية التعبير بكل استقلالية ومسؤولية حول المشكلات الأخلاقية، الثقافية، والاجتماعية، بالتالي المساهمة في توجيه المجتمع نحو التفكير، الفهم والفعل.
  - تدعيم التفكير المستقبلي من خلال التحليل الدائم للتوجهات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسة.
  - استخدام الإمكانيات الثقافية والأخلاقية لمناصرة، ونشر القيم العالمية: السلام، العدالة الحرة، المساواة؛ والتضامن.
  - التشبع بكامل الحرية الأكاديمية، والاستقلالية لكل بكل مسؤولية نحو المجتمع.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 80.

- المشاركة في حل المشكلات التي تقف في وجه الرفاهية الاجتماعية للجماعات أو الأمم أو المجتمع الدولي ككل.<sup>(1)</sup>

و ترى الباحثة أن مهام الجامعة في مجملها مهام معرفية علمية، خلقية، اجتماعية: المهام المعرفية، العلمية: وهي كل ما يخص تكوين الطلبة والمختصين في عدة مجالات وتزويد المعلومات التي تجعل الطالب فردا قادرا على مواجهة الواقع المهني الميداني. المهام الخلقية: تحقيق للمتعم القدرة على التعبير عن مشاعره، وانفعالاته بطريقة مستحسنة، وجعله يتشارك مع زملائه مما يكسبه تعلم احترام الآخر. المهام الاجتماعية: إعداد الطالب من الناحية الاجتماعية، وذلك من خلال تفاعله المستمر مع الآخرين، ومواجهة مشكلات المجتمع.

## II.5. الأنماط الإدارية في الجامعة:

### ▪ الإدارة بالأساليب Management by Methods:

في هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الأهداف، ويغلب الشكل على المضمون، وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلى التضليل، وإخفاء الحقائق، وهنا يتحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف المؤسسة الجامعية، وإخفاء المعلومات يعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجامعية، وبالتالي يؤثر على عملها. تعقد العديد من المؤتمرات العلمية التي لا يتمخض كثير منها إلا عن جلسة افتتاحية صاخبة دون التركيز الموضوعي والأكاديمي على مضمون المؤتمر، وأهميته، ودون متابعة فتصبح هذه المؤتمرات غاية وليست وسيلة بالأساليب على حساب الأهداف.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 81.  
<sup>2</sup> - هشام فوزي دباس العبادي و آخرون، *إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر*، دار الوراق لنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008، ص 79.

■ الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

هذه الإدارة تقسم الهدف الإستراتيجي في رسالة المؤسسة الجامعية إلى عدد من الغايات التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات ثم تقسم كل غاية إلى عدد من الأهداف الصغيرة توزع على رؤساء الأقسام، ثم يقسم كل رئيس قسم هدفه إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعا لتعدد المستويات الإدارية، والتنفيذية ومن الطبيعي أن يحدث انفصال بين أهداف أعضاء هيئة التدريس، وأهداف الإدارة الوسطى و العليا والأهداف الإستراتيجية للجامعة، وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات للاتصال لتحقيق الأهداف.

■ الإدارة بالرؤية المشتركة Management by Common Vision:

تسمى أيضا الإدارة على المكشوف، وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل، والأهداف بشكل متكامل، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل، وضمير، ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية، والإدارية، و في هذه الحالة لا تقسم الأهداف الإستراتيجية، ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وهي تحول كل القائمين على العمل الجماعي إلى شركاء.<sup>(1)</sup> ومن هنا يمكن القول أنها أحسن الأنماط الإدارية لأنها تجعل كل موظف في الجامعة على اختلاف منصبه ونوع وظيفته يحس أنه جزء لا يتجزأ منها، و يؤمن أن أهداف الجامعة هي أهدافه أيضا، ويتفاعل كل أطراف التنظيم وبالتالي تبادل المعلومات ووصولها في الوقت المناسب للجميع، ومن خلال كل هذا يتحقق اتصال فعال.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 81.

## 6.11. مكونات الجامعة:

هي تلك المكونات البشرية، والهيكلية، والتنظيمية المتكاملة؛ والمتناسقة التي تتم بينها أو من خلالها عملية الاتصال التنظيمي في الجامعة وهي البناء التنظيمي للجامعة، الإدارة الجامعية، الأستاذ، الطالب.

### ❖ البناء التنظيمي للجامعة:

يطلق على البناء التنظيمي العديد من الأسماء: الهيكل أو الهرم أو البناء، وتعريفات البناء التنظيمي كثيرة ومتعددة، وهذا التعدد في التعريفات يرجع إلى اختلاف وجهات النظر من جهة التخصص، فنظرة عالم الإدارة تختلف عن نظرة عالم النفس.

ويعرف ستيرز البناء التنظيمي بأنه "الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تحدد إلى حد كبير أنماط التفاعل، والتنسيق، والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة".<sup>(1)</sup>

تعريف البناء التنظيمي للجامعة: يعرف محمد حمدي النشار بأنه "الإطار العام الذي يحدد الأجهزة العلمية، والإدارية، والفنية، والاجتماعية الموجودة بالجامعة وأوجه النشاط التي تنهض بها ومسؤولية كل منها وعلاقة هذه الأجهزة ببعضها البعض وعلاقتها بالسلطات المحلية والمركزية ويوضح خطوات إنجاز الأعمال المختلفة في كافة القطاعات الجامعية ويرسم مسارات الإجراءات في المستويات الإدارية المتعددة بين سلطة إصدار القرارات".

<sup>1</sup> - علي عبد ربه حسن إسماعيل، البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية: الواقع و التصور، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، (دون طبعة)، 2007، ص 55.

وتعرف جامعة الإمارات العربية البناء التنظيمي للجامعة بأنه "الإطار العام الذي يحدد جميع الأجهزة العلمية، والإدارية، والفنية، والاجتماعية الموجودة في الجامعة، والنشاطات المختلفة التي تقوم بها؛ والمهام التي تضطلع بعبء النهوض بها، بدءاً من الرئيس الأعلى للجامعة وانتهاءً بأصغر إدارة فيها".<sup>(1)</sup>

يتبين من عرض التعريفات السابقة للبناء التنظيمي للجامعة أن البناء التنظيمي يحدد الموجهات أو المسارات التي تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق أهدافها التدريسية، والبحثية، والاجتماعية، والفنية بكفاءة عالية، وكذلك أهدافها الإدارية، والتنظيمية وبدون توضيح البناء التنظيمي للجامعة تصبح المسارات عشوائية بعيدة عن الأسس العلمية.

كما تتضح النتائج التالية:

يعد البناء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة ومستوى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف يتوقف على الأخذ بمفهوم جماعية العمل ودرجة التعاون بين الأفراد ونوع القيادة. ويعد محورا للعلاقات الإنسانية داخل الجامعة وذلك من خلال مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد ولتحقيق هدف معين، كما يقوم على تحديد الأدوار وتحديد العلاقات داخل الجامعة.

كما يعمل على الاستفادة الكاملة من الطاقات الموجودة سواء كانت بشرية أو مادية.

وتوجد مجموعة من الأبعاد تؤثر في شكل البناء التنظيمي للجامعة يحددها البعض في الآتي:

\*التخصص: ويتعلق بمدى تركيز النشاطات التي لابد من ممارستها.

\*المعيارية: وتعني تحديد الإجراءات والقواعد التي تبين كيفية أداء الأعمال.

\*المركزية: وتعني التي يتم فيها اتخاذ القرار.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 56-65.

\*الشكلية: وتعني كيفية انجاز الأعمال وتعتمد على نوع من العمل، وطبيعة العاملين، والمعلومات المتوافرة عن العمل.

\*المدونة: وتعني مدى قدرة البناء التنظيمي على مسايرة الظروف الجديدة واكتساب مهام أخرى. وهذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر في البناء التنظيمي للجامعة ولا بد من أخذها في الاعتبار قبل تحديد شكل البناء الملائم لها حتى تستطيع الجامعة مسايرة التغيرات التي تحدث في المجتمع وتتكيف معها. (1)

#### ❖ الإدارة الجامعية:

يمكن النظر إلى الإدارة الجامعية من عدة زوايا:

باعتبارها نشاطا ومجموعة من العمليات المتشابكة التي تترابط فيما بينها داخل المؤسسة الجامعية لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، باعتبارها حقلًا من حقول الدراسة وتعني هنا مجموعة من النظريات والمبادئ والمفاهيم المعايير التي تساعد الباحث أو الإداري على فهم وتحليل وتفسير الظواهر والأنشطة الإدارية وتعينه على التنبؤ بها وتوجيهها، باعتبارها نظاما له مدخلاته، وعملياته ومخرجاته، أما مدخلات هذا النظام فهي الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، التكنولوجيا، الأنظمة والقوانين والتشريعات، الأهداف، والفلسفة، والمناهج، والبرامج، والخطط العلمية.

أما العمليات فهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشتمل القيادة، والرقابة، و المتابعة، و التقييم و التوظيف، و التخطيط، أما المخرجات فتتضمن تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة (إنتاج المعرفة، إعداد القوى البشرية، إنتاج البحوث، التعليم).

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 66، 67.

إذ أن التقدم السريع الذي تشهده المنظمات الاقتصادية في وقتنا الراهن لم يكن بهذه الصورة الملموسة إلا أن عن طريق استخدام الإنسان فيها لطاقاته وإمكاناته المتجددة، وأفكاره المبدعة وتسخير هذه الإمكانيات لاستمرار هذا التقدم، وتدعيمه ليصنعهم، ويرتقي بها لتحقيق ما تنتشده من الازدهار، والرفاهية.<sup>(1)</sup>

#### ❖ الأستاذ:

الأستاذ عنصر أساسي من عناصر العملية التعليمية في مختلف المؤسسات التربوية فهو القائم على هذه العملية وله الدور الأول والأخير في تعليم التلاميذ والطلبة<sup>(2)</sup>، ويعد الأستاذ الجامعي ركنا أساسيا في نظام التعليم العالي، وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في عملية التعليم، أما من منطلق مفهوم النظم فإن الأستاذ الجامعي يعد أحد المدخلات الأساسية في التعليم العالي، وحلقة وصل بين المدخلات التعليمية، والمتمثلة بالإدارة العليا، وما تمثله من فلسفة الجامعة، وأهدافها، وبرامجها من جانب، والمخرجات المطلوبة المتمثلة بالطالب من جانب آخر.<sup>(3)</sup>

و من هنا يتضح أن الأستاذ الجامعي أساس من الأساسات التي تقوم عليها الجامعة، ولهذا لا بد أن تتوفر فيه الكفاءة في التدريس والبحث العلمي، ولقيامه بهذه المهام فهو في اتصال يومي دائم مع الإدارة، الزملاء، والطلبة فلا بد أن تتوفر فيه مهارات الاتصال من بينها مهارة الإصغاء أنظر الفصل الثالث (ص72)، لتسهل عليه تنفيذ مهامه بدقة.

#### ❖ الطالب:

الطالب الجامعي هو محور العملية التعليمية، وهو ذلك الشخص الذي يمثل مرحلة معينة من

<sup>1</sup> - أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، ط1، 2006، ص 42.

<sup>2</sup> - Philippe Dessus, Qu' est-Ce Que L enseignement Quelques Conditions Nécessaires de Cette activité, Paris, p 7.

<sup>3</sup> - ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 1، ص 163.

مراحل العمر، يطلق عليها مرحلة الشباب الذين يمتلكون الهدف الرئيسي الذي يصبو إليه كل عضو من هذا المجتمع بغية ضمان المستقبل المهني، وتحقيق المكانة الاجتماعية في إطار العلم والمعرفة، وينظر العلماء إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة النشاط، والحيوية ترتبط بالقدرة على التعليم، والفهم، وتحمل المسؤولية.<sup>(1)</sup>

و بما أن التعليم العالي هو استكمال للأشكال الأخرى من التعليم الأساسي والثانوي، لذلك كان لابد من الاهتمام بتوجيه الطالب انطلاقاً من مرحلة التعليم الثانوي باعتبارها مرحلة انتقالية، حيث يكون للطالب الثانوي معلومات غامضة عن الجامعة وفروعها وأهدافها.

والهدف من التعليم في الجامعة هو الإسهام في بناء شخصية الطالب بحيث تصل هذه الشخصية إلى أبعادها المتكاملة في نمو شخصية تتمتع بالانحياز الانفعالي، والضبط الذاتي متفتحة على البيانات والحقائق، ولكي يسهم الطالب في بناء شخصيته على هذا النحو فهو لا يحتاج لأن يتعرف على الموارد المختلفة المتاحة له في الجامعة لكي ينمو منها ويتعامل معها بفعالية، فدور الطالب لا يقتصر على تلقي المعلومات بل يتعدى ذلك إلى ما هو أهم وهو السعي لكي يصل بشخصيته إلى مستوى النمو المتكامل في الجوانب العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والانفعالية.<sup>(2)</sup>

جميع مكونات الجامعة أو أطرافها يتواصلون بصفة دائمة داخلها عن طريق الاتصال التنظيمي.

<sup>1</sup> - وفاء محمد برعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، مرجع سابق، ص 311.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 310.

## 7.11. عملية الاتصالات التنظيمية في الجامعة:

الاتصال التنظيمي وظيفة هامة من وظائف التنظيم و من بينه هذا التنظيم، التنظيم الجامعي وهو يعتبر المادة اللاصقة التي تربط أجزاء التنظيم الجامعي بعضها ببعض، فالمعلومات التي تنساب خلال المستويات الإدارية الجامعية المختلفة تحفز الأفراد على الاستجابة لها وفهمها. ويتدفق الاتصال التنظيمي في الجامعة من خلال شبكة الاتصال الدقيقة فالسياسات العامة للمنظمة الجامعية وتوجيهات العمل والخطط تنساب من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا في خط عكسي أي أيضا من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا وهكذا أو داخل كل إدارة على حدة. فالمعلومات تنتقل من شخص لآخر شفويا أو كتابيا وغيرها وهكذا نلاحظ أن المعنى الحقيقي للرسالة يختلف عن المعنى الذي وصل إلى الشخص الأخير طبعا، هذا الشخص إما أستاذ في الجامعة أو عامل إداري بها أو طاب يدرس فيها لأن كل فرد عامل بها يتلقى الرسالة ويفسرها حسب معلوماته هذا أحيانا لكن في أغلب الأوقات تصل المعلومات كما هي.

وتعد عملية الاتصال في الجامعة عملية مشتركة يتقاسم فيها عدة أطراف المعلومات، والرسائل تخدم مصلحة مشتركة غير أنها عملية معقدة، وتطرح مشاكل في فهم الرسائل؛ وذلك لاعتبارات مختلفة (اللغة، الذكاء، الإطار المرجعي، الثقافة.....) بين الأشخاص أو بين المصالح الإدارية،<sup>(1)</sup>

وتأثر سلبا على نتائج العملية.

وانطلاقا من التأثيرات التي تتركها العملية الاتصالية، فإن المنظمة العالمية لتوحيد المقاييس (ISO)، وضعت اشتراطات بغرض تحسين أداء نظم الاتصال ومنها:

-التزام الإدارة العليا بتبليغ أهمية رضا الطالب.

-سياسة الجودة: تسهر الإدارة العليا للمؤسسة على الإعلام واضح داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، الإسكندرية، دون طبعة، 2000، ص 43.

-تسعى الإدارة إلى تحديد الأهداف لكل مستويات النشاط.

-المسؤولية والسلطة: تحافظ الإدارة على تحديد المسؤوليات لكل المستويات، وتفويض السلطة لكل منها.

-الاتصال الداخلي: تضمن الإدارة عمليات اتصالية مناسبة في كل المستويات.<sup>(1)</sup>

ومن هنا يتبين لنا أن عملية الاتصال التنظيمي في الجامعة قد تواجهها بعض العوائق التي تحد من فعاليتها مما يجعلنا نبحث أكثر وأكثر في هذه العملية لاكتشاف معوقاتها.

## 8.11. أنظمة الاتصالات التنظيمية في الجامعة:

تعتمد فعالية كثير من الإدارات ومن بينها الإدارة الجامعية على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها إن استخدام المنظمة الجامعية لأساليب متقدمة من الاتصالات والتنظيمية يمكنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات.

✓ أنظمة الشكاوى:

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

بالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوى بتقديم خطوات ليستطيع العامل في الجامعة أن يتقدم بشكواه أو مطالبه عند المستويات العليا وتبدأ عادة بالمدير المباشر لحل المشكلة يتيح النظام الحق للعامل

<sup>1</sup> - محمد خريف، العمري فنتازي، الاتصال داخل المؤسسة الجامعية: أداة فعالة لتطبيق ونشر ثقافة ضمان الجودة، الملتقى الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية و مؤشرات حسن الأداء و الاستشراف، سكيكدة 10، 11 نوفمبر، 2012، ص 168.

بالشكوى أو رفع الأمر إلى جهة أعلى، وقد تأخذ أنظمة الشكاوى مسميات أخرى من بينها سياسة الباب المفتوح.

✓ أنظمة المقابلات:

تقوم الجامعة باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وحل المشكلات ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليها بجماعات المناقشة والمناقشات المفتوحة فتقوم الجامعة بالتحضير لاجتماعات متعددة وذلك لأغراض مختلفة وللوصول إلى أهداف معينة حسب المشكل المطروح للوصول إلى حل له.

✓ لوحة الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة الجامعية، ولأخبار العاملين الإداريين أو الأساتذة أو الطلبة بالأمر الهامة والمستعجلة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.<sup>(1)</sup>

✓ المجالات:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة الجامعية كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجرى بداخلها، سواء كانت تمس العاملين أو الجامعة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة الجامعة من خلال المقالات والأخبار وغيرها<sup>(2)</sup>.

تستخدم مختلف هذه الأنظمة بسهولة وصول الرسائل وتحديدًا في وقتها المناسب طبعًا إن استعملت بطرق صحيحة، وأكثر دقة ووضوح.

<sup>1</sup>--أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص 50-51.  
<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 52.

و خلاصة لهذا الفصل يمكن القول بما أن الجامعة مؤسسة تتكون من بناء تنظيمي خاص بها يضم الأساتذة، والطلبة، والموظفين الإداريين، وغير الإداريين، يسعى كل منهم إلى تحقيق أهدافها التعليمية والاجتماعية، وهم في حالة اتصال دائم داخلها وهذا الاتصال هو اتصال تنظيمي يتم عن طريقه تبادل مختلف المعلومات مهما كان نوعها كتابية أو شفوية، من خلال مجموعة من الأنظمة، والوسائل وقد تعوقه مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليته على جميع أطراف التنظيم الجامعي تفاديها.

## الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

تمهيد

### 1.1.1. الاتصال

1.1.1.1. تعريف الاتصال

1.1.1.2. عناصر العملية الاتصالية و خصائصها

1.1.1.3. أنواع الاتصال

1.1.1.4. أغراض الاتصال

1.1.1.5. مهارات الاتصال

1.1.1.6. صفات الاتصال الفعال

### 2.1.1. الاتصال التنظيمي

2.1.1.1. تعريف الاتصال التنظيمي

2.1.1.2. الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري

2.1.1.3. أهداف و أهمية الاتصال التنظيمي

2.1.1.4. أنواع الاتصال التنظيمي

2.1.1.5. وسائل الاتصال التنظيمي

2.1.1.6. معوقات الاتصال التنظيمي

### 3.1.1. فرضيات البحث

خلاصة

## تمهيد

يختلف تعريف الاتصال من تخصص لآخر، فعلماء الانثروبولوجيا يعرفونه على أنه شبكة معقدة من المفاهيم الكاملة أو الجزئية، بين أعضاء وحدات تختلف في حجمها وفي درجة تعقيدها، وتتراوح هذه الوحدات من أسرة صغيرة، أو شخصين بينهما اتصال من نوع ما، إلى جماعة هائلة العدد تربط بينها وسائل الاتصال، ممكنة أو متاحة، وإن هذه الشبكات المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة، لكنها ذات طبيعة اتصالية، وكل نموذج ثقافي، وكل حركة، وكل سلوك اجتماعي يتضمن اتصالا.<sup>(1)</sup>

وسوف نتطرق في الجزء الأول من هذا الفصل إلى تعريف الاتصال، وعناصر العملية الاتصالية وخصائصها، وأنواع الاتصال، ثم أغراض الاتصال، والمهارات التي تميزه، وأهم صفات الاتصال الفعال، أما عن الجزء الثاني فسيتضمن تعريف الاتصال التنظيمي، الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري، وأهدافه وأهميته، ومختلف أنواعه، والوسائل التي تتم عن طريقها أو بواسطتها العملية الاتصالية التنظيمية، وأخيرا معوقات الاتصال التنظيمي.

### 1.1.1. الاتصال

#### 1.1.1.1. تعريف الاتصال:

على الرغم من كون الاتصال موضوعا للكثير من البحوث والدراسات، إلا أن الملاحظ هو عدم وجود إجماع أو اتفاق على تعريف محدد له من الناحية اللغوية أو الاصطلاحية.

#### • لغة:

بالبحث في كلمة اتصال في معاجم اللغة العربية نجد مختار الصحاح يذكر الاتصال في باب (وصل) وصلت الشيء من باب وعد وصله، ووصل أي بلغ بمعنى اتصل، وتوصل إليه، ووصله

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، د/م، 2011، ص 07.

توصيلاً أي أكثر من الوصل وأصله مواصلة بمعنى استمرار، وفي المعجم الوجيز نجد كلمة وأصله مواصلة ووصالاً بمعنى اتصل به ولم يهجره، ووصل الشيء إليه أي أبلغه إياه، واتصل الشيء بالشيء أي التأم به، وصار موصولاً به، وتواصل لم يتقاطعا.<sup>(1)</sup>

- أما في اللغة الفرنسية فقد اشتقت كلمة اتصال من الكلمة اللاتينية **communis** وتعني بالإنجليزية **Common** أي مشترك أو اشتراك في المعلومات، والأفكار، والاتجاهات.

ويعني الاتصال كذلك تبادل المعلومات عن طريق مجموعة من الوسائل التقنية تيسر إيصالها، وهذه الوسائل قد تكون كتابية أو سمعية<sup>(2)</sup>، ويتم إرسال المعلومة من شخص إلى آخر<sup>(3)</sup>.

#### • اصطلاحاً:

يعرف الاتصال بأنه العملية التي من خلالها يتم تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً أو كبيراً، وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم.<sup>(4)</sup>

و يعرف ستير و رينالذ Stair and Reynolds:

الاتصالات بأنها "عملية بث إشارة من المرسل، للمستقبل من خلال وساطة الاتصال"<sup>(5)</sup>، وتتضمن إشارة الرسالة التي تتألف من بيانات، ومعلومات، وترسل من خلال وسيلة اتصال التي تعمل على نقلها من المرسل إلى المستقبل.

يعرف علم النفس الاتصال بأنه: عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد، وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام، واستخدام الحواس التي

<sup>1</sup> - جمال مجاهد و آخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، لنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، 2010، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> - Le Petit Larousse en couleurs, Sur Les Presses des Imprimeires, en France, 1ed, p 210.

<sup>3</sup> - Fadi Farhat, Rami Nouaima, The Major Dictionary English-Arabic, Dar Al-Kotob Al-Ilmyah, Beirut, Lebanon, 1<sup>ere</sup>ed 2007., p 210.

<sup>4</sup> - علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية مدخل منهجي، تطبيقي، عمان الأردن، ط1، 2010، ص 27.

<sup>5</sup> - وصفي كسابية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 68.

