

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال



الموضوع

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة
دراسة ميدانية بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط نموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:

حسين بن سليم

إعداد الطالبتين

- حفصة بيران

-نعيمة طويهر

لجنة المناقشة:

أ.حجار خير الدينرئيسا

د.بن سليم حسين.....مشرفا

أ.مساعدى حسينعضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر وعرفان

اننا في هذه الحياة على الأملج ندين لكثير من الناس ولعل أصغر شيء يمكننا فعله من اجلهم هو شكرهم.

ننتمز هذه الفرصة لشكر كل من له دور او مكانة في حياتنا وابتدى بشكر البارئ سبحانه وتعالى الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه وعلى نعمه الجليلة والكثيرة.

كما نتوجه بالشكر الى الاساتذة الكرام وبالأخص الدكتور بن سليم حسين الذي طالما كان سندنا وعمونا بتوجيهاته ونصائحه.

ونخص بالذكر الاستاذ بن دحان رضوان والى كل أساتذة الاعلام والاتصال.

إهداء :

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل عملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب الآخرة إلا
بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يشفيك شفاء لا يغادر بعدها سقما وان
يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معني الحب والحنان إلى بسمه الحياة إلى من كان
دعائها وحنانها سر نجاحي إلى أغلى العبايب أمي العبيبة
إلى أخي ورفيق دربي في هذه الحياة إلى من أرى التفاؤل بعينه في نهاية
مشواري أريد أن أشكرك على مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات
الأمل أخي

كما لا أنسى اخوتي فاطمة الزهراء، عائشة، مروة، سارة

إلى كل عائلة بيران وبوعزارة .

إهداء

ربي لك الحمد

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى

فضاء المحبة الى بحر العنان ربحانة الدنيا وبهجتها

ونور عيني (أمي الغالية) بآرك الله في حياتها

الى من مهد لي طريق العلم (أبي الحبيب) رحمه الله

الى كل أخواني وأخواتي

الى من ضحكاتهم البريئة كانت مصدر الفرح والبهجة آسيا إسحاق يونس يعقوب

الى كل من ساهم من قريب أو من بعيد

الى كل من بذل جهودا ولو بقلتها

زعيمة

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	الفهرس
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول الإطار المنهجي	
16	أولا الإشكالية
17	ثانيا الفرضيات
18	ثالثا- تحديد المفاهيم والمصطلحات
21	رابعا- أسباب اختيار الموضوع
21	خامسا- أهمية الدراسة والهدف منها
22	سادسا- الدراسات السابقة
27	سابعا صعوبات الدراسة
الفصل الثاني الاتصال التنظيمي	
29	تمهيد
30	أولا ماهية الاتصال
30	1- مفهوم الاتصال
31	2 - عناصر العملية الاتصالية
33	ثانيا -الاتصال التنظيمي
33	1 - مفهوم الاتصال التنظيمي

35	2- ظهور الاتصال التنظيمي
35	3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
37	4- أنواع الاتصال التنظيمي
41	ثالثا آلية الاتصال التنظيمي
41	1 نماذج الاتصال التنظيمي
43	2 وسائل الاتصال التنظيمي
44	3 وظائف الاتصال التنظيمي
47	4 معوقات الاتصال التنظيمي
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث المدرسة العليا للأساتذة	
54	1- التعريف بالمدرسة العليا للأساتذة
54	2- مزايا ومهام المدرسة العليا للأساتذة
55	3- أهداف المدرسة العليا للأساتذة
56	4- الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا للأساتذة
الفصل الرابع الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة	
61	تمهيد
62	مجالات الدراسة
62	المنهج المستخدم في الدراسة
63	الأدوات المستعملة في الدراسة
64	المجتمع وعينة الدراسة
67	5- عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
84	6- الاستنتاج العام

86	خاتمة
88	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	67
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	68
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	69
04	خاص بنمط الاتصال السائد في المدرسة	70
05	يبين طريقة وصول المعلومات داخل المدرسة	71
06	يبين وسيلة المراسلة داخل المدرسة العليا	72
07	يبين وسيلة المراسلة خارج العمل	73
08	سهولة وصول الطلبات الى المدير	74
09	يبين الأسلوب الشفهي داخل المدرسة	74
10	يبين الأسلوب الكتابي داخل المدرسة	75
11	يبين إذ كانت القرارات النازلة أوامر	75
12	يبين المشاركة في صناعة القرارات داخل المدرسة العليا.	76
13	يبين تقييم مستوى الاتصال داخل المدرسة العليا	77
14	يبين وضوح أهداف المدرسة العليا	78
15	يبين مدى طول أهداف المدرسة	78
16	جدول يوضح العلاقة بين المستوى المهني وتعارض اهداف المدرسة العليا وأهداف العاملين	79
17	يبين وضوح الأفكار وتحقيق الأهداف	80
18	بين تحديد الأولويات والأهداف	80
19	يبين تناقص الأخطاء عند وجود شبكة اتصالات واضحة	81
20	يبين علاقة متغير المستوى المهني بعدم تحقيق المدرسة العليا للأستاذة لبعض أهدافها لسوء ممارسة الاتصالات التنظيمية بين الإدارة والعاملين	81
21	يبين علاقة متغير المستوى المهني بالاتصالات التنظيمية التي تعمل على أحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات	82
22	يبين علاقة متغير المستوى المهني بالاتصالات التنظيمية على أنها تعمل على توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز	82
23	يبين علاقة متغير المستوى المهني بالاتصال التنظيمي الناجح الذي يضمن التفاعل الإيجابي في المستويات الوظيفية في المدرسة العليا.	83

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	يبين عملية الاتصال	01
38	يبين الاتصال النازل	02
39	يبين الاتصال الصاعد	03
39	بين الاتصال الأفقي.	04
41	يبين أشكال الاتصال التنظيمي	05
42	بين نموذج الاتصال البسيط	06
67	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	07
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	09

مقدمة

مقدمة

إن المجتمع الإنساني لا يقوم دون وجود نظام للاتصال الذي يعتبر أحد شروط بقاء الكائن البشري وتاريخ البشرية يثبت ذلك عبر المراحل التاريخية التي عاشها الإنسان من عصر لغة الإشارات كالنار والنقش على الحجر إلى عصر الأقمار الصناعية والاتصال الذي جعل من العالم قرية صغيرة كما قال **مارشال ماكلوهان**، فالاتصال كان وسيظل ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع الإنسان، وكذا الإنسان مع الطبيعة من حوله، الأمر الذي يستطيع أن يضمن له الاستمرار والبقاء والعيش بسلام.

فالاتصال عملية ديناميكية تخللت كل قطاعات المجتمع من نقل واستقبال المعلومات بين الأفراد أو بين جماعة وجماعة أخرى، فالاتصال عملية حيوية تتغير مكوناتها من حيث الزمان والمكان وتتغير حسب المواقف المختلفة عبر استخدام مختلف الأساليب تحددها طبيعة الاتصال والعناصر الاتصالية وكذا المواقف.

فقد جلب التطور الذي شهده العالم خلال القرن العشرين و بداية القرن الواحد والعشرين نقلة نوعية أضفت عدة مميزات غير مسبوقة على عملية الاتصال، حيث ساهمت سهولة انسياب المعلومات في العالم على تضاؤل الحدود والحواجز الجغرافية و الزمنية، وأصبحت جل دول العالم تسعى لاكتساب أحدث تقنيات الاتصال نظرا لما يمثل الاتصال من أهمية في عملية بناء و تأسيس الصناعات و منع اقتصاد الدول ككل سواء من حيث المردود المالي أو من حيث بناء علاقات تضمن للدول مكانتها على الساحة الدولية لتؤكد حضورها الثقافي و الصناعي محليا و عالميا، كما أن التقدم التكنولوجي لوسائل الاتصال سمح بوجود دقة وثبات في الاتصال مما أتاح الفرصة في اختصار الوقت و الجهد و المال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال بصفة عامة والاتصال في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في المنظمات.

فالاتصال في المنظمات يعرف بدوره الفعال على تحقيق أهداف العاملين الوظيفية والإدارية سواء أكان الهدف إنتاجي أو خدماتي، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل كالموقف والهدف من الاتصال وطبيعة الاتجاه الفكري السائد في المنظمة والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال ونظرا لأهمية ومكانة الاتصال التنظيمي في الوقت الراهن في المنظمات فقد افرز ذلك الحاجة الملحة لوجود نظام للاتصال التنظيمي، ولتحقيق فعاليته حسب ما تسمح به التقنيات الموجودة لتساهم في تنظيم وتحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

ومنه سنتناول في هذه الدراسة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط للوقوف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المدرسة لذلك فقد قسمنا الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد الإطار المنهجي للدراسة.

حيث اختص الإطار المنهجي للدراسة بطرح الإشكالية والإشارة إلى جملة التساؤلات والفرضيات إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم ومنه إلى أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة.

أما الجانب النظري للدراسة فقد سلطنا الضوء على الاتصال التنظيمي من حيث المفهوم والأنواع الرسمي وغير الرسمي مع ذكر أهمية وأهداف ونماذج الاتصال التنظيمي ومنه إلى الوسائل والوظائف والمعوقات.

وثانيا تطرقنا إلى المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط وإبراز مهامها ومزاياها وأهم أهدافها.

أما عن الشق الثالث فقد خصصناه أولا للتعريف بميدان البحث وتحديد مجالات الدراسة والمنهج المتبع وعرض عينة الدراسة ومميزاتها، ومنه إلى عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة وأخيرا إلى الاستنتاج العام للدراسة ثم الخاتمة.

أولا: الإشكالية:

تتغير المؤسسة بتغير التكنولوجيا ومتطلبات العصر و تحاول دائما أن تدخل تعديلات وتغييرات على التنظيم محاولة منها لإعادة التوازن والاستقرار والنهوض لإنعاشها وإثرائها فالمؤسسات لا يمكن أن تنجح أو تتقدم إلا إذا كانت قائمة على مبادئ وأسس إدارية وتنظيمية سليمة ، لذا نجد كل منظمة أو هيئة أو مؤسسة سواء كانت هذه المؤسسات اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية فهي تعتمد على الإدارة والتنظيم في تحقيق أهدافها، ومن ضمنها الجامعات حيث تعد هذه الأخيرة مؤسسات أكاديمية تمثل أحد أنماط التعليم العالي وتوفر بنية قائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات والتعليم الإلكتروني ، فهي تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية إلى العمل على تطوير المهارات والقابليات للموظفين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافآت وفقا لأداء الموظفين فيها ، إضافة إلى ذلك تسعى إلى نظام إداري يحدد الصلاحيات والمهام ويسمح بالمتابعة والمحاسبة على كافة المستويات في المؤسسة الأكاديمية وهي المدرسة العليا للأساتذة فهي تسعى إلى تطوير القواعد التنفيذية للوائح التنظيمية مما يعزز المرونة والشفافية ، كذلك تعزيز أوجه التعاون بين وحدات المدرسة العليا للأساتذة وبين الوحدات الإدارية وتطوير إجراءات العمل باعتماد منهجية التبسيط والتوثيق وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال للمدرسة العليا للأساتذة ولا يتحقق هذا النسق إلا بوجود مادة الإتصال التي تعد مهمة في تحقيق مساعي المدرسة العليا للأساتذة على وجه التحديد، حيث يعد الإتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمنعزل عن الآخرين، فالإتصال أصبح ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات في المنظمات على السواء ، حيث تشير التقارير والأبحاث أن الإتصال في المؤسسات العامة يمثل عصب الحياة في هذه المنظمات والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة ، فالمؤسسات العامة في جوهرها وتوجهاتها تعمل من أجل الصالح العام ، وليس لصالح فئة أو جهة معينة على حساب جهة أخرى .

فالاتصال هو أداة تمكن المؤسسات من ربط أجزاء عملياتها الداخلية ببعضها البعض، ولاشك أن وجود نظام جديد للاتصال التنظيمي على مستوى المؤسسة الأكاديمية يعد أمراً ضرورياً لجعل التنظيم أكثر فعالية، والمدراء بحاجة ماسة إلى ممارسة الاتصالات حتى يتسنى لهم التنسيق بين أعضاء المجموعة وتوزيع المهام والأعباء، ولذا فإن أي مؤسسة مهما كانت درجة تطورها لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال الاتصال التنظيمي الذي يعد شريان المؤسسة النابض وإحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات ببعضها البعض، فالعمليات الإدارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في اتصال تنظيمي ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة وتحت هذا السياق يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

ما دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟

الأسئلة الفرعية:

1) ما نمط الاتصال السائد داخل المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟

2) ما علاقة الاتصال التنظيمي بتحقيق أهداف المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟

ثانياً الفرضيات:

1- توجد أنماط مختلفة من الاتصال التنظيمي داخل المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

2- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وتحقيق أهداف المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

ثالثاً- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات عملية خاصة بالبحث أي تعريف المفاهيم النظرية كما يتصورها في الواقع ويكون ذلك من خلال الملاحظات أو المعلومات التي جمعها حول موضوع بحثه ويقوم فيه الباحث بتعريف مفاهيم بحثه من خلال المؤشرات التي جمعها حولها

وفي هذا الصدد يرى "رايموندو آخرون" أن المفهوم الإجرائي هو مفهوم يبين بطريقة إمبريقية انطلاقاً من الملاحظات المباشرة أو المعلومات المجمعة.¹

1- تعريف دور: اصطلاحاً: يعرف معجم العلوم الاجتماعية الدور على أنه: سياق مؤلف من مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها شخص في وقت تفاعل اجتماعي.²

ويعرفه قاموس علم الاجتماع أنه: مظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما، من قبل أولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل آخرين.³

التعريف الإجرائي للدور: مجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة المتنوعة التي يؤديها الفرد داخل المجتمع من خلال تفاعله مع غيره.