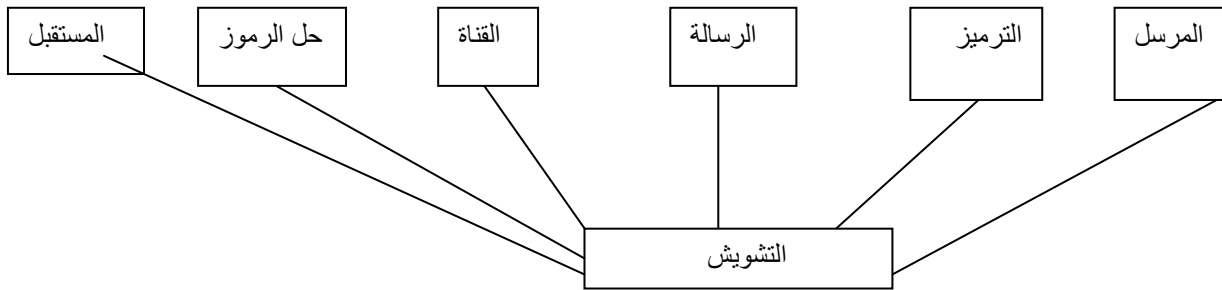
تشعر الآخريين بالاهتمام، وقد استعمل علماء الاجتماع مفهوم التفاعل الاجتماعي، للدلالة على الاتصال الذي ينطوي على حالة التأثير، والتأثر بين طرفين أو أكثر.<sup>(1)</sup>

و من خلال كل هذه التعاريف، نستنتج أن الاتصال هو عملية تبادل معلومات، أو رسائل، من قبل طرف يكون هو المرسل، وآخر هو المستقبل من خلال عدة وسائل في ظل تحقيق هدف معين.

فيمكن القول أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين، أو أكثر، بحيث يتفاعلون بمقتضاها، فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفاً، ويكون موضوع الاتصال قضية معينة، أو معنى مجرد أو واقعا معينة.<sup>(2)</sup>

### 2.1.111. عناصر العملية الاتصالية و خصائصها:

ثمة نماذج كثيرة تبين عملية الاتصال، ومن أشهر النماذج نموذج 'العناصر المتتابعة' يصور هذا النموذج عملية الاتصال على أنها مكونة من عناصر عدة، والشكل الآتي يوضح تلك العملية:



مخطط رقم 01 : عملية الاتصال المتتابعة

ووفقا لهذا النموذج فإن عناصر عملية الاتصال تتمثل في: المرسل، الترميز، الرسالة، القناة، حل الرموز، المستقبل.

<sup>1</sup> - مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط1، 2006، ص 25.

<sup>2</sup> - عبد الباري، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحي نظامي، عمان الأردن، ط1، 2011، ص 310.

➤ المرسل:

إن جميع أنواع الاتصال تتطلب مصدرا (مرسلا) تبدأ منه عملية الاتصال، ويحدث الاتصال لأن لدى ذلك المصدر أفكارا، أو حاجات، أو مشاعر؛ أو معلومات يريد أن ينقلها إلى شخص أو أشخاص آخرين.

➤ الترميز:

ولكي ينقل المرسل إدراكاته العقلية إلى الآخرين فإنه يقوم بعملية وضع أفكاره في شكل رموز، ويطلق على هذه العملية اسم الترميز، واللغة هي أكثر أنواع الترميز شيوعا لدى الإنسان، والغرض من الترميز هو صياغة شكل يمكن من نقل الأفكار، والحاجات، والمشاعر، والمعلومات في صورة رسالة.

➤ الرسالة Message :

والرسالة هي الناتج الملموس الذي يبوره المرسل، و تكون شكل كلمات منطوقة، أو مطبوعة؛ أو رسم بياني أو تعبير بالوجه أو حركة من اليد. (1)، و هي مجموعة من الرموز يتم فكها للحصول على معنى. (2)

➤ قنوات الاتصال Communication Channel :

وهي الوسائل التي يختارها المرسل لنقل الرموز التي اختارها لنقل رسالته للمستقبل، و قد تكون القناة السبورة أو الهواء عند استعمال الكلمات المنطوقة أو الإشارات أو غير ذلك من قنوات الاتصال التي يستخدمها الإنسان لإيصاله رموز رسالته للغير، والاتصال يكون أكثر فاعلية عندما يستخدم الإنسان قناة أو أكثر للاتصال لإشغال أكثر من حاسة واحدة من الحواس الخمس.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 311.

<sup>2</sup> - Daniel Gacoin, *communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, enjeux, stratégies, Méthodes, dunod, paris, 2<sup>eme</sup> ed, 2004, p57.

➤ المستقبل Receiver:

لابد في كل عملية اتصال من وجود شخصين على الأقل أحدهما المرسل، والآخر المستقبل، وربما يتحول المستقبل إلى مرسل، والمرسل إلى مستقبل أثناء تبادلها الحديث لذا فإن المستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال، تصله الرموز (المعاني) التي يرسلها، فيستقبلها ويحلها إلى معلومات، وأفكار، وربما تكون هذه المعلومات، والأفكار قد فسرت من قبل المستقبل بطريقة غير مطابقة لما يقصده المرسل، وهنا لا بد من التذكير من أن الإنسان أثناء نقل رسائله للغير أن ينقل معلومات، وأفكار مبنية على حقائقه، ومشاعره، وعواطفه، إذن رسائله قد تصل إلى المستقبل مشوشة.<sup>(1)</sup>

➤ التغذية الراجعة Feed back:

هي عبارة عن عملية إبلاغ الأفراد حول ما يشعر به مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسل<sup>(2)</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 وإنه مستمر، ويتطلب ربط الجهد، والطاقة بالعمل.

<sup>1</sup> - هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل، النظريات العمليات الوسائط الكفايات، أريد الأردن، (دون طبعة)، 2009، ص 226.

<sup>2</sup> - بشير العلق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، (دون طبعة)، 2010، ص 144.

✓ إنه بين شخص وآخرون وإنه قد يتم عن قصد أو عن غير قصد بمعنى أنه لا يتخذ بالضرورة دائماً شكلاً متعمداً بين بني الإنسان.

✓ إنه يؤثر على مدركات الفرد، وإنه 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>

### 3.1.iii. أنواع الاتصال:

اهتم بعض الدارسين لموضوع الاتصال بمحاولة تصنيفه إلى عدة أنواع، حيث ذهب محمد منير حجاب (1995)، إلى تصنيفه تبعاً لمؤشرات اللغة المستخدمة، الاتجاه، درجة التأثير، ومصدر الاتصال:

✓ فمن حيث اللغة المستخدمة: ينقسم إلى نوعين شفهي أو كتابي، ويفضل عادة استعمالهما معاً لزيادة فاعلية الاتصال. مثلاً: الإعلانات المعلقة على الجدران المتواجدة في الإدارات الجامعية كإعلانات مواعيد الامتحانات، أو نتائج المقاييس الممتحنة من طرف الطلبة، فهذا اتصال كتابي، واتصال أحد الإداريين بالأساتذة لموضوع ما كإعلامهم بأيام امتحاناتهم، هذا اتصال شفهي.

<sup>1</sup> - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011، ص 15.

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

✓ ومن حيث الاتجاه: يصنف إلى نوعين: في اتجاه واحد: عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين أو خوف المرسل ألا تكتشف أخطاؤه أو لا يستمع لنقد الآخرين أو يرغب في حماية قوته وهيبته.

✓ في اتجاهين: لزيادة ثقة الأفراد، وقدرتهم على فهم الرسالة أو الأثر الذي أحدثته فيهم، والسماح بإمكانية تعديل الرسالة بما يخدم الهدف، ومن أمثلة هذا النوع المقابلات، والندوات، والاجتماعات، كاجتماعات الخاصة بالمجالس التأديبية عن موضوع الغش في الامتحانات لتحديد عقوبة شخص معين .

✓ أما من حيث درجة، ومدى التأثير فيقسمه إلى ثلاثة أنواع:

شخصي (مباشر، وجها لوجه، ودون قنوات وسيطة)، تنظيمي وهو خاص بالمنظمات، ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات، صنع القرارات، الندوات التوجيهية، برنامج التدريب المهني، حفلات التكريم)، وجماهيري (وهو أوسعها، وأكثرها لمدى استعماله لوسائل الاتصال الجماهيرية).

وفقا لطبيعة مصدره نوعان: رسمي (يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، وهو إما صاعد أو هابط أو أفقي)، وغير رسمي ( يتم خارج المسارات الرسمية، وهو إما مكمل للاتصال الرسمي أو معيق له).<sup>(1)</sup>

أما إبراهيم أبو عرقوب (1993)، فيصنف الاتصال الإنساني حسب وسائله، ودرجة تأثيره إلى خمسة أنواع هي: الاتصال الذاتي، الشخصي، التنظيمي، الجماهيري، وما بين الثقافات.

وفيما يلي توضيح ذلك:

<sup>1</sup> - فضيل دلبو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 20.

الاتصال الذاتي Interpersonal communication :

وهو الذي يتم بين الفرد، ونفسه، ويكون مرسله الحواس، ورسالته النبضات الإلكترونية والكيميائية ووسيلته الجهاز العصبي المركزي، ومستقبله الدماغ.

الاتصال الشخصي أو بين الأشخاص:

وهو الاتصال الذي يتم مباشرة (وجها لوجه) بين المرسل أو مرسلين ومستقبل أو مستقبلين دون قنوات وسيطة، وفي اتجاهين.

الاتصال التنظيمي Organizational communication :

ويتمثل في مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المؤسسة، وهو إما أن يكون رسمياً (هابط، صاعد، وأفقياً) أو غير رسمي.<sup>(1)</sup>

الاتصال الجماهيري Intercultural communication :

يتم بين أكثر من شخصين لإتمام العملية الاتصالية، والتي غالباً ما تقوم بها المؤسسات أو الهيئات عن طريق رسائل جماهيرية، فهو اتصال منظم، ومدروس يقوم على أساس إرسال رسالة علنية، وعامة إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات، والمستويات غير معروف القائم بالاتصال باستخدام وسائل الاتصال الجماهيري، من صحف، ومجلات، وإذاعات، ومحطات، وشبكات الانترنت و دور النشر.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 20-21.

<sup>2</sup> - كامل خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري و الإعلام، التطور الخصائص النظرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص 30.

### 4.1.1.1. أغراض الاتصال:

للاتصال أغراض متعددة يسعى إلى تحقيقها، وهي تظهر من خلال مختلف الاتجاهات المحددة له، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01) : أغراض الاتصال حسب اتجاهاته

أغراض الاتصال	اتجاه مسار الاتصال
توضيح و شرح رسالة المنظمة، وأهدافها، وسياستها. إطلاع العاملين على نشأة المنظمة، وتطورها، ومستقبلها. توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة. إصدار التوجيهات، و الإرشادات، والتدريب، والتحفيز، وتقييم المرؤوسين. حل مشكلات المرؤوسين.	1. نازل من الرئيس للمرؤوسين
التعبير عن آراء المرؤوسين، و شكاواهم، ومشكلاتهم. تأكيد قبول أهداف المنظمة، وسياستها، وخططها. إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين، وتطلعاتهم، ورغباتهم المشاركة في صنع القرارات. طلب التوجيه، والنصح، والإرشاد. توجيه الأسئلة، والاستفسارات حول العمل.	2. صاعد من المرؤوسين للرئيس
توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة. تحسين نوعية، وفاعلية القرارات. تنسيق الأعمال، والنشاطات المختلفة. حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة.	3. أفقي بين الأفراد من نفس المستوى
زيادة المبيعات. بناء صورة ذهنية إيجابية، وسمعة لدى الجمهور عن المنظمة. الالتزام بالقوانين، والتشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة. نيل ثقة الجمهور وقبوله. مواكبة التطورات، والتغيرات المستجدة. <sup>(1)</sup>	4. خارجي بين المنظمة، و الجهات الأخرى

<sup>1</sup> - حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص 32.

### III.1.5. مهارات الاتصال:

يقضي الموظفون معظم وقت عملهم في الاتصال ما بين المتحدثين أو الكاتبيين أو منصتين وفي كل الأحوال مفكرين، ومن هنا تتبع أهمية تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين، وذلك من أجل تطوير سلوكهم في العمل ولعل من أهم هذه المهارات:

أ/ مهارة التحدث: تتضمن هذه المهارة ما يلي:

\* التعرف الجيد على الأشخاص الذين نتحدث إليهم من حيث مستواهم الإداري، والوظيفي، والعمر، المستوى العلمي، والثقافي، وظروفهم النفسية، والاجتماعية، ودوافعهم، واحتياجاتهم.  
\* الاهتمام والتركيز على محتوى الحديث من خلال الحصول على معلومات كافية، وصادقة عن الموضوع المنوي التحدث عنه ومراعاة التسلسل المنطقي للأفكار وأن يكون محتوى الحديث متناسبا مع مستوى المستمع

\* استخدام مستوى الصوت المناسب للتحدث، وعدم التحدث بصوت مرتفع إلا عندما يتطلب الموقف ذلك، والتنويع في نغمة الصوت، وفي سرعة الإيقاع، والتوقف، والاستراحات بين الجمل، والكلمات، واعتماد التركيز، والتأكيد على الكلمات المهمة في الحديث، واللفظ الجيد لجميع الحروف.  
\* وضع المتحدث للمستمعين نصب عينيه و ذلك بهدف معرفة أثر حديثه عليهم، ومدى استيعابهم له وهل اقتنعوا به، وتشجيعهم على طرح الأسئلة في حالة غموض أية فكرة.

\* إظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث و ذلك لإظهار نوع من التفاعل، والتجاوب مع المستمع وتحقيق المشاركة الانفعالية.

\* تجنب بعض الأخطاء الحديث المزعجة كالتعالي من قبل المتحدث على المستمعين أو الإكثار من كلمة أنا أو التعصب للرأي أو تركيز نظر المتحدث على شخص واحد دون غيره.

\*تجنب اللزمات اللفظية، واللزمات الحركية، وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه، ويكررها دون داع، وتؤدي هذه اللزمات في حالة تكرارها إلى انصراف المستمعين عن المتحدث وتشتت إِنْصَاتِهِمْ.<sup>(1)</sup>

وهذه المهارة جدا مهمة في عملية الاتصال لأنها تسمح بوصول المعلومات بسهولة إلى المستقبل، وكذلك تسهل العملية على مرسل الرسالة، والتحدث عملية يستخدمها جميع الأفراد حين تواصلهم مع بعضهم ولذا عليهم اكتساب مهاراتها.

ب/ مهارة الكتابة: تمثلت عناصرها الأساسية في:

\*تجنب الأخطاء النحوية، والإملائية من خلال الرجوع إلى كتب اللغة أو حضور الدورات المتخصصة في هذا المجال، والإكثار من الكتابة والمطالعة، والتعبير عن المعنى المقصود بالعدد المناسب من الكلمات عبر توفير عنصري الشمول والاختصار في الموضوع المكتوب.

\*عدم البدء بالكتابة إلا بعد الحصول على جميع المعلومات، والحقائق المتعلقة بالموضوع، مع الاهتمام بعلامات الترقيم، واستخدام الكلمات والمصطلحات اللغوية محددة المعنى والتي لا تحتمل أكثر من تفسير، وطبعا القراءة والمطالعة الدائمة مما يؤدي إلى اكتساب مهارات، وأساليب كتابية فعالة. ومن هنا يتبين أن لمهارة الكتابة تأثير على عملية الاتصال فمثلا إن استعمل الإداري عند إعدادهِ لإعلان معين كلمات تحمل أكثر من معنى مع اختلاف فهم الأفراد لهذه المعاني ستعكس سلبا على وصول الرسالة بالشكل المطلوب.

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث، أربد الأردن، ط1، 2011، ص 259:260.

ج/ مهارة القراءة: من العوامل المؤثرة في سرعة القراءة بالنسبة للعاملين ما يلي:

\*الذكاء حيث يتوقف فهم الشخص لما يقرأ إلى حد كبير على مستوى ذكائه، وتتم زيادة الذكاء من خلال التحفيز المستمر للعقل، وزيادة المهارات، وصقل التجارب، والتدريب المستمر، وكذلك الخبرة حيث تؤدي خبرة الفرد بالمادة المكتوبة إلى سهولة قراءتها، واستيعابها.

\*الحالة النفسية للقارئ فالقراءة تحتاج إلى هدوء نفسي من أجل التركيز حيث تعتبر الاضطرابات النفسية، والانفعالية من أكبر معيقات القراءة مع وجود الدافع للقراءة كلما وجدت الرغبة زادت القدرة على القراءة، وأسلوب القراءة السليم يوصل إلى القراءة السريعة المقرونة بالفهم، ومن ذلك التركيز على المعنى، و ليس على الأحرف، و الكلمات.

فالقراءة الجيدة لإعلان معين تسهل فهمه، والتدقيق في معطياته، وبالتالي وصول الرسالة بوضوح وهذا يساعد في سير عملية الاتصال.

د/مهارة الإنصات و الإصغاء:

وهي المهارة التي تعتمد على قدرة الانتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاثة أي من السطحي إلى اليقظ ومن ثم إلى المركز، ويتم ذلك من خلال وضع الفرد نفسه مكان المتكلم، ومحاولة معرفة أفكاره، ومشاعره، والتركيز فيما يقوله ثم إخضاعه لما تمتلك من معلومات، ومهارات، وخبرات ثم التحليل على ضوء ذلك ثم الوصول إلى الاستنتاج وإدارة العملية بناء على ذلك<sup>(1)</sup>، وهذه المهارة ضرورية للاجتماعات، والمقابلات الرسمية، وفهم حاجات الأساتذة، وحاجات الطلبة على سبيل المثال. فالالاتصال يحتاج لنجاحه إلى هذه المهارة، مهارة الإصغاء، للفهم الجيد، والابتعاد عن التفسير الغير

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 260.

صحيح، و لجعل المتحدث يحس بأن الذي يقابله مهتم لما يقوله، فلا ننسى أن الاتصال يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية<sup>(1)</sup>

هـ/مهارة التفكير: وهي تعتمد على:

\*تدريب العاملين على أنماط التفكير العلمي الموضوعي، مع استثارة التفكير لدى العاملين بالنسبة لكل ما يحيط بهم في العمل من مشكلات، ومواقف، واستدعاء مشاركتهم للتفكير بها، وإيجاد الحلول المناسبة معها، وكذلك عقد جلسات للتفكير المنطلق العاصف حيث يجتمع العاملون ليفكروا تفكيراً منطلقاً بلا قيود أو حدود في حل مشكلة أو التعامل مع موقف ما في العمل.

\*تشجيع العاملين على أن يعرضوا أفكارهم، وآرائهم في نواحي النشاط اليومي الذي يقومون به، وأن لا يكتفوا بعرض الحقائق، والمعلومات فقط بل إعطاء وجهات نظرهم حولها. وكل هذا يساعد على التشارك في اتخاذ القرارات السليمة وبالتالي تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية في المنظمة.<sup>(2)</sup>

و/مهارة الحوار و الإقناع: تتضمن هذه المهارة مجموعة من العناصر:

\*التزام القول الحسن وتجنب الإساءة، والتعسف في الحديث، والالتزام بوقت محدد في المحاورة، وعدم الاستفسار في الكلام، والإطالة على حساب الآخرين بما يترك أثراً سلبياً لديهم.

\*معنى الاستماع، و أدب الإنصات، وتجنب المقاطعة، والتقدير والاحترام، مع المناظرة في موضوع محدد، والتزام الصدق، عدم التردد، الابتعاد عن الأنانية والشخصنة، والتجبر والتعصب في الحوار، الحفاظ على الأدب، حتى لو قرر المقابل عملية استفزازك مع الابتعاد عن مساس بعقائده، وقيم ومثل الآخر، و فرق بالمناقشة بين الفكرة، وصاحبها فلك أن تناقش الفكرة، و تثبت فسادها، ولكن لا تتعرض لشخصية صاحبها، وفي الأخير الشكر إن تحصلت من محاورك على معلومة جديدة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - Jacques Emile Bertrand, *Psychologie de la Communication, Theorie et Pratique*, p 05.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم ظاهر، *الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم*، مرجع سابق، ص 261.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 262.

من كل هذه المهارات يظهر لنا أن الاتصالات بين الفرد و الآخر، والفرد والمجموعات، و فرق العمل والفرد والمجتمع، تختلف لاختلاف استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات وكذلك بتطبيق المهارات السلوكية فيها. وبما أن الاتصال وسيلة رئيسية، و ضرورية في مجال العلاقات الإنسانية أثناء العمل أو خارجه. حيث يقضي العاملون معظم وقتهم في الاتصال مع بعضهم البعض، فمن الأحسن العمل على إكساب أو تطوير مهاراتهم الاتصالية لتصل أهدافهم إلى التحقق بكل سهولة، ولتحقيق الفعالية.<sup>(1)</sup>

### 6.1.iii. صفات الاتصال الفعال:

كي تحقق عملية الاتصال أهدافها بفعالية لابد أن تتوفر فيها المواصفات التالية:

✓ السرعة : فالاتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بالسرعة المناسبة بحيث تصل في الوقت المناسب، لأن تأخر وصول المعلومات إلى المرسل إليه في الوقت المحدد يؤدي في أكثر الأحيان إلى نتائج سلبية، وبالتالي يفقد الاتصال أهميته. كأن ترسل تعليمة ما من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعة (س) يوم 10 /02/ 2012 فيصل في 15/03/2012 هذا التأخر الذي من شأنه أن يعرقل أموراً متعلقة بتلك التعليمة، فالسرعة مهمة لسير العملية الاتصالية بأحسن وجه.

✓ الدقة و الوضوح : ويقصد بالدقة في الاتصالات نقل المعلومات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمونها بمعنى أنه يتوجب:التدقيق عند نقل الأرقام، والرموز، اختيار المفردات، والمصطلحات الإدارية والتقنية المناسبة لموضوع الاتصال، اختيار الوسيلة المناسبة لنوع البيانات التي سيتم نقلها.

<sup>1</sup> –Gert Rickheit,Hans Strohner ,*Handbook of Communication Competence*, Inclutes Bibliographical Reference and exdex,2008 ,p 24,26

✓ الشمول : ينبغي أن تكون شبكة الاتصال في المؤسسة شاملة الإدارات، و أقسام المنظمة، والعاملين فيها كافة، وذلك من خلال قنوات تتضمن انسياب المعلومات، والبيانات بسهولة، ويسر وفق إجراءات واضحة، ومحددة، ومفهومة من قبل جميع العاملين.

✓ توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها:

أي الاعتماد على نظام للمعلومات، والاحتفاظ بجميع المعلومات التي تحتاج إليها المنشأة في ملفات خاصة يتم تخزينها بشكل منظم داخل الحاسب الالكتروني تحت عناوين واضحة لسهولة الرجوع إليها لأنه بقدر ما تتوفر للمتصل معلومات حول الموضوع المتداول بقدر ما يستطيع تدعيم رسالته أو حتى تدعيم إجاباته. (1)

✓ مراعاة النواحي الاقتصادية و سهولة استخدام وسيلة الاتصال:

يجب أن يتم الاتصال بأفضل الوسائل المتاحة للمؤسسة والتي تلاؤم ميزانيتها، وتشمل تكلفة الاتصال ثمن المعدات، والأجهزة الخاصة بالاتصال بالإضافة إلى تكاليف التشغيل، الصيانة ولا بد أن تكون وسيلة الاتصال سهلة الاستخدام بالنسبة لطرفي الاتصال لأن سوء استخدام المعدات، والأدوات الخاصة بعملية الاتصال يفقد الاتصال قيمته.

السرية: هناك بعض الرسائل التي يتطلب موضوعها السرية في تداولها لذا ينبغي استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال والتي تتلاءم مع هذه السرية.

✓ مراعاة المستوى اللغوي والثقافي للمتصل به: غالباً ما يؤدي عدم فهم الرسالة من قبل المتصل به، إلى صراع بين المتصلين أو إلى تشويش العلاقة بين العامل ورب العمل قد تصل إلى حدود ترك العمل لذلك يجب الانتباه دائماً أن تكون المعلومات دقيقة ووافية في كل عملية

<sup>1</sup>فاطمة مروة، الاتصالات المهنية وفقاً للمنهاج الرسمي الجديد، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط1، 2004، ص 14 .

اتصال، وإلا تم الاتصال بشكل مختلف، ويجب أن يكون مضمون الرسالة المبلغة مناسباً للمستوى اللغوي، والثقافي للمتصل به لأن اختلاف المستوى الثقافي، واللغوي لدى الأفراد يؤثر في فهم الرسالة، وفي طريقة عرضها.

✓ الإقناع والتأثير: تتوقف مدى جودة الاتصالات على مدى تجاوب المرسل إليه وردود فعله،

ومدى تفاعله مع الاتصال، وهذا يتوقف على مدى قدرة المتصل على الإقناع من خلال

اختياره الرسالة المناسبة، والوسيلة الملائمة، والوقت المناسب، فالإتصال الفعال يؤدي دائماً

إلى تحسين الأداء في كل الوظائف.<sup>(1)</sup>

يعتبر الاتصال علاقة يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات التي تتبادل الأفكار

والمشاعر وتختلف اتجاهاتهم داخل منظمات العمل، ولكي تصبح أداة فعالة لهذا التبادل الدائم عليها

أن تتصف ببعض الصفات من بينها، السرعة في إرسال الرسالة مع الدقة في المعلومات، ومراعاة كل

ما يجب مراعاته لإتمام هذه العملية.

### 2.3.3. الاتصال التنظيمي:

2.3.3.1. تعريف الاتصال التنظيمي: تختلف وتتعدد التعاريف حول الاتصال التنظيمي نذكر

منها الآتي:

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 أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 15.

بين أقسامها، وبين أفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها<sup>(1)</sup>.

" يعرف "Redding" و "Sanborn" الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

و يعتبر "Katz" و "Kalm" الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال، ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني.

ويقرر "Zelko" و "Dance" أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي، والخارجي، ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

أما "Lesikar" فيضيف للاتصال التنظيمي بعدا ثالثا هو الاتصال الشخصي إضافة للبعدين اللذين طرحهما "Zelko" و "Dance".

هذه التعاريف تشترك في أن الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل، و تبادل للمعلومات. كذلك هو عملية تسير من خلالها المعلومة، وتتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة إما أفقيا أو عموديا من خلال النماذج، والأشكال الاتصالية المختلفة للمنظمات<sup>(2)</sup>.

والاتصال التنظيمي بالنسبة لـ "Thayer" هو تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال، والاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى وفي هذا يشير إلى وجود ثلاث أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال وكما يلي:

- نظام الاتصال التشغيلي : ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام أو بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال.
- نظام إيصال الأمر ويشمل الأوامر والتعليمات والقواعد.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، *الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية*، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> - محمد ناجي الجوهر، *الاتصال التنظيمي*، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000، ص 18.

• نظام التطوير: ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب.

ويقرر "Borman" و زملاءه: أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفاهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة.

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>

ومن جهة يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق، والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي، والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصال رسمي (هابط ، صاعد، أفقي) أو غير رسمي.

ومن جهة يعرفه " بيتر داركر "Druker بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى، ويسمع عندها نتعرف إذا كان الاتصال سيستفيد من توقعاته- وماهي وما هي هذه التوقعات.

وأما " لوهيش " Lehisch فيرى بأنه هو أكثر من الإعلام وهو يضع الأفراد في علاقات فيما بينهم لتسهيل الفعل الجماعي، فهو إذا فعل مشترك أما المعلومة فهي أحادية الجانب إذ لا يمكن إصدار مجلة المؤسسة لنصرح بوجود اتصال.<sup>(2)</sup>

وكما يعرفه "حنفي": "نقل للمعلومات، والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد، وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين، وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين، والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم".

وأما "عامر" فعرف الاتصالات التنظيمية بأنها "ظاهرة تؤثر، وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم".

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص18،19.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سابق، ص 09.

وعرفها "العلاق" كما أوضحت المنجي بأنها "تدفق التعليمات، والتوجيهات، والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات، والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين".<sup>(1)</sup>

وكذلك هو يتم من خلال معلومات عديدة تنتقل من فرد لآخر داخل المنظمة، وقد تتعرض في سيورتها إلى تفسير حسب مختلف الآراء.

وكذلك تبادل للمعلومات، بين الأفراد تبادلاً شخصياً ولكن أيضاً داخل المجتمع وتفاعلاً معه فالمنظمة تستخدم وسائل وطرق لتطوير، وتفعيل معلوماتها، وبياناتها، وتتكيف مع استراتيجيات الاتصال للوصول إلى تطوير هياكله<sup>(2)</sup>.

فالجامعة مثلاً: تستعمل عدة طرق ووسائل لتفعيل المعلومات المرسله من طرف رئيسها إلى عمداء الكليات مستخدمة عدة استراتيجيات كغيرها في المؤسسات الخدمائية، والتربوية لكي تحصل على تطوير شامل وكامل لجميع هياكلها. فالاتصالات التنظيمية تجري داخل المنظمات بين مختلف أطراف التنظيم عبر كل المستويات.<sup>(3)</sup>

ومن خلال استعراض كل هذه التعاريف يتضح لنا أنها عملية تبادلية للمعلومات التي تكون ذات علاقة بالعمل التنظيمي بين شخصين أو أكثر أو بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر، ويتضمن مجموعة من العمليات منها جمع و تحليل و بث المعلومات.

والتعريف التالي يتضمن كل هذه العناصر: الاتصالات التنظيمية عملية دائمة، ومستمرة في المنظمات الأعمال سواء الإنتاجية أو الخدمائية تؤثر، وتتأثر بالعلاقات الإنسانية خلال العمل، في إطار إنجاز،

<sup>1</sup> - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار الأسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص 137.

<sup>2</sup> - وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 69.

<sup>3</sup> - Alex Mucchielli, *les sciences de l'information et de la communication*, hachette livre, paris, 4<sup>eme</sup> ed, 2006, p73.

وتطبيق مختلف القرارات للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة يستخدم من خلالها الموظف عدة وسائل، وتقنيات.

### III.2.2. الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري:

لقد تعددت مداخل دراسة موضوع الاتصال التنظيمي مع تعدد المدارس الإدارية ويمكن تصنيف دراسات الاتصال التنظيمي والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

#### \*المدرسة الكلاسيكية The Classical School:

وتتألف من اتجاهين رئيسيين وهما الإدارة العلمية، والمدرسة البيروقراطية التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي؛ إذ اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية، وعومل الموظف على أنه آلة ميكانيكية حيث تم إغفال الجانب الإنساني من أهم روادها تاييلور (Taylor)، إضافة إلى جهود هنري جانت Henry (Gantt)، وهنري فايول (Henry Fayol)، فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة، والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرسمية، كما أكدت أنها يجب أن تكون متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية، والكفاية. وهذه النظرية أغفلت الجانب الإنساني من الاتصال، كما أغفلت الجانب غير الرسمي لتنظيم، لكنها في المقابل قدمت توضيح لحدود السلطة، والهيكل التنظيمي، ومن ثم ضرورة انسياب الاتصالات وفقا لهما.<sup>(1)</sup> أما المدرسة البيروقراطية والتي قدم نموذجها ماكس فيبر (Max Feber) فقد أكدت على تقسيم العمل، وتنميته، والتدرج الوظيفي، مع استخدام القواعد، والتعليمات عيب هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر، وتعليمات في معظم المجالات الشيء الذي يدعي إلى

1- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 50-51.

مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير الاتصالات بشكل صاعد، ويهتم هذا الاتجاه بالقنوات الرسمية للاتصال، والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة.

**\*المدرسة السلوكية The Behavioral School:**

بدأت بدراسات هوثورن (Hothorn)، التي أجراها إلتون مايو (Elton Mayo)، ورفاقه التي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات، وأهمية المجموعات غير الرسمية وركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات والإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، الشيء الذي جعلها تبالغ وتغفل الجوانب الإدارية<sup>(1)</sup>. و" قد ركزت هذه النظرية على أن تجاهل التنظيمات غير الرسمية، و ما يسودها من قيم، ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الاتساق، والانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي".<sup>(2)</sup>

**\*مدرسة النظام الاجتماعي The Social System School:**

يمثل هذا المدخل في واقعه نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة رواده شستر برنارد (S.Bernard)، وهنري سيمون (H.Simon)، ويعتبر الكثير من الباحثين الإداريين أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال ذلك بأنه الأول الذي تعرض بالشرح، والنقد لطبيعة الاتصال، ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية، وهو يؤمن بأن الاتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أدائها مستقبلا، وكذا أن غياب التقنية الملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تحقيق الأهداف التي تعتبر الغرض الأساسي لقيام أي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 51-52..

<sup>2</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة الجزائر، ط2، ص 153.

منظمة، ويؤكد برنارد أن المنظمة الناجحة هي التي تمنح العاملين بها: الاتصال المتبادل، الانسجام مع الزملاء، المشاركة، تكييف ظروف العمل مع عادات، وسلوك الفرد.

**\*مدرسة النظم The System School of Management:**

روادها كتر (Katz)، كهن (Kahn)، ويك (Weick)، اهتموا بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة، وانتقالها، وتوصيلها داخل المنظمات، ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للمعاني، و الرسائل بين المنظمة، وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، وهو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها، وهو يحقق الانسجام و التوافق بين أجزائها، والاتصال يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.<sup>(1)</sup>

**\*المدرسة الموقفية The CONTINGENCY Theory:**

تؤكد على أنه توجد طريقة مثلى للتنظيم من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغط الممارسة عليها. ومن كل هذه النظريات يتضح لنا أن كل مدخل من مداخل الفكر الإداري للاتصال ينظر إليه بطريقة مختلفة عن الآخر، وهناك من أهمل جوانب واهتم بأخرى، ولكن معظمها يتفق بأن الاتصال عملية ضرورية في المنظمات.

**III.2.3. أهداف و أهمية الاتصال التنظيمي:**

تعتبر التنظيمات الإنسانية أنظمة للمعلومات، والاتصال التنظيمي من المسائل الهامة فيها لما تشتمل عليه من متابعة وتطوير، وتتضمنها مجموعة من الأهداف هي كالتالي:

-تحقيق التناسق في الأداء.

-تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة.

<sup>1</sup> - علي عياصرة، محمد محمود العودة، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 53-56.

-التعرف على مشكلات، ومعوقات العمل.

-توصيل المعلومات، والبيانات، والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.

-تقليل الإشاعات في التنظيم.

-تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

-تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.

كما أن هنالك أهداف تتفرع عن التي قبلها منها:

-نقل آراء و أفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى إدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.<sup>(1)</sup>

-التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.

-تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.

-إحكام الإشراف على المرؤوسين، ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة، والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت المناسب، والأسلوب المحددين له.<sup>(2)</sup>

أما بالنسبة للأهمية فتكمن أهميته فيما يلي:

-تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون، والأفراد إلى وضع برامج عملهم، وخططهم، وقراراتهم لا يمكن تنفيذها على أرض الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات، ومقابلات، وقرارات مكتوبة أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

<sup>1</sup> - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص

-البعد عن التأويل، والتقدير الشخصي عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسئول على استخدامه في الوقت المناسب مع العاملين المحددين، باستخدام النماذج، والأشكال الملائمة للمنظمة.

-التنفيذ الكفاء للعمل إن سير أمور العمل، وتنفيذها يحتاج من الأفراد، ومديرهم قدرات عالية على الحديث، والاستماع، والمناقشة، وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال. -الرقابة على العمل من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين، والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ، والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

- يساعد نظام الاتصالات التنظيمية من خلال توفير جميع المعلومات، خاصة السليمة منها، على تحقيق الدقة وذلك لحسن التصرف فيها واتخاذ القرارات.

-تحقيق الديمقراطية في العمل يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، وللإفراد في اتخاذ القرارات دون القيام باجتماع لتبادل الآراء، والوصول إلى نتائج مشتركة<sup>(1)</sup>. إذن تعتبر الاتصالات التنظيمية هامة للفرد، والجماعات، والمنظمات كما أنها ضرورية لتحقيق أهداف العمال، والمديرين، وتلعب دورا استراتيجيا فيما يخص التخطيط الجيد للعمل، وإتباع الأساليب الفعالة لتطويره من خلال المتابعة الدائمة، والجمع المستمر للمعلومات، وتوفيرها للموظفين بكل دقة ووضوح.

### 4.2.iii. أنواع الاتصال التنظيمي:

#### ✓ الاتصال التنظيمي الرسمي:

الاتصالات الرسمية هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب، وإجراءات نقل المعلومات،

1- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع السابق، ص 137-138.

والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

وهو يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات، والأوامر، والقرارات، والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى، والدنيا مثل الشكاوى، والاقتراحات، وطلب الإجازات، وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا.

يندرج تحت الاتصال الرسمي كل من الاتصال الهابط والصاعد والأفقي :

الاتصال الهابط Down ward communication:

يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر فهي تصدر غالبا من القادة أو الرؤساء لشرح وتوضيح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، أي من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، والاتصال الهابط يعد بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن المنظمة بدونها تتوقف عن أداء وظيفتها تماما.<sup>(2)</sup>

الاتصال الصاعد Upward communication:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

-معلومات عن العامل نفسه، وأدائه، ومشاكله.

-معلومات عن زملاءه، ومشاكلهم.

-معلومات حول السياسات، والإجراءات التنظيمية.

1- معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1،

2006، ص 174-175

2- الهاشمي لوكيا، ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء -دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، العدد 7 جانفي 2012، ص5.

-معلومات حول ما ينبغي القيام به، وكيف يمكن أن يتم ذلك.

ويتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين العامل(المرسل)، والمدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى، حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الرئيس بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسئول أو المديرين في الموضوع أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوى التي تستخدمها المنشأة ومن هذه الوسائل:

أ-رفع الشكاوى: أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر.  
ب-سياسة الباب المفتوح: حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.

ج-أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية<sup>(1)</sup>

ولكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه الاتصال الصاعد منها:

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم : إما بسبب البعد المكاني كالفروع المنتشرة، والمتعددة أو بسبب البعد في عدد المستويات الإدارية الهائل في الهيكل التنظيمي وإتباع البيروقراطية في الاتصال.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى : فقد يتم نقل المعلومات أو الشكاوى أو التقارير بعد أن يجري عليها تعديلات بالحذف أو الإضافة أو تشويه المعلومات بالتشويش عليها حيث يعتمد بعض المشرفين إلى ذلك خوفا من غضب الإدارة، و فتح التحقيقات، واتخاذ إجراءات صارمة.

<sup>1</sup>- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008، ص 48 .

-اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف : فإذا كان الرئيس أو المشرف يتمتع باتجاهات، وقيم إيجابية تشجع المرؤوسين إلى رفع شكاويهم، وتقاريرهم دون خوف يتم الاتصال بسهولة، أما إذا كانوا من النوع الذي يخيف المرؤوسين، ويشعرهم بأنه سكون عقبة أمام ترقيتهم، وتقدمهم في العمل، وتحسين ظروفهم بأي وسيلة تهديد كانت فان ذلك سيجعل المرؤوسين يحجمون عن عملية الاتصال الصاعد.<sup>(1)</sup>

#### الاتصال الأفقي (HORIZONTAL)LATERAL COMMUNICATION):

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين الرئيس، والمرؤوس وينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة. ويمكن اعتبار الاتصال الأفقي هاما ويزيد من فعالية المنشأة في المجالات التالية:-

-القيام ببعض المهمات غير المحددة، والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد للقيام بها ولاسيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق، يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة حيث أنها تلبى حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم، كما يعتبر نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم، كما يرتبط بظاهرة التنزاع في التنظيمات فعندما يعزل أحد المشرفين نفسه مع أعضاء وحدته الإدارية ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى سيكون هناك مجال للتنزاع، وإذا أدى التنزاع إلى انهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة.<sup>(2)</sup> إذن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة والمشاركة في اتخاذ القرارات وأن يتعاونوا مع الإدارة في حل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريقه.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 49.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص 50-51.

✓ الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ولا يخضع لقواعد، وإجراءات رسمية مثبتة أو مكتوبة كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية حيث يتمثل الاتصال غير الرسمي في عمليات اتصال لا نهائية تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها أو توجيهها.

ويعتبر وجود مثل هذه الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم أمر طبيعي وحتمي، نظرا لكونها ناتجة عن الحاجات الإنسانية الفطرية لتكوين العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية.

وبالنظر في أدبيات الاتصال الإداري بشكل عام يمكن القول بوجود نوعين من الاتصال غير الرسمي:

النوع الأول: الاتصالات غير الرسمية الإيجابية، ذات التأثير الإيجابي على التنظيم وهي الاتصالات غير الرسمية التي تهتم بالعمل، وبأهداف التنظيم إلى جانب اهتمامها الأساسي بالحاجات الاجتماعية والإنسانية لأعضاء التنظيم، ومثل هذه الاتصالات تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة إيجابية وفورية وبشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

النوع الثاني: الاتصالات غير الرسمية السلبية، ذات التأثير السلبي على التنظيم، وهي الاتصالات غير الرسمية التي تسعى إلى خدمة أهدافها، ومصالحها على حساب أهداف، ومصالح الاتصال الرسمي بل و تسعى إلى اختراق النظام الرسمي<sup>(1)</sup>

ومما سبق يتبين أن الاتصال غير الرسمي يعتبر أمرا لا يمكننا إلغاؤه في أي منظمة أو مؤسسة ومن بينها الجامعة، فالاتصال غير الرسمي الإيجابي يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، والاجتماعية

<sup>1</sup> - انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، مرجع سابق، ص 41.

بين الأفراد المنظمة، بالتالي على كل مؤسسة تهمها كفاءة أداء موظفيها أن لا تتجاهل الاتصال غير الرسمي.

وهناك من يقسم الاتصالات التنظيمية إلى قسمين:

أ/ اتصالات داخلية Internal Communication:

هذا النوع يتمثل في الاتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة، والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة، والمقصود بها تلك الاتصالات التي يتم بناءها ضمن خطة عمل المنظمة، إن الاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة ففي المنظمات عادة الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن إدخالها في حاسبة المنظمة الرئيسية للمدير كي تصبح قاعدة بيانات، ومن هذه القاعدة يمكن إعداد التقارير المبرمجة، لكي يتم إعطاء المعلومات لكل قسم و الأقسام تتبادل المعلومات، والعاملين أيضا، وتستخدم المذكرات المكتوبة، وتقام النقاشات، كل هذا يتم لتحقيق أهداف المنظمة.

ب/ الاتصالات الخارجية External Communication:

هذا النوع مرتبط بتحقيق أهداف عمل المنظمة، يتم مع الأفراد والجماعات خارج المنظمة، هو الاتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة.

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 مسبقا، و له تأثير كبير في نجاح المنظمة وهذا التأثير نابع من تأثير الاتصال الشخصي (وجهات نظر أو الأفكار أو الاتجاهات، و المعتقدات)،

لأن وجهات نظر العاملين نحو المنظمة و زملائهم لها تأثير على رغبتهم لإنجاز المهام المحدد.<sup>(1)</sup>

### III.5.2. وسائل الاتصال التنظيمي:

تتعدد و تختلف وسائل الاتصال التنظيمي في المنظمات ومن بينها مايلي:

#### ❖ الوسائل الشفهية للاتصال :

-المقابلة الشخصية:حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق، والمناقشة، والاستفسار، وللإبلاغ بالقرارات الهامة. ومن عيوبها أن أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل، والمستقبل ومدى التقارب، والثقة فيما بينهما. كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

-الاتصال الهاتفي: وهذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال؛ مما ق يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية.

-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؛ ومستواهم التنظيمي، والثقافي.<sup>(2)</sup> يمكن أن نستخلص ميزة للوسائل الشفاهية، وهي إمكانية

<sup>1</sup> - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص 23-25.

<sup>2</sup> - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 2003، ص443-444.

الحصول على ردود فعل في الحال، وسهولة التفاعل، وقراءة المشاعر، والسلوك، والانفعالات. ومن عيوبها أيضا المشاركة المحدودة والرسائل غير الدائمة ونقص الرقابة وعدم المراجعة.

#### ❖ الوسائل الكتابية للاتصال:

- التقارير: وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف مستويات الإدارة وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق، والوضوح في عرضها، وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

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

- الأوامر و التعليمات: تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.<sup>(1)</sup>

- صحف الحائط: تضم معلومات، وأخبار، وإرشادات، وتوجيهات، وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعى فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون، وتعرض في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار، والمعلومات، والتعليمات، والأنشطة المختلفة للمنظمة.

مجلة المنظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم، تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة و تنثير اهتمام القارئ، الاكتفاء بعرض كل ما هو ضروري، ومطلوب توصيل معناه.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 444.

<sup>2</sup>- محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص180-222.

### ❖ وسائل الاتصال المصورة و الملاحظة:

يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رواية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام. ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب لاستخدام أو الاستعمال للوسيلة، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم. وأما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم، وتوفير السجلات، وزيادة عدد المستقبلين، وتخفيض الاختلافات. ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام الغير الفعال للأساليب التكنولوجية.<sup>(1)</sup>

### III.6.2. معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطّلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهاها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة. ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود و غير المقصود."<sup>(2)</sup> من بين هذه المعوقات: اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة واسعة والكلمات لها

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 445.

<sup>2</sup> - هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، مرجع السابق، ص 337.

معان مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة إما لأن المعاني غير واضحة، وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، وإما بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء، وكيفية استعمالها.

غموض الرسالة:

هناك عدة آراء يجب أن نذكرها هنا يجب أن ندرك أولاً أن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها فالواقع غير ذلك إن استخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن استخدامها من قبل المستقبل وتعود الأسباب أن كل فرد يختلف عن الآخر.

العوائق النفسية:

هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد و تصورهِ على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويهه و تشريح المعلومات إما شعورياً أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال. (1)

كما أشار الشيخ سالم و آخرون (1995) إلى معوقات الاتصال بأن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية حسب رأيه كالتالي: عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال و تفكير مسبق من قبل المرسل وتحديد الغرض من الرسالة التي ينوى إيصالها.

-عدم القد على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك.

- الضعف في إصغاء المتحدث.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 337.

-كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال.

-عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والشعور بالتهديد بينهم، يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال.

أما القريوتي 2000 فيحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي:

- المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه ودرجة الانتقالية في الإدراك، ودوافع الفرد أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة، ويمكن أن ترتكز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.
- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم: من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، ومركزية التنظيم، وعدد المستويات الإدارية، وعدم تجانس الجماعة؛ فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة. هناك معوقات أخرى التي تقلل من فعالية الاتصال والتي منها:

\*اللغة : بسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها.(1)

\*الرغبات، الميول، أو الاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض معها.

\*القدرة على الفهم والاستيعاب حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على الفهم الدقيق، والسرعة في الفهم كذلك.(2)

<sup>1</sup> - حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، مرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup> - حسين حريم، نفس المرجع، ص31.

أما محمد رسلان الحبوسي، وجميلة جاد الله أوردوا أن معوقات الاتصال التنظيمي هي التي تكون على المستويات الإدارية المختلفة:

مستويات الإدارة إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك داعياً لإعاقة الاتصال بسبب أن المعلومات سوف تفقد الكثير منها أثناء الصعود والنزول.

عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال، واختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال، ومن ثم إلى سوء الانجاز.

تغيير في المديرين: وذلك من الممكن وخاصة إذا كان لكل مدير أسلوبه الخاص به في استخدام طرق ووسائل الاتصال حيث يكون مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلاً: المدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات.

تفسيرات المدير: حيث يعتمد التفسير للأشياء على مدى سعة الإدراك، وتفهم الأمور هذا بدوره من الطبيعي جداً أن يختلف من مدير لمدير، والمدير أيضاً قد يفسر الأمور بأكثر من وجهة نظر بناء على ما يعتق وبأسلوب إداري.