2- تعريف الاتصال:

لغويًا: كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من جذور وصل والذي يحمل معنيين اثنين الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة.

¹ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 85.

² إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص 269.

³ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 390.

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية communication مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية communise التي تعني الشيء المشترك، والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات.¹

اصطلاحا: يشيع استعمال "الاتصال" كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس وهم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا ف"الاتصال" اليوم يعد من المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية واجتماعية أولية الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي، ومعقد لا أنه باستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الاختصاصات العلمية.²

الاتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها.³

التعريف الإجرائي للاتصال: بناء على ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للاتصال:

هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلاله تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى الهدف.

تعريف الاتصال التنظيمي:

يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات والآراء، وللتأثير في المواقف والاتجاهات.⁴

¹ فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، قسنطينة، (الجزائر)، دار أقطاب الفكر، 2007، ص 17.

² أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 23.

³ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، (ب. س)، ص 64.

⁴ عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.

الاتصال التنظيمي يعرف على أنه ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

التعريف الإجرائي:

نقصد بالاتصال التنظيمي في الدراسة هو عملية تبادل المعلومات بين عناصر عملية الاتصال، في إطار التنظيم من خلال القوانين والأنظمة العامة للتنظيم.

إذا هو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لخلق علاقات متبادلة بين أفراد التنظيم من أجل تحقيق التواصل والتنسيق بين أجزاء المشروع، بمعنى بين العمال فيما بينهم، وبين الإدارة والعمال من جهة، وبين المدرسة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى وذلك في إطار رسمي يحقق أهداف المدرسة.

تعريف المؤسسة:

- لغة: ان كلمة مؤسسة عندما نبحت عن أصلها فهي في الواقع ترجمة لكلمة (entreprise)¹.

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".²

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1995، ص 24.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

-التعريف الإجرائي للمؤسسة: هي وحدات اجرائية اجتماعية يتم بنائها بشكل مقصود وتختص بتقديم خدمات في ميدان واحد أو أكثر بشكل مباشر أو غير مباشر ويكون لها نظام أمامي ولائحة تحدد أهدافها ونظام العمل بها.

رابعاً-أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية:

هناك عدة أسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع، انطلاقاً من كون الإتصال التنظيمي داخل المدرسة العليا للأساتذة عبارة عن عملية لا يستهان بها وعليه يتوقف السير الحسن للإنتاج والإبداع ومنه فإننا:

- نطمح إلى البحث عن دور الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط .
- معرفة كل نواحي الإتصال داخل المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط .
- محاولة تشخيص دور وعوائق الإتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفاعل الأفراد داخل المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

أسباب ذاتية:

- الميل لاكتشاف المدرسة العليا للأساتذة من حيث أشكال الاتصال التنظيمي للتنمية وتدعيم الجانب المعرفي حول العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- الفضول العلمي والتشخيصي للفهم الجيد لهذا الموضوع من خلال التعمق فيه.

خامساً-أهمية الدراسة والهدف منها:

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وقد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- تنبيه الممارسين بالقطاع الأكاديمي إلى أهمية العملية الاتصالية التنظيمية لتحسين فعالية مؤسساتهم وذلك باستغلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا.
- إبراز أهمية الإتصال التنظيمي في المدرسة العليا للأساتذة ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية.
- إبراز أهم المعوقات للإتصال التنظيمي داخل المدرسة العليا للأساتذة.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية إختيارنا لهذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للإتصال التنظيمي والدور الذي يقدمه في المنظمات الحديثة وخاصة المؤسسات الأكاديمية، حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي، كونه عملية نقل وإيصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم، وتكتفي هذه الدراسة أهمية خاصة للإتصال التنظيمي في المدرسة العليا للأساتذة لأنه عنصر مساهم في تحقيق أهدافها.

سادسا-الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** دراسة سليم كفان بعنوان " دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية "، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، سنة 2004 - 2005 وتندرج الدراسة ضمن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، إنطلق صاحبها من إشكالية انتهى بالتساؤل الرئيسي.
- إلى اي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيدة.

وتبنى الباحث فرضيتين هما:

- 1- للإتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القدرات التنظيمية.

2- فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية كما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية منتظمة.

وتمحورت منهجية وتقنيات الباحث في اعتماده على المنهج الوصفي عن طريق الملاحظة ثم المقابلة والإستبيان.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- نجد فعلا أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة في مجال نجاح القرارات التنظيمية.

- أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وهنا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية.

● **الدراسة الثانية:** دراسة مارس هناء بعنوان " أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع جيجل -"، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، سنة 2007-2008 وتدرج هذه الدراسة ضمن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية انطلق صاحبها من إشكالية انتهت بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز - إنتاج الكهرباء فرع جيجل - على دافعية الانجاز على عمال هذه المؤسسة، تبعتها الفروض التالية:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي وإنخفاض نسبة دافعية الانجاز لدى

الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الرسمي.

3- وارتفاع نسبة دافعية الانجاز لدى الافراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة.

واشتملت عينة الدراسة كل عمال مؤسسة سونلغاز من الإطارات والمنفذين، أي أخذت كل العينة والتي تمثل 288 فرد منهم (51) إطار و177 عامل حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والأداة العلمية التالية: الاستمارة.

وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة هي:

- أن سوء استيعاب العمال لتعليمات الإدارة سبب يعيق انجازهم بنسبة (52,15%) وهذا بسبب طول الخط الإداري هذا ما أكدته نسبة (66,67%)

● **الدراسة الثالثة :** دراسة حورية شريط بعنوان الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق "ساكار".

أها رسالة لنيل الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال ، بجامعة الجزائر ، كلية علوم الاعلام والاتصال سنة 2014-2015.

حيث كان من التساؤل الرئيسي كالتالي : إلى أي مدى يمكن أن يتفاعل كل من الاتصال التنظيمي والمنظمة العضوية وعمليات التكوين والتدريب للمورد البشري لإنجاح مشاريع التغيير وما مدى تأثير الخيارات السياسية والايديولوجية على مسار التغيير داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية والاجتماعية وتبعتها الفروض التالية :

1- كلما انبثق التغيير من قرارات سياسية كلما زادت فرص فشله ، اي أن التغيير يجب أن يكون خيار نابع من متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

2- تزداد فرص نجاح مشاريع التغيير في المنظمة التي تتبنى سياسات تعتمد على الاتصال وتنمية الموارد البشرية وبناء المهارات القيادية والاتصالية للمسيرين .

حيث تم اختيار العينة من خلال العدد الاجمالي لعمال SACAR حيث يبلغ عدد العمال 245 عامل، أخذت منهم عينة في حدود 35% ليصل عدد المبحوثين التي أجريت معهم المقابلة 74 مفردة وفقا للعملية الحسابية التالية: $74 = 100/35 \times 245$ وتمحورت منهجية الباحثة على منهج دراسة حالة، منهج وثائقي عن طريق الوثائق التالية :

- بطء الاتصال بسبب تعقد الهيكل التنظيمي وكثرة المستويات التنظيمية.

- عزوف نسبة من فتي التنفيذ والتحكم على قراءة الرسائل الداخلية.

- انسداد القنوات الرسمية للاتصال في اتجاهه الصاعد والنازل إما بسبب سوء اختبار الوسيلة أو اللغة المستعملة أو عدم ثقة العمال في المصدر الرسمي وهو ما فتح الباب واسعا أمام الاتصال الغير رسمي في اتجاهه الافقي مع اعتماد كل من الاشاعات والدردشة بين الزملاء كمصدر رئيسي للمعلومات.

الدراسة الرابعة:

دراسة العربي بن داود بعنوان: فعالية الإتصال التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية "، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، سنة 2007-2008، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والجارف g.p.g عين سمارة، قسنطينة، وتدرج الدراسة ضمن مذكرة تكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية إنطلق صاحبها من إشكالية إنتهت بالتساؤل الرئيسي:

ما مدى إهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة لمسألة الإتصال التنظيمي وما مدى فعالية في إنائها وتطويرها؟

تبعتها الفروض التالية:

- 1- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الإتصالية.
- 2- فعالية الإتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.
- 3- كلما كان أسلوب الإتصال الصاعد فعال، كلما كانت الإدارة على علم بأراء وإقتراحات وتوجيهات العمال.

كما تم إختيار العينة من خلال العدد الإجمالي للعمال في المركب بجميع أقسامه (1048)، وقد إقتصرت الدراسة على العمال الدائمين (999) أما بالنسبة لإختيار العينة 10% من إجمالي المجتمع المدروس أي حوالي 100 مفردة.

وقد إعتمد الباحث على المنهج الوصفي إضافة إلى الأدوات العلمية التالية: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات وأخيرا الإستمارة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما كان الإتصال النازل فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والتعليمات.
- كلما كان الإهتمام بالإتصال الصاعد كلما كانت هناك فعالية إتصالية.
- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

الدراسة الخامسة:

دراسة ل. بوعطيط جلال الدين: دراسة بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالإتصال الوظيفي، "، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، سنة 2009، 2008 دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير شعبة علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، إنطلق صاحبها إشكالية وإنتهت بالتساؤل الرئيسي.

هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذي؟

تبعها الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- 2- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- 3- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

وشملت عينة الدراسة من خلال مجتمع الدراسة حيث مجتمع الدراسة 210 فردا، وقد إرتقى الباحث من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي وإعتبر ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر وبالتالي عينة البحث تكون من 49 عامل منفذ تم إختيارهم بطريقة عشوائية. حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والأداة العلمية ألا وهي الإستمارة.

فكانت النتائج التي حصل عليها في دراسته:

- الكشف عن تواجد الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق مباشر على العمال أو عن طريق الإجتماعات والإعلانات.

سابعاً: صعوبات الدراسة:

- لا تخلو أي دراسة من العراقيل والصعوبات التي يواجهها الباحث سواء تعلق ذلك بجمع البيانات النظرية والبيانات التطبيقية، أما الصعوبات فتكمن في:
- التأخر في إسترجاع الإستمارات من ميدان الدراسة.
- صعوبة مقابلة المسؤولين نظراً لإنشغالهم الكثيرة.
- عدم تجاوب بعض التنظيمات مع دراستنا وهذا ما أدى بنا إلى تغيير المؤسسة عدة مرات والبحث مجدداً عن مؤسسة جديدة يمكننا تطبيق بحثنا الميداني فيها.

- صعوبة فهم الباحثين لأسئلة الإستبيان، وهذا ما جعلهم يقدمون لنا أجوبة عشوائية وفي بعض الأحيان، عدم الإجابة على الأسئلة كما إضطررنا إلى تقليص عدد أسئلة الإستبيان.

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال جزءاً لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة إذ يلعب دوراً أساسياً في الحياة الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها داخل منظمة أو أسرة .

إذ يعد الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو أكاديمية ضرورياً فهو يعتبر أمراً هاماً وأساسياً في كل منظمة.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عناصره أو عملية الاتصال التعريف بالاتصال التنظيمي وظهوره كما نقف على أهميته وأنواعه كما نحاول في المطلب الرابع توضيح أهدافه.

أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى آلية الاتصال التنظيمي ونماذج ونحاول في الأخير أن نبين وسائل ووظائف الاتصال التنظيمي ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إبراز معوقاته.

أولاً : ماهية الاتصال:

1- مفهوم الاتصال:

يتمثل المفهوم العام للاتصال بأنه:

عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات أو المهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى أو من فرد إلى كائن حيواني أو من فرد إلى آلة أو من آلة إلى آلة أخرى.

وهو أيضاً: تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار، وما لم يكمل المستقبل الحوار لا يتحقق الاتصال ويقتصر الأمر على توجيه المعلومات أو الآراء من جانب واحد فقط دون معرفة نوع الاستجابة أو التأثير الذي يحدث عند المستقبل، وتستمر عملية الحوار حتى يتحقق التفاهم، وقد يتحقق الاقتناع وقد لا يتحقق فيحتفظ كل من الطرفين برأيه مع تفهمه لي الرأي الآخر.

فالالاتصال يتمثل إذن في نقل المعلومة والمشاركة في فهمها بين عناصر الاتصال التي تسهم في إحداث عملية الاتصال¹

وفي تعريف آخر لكارل هوفلاند بأنه العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة تأتي على شكل رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة.

أما جيهان الرشتي فرأت إن الاتصال هو العميلة التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة سواء أكانت كائنات حية أو الآلات في مضامين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين فالالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.²

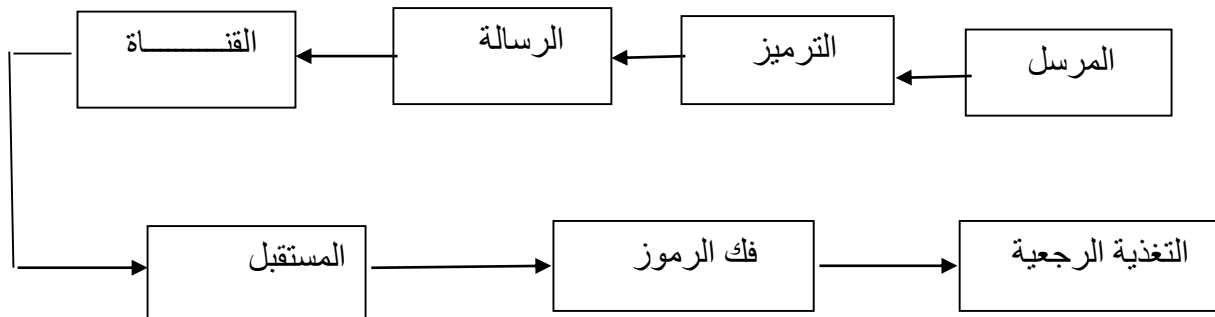
¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، عمان، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011م-1432هـ، ص 12-13.

² بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، (ط1)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 21-22-24.

وكمفهوم لعملية الاتصال وعناصرها: يقصد بها (communication) تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويعرف "براون" "broun" الاتصال بأنه: العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا . وتشير هذه التعريفات المختلفة لعملية الاتصالات إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر كما يتضح من تحليل هذه التعريفات أن عملية الاتصالات عملية تتوافر فيها بعض العناصر مثل: مرسل، المستقبل الرسالة التي تمر بينهما (أي المضمون) ووسيلة الاتصال، والأثر (رد الفعل).¹

2 - عناصر العملية الاتصالية:

لا يمكن، الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها وتتألف العملية الاتصالية من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي: المصدر (المرسل) الرسالة، المستقبل، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا والشكل رقم (01) يوضح العملية الاتصالية بعناصرها المتنوعة.²



الشكل رقم (01) يبين عملية الاتصال

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 83.

² خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، وهران، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005، ص 180.

1- المصدر (المرسل) source:

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يرغب في التأثير على الآخرين بشكل معين لمشاركته في أفكاره واتجاهاته أو خبرات معينة.

2- الترميز encoding:

وهي عملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3. الرسالة: message

وهي جوهر عملية الاتصال وبدونها لا يحدث الاتصال ويتوجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع قدرات المتلقي اللغوية.¹

4. القناة أو الوسيلة: Channel or Medium

يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ولنقل المعرفة شأنها في ذلك شأن المواصلات فكما انه توجد عدة وسائل للسفر بين بلد وآخر ولا يمكن الانتقال إلا باختيار إحداها فكذلك وسائل الاتصال هي كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال.²

5. المستقبل Receveur:

هو المتلقي الذي تصله رسالة المرسل فيعمل على حل رموزها وتحويلها إلى معنى بقصد تفسيرها وفهمها، وهذا الفعل يكون عكس الفعل الذي يقوم به المرسل حينما يصوغ رسالته يكون

¹ محمد بحة كشك، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1993، ص14.

² مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط2، لبنان، دار النهضة العربية، 2010، ص 32-33.

الرسالة ويضعها في رموز ثم يرسلها في حين يخلل المستقبل الرسالة ويفك رموزها ويفسرها حتى يفهمها.

والمرسل قد يكون فردا واحدا أو مجموعة أفراد ومن هنا نستطيع أن نطلق على المستقبل الفئة المستهدفة من عملية الاتصال.

6. التغذية الرجعية: Feed back

يقصد بردود الفعل استجابة المستقبل التي يستدل المرسل بوساطتها على تأثير رسالته في المستقبل ووجهة نظر هذا الأخير بشأنها، وكثيرا ما يسمى رد الفعل بمصطلح "رجع الصدى" والتغذية الرجعية هي بالحقيقة عملية تقويم متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة أو مدى تأثير تلك الرسائل على هذا المستقبل، وتؤدي التغذية الرجعية إلى توفير قياس فعالية وسيلة الاتصال ومدى فعالية نجاح المرسل بخلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لإستعاب الرسالة والتأثير بها.¹

ثانيا -الاتصال التنظيمي

1 - مفهوم الاتصال التنظيمي:

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المؤسسة، فهناك اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع غيره، ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، إذ أن الاتصال التنظيمي هو عملية علائقية يحدث فيها تبادل ونقل المعلومات فهو جوهر النظام التنظيمي فإنه يتأثر بالعوامل الفردية والعوامل التنظيمية.²

¹ كامل خورشيد، الاتصال الجماهيري والإعلام التطور-الخصائص-النظريات، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص73-75.

² محمد سلامة محمد غبار، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1991، ص45.

وفي تعريف آخر لإبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج إن هذا النوع من الاتصال يتم داخل المنظمات لضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من القيادات الإدارية إلى المرؤوسين وانتقال رجح الصدى من المرؤوسين إلى القيادات الإدارية في المنظمة.

وقد تطورت الدراسات في النصف الثاني من القرن 20 لمعرفة أسباب انهيار الاتصال التنظيمي في بعض المنظمات، وأثبتت معظم الدراسات العلاقة القوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود نظام اتصال رفيع المستوى كما أن مفهوم الإدارة لا يتحقق بشكل فعال إلا إذا توفرت قنوات الاتصال مستمرة بين العاملين والإدارة على اختلاف مستوياتها.¹

وقد عرفه بسام عبد الرحمان المشاقبة على أنه الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها، الداخلي والخارجي والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها وأبرز وسائل الاتصال

التنظيمي تتم من خلال

-الاتصال الشخصي

-الندوات والمحاضرات

- اللجان الاستشارية

- البريد

-التقارير الميدانية

- الدراسات المسحية

- تحليل ما تقوم به وتنشره وسائل الإعلام.²

¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² بسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

2- ظهور الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الاتصال، ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل لعملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة، وبالرغم من تركيز الباحثين في هذا المجال على دراسة اتجاه الاتصال فإن مواضيع أخرى هامة كشبكات الاتصال وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار تشكل محاور أساسية في هذا الميدان. وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام والجدير بالدراسة والتمحيص خاصة وأن العالم اليوم قد صار شبكة اتصالات معقدة، أي أننا نعيش ونتفاعل على جميع المستويات، إذ كان الكثير لا يدرك في إطار المنظمات والشبكات تنفرد بأسلوب اتصالها وكما قلنا فكثيرون هم من تناولوا هذا الموضوع (الاتصال التنظيمي).

يلح الكثير من الباحثين مثل فرانس ومونج و راسل (1977) بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.¹

3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي دوراً رئيسياً في سيطرة المنظمة وتحكمها في صنع القرار خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية وقد أكدت دراسات "كانت" (1977) و "كلاوس وباس" (1982) إن عمل المدير هو الاتصال، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم.

¹ سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2004-2005، ص 31-32.

إذن فأننا نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي نشاط توجيهي إذ يمكن القائم بالإدارة من الاتصال بعمال الإدارة وتسيير نشاطاتهم كما أنه إطار تنظيمي لبلورة الأفكار، ووسيلة لإقناع العمال، كما يساهم في الإبداع فهو إذن نشاط تحفيزي ولكون الاتصال يسري في كامل الهياكل التنظيمية ويساهم في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والعملية فهو إذن نشاط تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه.

كما أن للاتصال التنظيمي عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- اطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- إطلاع المؤسسات على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- إطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين وكذا سبل علاجها.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات في المستويين الإشرافي والتنفيذي.
- منح الفرصة إلى كافة أفراد التنظيم للمشاركة في العملية الإدارية.¹

¹ شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى، مؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2008-2009، ص56-57.

كما يهدف الاتصال في المنظمات الإدارية إلى مساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضا على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة
الاتصال عملية حيوية لا لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة فحسب بل حيوية كذلك لعملية اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم¹

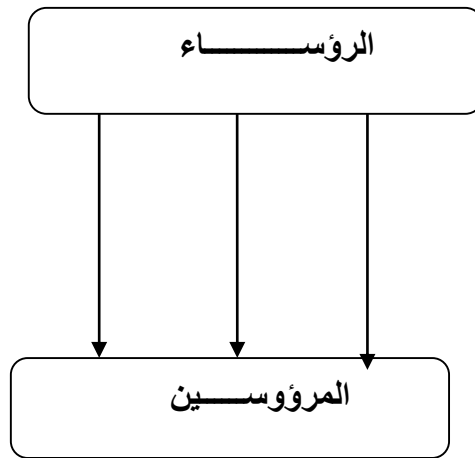
4- أنواع الاتصال التنظيمي

1-الاتصال التنظيمي الرسمي: هو الاتصال الذي يتم بوسائل الاتصال الرسمية التي يقرها التنظيم ويتطلبها، وقد يكون اتصال داخلي، في نطاق المنظمة الإدارية، أو خارجي أي بين منظمة إدارية وأخرى أو بينها وبين الأفراد، ويأخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربعة اتجاهات:²
أ-الاتصال النازل: وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات (الرأسية أو العمودية) وتعد الأكثر شيوعا حيث تنساب المعاني والرسائل (الأوامر، التعليمات، التوجيهات، الملاحظات...) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل: الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي.
- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات: حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور، فهي تعطي اتجاهها معنا للعمل للمستويات الأدنى، ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنمية أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

¹ جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، (ط8)، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014، ص91.

² لجمال باية، الاتصال التنظيمي واستراتيجية تسيير الأزمات في المنظمة، منظمة الخطوط الجوية الجزائرية نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم المناجمت، جامعة الجزائر (2)، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2013-2014، ص45.

- تعليمات العمل: وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك: التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها.
- الإجراءات والممارسات: وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي، ومن الأمثلة على ذلك: الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.
- التغذية العكسية للأداء: ومن الأمثلة على ذلك: الإشادة بجهود العاملين في المنظمة في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.
- تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم: ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع العاملين، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.¹

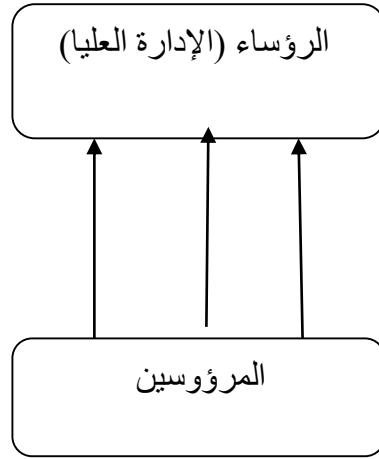


الشكل رقم (02): يبين الاتصال النازل

بـ -الاتصال الصاعد: يلاحظ في هذا النوع أن اتجاه الاتصال من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا إذ تعتمد الإدارة على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المناطق أو المراكز

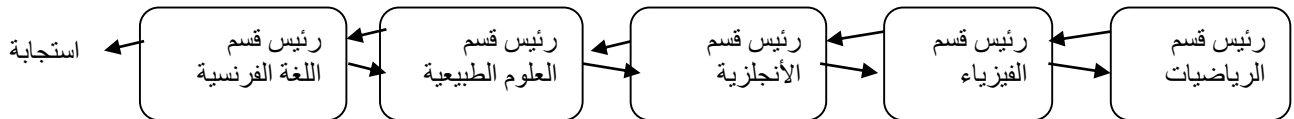
¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان (الأردن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 102-103.

في التنظيم بهدف اتخاذ القرارات السديدة ويشترط في الاتصال الفعال بالإدارة أن تكون التقارير سريعة ودقيقة في نفس الوقت، وتدور حول ما حدث وما يحدث في المستويات الدنيا.¹



الشكل رقم (03) يبين الاتصال الصاعد

ج-الاتصال الأفقي: وهي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإداري مثلما يحدث بين الإطارات أو المشرفين والمنفذين كل على حدة، ويكون ذلك عادة للإشعار والتنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية الإنتاجية.²



الشكل رقم (04) يبين الاتصال الأفقي.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية التجارة الجامعية، 2002، ص551.

² بوفلحة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، ص38.

2-الاتصال الغير رسمي:

فهي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية فهي تعد بمثابة أداة اتصال.

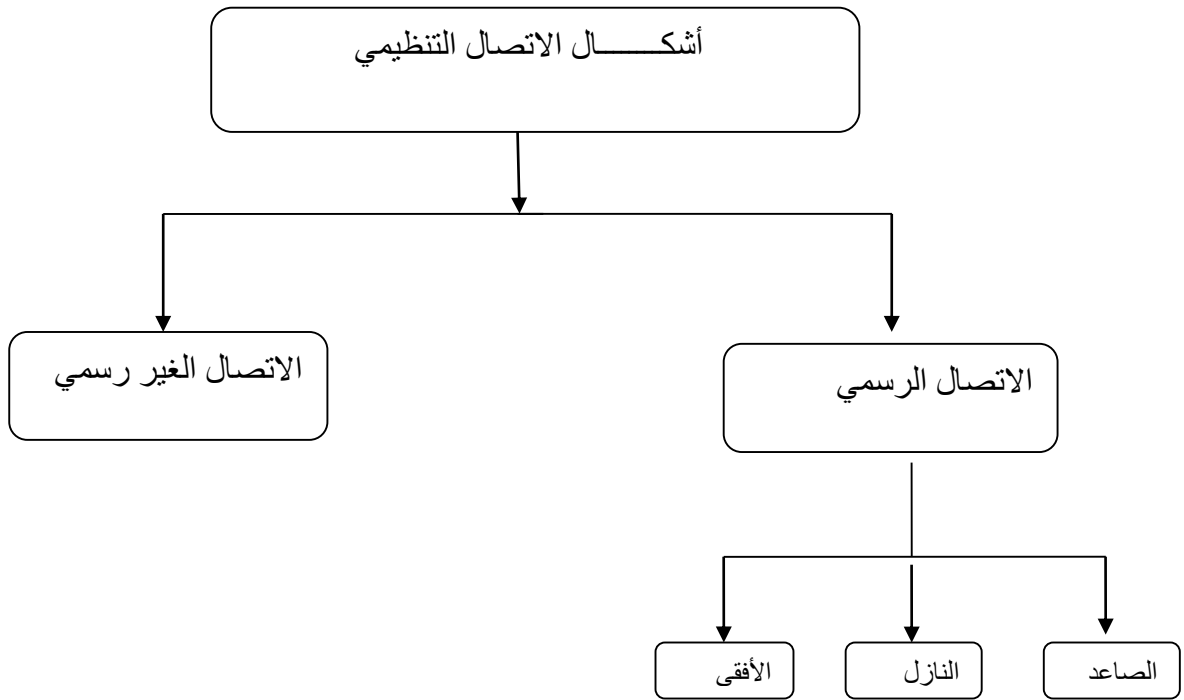
وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعلا من (الأعلى الى الأسفل) وكذلك من (الأسفل إلى الأعلى) إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي.