الرتبة أو المركز في المنظمة: بعض وسائل الاتصال تعتمد على مركز ورتبة المرسل في المنظمة.<sup>(1)</sup> وترى كذلك منال هلال المزاهرة (2012)، أن معوقات الاتصال تتمثل في:

\* العقبات الشخصية: والتي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية، طباعه، نزعه، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم الفرد والأحكام، والانفعالات، والقيم الاجتماعية للناس، التي قد

<sup>1</sup> - محمد رسلان الحبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص 168-169.

تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم كما أن الاتجاهات لها دور كبير في عملية الاتصال فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة.

\* الحواجز التعبيرية: وهي نتيجة استخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلاف في الشخصية بين الأفراد، الخبرة، الخلفية الثقافية.

\* تغيير المعنى: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود، فقد يفسره الشخص حسب طريقة تفكيره، وإدراكه وبالتالي سيتغير المعنى.

\* التوقيت: يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة وذلك من خلال وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب وصولها بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له.<sup>(1)</sup>

يتضح من التصنيفات السابقة لمعوقات الاتصال التنظيمي، أن هادي نهر وأحمد محمود الخطيب ذكروا أن اللغة هي الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها الاتصال وهي التي ترسم صورة الرسالة وغرضها المراد تبليغه، وأنها قد تحمل معان عدة تفسر بطريقة خاطئة وبالتالي تعيق الاتصال واتفق مع ذلك القريوتي الذي يؤكد أن عدم فهم اللغة معوق للاتصال، كما اتفقت مختلف التصنيفات على أن هناك معوقات نفسية متمثلة في حالة الفرد، ومعوقات اجتماعية تمثلت في العلاقات والاتجاهات، ومعوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم، من عدم تحدد لصلاحيات، وتعدد المستويات الإدارية، أما محمد رسلان الحيوسي و جميلة عبد الله، فربطوا المعوقات بالمستويات الإدارية المختلفة، أما منا هلال المراهرة فترى أن معوقات الاتصال تتمثل في العقبات الشخصية ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية، الحواجز التعبيرية، معوقات المعنى أو الرموز، تغيير المعنى، التوقيت. إذن تتعدد وتختلف

<sup>1</sup> - منال هلال المراهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 62-65.

تقسيمات الباحثين لمعوقات الاتصال التنظيمي، فترى الباحثة أنه من كل ما سبق يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- معوقات نفسية: تتضمن عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو في الشخص نفسه وفي عمله، وكيفية تفسيره للرسالة تتوقف على حالة الفرد النفسية، طريقة تفكيره، الخوف.
  - معوقات تنظيمية: تتمثل في كبر حجم المنظمة، تعدد المستويات الإدارية، عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، قصور أدوات الاتصال، كثرة أو قلة المعلومات.
  - معوقات اجتماعية: وهي الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة، صعوبة التفاهم بين المرؤوسين، وبعضهم البعض أو بينهم وبين الرؤساء، نمط القيادة السائد.
- مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس هناك حدود فاصلة بين فئة و أخرى في هذا التقسيم، فكثيرا ما يحدث أن تتداخل بعض المعوقات مع بعضها البعض.

### 3. III. فرضيات البحث:

ومن خلال هذا التقسيم تصاغ فرضيات الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث:

- للاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، من وجهة نظر الأساتذة معوقات نفسية.

- للاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، من وجهة نظر الأساتذة معوقات تنظيمية.

- للاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، من وجهة نظر الأساتذة معوقات اجتماعية.

- لا تختلف معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، من وجهة نظر الأساتذة باختلاف الكلية.

وكحوصلة لكل العناصر التي تم عرضها سابقا، يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي عملية أساسية في جميع المنظمات يتم من خلالها نقل البيانات، والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، وهو ضروري لتحقيق أهداف الرؤساء و المرؤوسين، ولكي يحقق أهدافه يجب التغلب على أهم معوقاته التي تحول دون وصوله إلى درجة من الفعالية، وبالتالي ينبغي التعرف على هذه المعوقات ومحاولة تفاديها أو معالجتها.

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد

1.IV. منهج البحث

2.IV. الدراسة الاستطلاعية:

1.2.IV. أهداف الدراسة الاستطلاعية

2.2.IV. عينة الدراسة الاستطلاعية

3.2.IV. إجراءات الدراسة الاستطلاعية و نتائجها

3.IV. عينة البحث

4.IV. أدوات جمع البيانات

5.IV. الأساليب الإحصائية

## تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، إذ من خلاله يتمكن الباحث من جمع المعلومات حول موضوع بحثه، وهذا من خلال الإجراءات الميدانية التي يقوم بها. وهذا الفصل يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، من حيث منهج البحث، والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، لتحديد عينته، وأدواته، من حيث بناؤها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها، وكذا الأساليب الإحصائية، في معالجة البيانات.

### 1.IV. منهج البحث:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة، لذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لأن هذا المنهج: يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات، وتقنيات البحث العلمي، ويقوم على دراسة وتحليل الظاهرة من خلال تحديد خصائصها، وأبعادها، وتصنيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل.<sup>(1)</sup>

ويعرف المنهج الوصفي أيضا، بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق، والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا، ودقيقا، للاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل الدراسة، وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية، إلا أنها كثيرا ما تتعدى الوصف إلى التفسير، وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التفسير والاستدلال.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، الجسور لنشر و التوزيع، المحمدية، الجزائر، ط1، 2008، ص 43،44.

<sup>2</sup>- بشير صالح الرشدي، مباحث البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ط1، ص 35،36.

ومن هنا يتضح للباحثة أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لدراسة هذا البحث، والحصول على معلومات علمية دقيقة، تحقق أهدافه، وتجب على تساؤلاته.

#### 2.1.4. الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، في الفترة الممتدة بين شهري فيفري ومارس،(2013)، بكلية الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية، والإنسانية، بجامعة العربي بن مهيدي، بأم البواقي.

##### 1.2.4. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

يكن هدف الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على ميدان الدراسة.
- ✓ تحديد مؤشرات قياس كل نوع من أنواع معوقات الاتصال التنظيمي: النفسية، التنظيمية، الاجتماعية، المعتمدة في البحث.
- ✓ اختيار أداة البحث المناسبة.

##### 2.2.4. عينة الدراسة الاستطلاعية:

اختارت الباحثة كلية الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بطريقة عشوائية عن طريق القرعة لتكون ميدان البحث، وتكونت هذه الكلية من 218 أستاذ موزعا على خمسة أقسام: قسم الآداب، قسم اللغات، قسم العلوم الاجتماعية، وقسم العلوم الإنسانية، وأيضا قسم التربية البدنية والرياضية، أثناء فترة إجراء الدراسة الاستطلاعية، ( أنظر الجدول 02)، وعلى الرتب العلمية الخمس ( أنظر الجدول رقم 03).

جدول رقم (02): توزيع أساتذة كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

النسبة %	العدد	الأقسام	الرقم
23.85%	52	قسم العلوم الاجتماعية	01
24.31%	53	قسم العلوم الإنسانية	02
9.63%	21	قسم اللغات الأجنبية	03
14.22%	31	قسم اللغة و الأدب العربي	04
27.98%	61	قسم التربية البدنية و الرياضية	05
100%	218	المجموع	

المصدر: مصلحة الموظفين للكلية

جدول رقم (03): توزيع أساتذة كلية الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الإنسانية على الرتب العلمية.

النسبة %	العدد	الرتب العلمية
3.21%	07	أستاذ التعليم العالي
3.66%	08	أستاذ محاضر أ
3.21%	07	أستاذ محاضر ب
51.37%	112	أستاذ مساعد أ
38.53%	84	أستاذ مساعد ب
100%	218	المجموع

و قد شملت عينة الدراسة الاستطلاعية، 16 أستاذا اختيروا بطريقة عرضية، و يتوزعون على مختلف الأقسام كما يوضحه الجدول رقم (04).

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على أقسام الكلية.

عدد الأساتذة	أقسامها
4	قسم الآداب
4	قسم اللغات
5	قسم العلوم الاجتماعية
3	قسم العلوم الإنسانية
16	المجموع

#### 3.2.IV. إجراءات الدراسة الاستطلاعية و نتائجها:

أولاً/على الملاحظة المباشرة: لاحظت أن الأساتذة في اتصال دائم مع بعضهم، ومع الإدارة، ولاحظت أيضاً مجموعة من الإعلانات، فوجدت أنه يتم نشرها في أروقة الكليتين، ولكن لا تستخدم مساحات كافية لها، وكذا توضع الإعلانات الجديدة وسط القديمة، كما لاحظت الباحثة إلى أنه لا يوجد إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات.

ثانياً/المقابلة: قامت الباحثة بإجراء مقابلات بشكلها المفتوح مع عينة الدراسة الاستطلاعية، وقد تم اختيار هذا النوع من المقابلة لأنها تسمح للباحثة بشرح ما يقصد بكل سؤال، والتمكن من الحصول على معلومات إضافية وتمثلت محاورها الأساسية في:

✓ واقع الاتصال التنظيمي في الجامعة، من حيث وجوده في الجامعة، ونوعه، تضمن الأسئلة التالية: هل يوجد اتصال؟ وكيفية سيرورته؟ والوسائل التي تستعمل لتحقيقه.

✓ معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة: بمختلف أشكالها تمثلت في العوامل التي تعرقل عملية الاتصال التنظيمي في الجامعة، النفسية من حيث حالة الفرد النفسية، التنظيمية كل ما يعرقل هذه العملية تنظيمياً، اجتماعية تتعلق بالأفراد وعلاقاتهم أثناء عملهم.

وأسفر تحليل المقابلات عن وجود اتصال تنظيمي في الجامعة، يتم بين جميع أجزاء التنظيم الجامعي، عبر مختلف المستويات الإدارية بطريقة رسمية وغير رسمية، وتستخدم فيه هذه مجموعة من الوسائل من بينها الاجتماعات، الإعلانات، الاتصالات الهاتفية.

أما القسم الثاني من المقابلات الذي تم بهدف تحديد مؤشرات معوقات الاتصال التنظيمي، بكلية الآداب و اللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، والمتمثلة في أي اقتراح أو إجابة أو سلوك يعبر عنها الأساتذة أثناء المقابلات، وبدل على وجهة نظرهم اتجاه ما يعرقل سير عملية الاتصال التنظيمي، وقد

بين التحليل أن أغلب المؤشرات التي ظهرت في إجابات الأساتذة تمحورت حول معوقات نفسية، تنظيمية، اجتماعية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (05): معوقات الاتصال التنظيمي التي أسفرت عنها الدراسة الاستطلاعية:

المحاور	العبارات (المؤشرات)	التكرار	النسبة المئوية %
العوامل النفسية	الإطار الانفعالي للشخص	16	100%
	سوء فهم الرسائل	15	94%
	ميولات الأفراد و دوافعهم	14	88%
	تزامت الأشخاص	13	81%
	انعدام ثقة الشخص بذاته و بغيره	13	81%
	مقاومة التغيير	12	75%
	الضغط النفسي أثناء العمل	11	69%
	تصورات الشخص عن نفسه والآخرين(خوف)	10	63%
	اتصال ردي	10	63%
	تأويل الرسائل	08	50%
	سلبية تفكير الأشخاص	04	25%
العوامل التنظيمية	كبر حجم المنظمة	16	100%
	تعدد المستويات	16	100%
	عدم الكفاية للمعلومات	16	100%
	المسار الغير الطبيعي للاتصال	15	93%
	الفكرة التنظيمية فاقدة للمرونة	12	75%
	إدارة الوقت	10	63%
	نقص إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	10	63%
	قنوات الاتصال غير فعالة	09	56%
	غياب التخطيط	09	56%
	عدم ثبات مضمون الرسالة	08	50%
	قصور أدوات الاتصال	07	44%
العوامل الاجتماعية	غياب مهارات الاتصال عند الأفراد	14	88%
	أساليب المعاملات	13	81%
	اختلاف طبيعة الأشخاص	12	75%
	المشاكل الشخصية بين الأفراد	12	75%
	نمط القيادة	11	69%
	الصراعات بين الأشخاص أثناء العمل	10	63%
	قابلية التفاهم تقريبا غير موجودة	08	50%
	عدم وجود ثقة تبادل المعلومات	08	50%
	التحيز حسب الرأي و المعتقد	06	37%

يتبين من خلال الجدول رقم (05) الذي يوضح استجابات عينة الدراسة الاستطلاعية، حول معوقات الاتصال التنظيمي في مكان عملهم يواجهون صعوبات قد تكون نفسية كانهدام ثقة الشخص بذاته، وبغيره تظهر بشدة بحسب نسبتها المئوية (81%) والضغط النفسية التي يتعرض لها الأساتذة أثناء عملهم وتقدر ب (69%)، أو عوامل التنظيمية: كتعدد المستويات المقدر نسبتها (100%)، ومقاومة التغيير (75%)، الذي يتمثل حسب رأي الأساتذة في محاولة التجديد في عملية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة، إلا أنه يعود إلى الوراء مع كل محاولة، ونقص إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، (62%)، وقد تكون عوامل اجتماعية كغياب مهارات الاتصال عند الأشخاص (88%)، والصراعات بين الأشخاص أثناء العمل (63%).

وعليه فقد تم اعتماد هذه المؤشرات، وهذا التصنيف لمعوقات الاتصال التنظيمي كقاعدة لبناء أداة جمع البيانات في الدراسة الأساسية، وقد اختارت الباحثة الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، ويعتمد في تحديد محاوره على تصنيف معوقات الاتصال التنظيمي إلى: معوقات النفسية، معوقات التنظيمية، معوقات الاجتماعية.

#### 3.IV. عينة البحث:

عرف المجتمع الأصلي للبحث عدة تغيرات خلال فترة اجراء الدراسة الميدانية للبحث، حيث انقسمت كلية الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية في شهر جوان (2013)، إلى:

- كلية الآداب و اللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- معهد التربية البدنية والرياضية.

فتم اختيار كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية كمجتمع أصلي للبحث قدر حجمه ب 190 أستاذاً بعد حذف الأساتذة الذين تمت معهم مقابلات الدراسة الاستطلاعية، وكذلك الأساتذة المحكمين، يوضح الجدول رقم (06) توزيعهم على مختلف الأقسام.

جدول رقم (06): توزيع أفراد المجتمع الأصلي على مختلف الأقسام.

النسبة المئوية%	عدد الأساتذة	القسم	الكلية
28.42%	54	اللغة العربية و آدابها	كلية الآداب و اللغات
22.10%	42	اللغة الفرنسية	
10.52%	20	اللغة الإنجليزية	
20.52%	39	العلوم الاجتماعية	كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
18.42%	35	العلوم الإنسانية	
100%	190		المجموع

وبما أن العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، حيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، وعمل استدلالات حول معالم المجتمع<sup>(1)</sup>، فقد سعت الباحثة إلى تطبيق أداة جمع البيانات في الفترة الممتدة بين نهاية شهر جانفي وبداية شهر فيفري(2014)، على كل أساتذة كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، لكنها وفقت في التواصل مع 163 منهم فقط نظرا لامتناع 10 أساتذة عن الإجابة، وغياب 17 آخرين. وعليه فقد كان قوام عينة البحث 125 أستاذاً يمثلون نسبة 65% من مجتمع البحث، وتوضح الجداول رقم (07، 08، 09) توزيعهم على مختلف الأقسام وكذا خصائصهم من حيث الجنس، والرتبة العلمية، والأقدمية في العمل.

<sup>1</sup> - محمد خليل عباس، محمد بكر نوفل، مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص 64.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة على الأقسام.

النسبة %	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة %	عدد الأساتذة	الأقسام
18.4%	30	24.53%	40	اللغة العربية و آدابها
16%	20	19.63%	32	اللغة الفرنسية
12%	15	12.26%	20	اللغة الإنجليزية
24%	30	23.92%	39	العلوم الاجتماعية
24%	30	19.63%	32	العلوم الإنسانية
100%	125	100%	163	المجموع

جدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس				عدد الأساتذة	الأقسام
النسبة %	ذكر	النسبة %	أنثى		
53.33%	16	46.66%	14	30	اللغة العربية و آدابها.
35%	07	65%	13	20	اللغة الفرنسية.
40%	06	60%	09	15	اللغة الإنجليزية.
40%	12	60%	18	30	العلوم الاجتماعية.
30%	09	70%	21	30	العلوم الإنسانية.
40%	50	60%	75	125	المجموع

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل						الأقسام
النسبة %	أكثر من 10 سنوات	النسبة %	ما بين 5 و 10 سنوات	النسبة %	أقل من 5 سنوات	
23.33%	07	20%	06	56.66%	17	اللغة العربية و آدابها
/	/	35%	07	56%	13	اللغة الفرنسية.
13.33%	02	13.33%	02	73.33%	11	اللغة الإنجليزية.
3.33%	01	53.33%	16	43.33%	13	العلوم الاجتماعية
3.33%	01	36.66%	11	60%	18	العلوم الإنسانية.
8.8%	11	33.6%	42	57.6%	72	المجموع

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية.

الرتبة العلمية										الأقسام
%	أستاذ مساعد ب	%	أستاذ مساعد أ	%	أستاذ محاضر ب	%	أستاذ محاضر أ	%	أستاذ التعليم العالي	
40	12	46.66	14	3.33	01	10	03	/	/	قسم اللغة العربية و آدابها.
50	10	50	10	/	/	/	/	/	/	قسم اللغة الفرنسية
53.33	08	46.66	07	/	/	/	/	/	/	قسم اللغة الإنجليزية
23.33	07	70	21	/	03	/	/	/	/	قسم العلوم الاجتماعية
46.66	14	46.66	14	/	03	/	/	/	/	قسم العلوم الإنسانية
39.2	51	51.2	64	/	07	2.4	03	/	/	المجموع

#### 4.IV. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات من الأساتذة على الإستبانة بشكلها المغلق، لضمان الوصول إلى

أكبر عدد من أفراد المجتمع الأصلي، وانطلقت في بناء هذه الأخيرة من:

- نتائج الدراسة الاستطلاعية، أي المؤشرات: النفسية، التنظيمية، الاجتماعية لمعوقات الاتصال

التنظيمي في الجامعة.

- دراسة انتصار بنت عبد الكريم القرشي (2006)، حول معوقات الاتصال الإداري بوزارة

التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية.

• التراث العلمي حول معوقات الاتصال التنظيمي التي تناولها العلماء، وأشاروا إليها وصنفوها، (انظر الفصل الثالث، ص92).

وعليه تم تحديد ثلاثة محاور رئيسية للإستبانة، ثم يخص المحور الأول المعوقات النفسية، حيث اشتمل على (11) بنود من 01 إلى 11، و يتعلق المحور الثاني بالمعوقات التنظيمية، و يضم (19) بند من 12 إلى 30، أما المحور الثالث فخاص بالمعوقات الاجتماعية، ورصدت له (08) بنود من 31 إلى 38 ليكون المجموع الكلي لبنود الإستبانة 38 بنود (انظر الملحق رقم 02) .

يطلب من المجيب الإجابة على السؤال التالي في بداية الاستبيان: ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في القسم الذي تعملون فيه؟ عن طريق التأشير بوضع علامة (X) أمام المعوقات التي يرى تواجدها في القسم الذي يعمل فيه. وقد سجلت الباحثة عند تسلمها الاستبيانات من بعض الأساتذة رغبتهم في إضافة تفسيرات وتعليقات، حول تجربتهم الشخصية مع زملائهم أو الإداريين.

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الإستبانة، وللتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح، ومناسبة فقراتها للمحاور التي أدرجت تحتها، وشمولها لمعوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة، اعتمدت الباحثة صدق المحتوى، حيث أجرت سلسلة من المقابلات مع مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (09)، من بينهم (06) من أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، و (01) أحد الإداريين في كلية الاقتصاد بجامعة العربي بن مهيدي، و (02) أستاذين من جامعة تبسة. وتم اختيار هؤلاء الخبراء على أساس درايتهم بموضوع الاتصال التنظيمي وبالجامعة كتنظيم، والجدية في مناقشة مثل هذه الوسائل. ومن خلال هذه المقابلات تم تقويم الإستبانة من ناحية

الصياغة، والإخراج، وتضمنت الإستبانة المقدمة للتحكيم عنوان البحث، تساؤلات البحث، تساؤلات البحث، بيانات أولية، محاور الإستبانة مرفقة بينودها، مع إعطاء البدائل التالية للمحكمين: (تقيس، لا تقيس)، وترك المجال لإبداء ملاحظاتهم و اقتراحاتهم مع مناقشة كل بند على حدا وهل يخدم المحور الذي اندرج تحته أو لا، (أنظر الملحق رقم 01)، ثم قامت الباحثة بتفريغ آراء المحكمين و تصنيفها، وبعدها قامت بحساب نسبة الموافقين على كل بند باستخدام معادلة لوشي.

$$ع \text{ و } -ع/2$$

$$\text{ن ص م} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$ع/2$$

**حيث** ع و = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

$$ع = \text{عدد المحكمين الإجمالي.}^{(1)}$$

<sup>1</sup> - محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS وجمع و تحليل البيانات الإحصائية، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 216.

قامت الباحثة بحساب صدق كل بند على حدا و النتائج كالآتي:

جدول رقم (11): صدق البنود و المحاور

ن ص م	رقم البند	المحاور
0.77	01	المعوقات النفسية
0.55	02	
0.55	03	
0.77	04	
0.77	05	
0.77	06	
0.77	07	
0.77	08	
0.55	09	
0.77	10	
0.77	11	
ن ص م محور المعوقات النفسية = 0.71		
0.77	12	المعوقات التنظيمية
0.77	13	
0.77	14	
0.77	15	
0.77	16	
0.77	17	
0.77	18	
0.55	19	
0.77	20	
0.33	21	
0.77	22	
0.33	23	
0.77	24	
0.77	25	
0.33	26	
0.77	27	
0.77	28	
0.77	29	
0.77	30	
ن ص م محور المعوقات التنظيمية = 0.64		
0.55	31	ن ص م محور المعوقات الاجتماعية = 0.66
0.55	32	
0.55	33	
0.77	34	
0.55	35	
0.77	36	
0.77	37	
0.77	38	

ثم قامت بحساب صدق كل محور بحساب مجموع صدق البنود قسمة عدد البنود في المحور (أنظر

الملحق رقم 03) و بتجميع كل القيم المتحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد البنود، تم

الحصول على قيمة صدق المحتوى الإجمالي للإستبانة.

ن م ص = 26.18/38

ن ص م = 0.68

وعليه نستنتج أن إستبانة الدراسة تتميز بمستوى صدق مقبول، لقياس ما أعدت لأجله، وبناء على واقع آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم حذف وإضافة بعض البنود وتعديل أخرى (انظر ملحق رقم 04) و استقر العدد النهائي للبنود 42 بندا، ويوضح الجدولان رقم (12)،(13)،البنود المضافة و المعدلة.