ولذلك يدعى بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة وقد تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة.¹

ويعرفه صالح خليل أبو أصبع على انه اتصال غير مباشر ويتلازم وجوده مع الاتصال الرسمي، بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.²

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص84.

² صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الأردن، دار الشروق، 2007، ص57.



الشكل رقم (05) يبين أشكال الاتصال التنظيمي

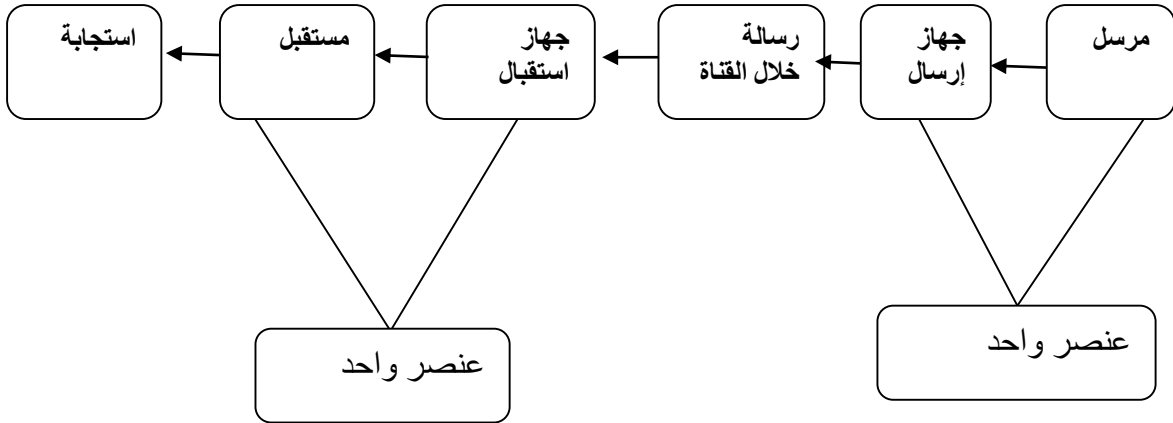
ثالثا : آلية الاتصال التنظيمي

1: نماذج الاتصال التنظيمي

إن اهتمام الباحثين بدراسة الاتصال، أدى إلى تصميم نماذج يتم بواسطتها تفسير عملية الاتصال ويظهر كل نموذج العناصر المؤثرة التي تتكون منها العملية الاتصالية، ولكن بشكل عام يمكن تجزئة هذه النماذج إلى نموذجين "النموذج البسيط" و"النموذج المعقد".

أ- النموذج البسيط : وهو الاتصال الذي يحدث بين شخصين (أ)- (ب)، فإذا فرضنا أن الشخص (أ) لديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب) لتحقيق هدف معين، فالشخص (أ) وهو المرسل الذي يعتبر مصدر للمعلومات أو الأفكار التي يخترنها في ذهنه، وهو الذي يقوم بترجمة وتحويل encoding هذه المعلومات إلى نظام من الرموز symboling code وقد يتكون هذا النظام من أحرف (رموز) يمكن كتابتها فينتج عنها رسالة مكتوبة أو يتكون من تعبيرات صوتية ينتج عنها رسالة منطوقة أو يتكون من عدة إشارات أو تلميحات أو تصرفات فتتكون رسالة يمكن ملاحظتها أو إدراكها بحواس الإنسان المعروفة أو أن يتكون

النظام من مجموعة صور فتنج رسالة مصورة، وعند تحويل الفكرة إلى رسالة يختار المرسل وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب)، أي المستقبل و قد تكون رسالة منطوقة أو مكتوبة، مع العلم أن عملية الاتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها و أحدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل، والشكل التالي يوضح طبيعة النموذج البسيط للاتصال.¹



الشكل رقم (06) بين نموذج الاتصال البسيط

ب- النموذج المعقد: في النموذج البسيط جهاز الإرسال بالمراسلة نفسه (مصدر المعلومات) والحال نفسه بالنسبة للمتقبل أما في النموذج المعقد لعملية الاتصال فتنفصل وظيفة التعبير عن المرسل فتنفصل وظيفة الاستقبال وتفسير المعلومات عن المستقبل اذ يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال.

فعلى سبيل المثال: مدير عام المنظمة هو المرسل ويقوم مدير الإدارات الأخرى ووظيفة نقل الرسائل والمعلومات ويقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة وتفسيرها كمشريفي الخط الأول الذي يعتبرون جهة الوصول في عملية الاتصال، وفي مواقف أخرى يقوم المدير العام للمنظمة بوظيفتين الإرسال والاستقبال كما هو الحال عند إصدار قرارها ثم يتلقى المعلومات والبيانات عن نتائج تنفيذ هذا القرار عن طريق التغذية العكسية

¹ بوحية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 42-44.

ج- النموذج العضوي: في العقد الأخير من التسعينات أصبح الحديث عن النموذج العضوي للاتصالات شائعاً، والغرض من هذا النموذج هو محاولة دراسة التنظيمات بشكل تشريحي anatomy بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات الذي يعد بالنسبة للمنظمة كالدماغ للإنسان.

والمصطلح الذي يوظفه Wiener في شرح النموذج العضوي هو entropy الذي استعاره من الفيزياء وطبقه على الاتصالات الإدارية، ويبدل المصطلح على حالة الفوضى والإهمال والتجاهل والعشوائية في عمل النظام، ويوظفه لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها فمن المعلوم أن هناك ميلاً فطرياً أو عملياً في جميع الأنظمة الفيزيائية والاجتماعية نحو الاختلاف أو عدم التوازن، لذلك يحرص المعنية على تطوير أداة معلوماتية information device تخبر تلقائياً عن درجات الحرارة وعن بقية المتغيرات لتمكين الإدارة من معرفة الوضع القائم و السيطرة عليه والتحكم به في الوقت المناسب . ومن الجدير بالذكر بأن المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى التشويه والفوضى الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويه في المعلومات الى اعتماد أدوات اتصالية تقلل من التشويش، وتسهل عملية الاتصال، وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة.¹

2: وسائل الاتصال التنظيمي

الاتصال الكتابي: إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة،

¹ بوحنية قوي، المرجع السابق، ص44.

وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح والأوامر الفردية،¹

الاتصال الشفوي: ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويًا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.

وهذه الوسيلة تتميز عن الأسلوب الكتابي بأنها أكثر سهولة وأيسر وأكثر إقناعاً للمرسل إليه أو المستقبل، ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة، ويعاب على هذه الوسيلة أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو إلى سوء الفهم، كذلك احتمال عدم إجادة المرسل إليه للاستماع، لكنه بواسطته يرى المرسل ملامح وجه المستقبل كرد فعل.

وتتحقق هذه الوسيلة الشفوية في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها: المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الدورية أو الطارئة.²

3: وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً أساسياً حيث يشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتزو كاهن" وهم من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه ويمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة إلى ثلاث وظائف رئيسية:

¹ سليمان محمد الضماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، الإسكندرية، مطبعة جامعة عين الشمس، 1987، ص271.

² محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص74.

* وظيفة الإنتاج: يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنظمات حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز جيد للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال، ومنه تتضح أهمية وجود الاتصال في المنظمة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس، والتغيب عن العمل و إبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، فضلا عن إرسال المذكرات و الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوترون" مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن الاتصال الرسمي لجماعات العمل في تقنين النتاج وتقيده، وكذلك دور الاتصال التنظيمي الغير رسمي في وضع بعض المعايير السلوكية الذي يعزز بعضها في الشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال غير لفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبل الرضا و الاشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم من موقع جيد في المنظمة وتمنحهم نوعا من السلطة.¹

* وظيفة الإبداع: عرف "فراس وآخرون 1977" الإبداع بأنه إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير النشأة وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغير، لان السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة تقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب

¹ طيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة سطيف الجهوية، مذكرة مكملة لنيل هادة الماجستير في علم الاجتماع، علم اجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، قسم علم الاجتماع، 2010-2011، ص 63.62.

بذل جهود إضافية، بحيث كلما كان الجهد المطلوب للوضعية الجديدة كبيراً، كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين هما:

البعد 01: هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة

البعد 02: هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها، لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى منشأة الفاعلين.¹

*وظيفة المحافظة: يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ التنظيمي للعمل المتفق، بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم، التي تؤثر كثيراً في سير المنشأة ومدى تكيفها مع البيئة ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

أ- حفظ الذات وما يتعلق من مشاعر وأحاسيس: يؤدي النسق الاتصالي الفعال دوراً كبيراً في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل: بعث رسائل شكر، المدح والزيارات الميدانية، لوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة بمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق بها أكثر،

ب- تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث بينهم: يرى "كورت لوين" أن السلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة الموجود فيها، أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص و ظروف بيئة العمل داخلها لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسئوله المباشر في إطار مهمته و أهدافه وآفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي

¹ جمال بن رزوق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26 العدد 01-2010، ص 403-404.

لزملائه، الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالاتصال التنظيمي إذا يسهم في تغير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة

ت- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية: المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط بعضها البعض كذلك، وعلى هذا الأساس فإن المهمة الرئيسة لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي:

العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الإنتاج والإبداع) وذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل والمناخ الملائم و المستقر للتجديد والإبداع داخل المنظمة باختصار، يساهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات الروتينية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي والغير الرسمي) الغائية (وضوح الهدف ودقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال) لذلك فإن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات و الأشكال و المستويات التي تتحرك فيها المعلومات مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال.¹

4: معوقات الاتصال التنظيمي

تعرض الاتصالات داخل التنظيمات إلى صعوبات وعوائق يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف حسب طبيعتها

○ معوقات شخصية: وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه

¹ جمال بن رزوق، المرجع السابق، ص، 404-405.

ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها. هناك عراقيل شخصية أخرى، وتتمثل في اختلاف كفاءات الأفراد وقدراتهم على الاتصال، وهكذا نجد أفراد يجيدون صعوبة في أصال معلوماتهم الى غيرهم، مما يؤدي إلى وصول هذه الأفكار مشوهة أو ناقصة مبتورة.¹

○ معوقات تنظيمية:

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.
- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة المركزية تحتك ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرًا كافيًا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على مشجب القوانين واللوائح التنظيمية وينتج عن ذلك ظهور الأمراض التنظيمية التالية:
- أ- تسلط القيادة الإدارية.

¹ بوفلحة غيات، مرجع سبق ذكره، ص40.

- ب- وجود تنظيمات غير رسمية قائمة على العلاقات الشخصية بين الموظفين.
- ت- عدم وجود معايير موضوعية لاختيار الأفراد وتعيينهم.
- ث- إنشاء اللجان التنظيمية دون الحاجة إليها وإيجاد التبرير القانوني والإداري لهذا السلوك.¹
- ج- العقوبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها مما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل، شفوية كانت أو تحريرية.²

○ عوائق اجتماعية ثقافية:

إن العوائق الاجتماعية الناتجة عن التأثيرات المستمدة من البيئة الاجتماعية والتي تتضمن القيم، المعايير وغيرها من التأثيرات الاجتماعية التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف التنظيم نتيجة لتأثيرات معنية، وهي من أكثر جوانب الاتصال غموضاً وحساسية لأنها ترتبط بالبيئة الاجتماعية بصفة عامة وبالارتباط في حد ذاته أي عاداته ضمنت مجتمع معين.³

ومن بين هذه المعوقات:

أ- التباعد الاجتماعي: ويقصد به انتماء طرفي الاتصال إلى منطقتين مختلفتين دون سابق معرفة وهي من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال فالغريب يكون دائماً مصدر حذر وحيطة وذلك لعدم معرفة نوع الاستجابة التي يمكن أن تصدر عنه أثناء محاولات الاتصال به، حيث يوضع هذا الشخص موضع الشك مما يؤدي إلى عرقلة الاتصال.

ب- التميزات الاجتماعية: تكون الجماعات متميزة في موضع سلمي بالنسبة للجماعات الأخرى الأكثر قدماً بالمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى قيام التفرقة أو التمييز والحواجز الأنانية

¹ بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 158.

³ محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، مصر، دار الفكر العربي، 1986، ص 540.

وتقوم هذه الحواجز على أساس عرقي أو إيديولوجي، وينجر عن ذلك قيام علاقة عدائية بين هذه الفئات أو الجماعات ويتعذر الاتصال ويتعرض للفشل بظهور هذه التفاعلات السلبية.¹

○ المعوقات النفسية الاجتماعية: تتعلق هذه المعوقات بالعنصر الإنساني في عملية الاتصال و منه فالعنصر الإنساني في التنظيم من أصعب العناصر نظرا للفروقات الفردية والاختلافات في أحكامهم و بالتالي ينعكس على فهم العملية الاتصالية من حيث اختلاف إدراك العاملين للرسالة الاتصالية، فالبيئة والتنشئة الاجتماعية للفرد العامل سواء داخل التنظيم أو خارجه بما تتضمنه من قيم و معايير و معتقدات تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم، و تتضح هذه العوائق أكثر من خلال التباعد الاجتماعي واختلاف بيئة العاملين وعليه فالتنظيم هو مجموع تفاعل مجموعة من البيئات المختلفة توجد صعوبات من خلال التنسيق فيما بينهم، و هو ابرز عامل في ظهور الصراع بين العاملين في التنظيم.

"إن الاتصال يتعلق في جزء كبير بالتركيب النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد فقد تفرض الإدارة أن الأفراد مهيوون نفسيا وفكريا لتلقي التعليمات والبيانات وأن لديهم من القدرة الاستعداد، ما يمكنهم من فهمها واستيعابها. ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائما. فالأفراد تشغلهم دائما مشكلاتهم الشخصية وهمومهم اليومية، فضلا عن بعض المشاكل الأخرى "

- كما تعتبر عدم القدرة على التعبير عن المعنى بوضوح إحدى المشاكل السيكلوجية التي تعيق العملية الاتصالية. "بديهي أن القدرة على التعبير عن معنى الرسالة مسألة أساسية لضمان فهم مضمون الرسالة" " كما يميل الأفراد إلى إدراك الأمور بطرق مختلفة تنفق مع وجهات نظرهم وميولهم "²

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص247.

² لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ج2، الجزائر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006 : ص218.

وبما أن الأفراد يختلفون في ميولهم فان "تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره".

خلاصة الفصل:

وبعد الانتهاء من سردنا للفصل الأول الذي تناولنا فيه مبحثين المبحث الأول شمل أربع مطالب التعريف بالاتصال بصفة عامة والتطرق الى عناصره والتعريف بالاتصال التنظيمي بصفة خاصة، مع ذكر أهميته وأنواعه وأهدافه داخل المنظمة، أما المبحث الثاني فتناولنا نماذج ووسائل الاتصال التنظيمي دون أن ننسى وظائفه وفي الأخير أختتم المبحث الثاني بمطلب يتكلم عن المعوقات التي تقف في طريق الاتصال التنظيمي فنأمل أن نكون قد وفقنا في سرد ما استطعنا جمعه عن الاتصال التنظيمي.

إذن نستخلص من هذا الفصل أن الاتصال التنظيمي ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة حيث يلعب دورا حيويا داخلها، ويرتكز بالاهتمام الأكبر حوله باعتباره المحرك الرئيسي في التنظيم كما اتضح أنه عملية مهيكلت تضطر المؤسسة الإعداد لها وكذا تحقيق لها بصفة عامة، وبغية تحسينه بما يعود على الأفراد والمنظمات بالنفع.

يجب اعتماد إستراتيجية مرنة تستطيع التكيف مع متغيرات محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بتنوع قنوات الاتصال الرسمية والاهتمام بالاتصال الغير الرسمي.

1-التعريف بالمدرسة العليا للأساتذة:

نشأت المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط بموجب مرسوم تنفيذي رقم 11/301 المؤرخ في 22 رمضان 1432 الموافق 22 أوت 2011، وتعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتنشط تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي، ومن الجانب التنظيمي يدير المدرسة مجلس إدارة ويسيرها المدير ويساعده المديرون المساعدون: المدير المساعد للدراسات في التدرج والشهادات ومدير مساعد للتكوين المتواصل والعلاقات الخارجية ومديرها مساعد أنا بعد التدرج والبحث العلمي مستقبلا والأمين العام، مدير المكتبة ورؤساء أقسام كما سيتشكل لها مجلس علمي ويمكن أن تحتوي على هياكل مكلفة بالخدمات الجامعية مستقبلا.¹

2-مزايا ومهام المدرسة العليا للأساتذة:

- يستفيد طلاب المدرسة من عقود مع وزارة التربية الوطنية لتوظيفهم بعد تخرجهم مباشرة في قطاع التربية الوطنية وتسمى بعقود الإلتزام التي تتم بموجب قبول الطالب لكافة الشروط.
- أما بالنسبة للمهام الأساسية للمدرسة العليا للأساتذة تتمثل في التكوين العالي والبحث العلمي بإعتبارها مرفق عمومي للتعليم العالي، بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 05-500 المؤرخ في 29 ديسمبر 2005 المحدد لمهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، بحيث تتمثل مهام المدرسة العليا فيما يلي:

¹- أرشيف المؤسسة

- تكوين الأساتذة
- التكوين ما بعد التدرج.
- الرسكلة لصالح وزارة التربية الوطنية.
- التكوين المتواصل.
- البحث العلمي.

3-أهداف المدرسة العليا للأساتذة:

- أن تكون المدرسة العليا للأساتذة رائدة في التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تقديم تعليم ذو جودة عالية يبلي حاجات المجتمع المحلي والعالمي على حدة سواء.
- تخريج طلاب على تطوير القيم والمهارات والمعرفة يتمتعون بالإستقلالية والحرية المسؤولة.
- رفع المجتمع بكفاءات متخصصة في المجالات العلمية.
- إستحداث وفتح كليات وأقسام علمية وإنسانية وتطبيقية بما يخدم المجتمع.
- تنمية العلاقات العلمية والمعرفية مع الجامعات العربية والعالمية.
- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة.
- تطوير مناخ تنظيمي إيجابي والحفاظ على بيئة عمل منتجة.
- زيادة فرص التطوير المهني للهيئة الإدارية.¹

1- أرشيف المؤسسة

4- الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا للأساتذة:

من خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا للأساتذة نجد أنه يضم أولاً، المدير وثلاث مديريات فرعية تضم كل واحدة مجموعة من المصالح ثم بعدها يأتي الأمين العام.

1- مديرية الدراسات في التدرج والشهادات:

- المهام المسندة.
- المتابعة الإدارية لملفات الطلبة خلال مساهمهم الدراسي والمتمثلة في الحالات التالية:
- تجميد السنة.
- التخلي عن الدراسة.
- التحويل إلى معاهد وجامعات أخرى.
- متابعة الطلبة المطرودين.
- المجالس التأديبية (كالغش في الإمتحانات... إلخ).
- التحولات الخارجية.¹

مصلحة العقود والتربصات

أسندت للمصلحة مهمتين أساسيتين هما: التربصات والعقود ثم تأتي مصلحة التعليم والتقييم، ومن مهامها:

- التسجيلات الإدارية للطلبة.
- التسجيلات النهائية لحاملي شهادة البكالوريا الجدد.
- إعادة تسجيل طلبة كل المستويات الدراسية في المدرسة.
- استخراج الشهادات الدراسية.

¹أرشيف المؤسسة

- مصلحة الشهادات: أسندت للمصلحة مهمتين أساسيتين وهما:

1-الشهادات المؤقتة.

2-الشهادات النهائية.

2) مديرية ما بعد التدرج والبحث العلمي:

تتولى مديرية ما بعد التدرج والبحث العلمي المهام الرئيسية التالية:

- السهر على متابعة السير الحسن للمسائل المرتبطة بالتكوين لما بعد التدرج، وما بعد التدرج

المتخصص، وضمان تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمات المعمول به في هذا المجال.

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

- ضمان سير المجلس العلمي للمدرسة والحفاظ على الأرشيف.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها المدرسة.

3-مديرية التكوين المتواصل والعلاقات الخارجية:

المسؤول الأول على هذه المديرية هو المدير المساعد والمكلف بما يأتي:

- ترقية أنشطة التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وإطارات القطاعات

الإجتماعية والإقتصادية المتصلة بمجال أو مجالات تخص الدراسة.

- ترقية علاقة المدرسة مع محيطها الإجتماعي والإقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

- مسك البطاقة الإحصائية للمدرسة.

- وضع تصرف الطلبة كل معلومات من شأنها مساعدتهم على إختيار توجيههم.¹

- المبادرة بأنشطة ترقية التبادل والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

- ويساعد مدير مساعد التكوين المتواصل والعلاقات الخارجية كل من:

¹ -http://www.ens-lagh.dz/le 08/08/2017 a 11 :15.

- رئيس مصلحة التكوين.
- رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.
- رئيس مصلحة الإحصاء والتوجيه.
- أ- الأمانة العامة: هي تحت مسؤولية الأمين العام وهي المسؤولة عن تشغيل الهياكل الإدارية والمالية تحت سلطته والإدارة والهياكل المشتركة.
- تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المدرسة.
- تحضير مشروع ميزانية المدرسة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة.
- وضع الأنشطة الثقافية والرياضية للمدرسة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للمدرسة.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية المدرسة.
- ضمان مكتب تنظيم المدرسة وتسييره.¹

4-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والعلمية والرياضية

- تسيير الموظفين الإداريين على مستوى المدرسة.
- وضع نظام وتنفيذه للتكوين وتحسين المستوى للموظفين الإداريين والتقنيين لخدمة المدرسة.
- تسيير المستخدمين وتوزيعهم توزيعا متوازيا بين المصالح.
- تنظيم وتنسيق وتنفيذ خطط لإدارة الموارد البشرية بالمدرسة وتشمل المديرية على المصالح التالية:

¹ -http://www.ens-lagh.dz/le 08/08/2017 a 11 :15.

- مصلحة المستخدمين المدرسين.
- مصلحة المستخدمين الإداريين والتفتيش وأعاون المصالح.
- مصلحة تكوين وتحسين المستوى وأمانة نائب مدير المستخدمين.
- مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية.
- وتعمل هذه المصالح على ضمان حقوق الموظفين والأساتذة من تكوين وتحسين المستوى، تعزيز وتطوير الأنشطة العلمية والثقافية داخل المدرسة.

5-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة والوسائل:

- إعداد مشروع الميزانية للمدرسة على أساس المقترحات المقدمة ومتابعة تنفيذ وتسيير ميزانية المدرسة.
- إعداد إتمادات وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل الأنشطة البحثية وضمانها لمخابر البحث وتشمل المديرية على المصالح التالية:
- مصلحة الميزانية والمحاسبة وتمويل نشاطات البحث.
- مصلحة الصفقات والتجهيزات.
- مكتب الأجور والرواتب.¹
- مصلحة الوسائل والجرد والأرشفة.
- مصلحة النظافة والصيانة.

وكل هذه المصالح تعمل على سير القدرة الذاتية للتشغيل المحكم لوسائل المدرسة وضمان الصيانة والحفاظ على الممتلكات المنقولة والغير المنقولة وحفظ صيانة الأرشفة وضمان.

¹ -http://www.ens-lagh.dz/le 08/08/2017 a 11 :15.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث بحيث يمكن للباحث من خلالها جمع البيانات المعلومات حول مجال بحثه، ثم يقوم بعد ذلك بتفريغ تلك البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقا لأساليب منهجية للحصول على نتائج تكون بمثابة تكملة للجانب النظري. ارتأينا تحديد المنهج المتبع والدراسة الاستطلاعية، إضافة إلى ذكر مزايا عينة الدراسة ومكان إجرائها والأدوات المستخدمة، كما قمنا بذكر إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الاحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج للتحقق من صدق أو نفي الفرضيات.

1) مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: أجريت الدراسة بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، والتي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 301/11 المؤرخ في 22 رمضان 1432 الموافق لـ 22 أوت 2011 وتعتبر المدرسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتنشط تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

ومن الجانب التنظيمي يديرها مجلس الإدارة ويسيرها المدير ويساعده المديرون والمساعدون في الدراسات والشهادات وكذا التكوين المتواصل والعلاقات الخارجية والأمين العام.

2- المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة على مرحلتين:

مرحلة الدراسة الاستطلاعية: وهي فترة التعرف على المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط "موضوع الدراسة" وكذا الاتصال بالعاملين والمدير من أجل طرح الموضوع ومحاولة كسب مساندتهم وبعد ذلك تمت صياغة الاستمارة ودامت هذه الفترة من 02 فيفري 2017 إلى 22 فيفري 2017.

مرحلة تطبيق الاستمارة: وذلك في الميدان مع مجتمع البحث، إضافة إلى استخراج المعلومات والبيانات المتعلقة بالمحاور التي تعالج الموضوع، وقد استغرقت هذه المدة من 02 مارس 2017 إلى 28 مارس 2017.

المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة:

2) المنهج المستخدم في الدراسة: تختلف المناهج باختلاف المواضيع، إذ أن طبيعة الموضوع تفرض على صاحبه إتباع منهج معين لتحقيق هدفه والإجابة عن الأسئلة المطروحة لديه، من أجل الكشف عن الحقيقة أو من أجل البرهنة ويرى "محمد علي" أن المنهج هو الطريقة التي

يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره.¹

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وقد اخترناه نتيجة الأهداف التي تحصلنا عليها من خلال استعماله في وصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها عن طريق جمع المعلومات الدقيقة المتعلقة بمشكلة البحث المطروح فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها من أجل معرفة أثر و تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل دراسة بهدف استخلاص النتائج، وعليه وقع اختيارنا على هذا المنهج لشدة صلته بالموضوع وهذا الوصف ديناميكية عملية الاتصال وقدرتها على إنجاح وتنظيم أي عملية داخل المدرسة العليا للأساتذة

وهذا من خلال تقديم استمارة أسئلة للمبحوثين نستظهر على إثرها دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المدرسة العليا للأساتذة

3) الأدوات المستعملة في الدراسة:

- **الملاحظة:** تعد أداة ترافق أدوات البحث الأخرى في كل مراحل البحث وهي من العمليات الضرورية لكل البحوث العلمية، سواء في مجال الظواهر الطبيعية أو الإنسانية ويعرفها الدكتور صلاح مصطفى الفوال بأنها مراقبة مقصودة تستهدف رصد أي تغيرات تحدث على الموضوع الملاحظ، سواء كانت ظاهرة طبيعية أو حيوانية أو إنسانية أو مناخية.²
- وقد اعتمدنا هذه الأداة خلال تواجدها بالمؤسسة حيث خصص لها أسبوع في التجوال داخل أقسام المؤسسة مع ملاحظة عمالها مع المطالبة لبعض العمال بتوضيح بعض الأمور في أعمالهم بالنسبة للاتصال التنظيمي، كما ساهمت في مساعدتنا على رصد سير العملية الاتصالية، والعلاقات وطرق الاتصال بين العمال داخل وخارج المدرسة.