جدول رقم(12):البنود التي عدلت

البند في شكله الأول	البند بعد التعديل
الخوف من مواجهة الرؤساء	التردد حين مواجهة الرؤساء
كثرة الضغوط	الضغط النفسي أثناء العمل
اختلاف إدراك الأفراد للأشياء و المعاني	اختلاف فهم الأفراد للمعاني
الشعور بأن الزملاء و الإداريين لا يفهموني	الشعور بأن الزملاء لا يفهموني
لا تؤدي الإعلانات الغرض الذي وضعت لأجله	لا تؤدي مواعيد نشر الإعلانات على تحقيق الغرض منها
لا يوجد تشجيع على الاتصال	غياب التشجيع على الاتصال
التأويل غير صحيح لما يقوله الآخرون	قصور في تأويل ما يقوله الآخرون
أضطر للحصول على المعلومات من زملائي	الاضطرار للجوء إلى زملائي للحصول على المعلومات

جدول رقم(13): البنود التي حذفت والتي أضيفت

البنود التي حذفت	البنود التي أضيفت
عدم تحديد المسؤوليات	غياب المشاركة بين الأساتذة
الإعلانات لا تصاغ بشكل واضح	افتقاد وسائل الاتصال للتنوع
لا تؤدي الاجتماعات الغرض الذي وضعت لأجله	هناك حجب للمعلومات من طرف الزملاء
	اختلاف ميولات الأفراد
	صغر المساحات المخصصة للإعلانات
	اختلاف البيئة الثقافية للأفراد
	نشر الإعلانات بطريقة غير منظمة

#### 5.IV. الأساليب الإحصائية المعتمدة: Frequencies and Percentages

✓ النسب المئوية:

استخدمت الباحثة النسب البيانية لمعالجة المعطيات المتوصل إليها من خلال الإجابة على مختلف مفردات وأسئلة الإستبانة المقدمة لأفراد العينة، بواسطة أسلوب إحصائي بسيط يتمثل في:

$$100 \times (ك)$$

حيث: م = النسبة.

ك = التكرار.

ع = عدد أفراد العينة.

✓ معادلة لوشي:

استخدمت الباحثة معادلة لوشي لحساب صدق أداة الدراسة.

$$ع - \frac{ع}{2}$$

$$ن ص م = \frac{ع - \frac{ع}{2}}{ع}$$

$$\frac{ع}{2}$$

حيث ع و = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

ع = عدد المحكمين الإجمالي

✓ اختبار كا<sup>2</sup>:

استخدمت الباحثة كا<sup>2</sup> للكشف عن وجود أو عدم وجود اختلاف بين كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية في معوقات الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، نظرا لأنه يستخدم في حالة الكشف عن دلالة الفروق بين الأعداد الملاحظة، أو التكرارات

الملاحظة من الأشياء، أو الاستجابات الواقعة في كل تصنيف والعدد المتوقع المعتمد على  
الفرض الصفري، و يتم حساب  $\chi^2$  من المعادلة الآتية:<sup>(1)</sup>

$$\chi^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

حيث أن:  $O$  = التكرار الملاحظ  
 $E$  = التكرار المتوقع

---

<sup>1</sup> - عيد المنعم أحمد الدردير، الإحصاء البارامترى و اللابارامترى في اختبار فوض البحوث النفسية و التربوية و الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة مصر، ط1، 2006، ص 281.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج البحث

### 1.V. عرض نتائج البحث

#### 1.1.V. محور المعوقات النفسية

#### 2.1.V. محور المعوقات التنظيمية

#### 3.1.V. محور المعوقات الاجتماعية

### 2.V. ترتيب معوقات الاتصال التنظيمي حسب درجة الأهمية

### 3.V. مقارنة معوقات الاتصال التنظيمي في كل من الكليتين

#### 1.3.V. محور المعوقات النفسية.

#### 2.3.V. محور المعوقات التنظيمية

#### 3.3.V. محور المعوقات الاجتماعية

### 4.V. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث

## تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض لمعوقات الاتصال التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، وترتيب هذه المعوقات حسب درجة الأهمية، ثم مقارنة معوقات الاتصال التنظيمي حسب طبيعة الكلية، وفي الأخير مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات البحث.

## 1.1.V عرض نتائج البحث

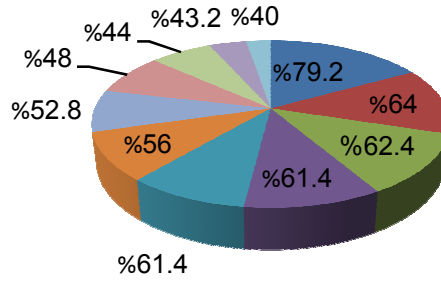
### 1.1.V.1 محور المعوقات النفسية:

جدول رقم (14): استجابات أفراد العينة على محور المعوقات النفسية للاتصال التنظيمي.

الرقم	العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
01	قلة الثقة بين الزملاء	99	79.2%
07	الضغط النفسي أثناء العمل	80	64.0%
04	التردد عند مواجهة الرؤساء	78	62.2%
09	اختلاف فهم الأفراد للمعاني	77	61.6%
02	عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين	70	56.0%
06	قصور في تأويل ما يقوله الآخرون	70	56.0%
11	عدم الاهتمام ما يقوله الآخرون	66	52.8%
08	الشعور بالضيق عند اتصالي بأحد الرؤساء	59	48.0%
05	صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين	55	44.0%
10	الشعور بأن الإداريين لا يفهموني	54	43.2%
03	صعوبة فهم ما يقوله الآخرون	50	40.0%
	المجموع	758	100%

### رسم بياني رقم (01): ترتيب المعوقات النفسية بالنظر الى النسب المنوية

- |   |   |
|---|---|
| ■ قلة الثقة بين الزملاء                     | ■ الضغط النفسي أثناء العمل              |
| ■ التردد عند مواجهة الرؤساء                 | ■ اختلاف فهم الأفراد للمعاني            |
| ■ عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين            | ■ قصور في تأويل ما يقوله الآخرون        |
| ■ عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون            | ■ الشعور بالضيق عند اتصالي بأحد الرؤساء |
| ■ صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين | ■ الشعور بأن الإداريين لا يفهموني       |
| ■ صعوبة فهم ما يقوله الآخرون                |   |

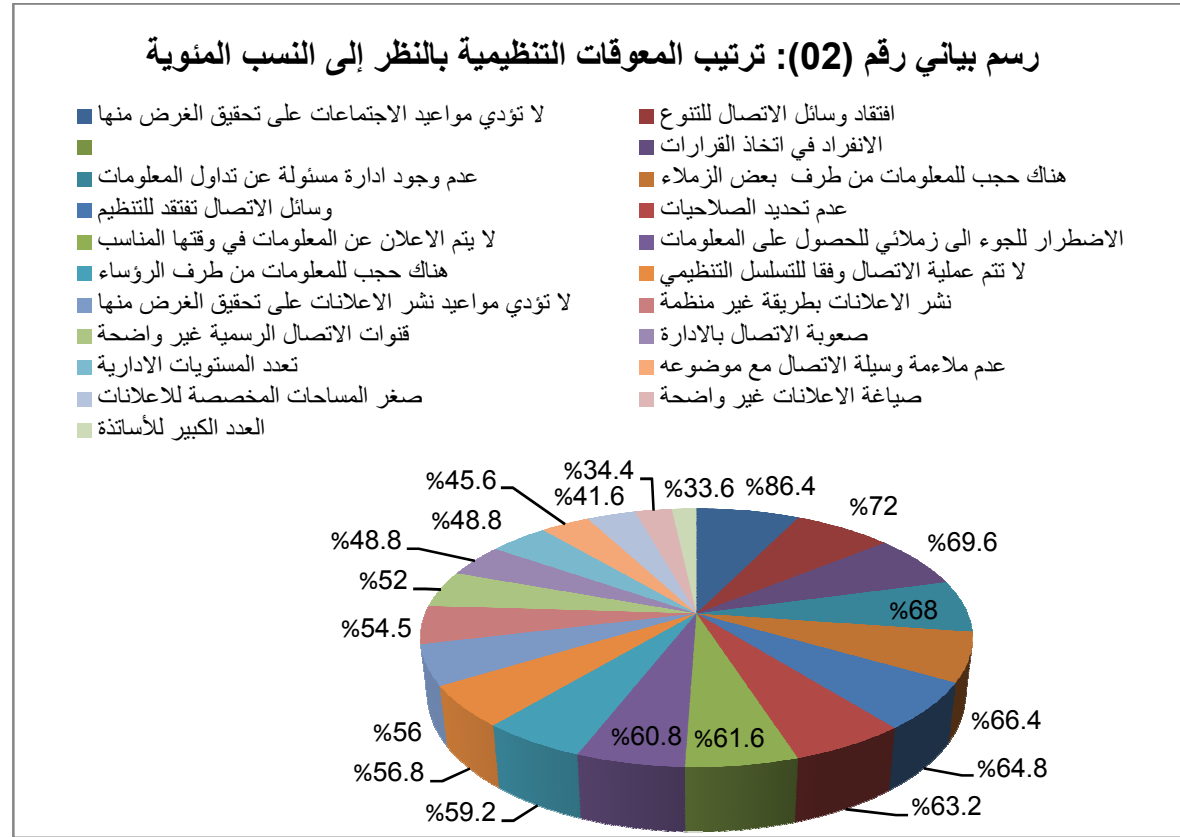


يتضح من الجدول رقم (14) و الرسم البياني رقم (01) أن المعوقات النفسية حازت على نسب معتبرة من استجابات أفراد العينة تراوحت بين 40% و 79.2% ، حيث جاءت في مقدمة هذه المعوقات، قلة الثقة بين الزملاء بنسبة 79.2%، ثم الضغط النفسي أثناء العمل بنسبة 64%، تليها التردد عند مواجهة الرؤساء بنسبة 62.4%، و اختلاف فهم الأفراد للمعاني بنسبة 61.4%، ثم عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين و قصور في تأويل ما يقوله الآخرون بنسبة 56%، و بعدها عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون بنسبة 52.8%، أما الشعور بالضيق عند اتصالي بأحد الرؤساء فقد اعتبر معوقا للاتصال التنظيمي لدى 48% من أفراد العينة، تلتها صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين لدى نسبة 44%، ثم الشعور بعدم فهم الإداريين لما يقوله الأستاذ بنسبة 43.2%، و أخيرا صعوبة فهم ما يقوله الآخرون بنسبة 40%.

## 2.1.V. محور المعوقات التنظيمية

جدول رقم (15): استجابات أفراد العينة على محور المعوقات التنظيمية للاتصال التنظيمي.

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	الرقم
86.4%	108	لا تؤدي مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها	12
72.0%	90	افتقاد وسائل الاتصال للتنوع	31
69.6%	87	الانفراد في اتخاذ القرارات	14
68.0%	85	عدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات	18
66.4%	83	هناك حجب للمعلومات من طرف بعض الزملاء	22
64.8%	81	وسائل الاتصال تفتقد للتنظيم	15
63.2%	79	عدم تحديد الصلاحيات	17
61.6%	77	لا يتم الإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب	24
60.8%	76	الاضطرار للجوء إلى زملائي للحصول على المعلومات	28
59.2%	74	هناك حجب للمعلومات من طرف الرؤساء	26
56.8%	71	لا تتم عملية الاتصال وفقا لتسلسل التنظيمي	30
56.0%	70	لا تؤدي مواعيد نشر الإعلانات على تحقيق الغرض منها	21
54.4%	68	نشر الإعلانات بطريقة غير منظمة	29
52.0%	65	قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة	20
48.8%	61	صعوبة الاتصال بالإدارة	16
48.8%	61	تعدد المستويات الإدارية	13
45.6%	57	عدم ملائمة وسيلة الاتصال مع موضوعه	27
41.6%	52	صغر المساحات المخصصة للإعلانات	23
34.4%	43	صياغة الإعلانات غير واضحة	25
33.6%	42	العدد الكبير للأساتذة	19
100%	1430	المجموع	



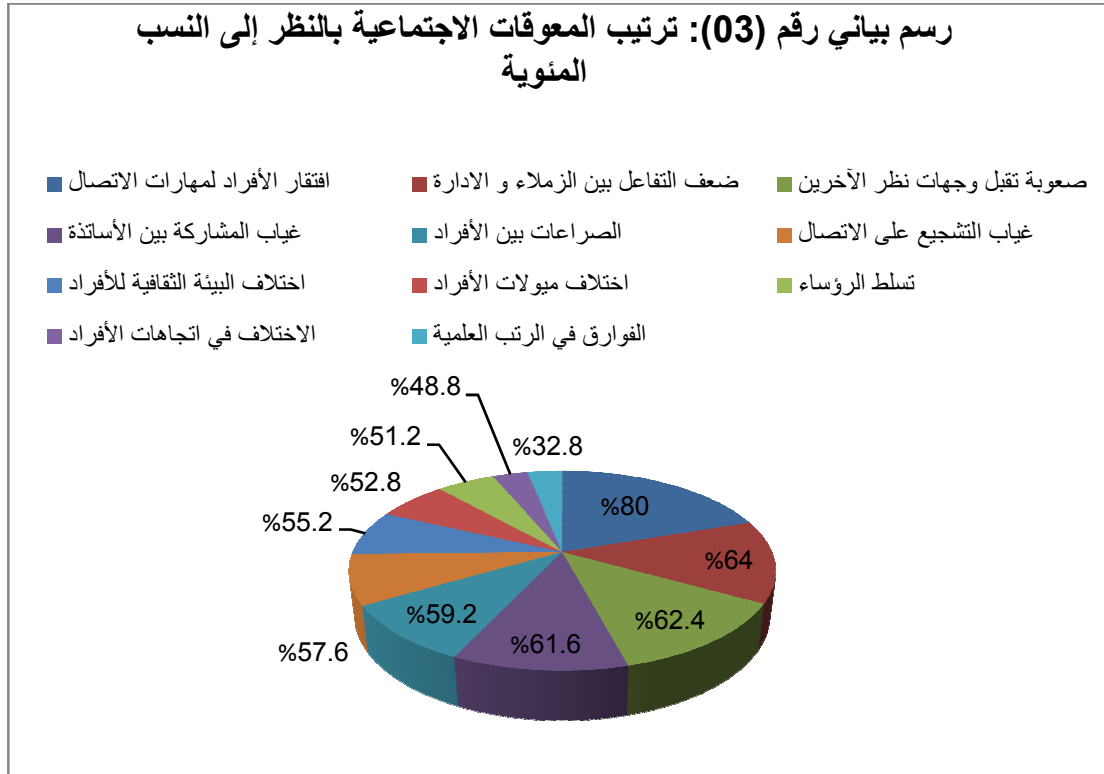
يظهر من الجدول رقم (15) و الرسم البياني رقم (02) أن المعوقات التنظيمية أيضا تحصلت على نسب معتبرة من استجابات أفراد العينة، تراوحت بين 33.6% و 86.4%، حيث احتلت عدم تأدية مواعيد الاجتماعات للغرض منها مقدمة الترتيب بنسبة 86.4%، يليها افتقاد وسائل الاتصال للتنوع بنسبة 72% من أفراد العينة، ثم الانفراد في اتخاذ القرارات بنسبة 69.6%، وكذا عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات بنسبة 68%، وبعدها حجب للمعلومات من طرف الزملاء لدى نسبة 66.4%، يليها افتقاد الاتصال للتنظيم بنسبة 64.8%، ثم عدم تحديد الصلاحيات بنسبة 63.2%، و شكل عدم الإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب معوقا لدى نسبة 61.6%، تلاه الاضطرار للجوء إلى الزملاء للحصول على المعلومات لدى نسبة 60.8%، أما حجب المعلومات من طرف الرؤساء فكان معوق للاتصال التنظيمي لدى نسبة 59.2%، يليه لا تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل التنظيمي بنسبة 56.8%، وعدم تأدية مواعيد نشر الإعلانات على تحقيق الغرض منها

بنسبة 56%، ثم نشر الإعلانات يتم بطريقة غير منظمة بنسبة 54.4%، وعدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية لدى نسبة 52% من أفراد العينة، تليه صعوبة الاتصال بالإدارة وتعدد المستويات الإدارية بنسبة 48.8%، ثم عدم تلاؤم وسيلة الاتصال مع الموضوع لدى نسبة 45.6%، أما صغر المساحات المخصصة للإعلانات لدى نسبة 41.6%، ثم الصياغة الغير واضحة للإعلانات فكانت معوقا للاتصال لدى نسبة 34.4%، وأخيرا العدد الكبير للأساتذة لدى نسبة 33.6%.

### 1.3.V. محور المعوقات الاجتماعية

جدول رقم (16): يوضح استجابات أفراد العينة على محور المعوقات الاجتماعية للاتصال التنظيمي.

الرقم	العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
36	افتقار الأفراد لمهارات الاتصال	100	80%
39	ضعف التفاعل بين الزملاء و الإدارة	80	64%
34	صعوبة تقبل وجهات نظر الآخرين	78	62.4%
41	غياب المشاركة بين الأساتذة	77	61.6%
38	الصراعات بين الأفراد	74	59.2%
40	غياب التشجيع على الاتصال	72	57.6%
43	اختلاف البيئة الثقافية للأفراد	69	55.2%
42	اختلاف ميولات الأفراد	66	52.8%
37	تسلط الرؤساء	64	51.2%
33	الاختلاف في اتجاهات الأفراد	61	48.8%
35	الفوارق في الرتب العلمية	41	32.8%
	المجموع	782	100%

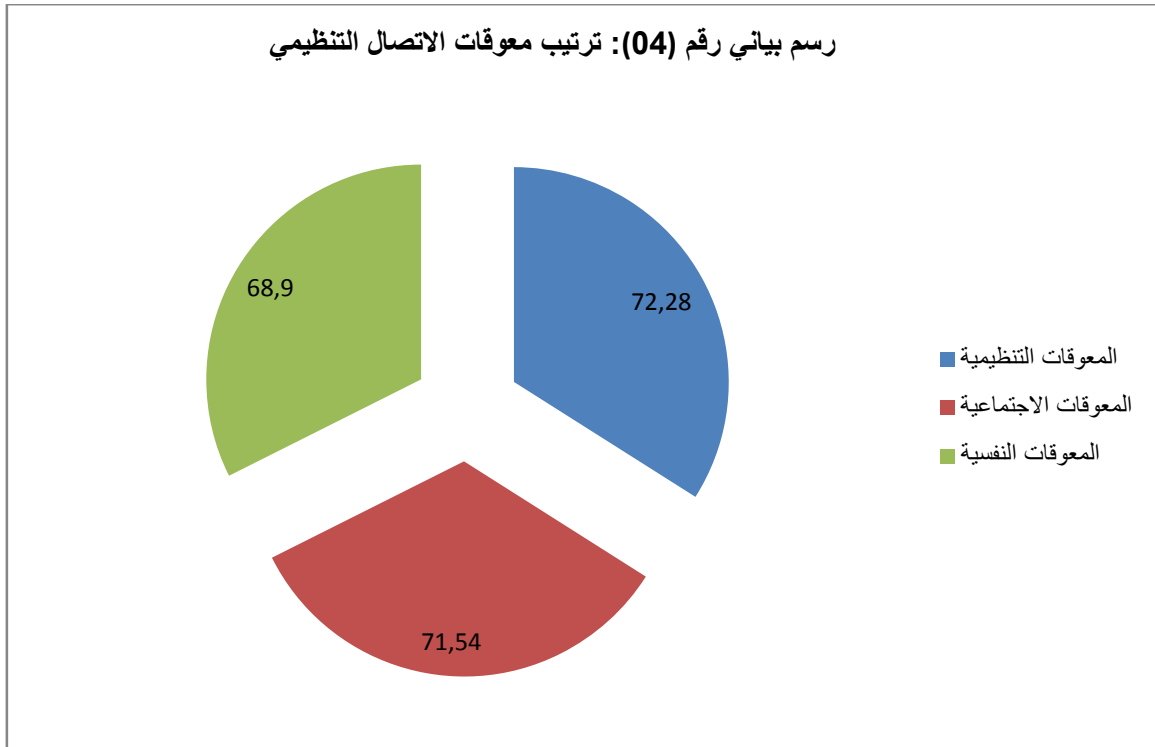


أما الجدول رقم (16) والرسم البياني رقم (03) فيتضح من خلالهما أن المعوقات الاجتماعية حازت أيضا على نسب معتبرة تراوحت بين 32.8% و 80%، وتمثلت في افتقار الأفراد لمهارات الاتصال بنسبة مرتفعة قدرت ب 80%، يليها ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة لدى نسبة 64% من أفراد العينة، أما صعوبة تقبل وجهات النظر الآخرين فكان معوقا للاتصال لدى نسبة 62.4%، ثم غياب المشاركة بين الأساتذة بنسبة 61.6%، والصراعات بين الأفراد بنسبة 59.2%، و غياب التشجيع على الاتصال لدى نسبة 57.6%، يليه اختلاف البيئة الثقافية للأفراد بنسبة 55.2%، وشكل الاختلاف في ميول الأفراد معوقا لدى نسبة 52.8%، أما تسلط الرؤساء بنسبة 51.2%، ويليه الاختلاف في اتجاهات الأفراد بنسبة 48.8%، وأخيرا الفوارق في الرتب العلمية بنسبة 32.8%.

## 2.7. ترتيب المعوقات حسب درجة الأهمية:

جدول رقم (17): ترتيب معوقات الاتصال التنظيمي حسب متوسط الاستجابات.

المعوقات	متوسط الاستجابات
المعوقات التنظيمية	72.28
المعوقات الاجتماعية	71.54
المعوقات النفسية	68.90



من النتائج السابقة و من خلال الجدول رقم (17) والرسم البياني رقم (04) يتضح أن المعوقات التنظيمية جاءت في مقدمة معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، من وجهة نظر الأساتذة، ثم تليها المعوقات الاجتماعية، أما المعوقات النفسية فاحتلت المرتبة الأخيرة.

### 3.٧. مقارنة معوقات الاتصال التنظيمي في كل من الكليتين:

#### 1.3.٧. محور المعوقات النفسية:

جدول رقم(18): المعوقات النفسية للاتصال التنظيمي حسب طبيعة الكلية

الرقم	المعوقات النفسية		كلية الآداب و اللغات		كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية	
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %
01	قلّة الثقة بين الزملاء	54	43.2%	45	36%	
02	الضغط النفسي أثناء العمل	40	32%	30	24%	
03	التردد عند مواجهة الرؤساء	35	29.1%	15	12%	
04	اختلاف فهم الأفراد للمعاني	45	36%	33	26.4%	
05	عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين	33	26.4%	22	17.6%	
06	قصور في تأويل ما يقوله الآخرون	41	32.8%	29	23.2%	
07	عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون	43	34.4%	37	29.6%	
08	الشعور بالضيق عند اتصالي بأحد الرؤساء	32	25.6%	27	21.6%	
09	صعوبة التفكير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين	43	34.4%	34	27.2%	
10	الشعور بأن الإداريين لا يفهمونني	33	26.4%	21	16.8%	
11	صعوبة فهم ما يقوله الآخرون	34	27.2%	32	25.6%	

جدول رقم(19): كا<sup>2</sup> المحسوبة و الجدولية لمحور المعوقات النفسية.

كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية
5.69	18.31

كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (19): أن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية المقابلة لدرجة الحرية 10 هي 18.31 عند

مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي فإن كا<sup>2</sup> المحسوبة(5.69) أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية، مما يبين أنه لا

يوجد اختلاف جوهري دال بين كلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في المعوقات

النفسية للاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، ولكن هناك اختلاف ملاحظ في كل المعوقات

النفسية جاء في مقدمتها معوق التردد عند مواجهة الرؤساء بنسبة 29.1% في كلية الآداب واللغات و12% في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، يليه في المرتبة الثانية كل من اختلاف فهم الأفراد للمعاني بنسبة 36% و26.4%، وعدم الاهتمام بما يقوله الآخرون بنسبة 34.6% و 29%، والشعور بعدم فهم الإداريين لما يقوله الأستاذ بنسبة 26.4% و16.8%، ثم عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين في المرتبة الثالثة بنسبة 26.4% و17.6%، أما الضغط النفسي أثناء العمل فقد احتل المرتبة الرابعة بنسبة 32% و 24%، وجاء في المرتبة الخامسة كل من معوق قلة الثقة بين الزملاء بنسبة 43.2% و36%، وصعوبة التفكير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين بنسبة 34.4% و27.2%، أما في المرتبة السابعة الشعور بالضييق عند الاتصال بأحد الرؤساء بنسبة 25.6% و 21.6%، واحتل المرتبة الأخيرة معوق صعوبة فهم ما يقوله الآخرون بنسبة 27.2% و25.6%، هذه النسب المئوية لا تدل على الفروق الجوهرية بين كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية في المعوقات النفسية للاتصال التنظيمي في الجامعة لأن كا<sup>2</sup> المحسوبة أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية.