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، (ط-3)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص 182-183.

² الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، ص 270.

- الاستمارة: هي أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً، وأهمية ويتفق معظم علماء المنهجية على تحقيق البحث لأهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على حسن تصميم الاستمارة في جمع البيانات حوله، ويرى الدكتور مصطفى الفوال "أن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية بين الباحث والمبحوث حيث تضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة، والمصممة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه .
- وقد قسمنا الاستمارة الى ثلاثة محاور المحور الأول والذي يتناول البيانات الشخصية أما المحور الثاني فقد خصص لمعرفة طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المدرسة والمحور الثالث تناول أهداف المدرسة العليا للأساتذة.
- وحكمت الاستمارة من طرف بعض الأساتذة.¹

(4) **المجتمع وعينة الدراسة:** تعتبر هذه المرحلة أساسية في البحث، إذ لا يتسنى للباحث دراسة جميع أفراد مجتمع البحث في فترة قصيرة لذا يتعين علينا اختيار عينة تمثيلية لإجراء الدراسة عليه ويعرفها **موريس أنجرس** "مجموعة فرعية من عناصر المجتمع البحث"² وقد تم تحديدنا لعدد أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقاً لمراعاة الجوانب العلمية في تطبيق المعاينة الطبقية.

فقد عرفت **جرادي حفصة وسعيد سبعون** على أن هذا الصنف من العينات الاحتمالية يتم تقسيم مجتمع البحث الى مجموعات فرعية متجانسة أو منسجمة على أساس خصائص معينة ، تسمى طبقة (strate) ثم نسحب عشوائياً عينة من كل طبقة ،على أن تكون عينة الدراسة حاصل جميع عينات الطبقات "تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات ، ثم نسحب عشوائياً عينة من كل طبقة ويمثل مجموع العينات التي

¹ - أنظر الملاحق

² موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ط2)، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص240.

تم اختيارها هكذا العينة النهائية التي ستخضع للتحليل " مع الإشارة إلى أن تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات يكون على أساس أهداف الدراسة ، سيما على أساس ما نريده من فرضيات البحث ، بحيث تساعدنا متغيرات الفرضيات وبناءها على إنشاء هذه الطبقات ¹.
مزايا العينة الطبقية: تتميز العينة الطبقية بأنه تضمن تمثيلا لجميع فئات مجتمع الدراسة الأصلي أو شرائحه إلا أنها تتطلب أحيانا جهدا وتكلفة عالية من الباحث كما تتطلب ضرورة معرفة وحصص عدد عناصر كل فئة أو شريحة في مجتمع الدراسة الأصلي.

مجتمع الدراسة: المدرسة العليا للأساتذة بلغ المجتمع الأصلي 248 عامل منهم 06 رؤساء أقسام و114 أساتذة و128 عمال إداري اخترنا نسبة 50 % نسبة تمثيل لأفراد العينة، نظرا للعدد الكبير وضيق الوقت، وبذلك تم التعامل مع 124 استمارة وتوزيعها وتمكنا من استرجاع 100 استمارة من أصل 124.

حجم العينة	النسبة %	حجم المجتمع	المستوى المهني
3	50 %	06	رؤساء أقسام
57	50 %	114	أساتذة
64	50 %	128	عمال إداريين
124	50 %	248	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع العينة على 03 مستويات وبحسب عدد رؤساء الأقسام والأساتذة والعمال الإداريين فإن عدد رؤساء الأقسام حسب العينة سيكون 03 من أصل 06 و57 أستاذ من أصل 114 و64 عامل إداري من أصل 128

¹ سعيد سبعون، جرادي حفصة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص 142.

يمكن عرض الحصيلة العامة للاستبيان الموزع في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط

النسبة	العدد	البيان
% 100	124	إجمالي الاستمارات الموزعة
% 4.83	6	الغير مسترجعة
% 95.17	118	المسترجعة
% 15.25	18	الملغاة
% 84.75	100	المقبولة

يتبين من خلال الجدول أنه تم توزيع 124 استمارة وقد تم إسترجاع 118 رفضت منها 18 بسبب نقص في الإجابة، وعليه اعتمدنا على 100 استمارة أي نسبة 84.75%.

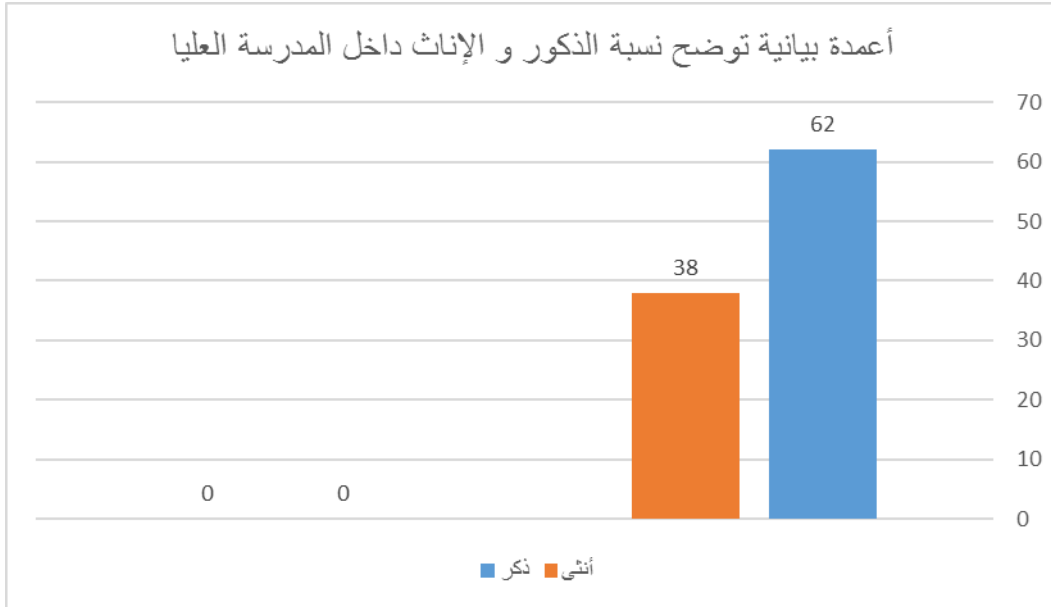
5- عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج:

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية (خصائص أفراد العينة)

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
62,0 %	62	ذكر
38,0 %	38	أنثى
100,0 %	100	المجموع

الشكل رقم (07) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

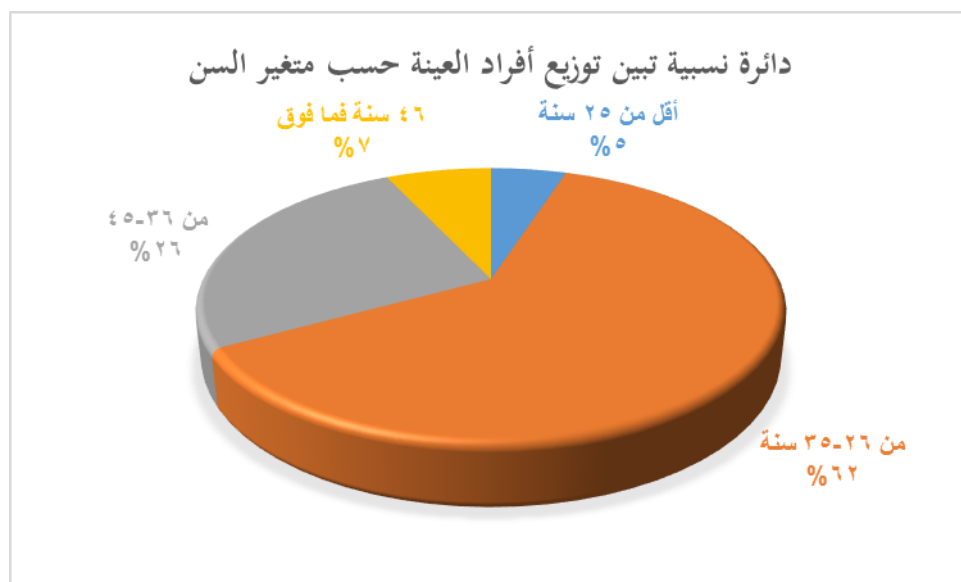


نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن أغلبية موظفي المدرسة العليا للأساتذة من الذكور بنسبة 62 % مقابل الإناث قدرت نسبتهم بـ 38 % .

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	5	5 %
من 26-35 سنة	62	62 %
من 36-45	26	26 %
46 سنة فما فوق	7	7 %
المجموع	100	100 %

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



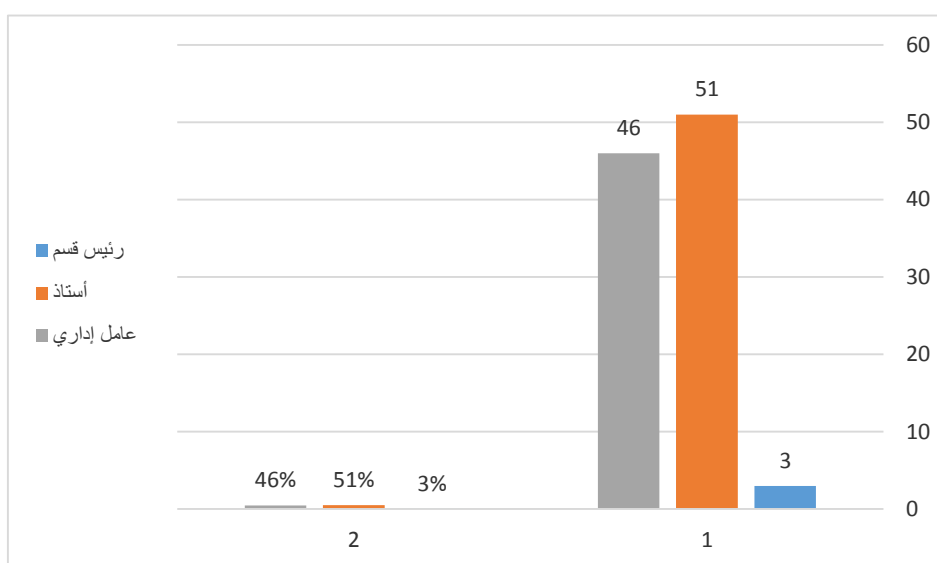
نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أصغر نسبة 05% كانت من أفراد العينة ينتمون الى فئة السن أقل من 25 سنة، أما أكبر نسبة كانت 62% من أولئك الذين يتراوح سنهم من 26 الى 35 سنة ومقابل 26% من أولئك الذين يتواجدون في فئة السن 36 إلى 45 سنة أما نسبة 7% فكانت للفئة العمرية من 46 سنة وما فوق، وهذا ما يبين أن أغلب العمال في المدرسة العليا من فئة الشباب.

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

المستوى	التكرار	النسبة %
رئيس قسم	3	3%
أستاذ	51	51%
عامل إداري	46	46%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة رؤساء الأقسام تمثل أقل نسبة بـ 3% بعدها العمال الإداريين بنسبة 46% تليها نسبة الأساتذة بـ 51%.

الشكل رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني



المحور الثاني: البيانات الخاصة بطبيعة الاتصال التنظيمي داخل المدرسة العليا للأساتذة.

الجدول رقم (04): خاص بنمط الاتصال السائد في المدرسة

المستوى	التكرار	النسبة %
رسمي	72	72 %
غير رسمي	18	18 %
معا	10	10 %
المجموع	100	100,0 %

نلاحظ من النتائج المحصل عليها أن أكبر نسبة ترى أن نمط الاتصال السائد في المدرسة العليا النمط الرسمي بحيث قدرت نسبته 72% في حين أن نمط الاتصال الغير رسمي نسبته 18%، ونسبة 10% من المبحوثين يستخدمون الاتصال الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت. وهذا راجع أن لكافة عمال المدرسة العليا دور مهم وفعال وللقيام بهذا الدور يجب على القائم بالاتصال أن يتبع مجموعة فعالة في الاتصال مع الأفراد من خلال التعليمات المكتوبة، التقارير، الاجتماعات التي تصدرها الإدارة.

ومن خلاله نرى أن للاتصال الرسمي أهمية بالغة لنقل المعلومات في جميع أوساط المدرسة العليا. وتعتمد المدرسة أيضا على الاتصال الغير الرسمي وذلك من خلال المقابلة بصفة شخصية، وتبسيط المهام لبعض الموظفين الذين يجدون صعوبة في فهم التعليمات الرسمية.

الجدول رقم (05) : يبين طريقة وصول المعلومات داخل المدرسة

النسبة %	التكرار	وصول المعلومات
40 %	40	مسؤول مباشر
25 %	25	اجتماعات
10 %	10	منشورات
08 %	08	ملصقات
07 %	07	زملاء
05 %	05	الانترنت
05 %	05	أخرى
100,0 %	100	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن وصول المعلومات داخل المدرسة عن طريق المسؤول المباشر قدرت بـ 40 % أما وصول المعلومات من خلال الاجتماعات بنسبة 25% تليها المنشورات بنسبة 10 % في حين وصول المعلومات داخل المدرسة من خلال الملصقات قدرت بـ 8% في حين أن نسبة الزملاء تقدر بـ 7% مقابل الانترنت بنسبة 5% أما وسائل أخرى فكانت نسبتها 5%.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال المسؤول المباشر.

في حين ترى فئة أخرى من المبحوثين أن الاجتماعات تعتبر كبديل لوصول المعلومات بينما ترى فئة أخرى من المبحوثين أن المعلومات تصلهم عن طريق المنشورات والملصقات والانترنت بينما ترى فئة أخرى أن وصول المعلومات تكون من خلال الزملاء.

الجدول رقم (06): يبين وسيلة المراسلة داخل المدرسة العليا

النسبة %	التكرار	بأي وسيلة
50 %	50	وسائل الكترونية
30%	30	شفهية
20 %	20	كتابية
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسائل المستخدمة داخل المدرسة العليا للأساتذة نجد الصدارة فيها للوسائل الإلكترونية بنسبة 50 % ، أما الوسائل الشفهية قدرت بنسبة 30% وتليها الوسائل الكتابية ب 20% .

نرى من خلال القراءة الإحصائية أن أكبر نسبة من المبحوثين داخل المدرسة العليا تستخدم الوسائل الإلكترونية التي كثيرا ما تدعم بالوسائل الشفهية لتقريب الفهم وسهولة وسرعة الاتصال، إضافة الى الوسائل الكتابية.

الجدول رقم (07): يبين وسيلة المراسلة خارج العمل

النسبة %	التكرار	بأي وسيلة
10 %	10	وسائل الكترونية
82 %	82	هاتفية
8 %	8	أخرى
100 %	100	المجموع

نلاحظ من النتائج المحصل عليها أن أغلب أفراد العينة يستعملون الوسائل الهاتفية خارج العمل بنسبة 82% تليها الوسائل الإلكترونية بنسبة 10% أما الوسائل الأخرى فقدرت بـ 8%. نرى من خلال القراءة الإحصائية أن أكبر نسبة من المبحوثين تستخدم وسيلة الهاتف خارج العمل وهذا راجع لسهولة وسرعة الوسيلة.

الجدول رقم (08) : سهولة وصول الطلبات الى المدير

النسبة %	التكرار	سهولة وصول الطلبات
92 %	92	نعم
8 %	8	لا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "بنعم" بنسبة 92% من أفراد العينة المدروسة مقابل 8% من أفراد العينة الذين أجابو ب"لا" أي عدموجود أي عراقيل أو مشاكل في وصول طلباتهم الى المدير.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن أغلبية الباحثين صرحوا بسهولة وصول طلباتهم الى المدير، هذا ما يعد مؤشرا هاما لسهولة ومرونة الاتصال التنظيمي داخل المدرسة العليا للأساتذة.

الجدول رقم (09) : يبين الأسلوب الشفهي داخل المدرسة

النسبة %	التكرار	الأسلوب الشفهي
80 %	80	مقابلة شخصية
19 %	19	هاتفية
1 %	01	الوساطة
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الباحثين التي تستخدم المقابلة الشخصية داخل المدرسة العليا قدرت نسبتهم ب 80%، أما استخدامهم للهاتف بنسبة 19% بينما تليها الوساطة بنسبة 01%.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن موظفي المدرسة العليا تستخدم أسلوب المقابلة الشخصية لإيصال المعلومات فيما بينهم بينما يستخدمون الهاتف بنسبة أقل أما الوساطة فكانت بنسبة ضعيفة.

الجدول رقم(10): يبين الأسلوب الكتابي داخل المدرسة

النسبة %	التكرار	الأسلوب الكتابي
75%	75	مراسلات
15%	15	تقارير
10%	10	معا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين تستخدم المراسلات داخل المدرسة العليا قدرت نسبتهم 75%، أما استخدامهم للتقارير بنسبة 25% أما الذين يستعملون الأسلوبين معا فقدرت نسبتهم ب 10%

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن موظفي المدرسة العليا تستخدم المراسلات لإيصال المعلومات فيما بينهم نظرا لي الرسمية داخل المدرسة بينما يستخدمون التقارير بنسبة أقل.

الجدول رقم (11) : يبين إذ كانت القرارات النازلة أوامر

النسبة %	التكرار	القرارات النازلة
23%	23	نعم
77%	77	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تأتيهم القرارات النازلة على شكل أوامر قدرت نسبتهم ب 23%، أما نسبة المبحوثين التي تأتيهم القرارات ليست على شكل أوامر بنسبة 77%.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن مختلف القرارات النازلة داخل المدرسة العليا لا تكون بشكل أوامر، بل يمكن أن تكون في شكل إقتراحات أو أمور شخصية وكذلك في بعض الحالات التي تستدعي التفسيرات وتسهيل المهام. وهذا راجع لسهولة التنظيم وتفاهم العمال والعلاقة الجيدة بين المدير والعمال داخل المدرسة العليا.

الجدول رقم (12) يبين المشاركة في صناعة القرارات داخل المدرسة العليا.

المشاركة في صناعة القرارات	التكرار	النسبة %
نعم	50	50 %
لا	50	50 %
المجموع	100	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين يشاركون في صناعة القرارات داخل المدرسة العليا مقابل 50% لا يشاركون في صناعة القرارات. من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن نصف موظفي المدرسة العليا يشاركون في صناعة القرارات بينما النصف الآخر من المبحوثين لا يشاركون في صناعة القرارات يعود هذا الى أن القرارات الصائبة للموظفين تعمل على زيادة فعالية الاتصال التنظيمي بالإضافة الى مساهمته في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (13): يبين تقييم مستوى الاتصال داخل المدرسة العليا

النسبة %	التكرار	تقيم مستوى الاتصال
84 %	84	قوي
16 %	16	ضعيف
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول نجد أن مستوى الاتصال داخل المدرسة العليا قوي بنسبة 84% ويليه مستوى الاتصال ضعيف بنسبة 16% .

يتضح من القراءة الإحصائية أن مستوى الاتصال قوي داخل المدرسة العليا.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

أثبتت الدراسة في المدرسة العليا للأساتذة التي قمنا بها بالعمل الميداني بأن طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المدرسة له أنماط مختلفة.

ولقد بينت نتائج الدراسة الميدانية للعاملين في المدرسة العليا للأساتذة استخدام الاتصال التنظيمي بين العاملين في المدرسة على مختلف المستويات وذلك انطلاقاً من النمط السائد داخلها، وهو الاتصال الرسمي وهذا ما أوضحه الجدول رقم (04) الى كيفية وصول المعلومات ووسائل المراسلة وتنفيذ الأوامر والمشاركة في صناعة القرارات داخل المدرسة العليا وهذا ما أوضحته الجداول رقم (5.6.7.12) تبين لنا أننا للاتصال التنظيمي دوراً فعال بين العمال على مختلف المستويات، وذلك راجع الى نوع العمل الممارس داخل المدرسة العليا للأساتذة.

ومن خلال هذا المحور يتبين أننا المدرسة تعتمد في نشاطها على استخدام الاتصال التنظيمي حيث يعد أحد أبرز الركائز في المدرسة العليا.

ومن خلال هذا المحور قد تمت الإجابة على التساؤل المطروح، مان مط الاتصال السائد في المدرسة؟ توجد أنماط مختلفة من الاتصال التنظيمي داخل المدرسة العليا للأساتذة.

الجدول رقم (14) : يبين وضوح أهداف المدرسة العليا

النسبة %	التكرار	وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين
96 %	96	واضحة
04 %	04	غير واضحة
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة 96% من أفراد العينة قد أدلو بأن أهداف المدرسة واضحة

وتليها نسبة 4% من أفراد العينة يقرون بأن أهداف المدرسة واضحة وهذا راجع الى وضوح الأهداف و الأفكار .

الجدول رقم (15) : يبين مدى طول أهداف المدرسة

النسبة %	التكرار	أهداف المدرسة
91 %	91	هدف طويل المدى
9 %	9	هدف قصير المدى
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 91% يقرون أن أهداف المدرسة طويلة المدى ، أما نسبة 8.579% يرون أن أهداف المدرسة قصيرة المدى.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن أهداف المدرسة طويلة المدى وهذا راجع الى التخطيط والتنظيم الجيد.

الجدول رقم (16) : جدول يوضح العلاقة بين المستوى المهني وتعارض اهداف المدرسة العليا وأهداف العاملين

المجموع		عامل إداري		أستاذ		رئيس قسم		المستوى المهني تعارض الأهداف
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
9%	9	8.70%	4	9.80%	5	0.00%	0	موافق جدا
13%	13	13.04%	6	11.76%	6	33.33%	1	موافق
68%	68	69.57%	32	66.67%	34	66.67%	2	غير موافق
10%	10	8.70%	4	11.76%	6	0.00%	0	غير موافق بشدة
100%	100	100%	46	100%	51	100%	3	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة المدروسة بنسبة 68 % ترى بأنه ليس هناك تعارض بين أهداف المدرسة العليا وأهداف العاملين نجدها مدعمة بنسبة 69.57% أجابوا بغير موافق عند فئة العمال الإداريين، وبنسبة 66.67% من الأساتذة ورؤساء الأقسام وفي المقابل نجد أفراد العينة بنسبة 13 % أجابوا بموافق بأنه يوجد تعارض بين أهداف المدرسة العليا وأهداف العاملين نجدها مدعمة بنسبة 33.33% لفئة رؤساء الأقسام تليها فئة العمال الإداريين بنسبة 13.04% تليها 11.76% من الأساتذة وفي المقابل نجد أفراد العينة بنسبة 10% الذين أجابوا بغير موافق بشدة تدعمها 11.76% من الأساتذة تليها نسبة 8.70% من العمال الإداريين وفي المقابل نجد نسبة 9% الذين أجابوا بموافق جدا بأنه ليس هناك تعارض بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة العليا ، نجدها مدعمة بفئة الأساتذة بنسبة 9.80% تليها فئة العمال الإداريين بنسبة 8.7 % .

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون بأنه لا يوجد هناك تعارض بين أهداف المدرسة العليا للأساتذة والأهداف العاملين وهذا راجع لمدى وضوح

الأهداف ،في حين نرى فئة أخرى من المبحوثين يرون أن هناك تعارض بين أهداف المدرسة العليا وأهداف العاملين وهذا راجع لاختلاف الأهداف وعدم وضوحها .

الجدول رقم (17) : يبين وضوح الأفكار وتحقيق الأهداف

النسبة %	التكرار	وضوح الأفكار
59 %	59	موافق جدا
37 %	37	موافق
04 %	04	غير موافق
00 %	00	غير موافق بشدة
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 59% من المبحوثين أجابو بموافق جدا لوضوح الأفكار مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة أما بنسبة 37% فكانت إجابتهم موافق ، يليها غير موافق بنسبة 4%.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن وضوح الأفكار وتباينها يساعد على تحقيق أهداف المدرسة العليا.

الجدول رقم (18) : بين تحديد الأولويات والأهداف

النسبة %	التكرار	تحديد الأولويات والأهداف
92 %	92	نعم
8 %	8	لا
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 92% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" أما بنسبة 8% أجابوا "لا".

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن تحديد الأولويات والأهداف الواجب تحقيقها داخل المدرسة العليا يتم من خلال شبكة اتصالات واضحة.

الجدول رقم (19): يبين تناقص الأخطاء عند وجود شبكة اتصالات واضحة

النسبة %	التكرار	تناقص الأخطاء
78 %	78	نعم
22 %	22	لا
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة بنسبة 78 % تقرو بأن الأخطاء تتناقص عند وجود شبكة اتصالات واضحة.

وبنسبة 22% أقرو بأن الأخطاء لا تتناقص عند وجود شبكة اتصالات واضحة .

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن نستنتج أنه عند وجود شبكة اتصالات واضحة داخل المدرسة العليا تتناقص الأخطاء وبالتالي وضوح الأهداف.

الجدول رقم (20) يبين علاقة متغير المستوى المهني بعدم تحقيق المدرسة العليا للأساتذة لبعض

أهدافها لسوء ممارسة الاتصالات التنظيمية بين الإدارة والعاملين

مستوى دلالة الاختبار	ألفا	درجة الحرية	قيمة اختبار لكاف مربع محسوبة
0.568	0.05	4	2.939

جدول يبين كاف مربع

بين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار لكاف مربع هي: 2.939 بدرجة حرية مقداره 4.

يبين لنا الجدول أعلاه قيمة مستوى الدلالة 0.568 هي أكبر من منطقة الشك لدينا في البحث 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة بين المستوى المهني بعدم تحقيق المدرسة العليا للأساتذة لبعض

أهدافها لسوء ممارسة الاتصالات التنظيمية بين الإدارة والعاملين .

الجدول رقم (21): يبين علاقة متغير المستوى المهني بالاتصالات التنظيمية التي تعمل على أحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات

مستوى دلالة الاختبار	ألفا (a)	درجة الحرية	قيمة اختبار لكاف مربع محسوبة
0.915	0.05	4	0.963

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كاف مربع هي: 0.963 بدرجة حرية مقدارها 4. يتبين من الجدول أعلاه قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.915 هي أكبر من منطقة الشك لدينا في البحث 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة بين المستوى المهني وأحكام الرقابة وتصحيح الانحرافات.

الجدول رقم (22): يبين علاقة متغير المستوى المهني بالاتصالات التنظيمية على أنها تعمل على توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز

مستوى دلالة الاختبار	ألفا (a)	درجة الحرية	قيمة اختبار لكاف مربع محسوبة
0.756	0.05	4	1.892

جدول يبين كاف مربع

بين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كاف مربع هي: 1.892 بدرجة حرية مقدارها 4. يبين لنا الجدول أعلاه قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.756 هي أكبر من منطقة الشك لدينا في البحث 0.05 أي لا توجد علاقة بين المستوى المهني وتوفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز.