2.3.V. محور المعوقات التنظيمية:

جدول رقم (20): المعوقات التنظيمية للاتصال التنظيمي حسب طبيعة الكلية

الرقم	المعوقات التنظيمية		كلية الآداب و اللغات		كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
12	58	46.4	50	40	لا تؤدي مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها	
31	51	40.8	39	31.2	افتقاد وسائل الاتصال للتنوع	
14	46	36.8	41	32.8	الانفراد في اتخاذ القرارات	
18	50	40	35	28	عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات	
22	48	38.4	35	28	هناك حجب للمعلومات من طرف بعض الزملاء	
15	42	33.6	39	31.2	وسائل الاتصال تفتقد للتنظيم	
17	49	39.2	30	24	عدم تحديد الصلاحيات	
24	40	32	37	29.6	لا يتم الإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب	
28	39	31.2	37	29.6	الاضطرار للجوء إلي زملائي للحصول على المعلومات	
26	38	30.4	36	28.8	هناك حجب للمعلومات من طرف الرؤساء	
30	38	30.4	33	26.4	لا تتم عملية الاتصال وفقا لتسلسل التنظيمي	
21	40	32	30	24	لا تؤدي مواعيد نشر الإعلانات على تحقيق الغرض منها	
29	39	31.2	29	23.2	نشر الإعلانات بطريقة غير منظمة	
20	35	28	30	24	قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة	
16	34	27.2	27	21.6	صعوبة الاتصال بالإدارة	
13	26	20.8	35	28	تعدد المستويات الإدارية	
27	33	26.4	24	19.2	عدم ملاءمة وسيلة الاتصال مع موضوعه	
23	29	23.2	23	18.4	صغر المساحات المخصصة للإعلانات	
25	23	18.4	20	16	صياغة الإعلانات غير واضحة	
19	24	19.20	18	14.4	العدد الكبير للأساتذة	

جدول رقم (21): كا<sup>2</sup> المحسوبة و الجدولية لمحور المعوقات التنظيمية.

كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة
20.14	16.50

كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم(21): أن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية المقابلة لدرجة الحرية 19 هي 20.14 عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن كا<sup>2</sup> المحسوبة 16.50 أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية، مما يبين أنه لا يوجد اختلاف بين كلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في المعوقات التنظيمية للاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، ويلاحظ اختلاف في المعوقات التنظيمية وقد جاء في المرتبة الأولى عدم تحديد الصلاحيات بنسبة 39.2% في كلية الآداب واللغات و 24% في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، يليه عدم تأدية مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها بنسبة 46.4% و 40%، ثم عدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات في المرتبة الثالثة بنسبة 40% و 28%، وهناك حجب للمعلومات من طرف بعض الزملاء في المرتبة الرابعة بنسبة 38.4% و 28%، أما في المرتبة الخامسة افتقاد وسائل الاتصال للتنوع بنسبة 40.8% و 31.2%، يليه في المرتبة السادسة كل من عدم تأدية مواعيد نشر الإعلانات على تحقيق الغرض منها بنسبة 32% و 24%، ويتم نشر الإعلانات بطريقة غير منظمة بنسبة 31.2% و 23.2%، ثم جاء في المرتبة السابعة معوق عدم ملاءمة وسيلة الاتصال مع موضوعه بنسبة 26.4% و 19.2%، وصعوبة الاتصال بالإدارة بنسبة 27.2% و 21.6%، أما المرتبة الثامنة فقد احتلها معوق صغر المساحات المخصصة للإعلانات بنسبة 23.2% و 18.4%، وكذا العدد الكبير للأساتذة بنسبة 19.20% و 14.4%، ثم الانفراد في اتخاذ القرارات فقد جاء في المرتبة العاشرة بنسبة 36.8% و 32.8%، ومعوق لا تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل التنظيمي بنسبة 30.4% و 26.4%، وقنوات

الاتصال الرسمية غير واضحة بنسبة 28% و 24%، أما في المرتبة الحادية عشر فقد جاء كل من معوق وسائل الاتصال تفتقد للتنظيم بنسبة 33.6% و 31.2%، و لا يتم الإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب، وصياغة الغير واضحة للإعلانات بنسبة 18.4% و 16%، أما في المرتبة الثانية عشر فقد جاء معوق الاضطرار للجوء إلى زملائي للحصول على المعلومات بنسبة 31.2% و 29.69%، وهناك حجب للمعلومات من طرف الرؤساء بنسبة 30.4% و 28.8%، كل هذه المعوقات التنظيمية السابقة الذكر نسبتها المؤية في كلية الآداب واللغات أكبر من نسبتها في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، لكن معوق تعدد المستويات الإدارية نسبتته 28% في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي أكبر من 20.8% في كلية الآداب و اللغات، ولكن هذه النسب لا تدل على اختلاف دال جوهريا لأن كا<sup>2</sup> المحسوبة أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية.

### 3.3.V. محور المعوقات الاجتماعية:

جدول رقم(22): المعوقات الاجتماعية للاتصال التنظيمي حسب طبيعة الكلية

الرقم	المعوقات الاجتماعية		كلية الآداب و اللغات		كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية	
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %
36	55	44	45	36	36	افتقار الأفراد لمهارات الاتصال
39	44	35.2	36	28.8	36	ضعف التفاعل بين الزملاء و الإدارة
34	40	32	38	30.4	38	صعوبة تقبل وجهات نظر الآخرين
41	42	33.6	35	28	35	غياب المشاركة بين الأساتذة
38	42	33.6	32	25.6	32	الصراعات بين الأفراد
40	37	29.6	35	28	35	غياب التشجيع على الاتصال
43	33	26.4	36	28.8	36	اختلاف البيئة الثقافية للأفراد
42	35	28	31	24.8	31	اختلاف ميولات الأفراد
37	29	23.2	35	28	35	تسلط الرؤساء
33	32	25.6	29	23.2	29	الاختلاف في اتجاهات الأفراد
35	23	18.4	18	14.4	18	الفوارق في الرتب العلمية

جدول رقم (23): كا<sup>2</sup> المحسوبة و الجدولية لمحور المعوقات الاجتماعية.

كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة
18.31	3.34

كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم(23): أن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية المقابلة لدرجة الحرية 10 هي 18.31 عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن كا<sup>2</sup> المحسوبة 3.34 أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية، وهذا ما يبين أنه لا يوجد اختلاف بين كلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في المعوقات الاجتماعية للاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، رغم أن هناك اختلاف ملاحظ في الأحد عشر معوقا اجتماعيا في مقدمتها افتقار الأفراد لمهارات الاتصال بنسبة 44 % في كلية الآداب واللغات و36 % في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومعوق الصراعات بين الأفراد بنسبة 33.6 % و32 %، ثم ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة جاء في المرتبة الثانية بنسبة 35.2 % و28.8 %، أما غياب المشاركة بين الأساتذة فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة 33.6 % و28 %، يليه في المرتبة الرابعة الفوارق في الرتب العلمية بنسبة 18.4 % و14.4 %، ثم اختلاف ميولات الأفراد في المرتبة الخامسة بنسبة 28 % و24.8 %، وفي المرتبة السادسة الاختلاف في اتجاهات الأفراد بنسبة 25.6 % و23.2 %، أما المرتبة السابعة والأخيرة فقد احتلها كل من معوق صعوبة تقبل وجهات نظر الآخرين بنسبة 32 % و30.4 %، وغياب التشجيع على الاتصال بنسبة 29.6 % و28 %، لكن معوق اختلاف البيئة الثقافية للأفراد تحصل على نسبة 36 % في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي نسبة أكبر من 26.4 % التي تحصل عليها في كلية الآداب و اللغات وكذلك معوق تسلط الرؤساء بنسبة 28 % في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، على خلاف

المعوقات الاجتماعية السابقة، إلا أن هذا الاختلاف ليس دالا جوهريا لأن كا<sup>2</sup> المحسوبة أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية.

#### 4.V. مناقشة النتائج في ضوء تساؤل البحث و فرضياته:

- الفرضية الأولى: للاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية معوقات نفسية من وجهة نظر الأساتذة.

اتفق أغلب أفراد العينة على أن للاتصال التنظيمي في الجامعة معوقات نفسية، بنسبة تراوحت بين (40%) و (79.2%)، وبينت نتائج البحث أن أربعة من بين أحد عشر معوقا نفسيا حصلت على نسب معتبرة من استجابات أفراد العينة تفوق (60%)، حيث جاءت قلة الثقة بين الزملاء في مقدمة المعوقات النفسية، التي تشكل عائقا كبيرا أمام تحقيق اتصال جيد وفعال في المنظمة الجامعية، وهذا يوافق ما توصلت إليه دراسة القرشي (2006) حول معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، من أن قلة الثقة بين الزملاء تمنع تبادل المعلومات أو تقوم بتعطيل وصولها في الوقت المناسب. يمكن أن يظهر قلة الثقة بين الزملاء في الظن بأن كل شخص يفكر في مصالحه وأهدافه الخاصة، وغياب الاحترام المتبادل، وعدم وجود مناخ تنظيمي ايجابي يعمل على زيادة الثقة بين الزملاء ومن مظاهره التي أشار إليها أفراد العينة، أنه يوجد أساتذة يأخذون أسئلة الامتحانات الخاصة بهم إلى المنزل، ويحضرونها في اليوم التالي، خوفا من تسرب الأسئلة، بالرغم من كثرة عدد الأوراق وأحيانا صعوبة حملها، وهذا لعدم ثقتهم سواء في زملائهم، أو في الإداريين.

واعتبرت عينة البحث الضغط النفسي معوقا نفسيا مهما للاتصال التنظيمي يلي قلة الثقة بالزملاء مباشرة، وهو أمر طبيعي نظرا للدور المؤثر لحالة الفرد السيكولوجية في عملية الاتصال، فالاستقرار النفسي يؤثر في تفسير الرسائل والنظر فيها، فإذا كان الفرد في حالة توتر وضغط أثر ذلك عليه حتى في صياغة جمل الرسالة، أو في طريقة التعبير عنها. وقد يرجع هذا الضغط إلى عدة أسباب ذكر منها بعض أفراد العينة، ظروف العمل نفسها، كعدم توفر وسائل التدريس أو أنها موجودة ولكن معطلة في الوقت الذي يحتاجها الأستاذ لإتمام حصته التدريسية مما يسبب له شعورا بالضغط النفسي.

كما شكل التردد عند مواجهة الرؤساء أيضا معوقا مهما للاتصال التنظيمي في الجامعة، حيث احتل المرتبة الثالثة ويعزى حسب رأي بعض أفراد العينة إلى طبيعة شخصية الرؤساء، وطريقة تعاملهم مع الأساتذة والمرؤوسين، وقد يرجع أيضا إلى الشائعات التي تلعب دورا كبيرا في تشويه رسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين كما أثبتت ذلك دراسة أجغيم الطاهر (2007)، حول الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية.

ولم يقل اختلاف فهم الأفراد للمعاني أهمية في كونه معوقا للاتصال التنظيمي وقد احتل المرتبة الرابعة؛ إذ يتوقف فهم الفرد لمعنى الرسالة على طريقة تفكيره و مستوى إدراكه؛ إضافة إلى أن الأفراد يتفاوتون فيما بينهم في القدرة على الفهم الدقيق والسرعة في الفهم كذلك، وهو ما أكده القريوتي (2000) في تحديده لأهم معوقات الاتصال، وأظهرته نتائج دراسة سليمان (1991) حول معوقات الاتصال الإداري في هيئة قناة السويس بمصر، التي ذهبت إلى أن الفروق الفردية بين الأفراد يؤدي اختلافها إلى ظهور المعوقات السلوكية للأفراد.

ثم اتفق أغلب أفراد العينة على أن عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين تعيق العملية الاتصالية في الجامعة، لأنه إن لم يكن الفرد راغبا في الاتصال ببعض زملائه في العمل، فكيف سيستطيع أن

يبلغهم رسالة ما، وحتى إن بلغها ستتعرض لتفسيرات متحيزة، وعدم ملاءمة الوقت كذلك. وقد ظهر أن وجود قصور في تأويل ما يقوله الآخرون يشكل عائقا للاتصال التنظيمي بنفس أهمية المعوق السابق (56%)، وجاء في المرتبة الخامسة، قد فسره بعض الأساتذة بإمكانية حدوث تغيير في مضمون الرسالة أثناء تلقي المرسل إليه لها نتيجة لقصور تأويله لها، وإذا ما حدث هذا التأويل غير الصحيح أو الناقص نوعا ما يؤدي إلى تغيير محتوى الرسالة. ويمكن أن يعزى هذا الأمر إلى نقص الإصغاء، الذي يعتبر صفة ومهارة ذات أهمية في عملية الاتصال عموما، كما قد يؤدي الانطباع السيئ عن بعض الأفراد إلى تأويلات غير صحيحة حول موضوعات خاصة بالعمل.

وأكد أكثر من نصف الأساتذة (52.2%)، على أهمية عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون في إعاقة الاتصال التنظيمي، فقد احتل المرتبة السادسة، وهذا حين لا يبدي الفرد أي اهتمام بما يقال وهو ما عبر عنه بعض الأساتذة (أنا أتكلم معه وهو لا يعيرني أي اهتمام بالرغم من أهمية الموضوع الذي أتكلم عنه)، بأنه قد يؤدي إلى الانسحاب وعدم الاتصال بهذا الشخص مرة أخرى. يليه الشعور بالضيق عند الاتصال بأحد الرؤساء بنسبة (48%) وقد جاء في المرتبة السابعة، وقد يرجع إلى طبيعة الرئيس، وكيفية تعامله مع المرؤوسين. واعتبرت بعده صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين بنسبة (44%) في المرتبة الثامنة، من مسببات التوتر والانزعاج عند التكلم والتحاور بين الزملاء أو مع الرؤساء وهو ما ذهب إليه الشيخ سالم و آخرون (1995) من أن عدم القدرة على التعبير يخلق الكثير من الارتباك، والغموض. أما بالنسبة لشعور الأستاذ بأن الإداريين لا يفهمونه، فقد جاء في المرتبة التاسعة بنسبة (43.2%) وهو ما عبر عنه بعضهم بقوله "أحاول وبشدة طلب ما من الإداريين إلا إنهم لا يفهمون كلامي"، وهذا قد يرجع إلى اختلاف المستوى التعليمي بين الأساتذة وبعض الإداريين أو أن هناك أمورا إدارية تقيد الإداري في عمله؛ ولا يستطيع تجاوزها لكن الأستاذ يفسرها أنه

لا يفهمه، ولا يريد تقبل ذلك الطلب. وبالنسبة لصعوبة فهم ما يقوله الآخرون ظهر بنسبة (40%) في المرتبة الأخيرة، فهي راجعة لقدرات الفرد على الفهم أو لطبيعة ما يقوله الآخرون أصلاً، وقد ترجع إلى اللغة المستعملة في الاتصال وهي المادة الأساسية للتعبير عن موضوع الاتصال، وذلك عن طريق استخدام الكلمات، والرموز المناسبة حيث أن للكلمات مدلولات ومعاني تختلف من فرد لآخر، وبالتالي يختلف أو يصعب فهمها.

وعليه يتضح من النتائج السابقة، أن المعوقات النفسية للاتصال التنظيمي لها دور كبير في التأثير عليه وعلى سيرورته في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي تضمنت المعوقات النفسية تحت عنوان المعوقات الإنسانية، كدراسة انتصار القرشي (2006)، ودراسة سليمان (1991)، ودراسة عودة (1996)، ودراسة البدر (1984).

#### • الفرضية الثانية: للاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية معوقات تنظيمية من وجهة نظر الأساتذة.

اتفق معظم أفراد العينة على أن للاتصال التنظيمي في الجامعة معوقات تنظيمية بنسبة تتراوح بين 33.6% و 86.4%، كما بينت نتائج البحث أنها تعتبر أكثر المعوقات أهمية، وجاء في مقدمتها عدم تأدية مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها بنسبة (86.4%) فنجد إدارة الكليتين تحدد موعد لاجتماع معين دون مراعاة مواعيد عمل جميع الأساتذة وعلى أساسها تضع اليوم و الساعة وقد يكون يوم عشوائياً دون النظر إلى ظروف الأستاذ، وهذا حسب قول الأساتذة فقد يعمل الأستاذ يوم الأحد والاثنين فقط و يوم الاجتماع يكون يوم الخميس فهذا التباعد في المواعيد قد يخلق مشكلات للأساتذة، وبالتالي يحضر الاجتماع وهو ليس له رغبة لحضوره، وتتم الاجتماعات أيضاً حسب قول الأساتذة بصور شكلية، كلام فقط دون تنفيذ واقعي، وفي الأخير لا توجد نتيجة من هذا الاجتماع، قد يخلق هذا

سوء روتين العمل، وقد يرجع هذا أيضا إلى عدم تحديد الهدف من الاجتماع، وعدم التخطيط الجيد له، فالتخطيط هو أساس النجاح والوصول إلى الأهداف المرجوة، مع العلم أن كل كليات الجامعة تنظم عدة اجتماعات، حسب رأي الأساتذة، ونستدل بالنتيجة التي توصلت إليها دراسة صبيبة (2001)، أن الاجتماعات في الجامعة تعد مفرغة من محتواها.

ويميلون إلى أن افتقاد وسائل الاتصال للتنوع تعتبر عائق بنسبة كبيرة (72%) في المرتبة الثانية، ووسائل الاتصال تفتقد للتنظيم بنسبة متوسطة (64.8%)، فالالاتصال في الجامعة يقتصر على الاجتماعات، الإعلانات، بالرغم من وجود وسائل أخرى للاتصال من بينها، الهاتف، الانترنت، وسائل التواصل، كلما تنوعت و تنظمت وسائل الاتصال التنظيمي في الجامعة كلما وصلت الرسالة بسرعة وفي الوقت المناسب، لا يجب الاعتماد على وسيلة وإهمال الأخرى. وكذا اتفق أفراد عينة البحث أن وسيلة الاتصال لا تتلاءم مع موضوعه، معوقا تنظيميا مهما للاتصال التنظيمي بنسبة (45.6%)، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة زيتوني صبيبة(2001)، التي توصلت إلى أن وسائل الاتصال في المؤسسة التعليمية قليلة ولا تمكن الأستاذ والإدارة من أداء مهامهم على أكمل وجه، ودراسة عودة(1996) حول معوقات الاتصال الإداري بجامعة الكويت، التي أظهرت المغالات في استخدام الوسائل الكتابية فقط واعتبارها الأداة الرئيسية للاتصال.

ويوافقون أيضا أن الانفراد في اتخاذ القرارات احتل المرتبة الثالثة بنسبة (69.6%)، معوقا تنظيميا مهما للاتصال التنظيمي وهذا خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم كالجامعة، وعدم التشارك مع الأساتذة أو الموظفين الإداريين في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى عدم تقبل هذا القرار، وتتفق دراسة انتصار (2006) مع هذه الدراسة حيث توصلت إلى أنها تشكل عائق كبير للاتصال الإداري بالوزارة ذلك لأنها تؤدي إلى طول خطوط الاتصال بين مراكز القرار ومواقع التنفيذ، الأمر الذي قد يعرض

المعلومات والقرارات للكثير من عمليات التشويه، والتحريف أثناء انتقالها مما يؤثر سلبا على مصداقية المعلومات، ويقلل من جودة القرارات، ويشكل عبئا على عملية الاتصال وتصبح هذه العملية أكثر صعوبة، وتحتاج إلى وقت أطول وجهد أكبر، وفاعلية أكثر في الإرسال والاستقبال، حتى يتم ضمان تدفق الرسائل الاتصالية بين مراكز القرار ومواقع التنفيذ داخل الجامعة، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التقليل من الانفراد في اتخاذ القرارات، وإعطاء كل فرد عامل بها صلاحياته الخاصة بالعمل، والعمل على المشاركة الدائمة مع جميع أطراف التنظيم الجامعي في اتخاذ القرارات، وأيضا تتفق دراسة صبيبة زيتوني(2001) مع هذه الدراسة حيث أنها توصلت إلى أن الاتصال الذي يسود المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرارات، إلى جانب الإدارة، ودراسة البدر(1984) تؤكد أيضا أنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة في بيت التمويل الكويتي.

وأكد أكثر من نصف الأساتذة على أهمية عدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات في الجامعة في إعاقة الاتصال التنظيمي وقد جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة (68%)، وأكدوا على عدم وجودها سواء على مستوى الكلية أو الجامعة، والإدارة المسئولة عن تداول المعلومات ضرورية في أي تنظيم ذلك أنها تجمع المعلومات، وتنظمها، وتقوم بنشرها في التنظيم الجامعي، وهذا يدل على حاجة الجامعة لوجود مثل هذه الإدارة داخل كل كلية من كلياتها لتسهيل عملية الاتصال التنظيمي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة انتصار(2006) التي أظهرت أن عمليات صنع القرار وعمليات التنفيذ داخل أي منظمة أساسا تتوقف على كمية، ونوعية المعلومات المتوفرة لكل من صانع القرار، والمنفذ، وعدم وجود هذه الإدارة في الجهاز المركزي الوزاري يشكل عائق بدرجة كبيرة .

كما شكل حجب المعلومات من طرف بعض الزملاء معوقا مهما للاتصال التنظيمي بنسبة (66.4%) محتلا المرتبة الخامسة، لذا إن عدم كفاية المعلومات المتحصل عليها بسبب هذا الحجب يؤدي إلى عرقلة سير الاتصال وهذا الحجب على المستوى الأفقي للاتصال بما أنه بين الزملاء، قد يؤدي إلى عدم التنسيق الجيد بينهم خاصة إذا كان يخص الأعمال المرتبطة ببعض، وقد يكون من أسبابه الرغبة في احتكار المعلومة للفرد نفسه فقط، ليشبع حاجته الأنانية و ليفرض نفسه، وليظن أنه متفوق على الآخرين بسبب معرفته للمعلومات على غرار غيره، فمن وجهة نظر الأساتذة أن الحجب لا يتم من طرف بعض الزملاء فقط بل أيضا من طرف الرؤساء ولكن بنسبة متوسطة (59.2%)، وهذا الحجب يقلل من قدرة المرؤوسين من أساتذة وإداريين على الأداء الجيد لقلّة المعلومات المتوفرة لديهم، وإذا استمر بين الزملاء وبين الرؤساء سيقلل من قدرة الرؤساء على اتخاذ القرارات السليمة، وكذا سيشتت جماعة العمل وبالتالي تنتشت أهداف المؤسسة الجامعية وطبعا عدم تحقيقها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البدر (1984) حول فاعلية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي حيث توصل إلى أن نسبة كبيرة من العاملين ترى أن رؤسائهم المباشرين يخفون عنهم بعض المعلومات أو معظم الحقائق اللازمة للعمل، إذن أهم المعلومات هي التي يتم حجبها وهذا لمصالح شخصية ومن أمثلة ذلك في الجامعة موضوع التبرص الخاص بالأساتذة يعلن عنه أحيانا وأحيانا أخرى يكون خفية، يوضع إعلان صغير في مكان صغير وكل هذا لماذا لكي لا ينتبه إليه إلا القلة القليل والآخرين يعلمون بعد فوات الأوان، هذا الحجب يولد حالة من الغموض داخل المنظمة الجامعية حسب قول بعض الأساتذة.