الجدول رقم (23): يبين علاقة متغير المستوى المهني بالاتصال التنظيمي الناجح الذي يضمن التفاعل الإيجابي في المستويات الوظيفية في المدرسة العليا.

مستوى الاختبار	دلالة	ألفا (a)	درجة الحرية	قيمة اختبار لكاف مربع محسوبة
0.851	0.05	2	0.323	

جدول يبين كاف مربع

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كاف مربع هي: 0.323 بدرجة حرية مقدارها 2. يبين لنا الجدول أعلاه قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.851 هي أكبر من منطقة الشك لدينا في البحث 0.05 أي لا توجد علاقة بين المستوى المهني والاتصال التنظيمي الناجح الذي يضمن التفاعل الإيجابي في المستويات الوظيفية في المدرسة العليا.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

يتبين من خلال تحليلنا للمحور الثاني أنه وبحسب آراء المستجوبين فإن للاتصال التنظيمي دور هام في تحقيق أهداف المدرسة، فمعظم الباحثين الذين تمت عليهم عملية البحث أكدوا أن للاتصال التنظيمي في المدرسة العليا للأساتذة هدفه الأول تحقيق الأهداف داخلها ومن خلال هذا المحور قد تمت الإجابة على التساؤل المطروح، ما علاقة الاتصال التنظيمي بتحقيق أهداف المدرسة؟ لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وتحقيق أهداف المدرسة العليا وتدعم دراستنا بمقياس كاف اختبار مربع حيث أن الفرضية لم تتحقق عند اختبارها، وبالتالي يمكن القول انه لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وتحقيق الأهداف

6- الاستنتاج العام:

بعد تطرقنا الى التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للمعطيات المتحصل عليها في ميدان الدراسة. حيث حاولنا في دراستنا هذه البحث عن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية.

- حيث استنتجنا على ضوء الدراسة ومن خلال الإجابات المتحصل عليها من المبحوثين أن جودة الاتصالات التنظيمية داخل المدرسة العليا للأساتذة تسهل الكثير من مهام الموظفين
- فالاتصال التنظيمي يلعب دورا كبيرا في نجاح المدرسة العليا وفي مدى تحقيقها لأهدافها.
- فهو يعتبر القلب النابض لعملية التسيير فهو يجمع بين الاتصال الرسمي والغير رسمي، فلكليهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة فهو يعمل على التنسيق والتفاعل بين جميع الوحدات في المدرسة.
- وعليه فإننا نستخلص من دراستنا أن للاتصال التنظيمي دور هام وفعال في تحقيق أهداف المدرسة العليا للأساتذة.

الخاتمة:

وفي نهاية الدراسة يمكننا القول إن للاتصال التنظيمي دور هام وبارز في تحقيق أهداف المدرسة العليا، فهو يعمل عمل الحلقة الرابطة بين العمل والإدارة والعاملين فيما بينهم.

فالمؤسسات الاكاديمية تحرص على الاتصال التنظيمي الفعال مع عاملها مع كافة المستويات التنظيمي، بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذا معالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية.

وفي النهاية تبقى دراستنا هذه دراسة جزئية تستحق المزيد من الدراسات والبحث المعمق من أجل تحقيق النتائج المتوصل اليها.

وخاصة في ظل التطورات والتغيرات الحادثة في إطار العولمة ومعرفة مستقبل الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المدرسة العليا.

خاتمة

الخاتمة:

وفي نهاية الدراسة يمكننا القول إن للاتصال التنظيمي دور هام وبارز في تحقيق أهداف المدرسة العليا، فهو يعمل عمل الحلقة الرابطة بين العمل والإدارة والعاملين فيما بينهم.

فالمؤسسات الاكاديمية تحرص على الاتصال التنظيمي الفعال مع عاملها مع كافة المستويات التنظيمي، بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذا معالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية.

وفي النهاية تبقى دراستنا هذه دراسة جزئية تستحق المزيد من الدراسات والبحث المعمق من أجل تحقيق النتائج المتوصل اليها.

وخاصة في ظل التطورات والتغيرات الحادثة في إطار العولمة ومعرفة مستقبل الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المدرسة العليا.

قائمة المراجع

أولاً : الكتب

- 1- إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، (ب-ط)، عمان، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011م-1432هـ.
- 2- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (ب. ط)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- 4- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، (ب. ط)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000 .
- 5- بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، (ط1)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- 6- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (ب-ط)، عمان (الأردن)، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 7- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (ب-ط)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 8- بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، (ب، ط)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، (ب، س).
- 9- خوجاجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، (ب، ط)، وهران، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005.
- 10- سعيد سبعون، جرادي حفصة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، (ب. ط)، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 11- سليمان محمد الضماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، الإسكندرية، مطبعة جامعة عين الشمس، 1987.
- 12- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، (ب. ط)، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، (ب. س).

- 13- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (ب-ط)، الأردن، دار الشروق، 2007.
- 14- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، (ب-ط)، (ب-ب)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- 15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (ب.ط)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية التجارة الجامعية، 2002.
- 16- عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
- 17- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط □، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1995.
- 18- فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، (ب. ط)، قسنطينة، (الجزائر)، دار أقطاب الفكر، 2007.
- 19- الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، (ب. ط)، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، (ب.س).
- 20- كامل خورشيد، الاتصال الجماهيري والإعلام التطور-الخصائص-النظريات، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2011.
- 21- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ج 2، (ب-ط) الجزائر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- 22- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 23- محمد بهجة كشك، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، (ب-ط)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1993.
- 24- محمد سلامة محمد غبار، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله، (ب. ط)، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1991.

- 25- محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، (ب-ط)، مصر، دار الفكر العربي، 1986.
- 26- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، (ط-3)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986.
- 27- موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ط2)، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004.
- 28- مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط2، لبنان، دار النهضة العربية، 2010.
- 29- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، (ب.ط)، دار المحمدية العامة، (ب.ب)، 1998.
- القواميس :
- 30- إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، (ب.ط)، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
- 31- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، (ب.ط)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997.
- المذكرات
- 32- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، (ط8)، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014.
- 33- سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2004-2005.
- 34- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى، مؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2008-2009.

35- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة سطيف الجهوية، مذكرة مكملة لنيل هادة الماجستير في علم الاجتماع، علم اجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، قسم علم الاجتماع، 2010-2011.

36- لعجال باية، الاتصال التنظيمي واستراتيجية تسير الأزمات في المنظمة، منظمة الخطوط الجوية الجزائرية نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم المناجمت، جامعة الجزائر (2)، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2013-2014.

ثالثاً: مجالات

37- جمال بن رزوق، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26 العدد 01-2010.

رابعاً- مواقع الانترنت:

38-<http://www.ens-lagh.dz/>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

كلية علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة



استمارة استبيان

يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياننا لجمع البيانات الأساسية المتعلقة بموضوع بحثنا المقدم لقسم الإعلام والاتصال بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، وهو بحث ميداني من أجل نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

الموضوع: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية

"المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط نموذجا"

أخي الكريم أختي الكريمة:

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية وهذا دون ذكر

أسمائكم، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي

للإجابة على الأسئلة عليك وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الدكتور:

بن سليم حسين

من إعداد:

بيران حفصة

طويهر نعيمة

السنة الجامعية: 2016-2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة من 26-35 من 36-45 46
- سنة وما فوق
- 3- المستوى المهني: رئيس قسم أستاذ عامل إداري

المحور الثاني: طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المدرسة العليا للأساتذة

- 4- ما نمط الاتصال السائد في مدرستكم؟
- رسمي غير رسمي
- 5- كيف تصلك المعلومات داخل المدرسة العليا؟
- مسؤول مباشر اجتماعات منشورات ملصقات
- زملاء الانترنت

أخرى تذكر.....

- 6- بأي وسيلة تراسل زملائك في العمل؟
- وسائل إلكترونية شفوية كتابية

- 7- بأي وسيلة تراسل زملائك خارج العمل؟

وسائل إلكترونية هاتفية أخرى تذكر

8- هل من السهل أن تصل طلباتك الى المدير؟

نعم لا

9- ما هو الأسلوب الشفهي الذي تستخدمه في المدرسة؟

مقابلة شخصية هاتفية الوساطة

10- ما هو الأسلوب الكتابي الذي تستخدمه داخل المدرسة؟

مراسلات تقارير

11- هل القرارات النازلة تكون جميعها في شكل أوامر؟

نعم لا

12- هل تشارك في صناعة القرارات داخل المدرسة العليا؟

نعم لا

13- كيف تقييم مستوى الاتصال داخل المدرسة العليا؟

قوي ضعيف

المحور الثالث: أهداف المدرسة العليا للأساتذة.

14- هل أهداف المدرسة العليا واضحة بالنسبة للعاملين؟

واضحة غير واضحة

15- ما هو نمط أهداف المدرسة؟

هدف قصير المدى

هدف طويل المدى

16- هل ترى أن هناك تعارض بين أهداف المدرسة العليا وأهداف العاملين؟

غير موافق بشدة

غير موافق

موافق

موافق جدا

17- وضوح الأفكار يساعد على تحقيق أهداف المدرسة العليا؟

غير موافق بشدة

غير موافق

موافق

موافق جدا

18- يتم تحديد أولويات والأهداف الواجب تحقيقها من خلال شبكة اتصالات داخل المدرسة العليا؟

لا

نعم

19- هل تتناقض الأخطاء عند وجود شبكة اتصالات واضحة؟

لا

نعم

20- يعود عدم تحقيق المدرسة العليا للأساتذة لبعض أهدافها الى سوء ممارسة الاتصالات التنظيمية بين الإدارة

والعاملين؟

غير موافق بشدة

غير موافق

موافق

موافق جدا

21- الاتصالات التنظيمية في المدرسة العليا للأساتذة تعمل على أحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات؟

غير موافق بشدة

غير موافق

موافق

موافق جدا

22- الاتصالات التنظيمية في المدرسة العليا للأساتذة تعمل على توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في

الإنجاز؟

غير موافق بشدة

غير موافق

موافق

موافق جدا

23- الاتصال التنظيمي الناجح يضمن التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية للمدرسة العليا؟

غير موافق بشدة

غير موافق

موافق

موافق جدا

قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	اسم الأستاذ ورتبته	الرقم
		01
		02
		03

مخرجات spss

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	62	62,0	62,0	62,0
Valide أنثى	38	38,0	38,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	5	5,0	5,0	5,0
Valide سنة 26-35 من	62	62,0	62,0	67,0
سنة 36-45 من	26	26,0	26,0	93,0
فوق فما سنة 46	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قسم رئيس	3	3,0	3,0	3,0
Valide أستاذ	51	51,0	51,0	54,0
إداري عامل	46	46,0	46,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

رسمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	92	92,0	92,0	92,0
Valide لا	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

رسمي غير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	21	21,0	21,0	21,0
Validé لا	79	79,0	79,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

مباشرة مسؤول

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	86	86,0	86,0	86,0
Validé لا	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

اجتماعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	41	41,0	41,0	41,0
Validé لا	59	59,0	59,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

منشورات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	23	23,0	23,0	23,0
Validé لا	77	77,0	77,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

ملصقات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	18	18,0	18,0	18,0
Validé لا	82	82,0	82,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

زملاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	22	22,0	22,0	22,0
Valide لا	78	78,0	78,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الانترنت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	18,0	18,0	18,0
Valide لا	82	82,0	82,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

أخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	13	13,0	13,0	13,0
Valide لا	87	87,0	87,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الالكترونية وسائل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	66	66,0	66,0	66,0
Valide لا	34	34,0	34,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

شفهية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	31	31,0	31,0	31,0
Validé لا	69	69,0	69,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

كتابية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	26	26,0	26,0	26,0
Validé لا	74	74,0	74,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الالكترونية وسائل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	19	19,0	19,0	19,0
Validé لا	81	81,0	81,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

هاتفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	92	92,0	92,0	92,0
Validé لا	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

أخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	8	8,0	8,0	8,0
Validé لا	92	92,0	92,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السهل من

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	92	92,0	92,0	92,0
لا	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

شخصية مقابلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	86	86,0	86,0	86,0
لا	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

هاتفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	58	58,0	58,0	58,0
لا	42	42,0	42,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الوساطة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	8	8,0	8,0	8,0
لا	92	92,0	92,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

مراسلات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	86	86,0	86,0	86,0
Valide لا	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تقارير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	18,0	18,0	18,0
Valide لا	82	82,0	82,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

النازلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	23,0	23,0	23,0
Valide لا	77	77,0	77,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

القرارات صناعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	50	50,0	50,0	50,0
Valide لا	50	50,0	50,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الاتصال مستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قوي	84	84,0	84,0	84,0
Valide ضعيف	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

واضحة الأهداف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
واضحة	96	96,0	96,0	96,0
واضحة غير	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المدى طويلة هدف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	96	96,0	96,0	96,0
لا	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المدى قصير هدف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	9,0	9,0	9,0
لا	91	91,0	91,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

16س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جدا موافق	9	9,0	9,0	9,0
موافق	13	13,0	13,0	22,0
موافق غير	68	68,0	68,0	90,0
بشدة موافق غير	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا موافق	59	59,0	59,0
	موافق	37	37,0	96,0
	موافق غير	4	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

18س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	92	92,0	92,0
	لا	8	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

19س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	78	78,0	78,0
	لا	22	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

20س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا موافق	32	32,0	32,0
	موافق	55	55,0	87,0
	موافق غير	13	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جدا موافق	63	63,0	63,0	63,0
موافق	29	29,0	29,0	92,0
موافق غير	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جدا موافق	35	35,0	35,0	35,0
موافق	61	61,0	61,0	96,0
موافق غير	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جدا موافق	70	70,0	70,0	70,0
موافق	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	