كما أكد الأساتذة على أن عدم تحديد الصلاحيات في المؤسسة الجامعية يعد معوقا مهما للاتصال التنظيمي وذلك بنسبة فوق المتوسط (63.2%) احتل المرتبة السابعة، وهذا يعني أنه لا تعرف صلاحيات كل فرد يعمل داخل الجامعة، سواء كان أستاذ أو أستاذ إداري أو موظفين إداريين وهذا ما

يجعل مراكز القرار والتنفيذ غير واضحة، ومحددة بدقة مما يتسبب في تعطيل العمل، فإن حدثت مشكلة ما في العمل لا يعلم الأستاذ إلى من يتجه لحلها هل يتجه إلى رئيس القسم مثلا أم إلى نائبه، لتضارب المسؤوليات، وهذا التضارب يدفع الأفراد إلى القيام بأعمال واتخاذ قرارات، وقد يصل بهم الأمر إلى تنفيذها بالرغم أنها ليست من صلاحياتهم، فتحديد الصلاحيات كل رئيس وكل مرؤوس داخل الجامعة يجعلهم ينفذون أعمالهم المنوطة بهم لا يتعدون حدودها، وتوضيح ما لهم وما عليهم لسير عملية الاتصال التنظيمي وبالتالي سير العمل على أكمل وجه، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء به القريوتي(2000)، في المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم، من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات بأنها من أهم المعوقات التنظيمية.

أما بالنسبة للمعوق التنظيمي عدم ملاءمة توقيت الإعلان عن المعلومات الذي جاء في المرتبة الثامنة بعد معوق عدم تحديد الصلاحيات مباشرة، فقد اتفق أكثر من نصف الأساتذة (61.6%)، على أن المعلومات في الجامعة لا تصلهم في الوقت المناسب بل بعد فوات الأوان وفي أوقات غير مناسبة، وكما نعلم أن إدارة الوقت هي من الطرق الناجعة اليوم لتحقيق الأهداف في مختلف المؤسسات، ومن أمثلة ذلك في الجامعة: الإعلان عن يوم دراسي أحيانا قد يتم قبل عدة أيام وهذا حسب رأي الأساتذة بالرغم من أنه يجب الإعلان عنه مسبقا بمدة زمنية معينة، كما أكدت منال هلال المزاهرة (2012)، في كتابها نظريات الاتصال أن التوقيت جد مهم في عملية الاتصال لأن الأمر يتطلب للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له من طرف الإدارة وتوصلت دراسة cassilto (1997) حول كيفية تأثير الاتصالات في المنظمات على دور المشرف، إلى أنه يجب تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب. واتفقوا أيضا على أن عدم تحقيق مواعيد نشر

الإعلانات الغرض منها بنسبة متوسطة (56%) ومثال ذلك عند نشر إعلان عن ملتقى وطني للأساتذة حول موضوع العنف في الوسط الجامعي وينشر هذا الإعلان في وقت متأخر فلا يستطيع بعض الأساتذة الذين يهتمهم الموضوع المشاركة فيه وهكذا يكون التوقيت الغير مناسب لنشر الإعلان سببا رئيسيا لعدم تحقيق الغرض منه، كما أن نشر هذه الإعلانات يتم بطريقة غير منظمة، فلا يتم سحب الإعلانات القديمة قبل وضع الإعلانات الجديدة بل توضع الجديدة في وسط القديمة، حتى أن الأستاذ عند قراءته لها لا يميز أين الجديد فيجعله هذا يحس بنوع من الملل عند قراءتها كلها كل مرة للوصول أخيرا إلى الإعلان الذي يبحث عنه، وقد استجاب الأساتذة إلى عبارة صغر المساحات المخصصة للإعلانات بنسبة أقل من المتوسط (41.6%)، وهذا يعني أنه ليس هناك مساحات موجودة و لكنها لم تستغل بشكل جيد وخصص للإعلانات مساحات صغيرة توضع فيها، وصغر المساحة مع عدم تنظيمها يتسبب كل هذا في الفوضى في الإعلانات وحتما عرقلة في وصول المعلومة بدقة وسهولة، كما أن صياغة الإعلانات غير واضحة حصلت على نسبة قليلة من الاستجابات (34.4%)، وهذا يعني أنه توجد بعض الإعلانات لا تصاغ بشكل واضح وهذا قد يرجع إلى عدم مراعاة الدقة في استعمال الأساليب اللغوية، والنحوية، والكتابية للصياغة الجيدة؛ والمتقنة وهذا طبعا يجب أن ينفذ من طرف كل مسئول عن الإعلانات وهذه النتيجة تتفق مع دراسة البدر(1984) التي توصلت إلى أن نسبة مرتفعة من الرسائل المتداولة في بيت التمويل الكويتي تعتبر غامضة، وغير واضحة نتيجة لعدم وضوح الصياغة.

كما اتفق أغلب الأساتذة أنهم يضطرون للجوء إلى زملائهم للحصول على المعلومات واقد احتل المرتبة التاسعة بنسبة (60.8%)، وهذا الاضطرار قد يرجع إلى معوقات ذكرت سابقا من بينها عدم تحديد الصلاحيات وعدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات، فإن وجدت هذه الإدارة لما اضطر

الأستاذ للجوء إلى زميله فكل المعلومات التي يحتاجها من خلالها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنه يوجد اتصال رسمي في الجامعة ولكن الاتصال الغالب هو الاتصال الغير رسمي، وهذا ما تأكده استجابات الأساتذة حول كل من أن عملية الاتصال لا تتم وفقا للتسلسل التنظيمي بنسبة (56.8%) وأيضا قنوات الاتصال غير واضحة (52%)، فمعظم الدراسات التي اهتمت بالعلاقات الإنسانية أكدت على أن النظام الغالب في مختلف التنظيمات هو النظام الغير رسمي، وهذا ما جاء به صالح بن نوار (2010) في كتابه فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية بأن "دراسات هاتورن كشفت عن وجود ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي للعمل، و تأثير الجماعة على سلوكيات العمل وعلى الإنتاج وأن المنظمات وخصوصا الكبرى التي تتسم بالتعقيد والتركيب غير محكومة بالتنظيمات الرسمية فقط بل بالتنظيمات الغير رسمية أيضا وهذه الأخيرة على درجة كبيرة من الأهمية كمنبع للتأثير الموازي للتنظيم". إن عدم مراعاة التسلسل التنظيمي وعدم وضوح القنوات الرسمية للاتصال يجعل من الأساتذة يضطرون للجوء إلى زملائهم، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة البدر (1984) في أن معظم الاتصالات في بيت التمويل الكويتي تتم من خلال قنوات الاتصال الرسمية وبذلك يكون دور الاتصال غير الرسمي محدودا في هذا المجال. كما أنها تختلف مع دراسة أجيم الطاهر (2007) حول الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية الذي توصل إلى نظام الاتصال الرسمي النازل و الصاعد هو الذي يسود الجامعة الجزائرية، ودراسة انتصار بنت عبد الكريم القرشي (2006) التي توصلت إلى أن قنوات الاتصال الرسمية هي الأكثر استخداما في الأعمال بوزارة التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية، ولكنها تتفق مع هذه النتيجة في أن هناك نسبة لا يستهان بها من العاملين تستخدم قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر في أداء الأعمال.

وأكد الأساتذة بنسبة (48.8%) أنهم يواجهون صعوبة في الاتصال بالإدارة وقد ترجع هذه الصعوبة إلى عدم تلبية الإدارة طلبات الأساتذة، وتصعيب بعض الأمور الخاصة بهم وعدم مراعاة ظروفهم كما جاء على لسان أستاذة أن الإدارة قامت بتحديد لها توقيت أسبوعي غير مناسب لظروفها وحين حاولت الاتصال بهم لم يستجيبوا وحتى لم يقدموا مبررا. أما فيما يخص استجابة الأساتذة حول تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة الجامعية كمعوق للاتصال التنظيمي فقد تساوت نسبته مع المعوق السابق (48.8%)، وهذا التعدد قد يؤدي إلى تغيير أو تعديل أو تحريف موضوع الرسالة إلى أن يصل كما يجعل الرسالة تصل في الوقت الغير مناسب وهذا ما أكده حسين حريم (2010) في كتابه مهارات في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، واعتبر أنه إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف تفقد المعلومات الكثير من محتواها أثناء الصعود والنزول، وقد تشوه أيضا أو يتم تبديلها أو إضافة أشياء لها وإلغاء أخرى، و كذلك يؤدي هذا التعدد إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات، وتدفعها بين أجزاء التنظيم الجامعي.

كما اعتبرت نسبة قليلة من الأساتذة بنسبة (33.6%) في المرتبة الأخيرة، أن العدد الكبير للأساتذة يعد معوقا للاتصال التنظيمي في الجامعة وهذا من خلال عدم معرفة الأساتذة ككل، وبذلك لا تسمح لهم الفرصة لإقامة علاقات عمل يتم من خلالها التشارك في الآراء ومناقشة المواضيع التي تهم الجامعة و لتحقيق أهدافها، وقد يتسبب كبر العدد في انقسام الأساتذة إلى جماعات و بالتالي يحث تباعد اجتماعي بين كل جماعة وأخرى وقد تحتكر جماعة معلومة ما ولا توصلها إلى غيرها، وبالتالي عرقلة عملية الاتصال التنظيمي من خلال عدم وصول الرسالة.

• **الفرضية الثالثة:** للاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية معوقات اجتماعية.

اتفق أغلب الأساتذة على أن للاتصال التنظيمي في الجامعة معوقات اجتماعية، حيث بينت نتائج البحث أن المعوقات الاجتماعية تحتل المرتبة الثانية لمعوقات الاتصال التنظيمي (71.54%)، وافتقار الأفراد لمهارات الاتصال يتصدر لائحة المعوقات الاجتماعية، وهذا لأن العاملين بالمنظمة الجامعية يقضون معظم وقت عملهم في الاتصال، فإن كان الأستاذ أو الموظف لا يملك المهارات السلوكية للاتصال، من مهارة التحدث والكتابة والقراءة والإصغاء.... الخ فكيف سيستطيع إيصال المعلومات سواء الشفهية منها أو الكتابية وحتى إن نجح في إيصالها ستصل بطريقة غير مفهومة إلى مستقبلها أو مشوهة الصياغة، و بالتالي لن يحقق الاتصال التنظيمي الغرض منه، وهذه المهارات ضرورية في مختلف مجالات العلاقات الإنسانية داخل المنظمات وحتى خارجها وهذا ما أكده نعيم إبراهيم الظاهر في كتابه(2011)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، وكل مهارة تكمل الأخرى فمهارة الإصغاء تكمل مهارة التحدث، كما أثبتت ذلك دراسة عودة (1996) حول مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية بجامعة الكويت، حيث أكد بأن مهارات الاتصال تعد معوقا للاتصالات الإدارية.

ويميل الأساتذة في أن ضعف التفاعل بين الزملاء و الإدارة يعتبر معوقا مهما للاتصال التنظيمي في الجامعة بنسبة (64%) يلي افتقار الأفراد لمهارات الاتصال مباشرة، فالتفاعل بينهم يزيد من القابلية للتفاهم، والحوار، والمناقشة، والتعاون بين الطرفين، بالتالي يساهم في تبادل أكبر قدر من المعلومات داخل الجامعة، وطبعاً تحقيق اتصال فعال، ولكن ضعف التفاعل بين الزملاء و الإدارة يخلق حواجز بينهما ويصبح كل منهما غير قادر على تفهم الآخر، وإن حدث هذا يصعب تبادل المعلومات أو التشارك فيها وتنقسم المنظمة إلى قسمين بدلا من أن تتكامل الجهود وتتضاعف، تضعف ولهذا يعد

ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة عقبة أمام الاتصال التنظيمي في الجامعة، كما يتفقون أن غياب المشاركة بينهم يعد معوقا تنظيميا بنسبة (61.6%)، وبسببه لا تصل المعلومات للجميع وقد تصل في الوقت الغير مناسب، ويمنع أيضا التنوع في المعلومات و يعد حاجزا أمام بناء علاقات إنسانية طيبة في ظل تحقيق أهداف الجامعة، وهذه المشاركة قد تكون من خلال تنظيم اجتماعات متعددة لمناقشة موضوعات مختلفة، وقد تكون من خلال لقاءات العمل المتكررة.

كما اعتبر أفراد العينة صعوبة تقبل وجهات النظر معوقا مهما للاتصال التنظيمي بنسبة (62.4%) وقد جاء في المرتبة الثالثة، نظرا لتمسك الأفراد بآرائهم الشخصية سواء كانوا على صواب أو على خطأ، ويرون أنها غير قابلة للنقاش فيصبح تصحيح المعلومات الخاطئة غير ممكن، وقد يعود إلى اختلاف فهم أو تفسير الأمور وحكمهم على الأشياء، وقد يرتبط هذا المعوق بمعوق الاختلاف في اتجاهات الأفراد الذي قد يرجع إلى أنه في حالات عدة من غير الممكن تغيير اتجاهات الفرد سواء كانت ايجابية أو سلبية فاتجاهات الفرد نحو موضوع معين تؤثر على سلوكه وموقفه تأثيرا مباشرا، وتكون لديه قناعات غير قابلة للتغيير حسب رأيه، فيؤثر كل هذا على السيرورة الطبيعية لعملية الاتصال.

وأكد أكثر من نصف الأساتذة (59.2%)، أن الصراعات بين الأفراد من المعوقات الاجتماعية الأساسية للاتصال التنظيمي في الجامعة حيث احتلت المرتبة الخامسة، فلا تكاد تخلوا أي منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة فالأفراد يشكلون العنصر الأساسي لوجودها، ووجودهم وتفاعلهم بدوره مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة، هذا التفاعل يتخلله أحيانا بعض الصراعات، وقد ينتج عنها آثار سلبية أو ايجابية، وقد يرجع هذا الصراع إلى سوء العلاقات بين الأفراد، ي نتج عنه عدم التعاون ومشاركة المعلومات وبالتالي التقليل من فعالية الاتصال، ويصبح معوقا أمامها.

كما شكل غياب التشجيع على الاتصال معوقا أساسيا للاتصال التنظيمي في الجامعة (57.6%) في المرتبة السادسة، إن وجود تشجيع على الاتصال يسمح بتزويد العاملين بكل الإجراءات و الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق فعالية الاتصال، وغيابه يمنع ذلك لأنه حين لا يشجع على الاتصال تبقى هذه العملية محدودة النتيجة، ويتحقق التشجيع من خلال توزيع المسؤوليات، وعدم احتكار المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويد العاملين بكل المعلومات الكافية لتحديد المشاكل، وتقييم النتائج وتسيير الأعمال وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.

واتفقوا أيضا أن اختلاف البيئة الثقافية للأفراد يعد معوقا مهما للاتصال التنظيمي في الجامعة بنسبة (55.2%)، ذلك لأن لها تأثير مباشر على معتقداتهم، واتجاهاتهم، وأفكارهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وطرق تعبيرهم عن انفعالاتهم ورغباتهم، وكل هذا ينعكس في سلوكهم أثناء عملهم، وبالتالي اختلافها يؤثر على الاتصال بطريقة أو بأخرى، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة عودة (1996) التي توصلت إلى أن الخلفيات الثقافية للأفراد من أهم المعوقات البيئية للاتصالات الإدارية بجامعة الكويت، كذلك يميلون أن اختلاف ميولات الأفراد تعتبر معوقا للاتصال التنظيمي (52.8%) وكما نعلم أن ميولات الفرد المهنية تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه إضافة إلى كونها تساعده في إشباع حاجاته النفسية الأساسية، فقد يميل بعض الأشخاص إلى الوحدة وعدم مشاركة الآخرين في العمل وبالتالي عدم تبادل المعلومات، كما قد يميل البعض الآخر إلى الاتصال المفرط وكثرة تبادل المعلومات، هذا قد يؤدي إلى تحريف مضمونها، كما يميل إلى معلومات على حساب الأخرى، فالاختلاف في هذه الميول يؤثر على عملية الاتصال التنظيمي في الجامعة، وهذا ما أكده هادي نهر، وأحمد محمود الخطيب (2009) في كتاب إدارة الاتصال و التواصل، النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، بأن الفرد ينجذب في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته، وميولاته و يتجاهل الأخرى.

كما شكل تسلط الرؤساء معوقا رئيسيا للاتصال التنظيمي في الجامعة (51.2%)، من وجهة نظر أفراد العينة، ويتمثل في عدم قبول الرئيس مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، واحتكار المعلومات، وأحيانا غياب الإصغاء لآرائهم التي قد تكون ضرورية لتحسين العمل، ولتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يجعل الأفراد محبطين ودائمي الإحساس بأنه لا جدوى من إبداء رأيهم، ويخلق هذا التسلط حاجزا أمام الرؤساء والمرؤوسين وحالة من عدم التوازن، وهذا ما أكده صالح بن نوار (2010) في كتابه فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ص 71، أن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها تحدد إلى حد كبير نمط الاتصالات في المنظمة. كما اتفقوا على أن الفوارق في الرتب العلمية تشكل معوقا أمام الاتصال التنظيمي في الجامعة (32.8%) وقد احتل المرتبة الأخيرة في المعوقات الاجتماعية، لأن بعض الأفراد يتعاملون مع هذا الفرق وكأنهم يملكون السلطة المطلقة و كأن الآخرين عليهم أن يأخذوا آرائهم على أنها أوامر ويجب أن تنفذ، وهذا ناتج عن الغرور و تتحدد اتصالاتهم مع الأفراد المتساوين معهم في الرتب وإلغاء الآخرين من محور تعاملاتهم، وهذا حسب قول بعض الأساتذة، وكل هذا يعيق الاتصال وتتفق هذه النتيجة مع القريوتي (2000) الذي أكد أن معوق الرتبة والمركز من بين أهم معوقات الاتصال.

أما من حيث أهمية مختلف معوقات الاتصال التنظيمي، فقد تصدرت المعوقات التنظيمية معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، بنسب تتراوح بين 33% و 86.4% وبمتوسط 72.28، فقد جاءت عدم تأدية مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها، وافتقاد وسائل الاتصال للتنوع، والانفراد في اتخاذ القرارات، وعدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات في المراتب الأربعة الأولى، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من: انتصار القرشي (2006) ، ودراسة سليمان (1998)، ودراسة عودة (2000)، أما المعوقات الاجتماعية فقد

احتلت المرتبة الثانية بنسب تتراوح بين 32.8% و 80% وبمتوسط 71.54، وقد جاء افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، وضعف التفاعل بين الزملاء و الإدارة، وصعوبة تقبل وجهات نظر الآخرين، وغياب المشاركة بين الأساتذة، في المراتب الأربعة الأولى، إذ أن للجانب الاجتماعي والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في مكان العمل تلعب دورا هاما في زيادة فعالية الاتصال والصراعات تعمل على العكس، وبالنسبة للمعوقات النفسية فقد تركزت في المرتبة الثالثة و الأخيرة بنسب تتراوح بين 40% و 79.2%، وبمتوسط 68.90، وقد تحصلت قلة الثقة بين الزملاء، والضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، على المراتب الأربعة الأولى، وهذا لما لها من تأثير على عملية الاتصال، فالجانب النفسي يلعب دورا مهما في كيفية أداء الفرد لعمله واتصاله مع الآخرين، ولكن ترتيبها في المرتبة الأخيرة لا يعني قلة أهميتها بل لهذه المعوقات تأثير أيضا على عملية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة.

• **الفرضية الرابعة:** لا تختلف معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم

الاجتماعية والإنسانية من وجهة نظر الأساتذة حسب طبيعة الكلية.

تحققت الفرضية الرابعة لأن النتائج أظهرت أنه لا يوجد اختلاف بين كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية في معوقات الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة حيث أن كا<sup>2</sup> المحسوبة 5.69 أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية 18.31 في محور المعوقات النفسية، لكن لوحظ اختلاف من حيث النسب المئوية ولكنه ليس دالا جوهريا، احتل المراتب الأولى كل من التردد عند مواجهة الرؤساء، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون، وقد يرجع هذا إلى اختلاف طبيعة الأفراد، والفروق الفردية بينهم في طريقة تفكيرهم، و فهمهم للمعاني، وأسلوب تعاملهم مع الآخرين. وكذا كا<sup>2</sup> المحسوبة 16.50 أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية 20.14 في محور المعوقات التنظيمية، وقد

جاء في مقدمتها معوق عدم تحديد الصلاحيات الذي تحصل على نسبة 39.2% في كلية الآداب واللغات و 24% في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أما معوق تعدد المستويات الإدارية فنسبته في كلية العلوم الاجتماعية مقدرة ب 28% وهي أكبر من نسبته في كلية الآداب واللغات 20.8%، وكذلك كا<sup>2</sup> المحسوبة 3.34 أصغر و كا<sup>2</sup> الجدولية 18.31 في محور المعوقات الاجتماعية، قد تصدر هذه المعوقات كل من افتقار الأفراد لمهارات الاتصال بنسبة 44% و 36% ومعوق الصراعات بين الأفراد بنسبة 33.6% و 32% بنسبة أكبر في الكلية الأولى مقارنة بالكلية الثانية، لكن معوقا اختلاف البيئة الثقافية للأفراد وتسلط الرؤساء تحصلا على نسب أكبر في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية على عكس المعوقات الأخرى كما سبق ذكره، و عدم وجود اختلاف قد يكون راجع إلى أن لكل من الكليتين نفس المناخ التنظيمي، وإلى أن الكليتين كانتا كلية واحدة ، لهما إدارة واحدة تسيير العمل ولها أسلوبها الخاص في تنفيذ التعليمات لتحقيق الأهداف، ولها طرقها الخاصة، ووسائلها التي تستخدمها في عملية الاتصال، فقد يعود إلى أنه حتى بعد الانقسام بقيت كل من الكليتين تسيير بنفس الأسلوب.

## الخاتمة:

انطلق هذا البحث من تساؤل رئيسي حول ماهية معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، من وجهة نظر الأساتذة، وتمثلت فرضيات البحث حول معوقاته (النفسية، التنظيمية، الاجتماعية)، والتي تمت صياغتها بعد الاطلاع على الجانب النظري ومجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال، وبالاعتماد على عينة البحث المتمثلة في الأساتذة، تم الكشف عن هذه المعوقات التي تم ترتيبها حسب درجة الأهمية وتصدرت لائحة معوقات الاتصال التنظيمي، المعوقات التنظيمية وهي: عدم تحقيق مواعيد الاجتماعات للغرض منها، افتقاد وسائل الاتصال للتنوع، الإنفراد في اتخاذ القرارات، عدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات، حجب المعلومات من طرف بعض الزملاء، افتقار وسائل الاتصال للتنظيم، عدم تحديد الصلاحيات، عدم ملاءمة 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 منظمة لنشر الإعلانات، عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، صعوبة الاتصال بالإدارة، تعدد المستويات الإدارية، عدم ملاءمة وسيلة الاتصال مع موضوعه، صياغة الإعلانات غير واضحة، صغر المساحات المخصصة للإعلانات، العدد الكبير للأساتذة.

وبالنسبة للمعوقات الاجتماعية فتمثلت في، افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات نظر الآخرين، غياب المشاركة بين الأساتذة، الصراعات بين

الأفراد، غياب التشجيع على الاتصال، اختلاف البيئة الثقافية للأفراد، اختلاف ميولات الأفراد، تسلط الرؤساء، الاختلاف في اتجاهات الأفراد، الفوارق في الرتب العلمية.

أما المعوقات النفسية فهي قلة الثقة بين الزملاء، الضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين، قصور في تأويل ما يقال، عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون، الشعور بالضيق عند اتصالي بأحد الرؤساء، صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار، الشعور بأن الإداريين لا يفهمونني، صعوبة فهم ما يقوله الآخرون.

و بالتالي يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، معوقات تنظيمية، معوقات اجتماعية، ومعوقات نفسية، على الجامعة إيجاد حلول لها لتحسين فعالية الاتصالات داخلها.

وانطلاقاً من النتائج التي توصل إليها البحث، تتقدم الباحثة بالمقترحات التالية:

✓ ضرورة أن تحرص الجامعة على الاهتمام بالجوانب التنظيمية للاتصال والعمل على إصلاح ما يعترى هذه الجوانب من قصور وخلل وذلك من خلال:

- العمل على تنظيم المواعيد والموضوعات التي ستناقش في الاجتماعات، ونشر الإعلانات مع مراعاة نشرها بطريقة منظمة، وتفقدتها بين فترة وأخرى، وتخصيص أماكن مناسبة لها، مع التأكد من صياغتها، والإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب.

- العمل على التنويع في وسائل الاتصال من اجتماعات، إعلانات، مجلات، هاتف، فاكس، انترنت، وغيرها، وحسن استخدامها، لضمان وصول المعلومة في الوقت المناسب.
- العمل على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتقادي حجب المعلومات بل توفيرها للجميع.
- العمل على تكوين إدارة مسئولة عن تداول المعلومات مهمتها الأساسية جمع البيانات والمعلومات، وحفظها، وتوفيرها لجميع العاملين بالمؤسسة الجامعية حسب متطلبات العمل.
- يجب تحديد صلاحيات كل مركز وظيفي، والعمل على توضيح وتحديد قنوات الاتصال الرسمية.
- ✓ ضرورة أن تحرص الجامعة على الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للاتصال والعمل على إصلاح ما يعتري هذه الجوانب من قصور وخلل وذلك من خلال:
  - العمل على تطوير مهارات الاتصال من خلال الدورات التدريبية للأفراد.
  - العمل على نشر ثقافة التعاون والتفاعل بين مختلف أطراف التنظيم الجامعي.
  - تدعيم العلاقات الإيجابية بين الأفراد.
  - ممارسة الديمقراطية في العمل وإتاحة الفرص للتعبير عن الآراء، والبعد عن التسلط و عدم الاستعداد لتقبل وجهات نظر الآخرين.
  - تبني سياسة تشجع على الاتصال وتهتم به، عن طريق الاجتماعات الدورية.
- ✓ وكذلك ضرورة أن تحرص الجامعة على الاهتمام بالجوانب النفسية للاتصال والعمل على إصلاح ما يعتري هذه الجوانب من قصور وخلل وذلك من خلال:

- العمل على تنمية الثقة بين جميع أطراف التنظيم.
- استخدام سياسة الباب المفتوح للتخفيف من التردد من مواجهة الرؤساء.
- العمل على الإصغاء الدائم للمشكلات، والشكاوى لفسح المجال للعاملين بالمؤسسة الجامعية للتعبير عن كل ما يضايقهم، وما لا يفهمونه.
- العمل على معرفة الأسباب التي تجعل الأفراد غير راغبين في الاتصال ومحاولة معالجتها.

وفي الأخير يمكن القول أن مهمة معالجة هذه المعوقات وتفاديها تقع على عاتق كل أطراف التنظيم الجامعي، وتقترب الباحثة أن يتم تناول موضوع معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة بالتحليل العلمي المعمق لكل معوق.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، (2011) *الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية* ط1، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع.
2. أحمد ماهر، (2000) *كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال*، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، الإسكندرية، د/ط.
3. أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معايرة، (2006) *الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة*، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث.
4. بشير العلق، (2010) *نظريات الاتصال مدخل متكامل (د/ط)*، عمان الأردن، العلمية للنشر و التوزيع، دار اليازوردي.
5. بشير صالح الرشدي، (2000) *مباحث البحث التربوي*، ط1، الكويت، دار الكتاب الحديث.
6. تركي رابح، *أصول التربية و التعليم*، (1990) ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
7. جمال مجاهد و آخرون، (2010) *مدخل إلى الاتصال الجماهيري*، مصر، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع.
8. حسين حريم، (2010) *مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال* ط1، عمان الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع.
9. خالد حامد، (2008) *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية*، الجسور للنشر و التوزيع، المحمدية، الجزائر، ط1.
10. رياض عزيز هادي، (2010) *الجامعات: النشأة و التطور، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية*، سلسلة ثقافة جامعية تصدر عن مركز التطوير و التعليم المستمر، جامعة بغداد، المجلد 2، العدد 2.
11. سعيد التل و آخرون، (1997) *قواعد الدراسة في الجامعة*، دار الفكر العربي للطباعة و النشر، عمان الأردن، ط1.
12. شعبان فرج، (2009) *الاتصالات الإدارية* ط1، عمان، الأردن، دار الأسامة للنشر و التوزيع.

13. صالح بن نوار، *فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية* ط2، قسنطينة، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة(2010).
14. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، (2007) *الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم وممارسات الأعمال* ط1، عمان، الأردن دار حامد للنشر و التوزيع.
15. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، (2003) *السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية* ط1، القاهرة، مكتبة عين شمس.
16. عبد الباري، محفوظ جودة، (2011) *الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي* ط1، عمان الأردن.
17. عبد المنعم أحمد الدردير، (2006) *الإحصاء البارامترى و اللابارامترى في اختبار فوض البحوث النفسية و التربوية و الاجتماعية*، ط1، القاهرة، مصر، عالم الكتب.
18. علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، (2010) *مهارات الاتصال* ط1، عمان، الأردن مكتبة المجتمع العربي.
19. علي عبد ربه حسن إسماعيل، (2007) *البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية: الواقع و التصور*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر د/ط.
20. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، (2006) *الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*، عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع.
21. علي فلاح الزعبي، (2010) *الاتصالات التسويقية مدخل منهجي، تطبيقي* ط1، عمان الأردن.
22. فاطمة مروة، (2004) *الاتصالات المهنية وفقا للمنهاج الرسمي الجديد* ط1، لبنان، بيروت دار النهضة العربية.
23. فضيل دليو، (2003) *الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله* ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع.
24. كامل خورشيد مراد، (2011) *الاتصال الجماهيري و الإعلام، التطور الخصائص النظريات* ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع.

25. محمد أبو سمرة، (2008) *الاتصال الإداري و الإعلامي* ط1، عمان، الأردن دار أسامة للنشر و التوزيع.
26. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، (2000) *النظام الإحصائي SPSS وجمع و تحليل البيانات الإحصائية*، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع..
27. محمد حسين العجمي، (2008) *الاتجاهات الحديثة القيادة الإدارية و التنمية البشرية*، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
28. محمد خليل عباس، محمد بكر نوفل، (2007) *مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس*، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
29. محمد رسلان الحيوسي، جميلة جاد الله، (2008) *الإدارة علم و تطبيق* ط3 ، عمان، الأردن، دار المسير للنشر و التوزيع.
30. محمد صاحب سلطان، (2011) *العلاقات العامة ووسائل الاتصال* ط1، عمان، الأردن دار المسيرة للنشر و التوزيع.
31. محمد منير مرسي، (2002) *التعليم الجامعي المعاصر* ط1، عالم الكتب، مصر.
32. محمد ناجي الجوهر، (2000) *الاتصال التنظيمي* ط1، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة.
33. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، (2006) *القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري* ط1 ، عمان الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
34. منال هلال المزاهرة، (2012) *نظريات الاتصال* ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
35. مي العبد الله، (2006) *نظريات الاتصال* ط1، بيروت لبنان، دار النهضة العربية.
36. ناصر قاسيمي، (2011) *الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية*، ديوان المطبوعات الجامعية، (د/م).
37. نعيم إبراهيم الظاهر، (2011) *الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم* ط1، أريد الأردن، عالم الكتب الحديث.

38. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، (2009) *إدارة الاتصال و التواصل، النظريات العملية الوسائط الكفائيات (د/ط)*، أريد الأردن.
39. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، (2011) *الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي ط1*، عمان الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع.
40. هشام فوزي دباس العبادي و آخرون، (2008) *إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط1*، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع.
41. الهلالي الشرييني الهلالي، *التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي و العشرون*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
42. وصفي كساسبة، (2011) *تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات*، عمان الأردن، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع.
43. وفاء محمد البرعي، *دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري ط1*، دار المعرفة الجامعية، مصر.

### ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

44. *A. Mucchielli, les sciences de l'information et de la communication, bachette livre, paris, 4<sup>eme</sup> ed, 2006.*
45. *D. Bougnoux, introduction aux sciences de la communication, horvelague paris 1998*
46. *F. Farhat, R. Nouaima, The Major Dictionary, English-Arabic, Dar Al-Kotob Al-Ilmyah, Beirut, Lebanon, 1<sup>ere</sup> ed 2007.*
47. *G. Rickheit, H. Strohner, Handbook of Communication Competence, Inclutes Bibliographical Reference and exdex 2008*
48. *J. Emile Bertrand, Psychologie de la Communication, Théorie et Pratique.*
49. *- Le Petit Larousse, Sur Les Presses des Imprimeries, en France, 1 ed.*
50. *P. Dessus, Qu' est-Ce Que L enseignement Quelques Conditions Nécessaires de Cette activité, Paris.*

### ثالثا: المجلات و الملتقيات:

51. حواء بلحسين، (2008) *الجامعة في ظل التحولات العالمية- دراسة ميدانية لتصورات الطلبة و المدرسين- مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، العدد 10.*

52. ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، *التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي،* المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 1

53. رفيق زراولة، *الهيكلية التنظيمية للمؤسسات الجامعية دراسة تحليلية الجزائر أنموذجا،* مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 20.

54. شعبان مالك، (2009) *الجامعة و التنمية تأثير أم تأثر،* مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية الاجتماعية، العدد 4

55. عزاك رقية، (2008) *رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د. الملتقى البيداغوجي الرابع 25،26 نوفمبر،* خلية الجودة لضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

56. فضيل دليو و آخرون، (2006) *المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة،* معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر.

57. مبارك بوعلاق، (2012) *دور هيئة التدريس في تصور نمط إدارة الجامعة،* مجلة الباحث دورية علمية محكمة سنوية تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 11.

58. محمد خريف، العمري فنطازي، (2012) *الاتصال داخل المؤسسة الجامعية: أداة فعالة لتطبيق و نشر ثقافة ضمان الجودة،* الملتقى الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية و مؤشرات حسن الأداء و الاستشراف، سكيكدة 10، 11 نوفمبر.

59. مليجان معيض الثبتي، (2000) *الجامعات: نشأتها، مفهوما، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية،* المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد 14، العدد 54.

60. الهاشمي لوكيا، ياسين محجر، (2012) *تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء - دراسة*

شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، العدد 7 جانفي.

رابعاً: الرسائل الجامعية:

61. إسماعيل سلامة ، *واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين*، رسالة لنيل

شهادة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2011.

62. 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.

63. بوعطيط جلال الدين، *الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي*، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة 2008.

64. فوزية بودريوة، *واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية*، مذكرة لنيل الماجستير، تخصص

علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2006.

65. كتفي عزوز، *الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة*

*التعليم المتوسط*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة و التسيير في التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

الملحق رقم (01): إمتبانه التحكيم

جامعة العربي بن مهيدى - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

إمتبانه بعنوان :

معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة

-دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، و العلوم الاجتماعية والإنسانية-

أستاذي (تي) الفاضل (ة) :

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التكوين والتسيير في التربية، يهدف هذا الامتبان إلى التعرف على معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهيدى بأم البواقي.

يرجى منكم تحكيم هذا الامتبان من خلال إبداء رأيكم حول:

- مدى مناسبة محاوره المتمثلة في: المعوقات النفسية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية لقياس موضوع البحث.
- مدى ملاءمة كل عبارة من عباراته للمحور الخاص بها.
- مدى كفاية العبارات لقياس كل محور.
- مدى ملاءمة اللغة المعتمدة في صياغة العبارات.

علما بأنه يطلب من المجيب أن يضع علامة (x) أمام معوقات الاتصال التنظيمي المتواجدة في القسم الذي يعمل فيه؟

وتقبلوا مني جزيل الشكر لحسن تعاونكم.

الأستاذة المشرفة:

الطالبة:

د.بن زروال فتيحة

عنان أميمة

## تساؤل البحث:

- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟

## الفرضيات:

- للاتصال التنظيمي في الجامعة معوقات نفسية.
- للاتصال التنظيمي في الجامعة معوقات تنظيمية.
- للاتصال التنظيمي في الجامعة معوقات اجتماعية.
- لا تختلف معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية من وجهة نظر الأساتذة حسب طبيعة الكلية.

## بيانات أولية:

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:

- قسم العلوم الاجتماعية
- قسم العلوم الإنسانية

كلية الآداب واللغات:

- قسم الآداب
- قسم اللغات

## ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في القسم الذي تعملون فيه؟

المحور	الرقم	المعوقات	تقيس	لا تقيس	الملاحظات
المعوقات النفسية	1	قلة الثقة بين الزملاء.			
	2	عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين			
	3	صعوبة فهم ما يقوله الآخرون.			
	4	الخوف من مواجهة الرؤساء.			
	5	صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين.			
	6	الشعور بالضيق عند اتصالي بأحد الرؤساء.			
	7	كثرة الضغوط .			
	8	التأويل غير صحيح لما يقوله الآخرون.			
	9	اختلاف إدراك الأفراد للأشياء و المعاني.			
	10	الشعور بأن الزملاء و الإداريين لا يفهموني.			
	11	عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون.			
المعوقات التنظيمية	12	لا تؤدي مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها.			
	13	تعدد المستويات الإدارية.			
	14	الانفراد في اتخاذ القرارات.			
	15	وسائل الاتصال تفتقد للتنظيم.			
	16	صعوبة الاتصال بالإدارة.			
	17	عدم تحديد الصلاحيات.			
	18	عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات.			
	19	العدد الكبير للأساتذة.			
	20	قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة.			
	21	عدم تحديد المسؤوليات.			
	22	لا تؤدي الإعلانات الغرض الذي وضعت لأجله.			
	23	لا تؤدي الاجتماعات الغرض الذي وضعت لأجله.			
	24	صياغة الإعلانات غير واضحة.			
	25	هناك حجب للمعلومات من طرف الرؤساء.			
	26	الإعلانات لا تصاغ بشكل واضح.			

			لا يتم الإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب.	27	
			لا تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل التنظيمي.	28	
			عدم ملاءمة وسيلة الاتصال مع موضوعه.	29	
			أضطر للحصول على المعلومات من زملائي.	30	
			الاختلاف في اتجاهات الأفراد.	31	المعوقات الاجتماعية
			صعوبة تقبل وجهات نظر الآخرين.	32	
			الفوارق في الرتب العلمية.	33	
			تسلط الرؤساء.	34	
			افتقار الأفراد لمهارات الاتصال.	35	
			الصراعات بين الأفراد.	36	
			ضعف التفاعل بين الزملاء و الإدارة.	37	
			لا يوجد تشجيع على الاتصال.	38	

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الاسم و اللقب	الرقم
العربي بن مهدي-أم البواقي-	أ.د. بن نوار صالح	01
العربي التبسي-تبسة-	أ. لعريط بشير	02
العربي بن مهدي-أم البواقي-	أ.قادي عادل	03
العربي بن مهدي-أم البواقي-	أ. خلاصي مراد	04
العربي تبسي-تبسة-	أ. خضرة حديدان	05
العربي بن مهدي-أم البواقي-	أ. كربوش هشام	06
العربي بن مهدي-أم البواقي-	أ.عربي عبد لعزيز	07
العربي بن مهدي-أم البواقي-	أ.بارة خير	08
العربي بن مهدي-أم البواقي-	عبد الباقي	09

الملحق رقم (03): حساب صدق البنود و المحاور

المحور					
المعوقات الاجتماعية		المعوقات التنظيمية		المعوقات النفسية	
ن ص م	رقم البند	ن ص م	رقم البند	ن ص م	رقم البند
0.55	31	0.77	12	0.77	01
0.55	32	0.77	13	0.55	02
0.55	33	0.77	14	0.55	03
0.77	34	0.77	15	0.77	04
0.55	35	0.77	16	0.77	05
0.77	36	0.77	17	0.77	06
0.77	37	0.77	18	0.77	07
0.77	38	0.55	19	0.77	08
		0.77	20	0.55	09
		0.33	21	0.77	10
		0.77	22	0.77	11
		0.33	23		
		0.77	24		
		0.77	25		
		0.33	26		
		0.77	27		
		0.77	28		
		0.77	29		
		0.77	30		
0.66		0.64		0.71	المجموع

\*قامت الباحثة باستبعاد البنود التي معامل صدقها (ن ص م) أقل من 0.5.

الملحق رقم (04): الإِستبانة في صورتها النهائية

جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان بعنوان:

معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة.

-دراسة ميدانية بكليتي الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

أستاذي(تي) الفاضل (ة):

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التكوين و التسيير في التربية، يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.

يرجى منكم تحديد معوقات الاتصال التنظيمي، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، علما بأن إجاباتكم لن تستخدم لغير غرض البحث العلمي.

و تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام، و شكرا لحسن تعاونكم.

بيانات أولية:

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية:

قسم العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

كلية الآداب و اللغات:

قسم اللغة و الأدب العربي

قسم اللغة الفرنسية

قسم اللغة الانجليزية

الأستاذة المشرفة: بن زروال فتيحة

الطالبة: عناب أميمة

ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في القسم الذي تعملون فيه؟

- 1- قلة الثقة بين الزملاء.
- 2- صعوبة الاتصال بالإدارة.
- 3- التردد عند مواجهة الرؤساء.
- 4- صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين.
- 5- الصراعات بين الأفراد.
- 6- الشعور بالضيق عند اتصالي بأحد الرؤساء.
- 7- لا تؤدي مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها.
- 8- الضغط النفسي أثناء العمل.
- 9- صغر المساحات المخصصة للإعلانات.
- 10- قصور في تأويل ما يقوله الآخرون.
- 11- الفوارق في الرتب العلمية.
- 12- اختلاف فهم الأفراد للمعاني.
- 13- هناك حجب للمعلومات من طرف الرؤساء.
- 14- الشعور بأن الإداريين لا يفهمونني.
- 15- صياغة الإعلانات غير واضحة.
- 16- عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون.
- 17- تعدد المستويات الإدارية.

- 18-صعوبة فهم ما يقوله الآخرون.
- 19-افتقاد وسائل الاتصال للتنوع.
- 20-غياب المشاركة بين الأساتذة.
- 21- الإنفراد في اتخاذ القرارات.
- 22-اختلاف البيئة الثقافية للأفراد.
- 23-وسائل الاتصال تفتقد للتنظيم.
- 24-عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين.
- 25-عدم تحديد الصلاحيات.
- 26-اختلاف ميولات الأفراد.
- 27-عدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات.
- 28-العدد الكبير للأساتذة.
- 29-صعوبة تقبل وجهات نظر الآخرين.
- 30-قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة.
- 31-تسلط الرؤساء.
- 32-لا تؤدي مواعيد نشر الإعلانات على تحقيق الغرض منها.
- 33-هناك حجب للمعلومات من طرف بعض الزملاء.
- 34-الاضطرار للجوء إلى زملائي للحصول على المعلومات.
- 35-الاختلاف في اتجاهات الأفراد.
- 36-عدم ملاءمة وسيلة الاتصال مع موضوعه.

- 37-ضعف التفاعل بين الزملاء و الإدارة.
- 38-لا يتم الإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب.
- 39-افتقار الأفراد لمهارات الاتصال.
- 40-غياب التشجيع على الاتصال.
- 41-نشر الإعلانات بطريقة غير منظمة.
- 42-لا تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل التنظيمي.

الملحق رقم (05): حساب كا<sup>2</sup> المحسوبة لمحور المعوقات النفسية

$\frac{(ك - \bar{ك})^2}{\bar{ك}}$	$(ك - \bar{ك})^2$	ك - $\bar{ك}$	$\bar{ك}$	ك
0.11	6.25	-2.5	56.5	54
0.0002	0.01	0.1	39.9	40
1.48	42.25	6.5	28.5	35
0.005	0.25	0.5	44.5	45
0.081	2.56	1.6	31.4	33
0.030	1.21	1.1	39.9	41
0.14	6.76	-2.6	45.6	43
0.085	2.89	-1.7	33.7	32
0.018	0.81	-0.9	43.9	43
0.15	4.84	2.2	30.8	33
0.36	13.69	-3.7	37.7	34
0.15	6.76	2.6	42.4	45
0	0	0	30	30
1.91	40.96	-6.4	21.4	15
0.004	0.16	-0.4	33.4	33
0.09	2.25	-1.5	23.5	22
0.03	1	-1	30	29
0.21	7.29	2.7	34.3	37
0.12	3.24	1.8	25.2	27
0.03	1	1	33	34
0.19	4.41	-2.1	23.1	21
0.51	14.44	3.8	28.2	32
5.69			مج=252.1	مج=758

الملحق رقم (06): حساب كا<sup>2</sup> المحسوبة لمحور المعوقات التنظيمية

$\frac{(ك - ك^2)}{ك}$	$(ك - ك)^2$	ك-ك / -	ك /	ك
8.28	699.60	-26.45	84.45	58
0.06	3.20	1.79	49.21	51
0.05	2.46	-1.57	47.57	46
0.26	12.39	3.52	46.48	50
0.15	6.86	2.62	45.38	48
0.11	5.24	-2.29	44.29	42
0.77	33.64	5.8	43.20	49
0.06	2.89	-2.1	42.10	40
0.10	4.41	-2.56	41.56	39
0.14	6.05	-2.46	40.46	38
0.01	0.67	-0.82	38.82	38
0.07	2.99	1.73	38.27	40
0.08	3.31	1.82	37.18	39
0.008	0.29	-0.54	35.54	35
0.01	0.42	0.65	33.35	34
1.61	54.02	-7.35	33.35	26
0.10	3.34	1.83	31.17	33
0.01	0.32	0.57	28.43	29
0.01	0.26	-0.51	23.51	23
0.04	1.08	1.04	22.96	24
0.02	1.14	1.07	48.93	50
0.07	3.16	-1.78	40.78	39
0.06	2.49	1.85	39.42	41
0.31	12.32	-3.51	38.51	35
0.18	6.81	-2.61	37.61	35
0.14	5.29	2.3	36.70	39
0.93	33.52	-5.79	35.79	30
0.12	4.45	2.11	34.89	37
0.19	6.60	2.57	34.43	37
0.18	6.10	2.47	33.53	36
0.02	0.68	0.83	32.17	33
0.093	2.95	-1.72	31.72	30
0.10	3.27	-1.81	30.81	29
0.01	0.30	0.55	29.45	30
0.01	0.40	-0.64	27.64	27
1.95	54.16	7.36	27.64	35
0.12	3.31	-1.82	25.82	24
0.01	0.31	-0.56	23.56	23
0.01	0.27	0.52	19.48	20
0.05	1.06	-1.03	19.03	18
16.50			مج=1458.1	مج=891

الملحق رقم (07): حساب كا<sup>2</sup> المحسوبة لمحور المعوقات الاجتماعية

$\frac{(ك - ك')^2}{ك'}$	(ك - ك') <sup>2</sup>	ك - ك'	ك'	ك
0.10	5.38	2.32	52.68	55
0.08	3.45	1.86	42.14	44
0.02	1.18	-1.09	41.09	40
0.05	2.07	1.44	40.56	42
0.32	9.12	3.02	38.98	42
0.02	0.86	-0.93	37.93	37
0.30	11.22	-3.35	36.35	33
0.001	0.05	0.23	34.77	35
0.65	22.18	-4.71	33.71	29
0.0005	0.01	-0.13	32.13	32
0.09	1.96	1.4	21.60	23
0.11	5.33	-2.31	47.31	45
0.09	3.42	-1.85	37.85	36
0.03	1.21	1.1	36.90	38
0.05	2.04	-1.43	36.43	35
0.25	9.06	-3.01	35.01	32
0.02	0.88	0.94	34.06	35
0.34	11.28	3.36	32.64	36
0.001	0.04	-0.22	31.22	31
0.73	22.27	4.72	30.28	35
0.0006	0.019	0.14	28.86	29
0.09	1.93	-1.39	19.39	18
3.34			مج=781.87	مج=782