



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الميدان : العلوم الإنسانية والاجتماعية

لشعبة : العلوم الاجتماعية

الموضوع

# عوائق العملية الاتصالية بين الموظفين في المؤسسة التربوية

دراسة ميدانية بثنائية أول نوفمبر بمدينة الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع.

التقص : إيصال

إشراف الدكتور

الزبير بن عون

إعداد الطلب

أحمد بن التواتي

لسنة الجامعي : 2019 . 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Amar Thelidgi - Laghouat  
Faculty of Social Sciences  
Department of Sociology and Demography  
The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة Amar Thelidgi بالأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية  
اللجنة العلمية

## تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة) : **بن بون التواي... أحسن...**

الحامل لبطاقة التعرف الوطنية رقم : **0299205/2215** الصادرة بتاريخ

: **08/11/2018** عن دائرة : **الأغواط** ولاية : **الأغواط**

رقم التسجيل : **201500004067**

التخصص : **علوم الاجتماع والتواصل**

عنوان متكرة نهاية الدراسة : **عوامل التباعد الاتصالي**

**بين الموظفين في المؤسسة التربوية**

أصرح بشرفي أنني قمت بإنجاز متكرة نهاية الدراسة المنكور عنوانها أعلاه

بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل

المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما

يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي

للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

2020.08.26 الاغواط في

توقيع الطالب (ة) :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ..  
ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..  
ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الحمد لله رب العالمين في كل لمحة و نفس كما يحب ربنا و يرضى  
وصلوات الله البر الرحيم على النبي و آله في كل لمحة و نفس بقدر  
عزتك يا عزيز و حق قدره و مقداره العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكره الله "   
أتقدم بشكري إلى الأستاذ المشرف الزبير بن عون و إلى جميع أساتذة قسم علم  
الاجتماع و إلى جميع من ساندني في إعداد هذا العمل المتواضع .  
و الحمد لله من بعد و من قبل فهو ولي التوفيق.

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله  
و إلى أمي حفظها الله  
و أطال الله في عمرها و إلى زوجتي العزيزة  
و إلى أولادي حليلة و سعد و فاطمة الزهراء و إلى الحاج طاهر  
و إلى إخوتي و أخواتي و إلى جميع أصدقائي  
و إلى كل من يعرفني  
إلى كل من نستنه أقلامنا ولم تنسه قلوبنا  
إلى كل كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الاتصال داخل المؤسسة وكذلك عن معوقات التي تؤدي إلى تباعد الإصال داخل المؤسسة التربوية ( ثانوية أول نوفمبر بالأغواط) إستخدمنا فيها الملاحظة بالمشاركة والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقد وزعت الاستمارات على العمال والأساتذة والإداريين البالغ عددهم 55 ليتم فيما بعد جمع الإجابات من أجل تحليلها ومناقشتها حين تم في الأخير التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن للإصال دور كبير في إستمرارية المؤسسة وأنه المحرك الأساسي للمؤسسة، وبعد إجراء الدراسة الميدانية على أساتذة وموظفي وعمال ثانوية أول نوفمبر بالأغواط فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود سهولة في الإصال بالمدير .
- أهم وسيلة للإصال بالمدير هي الإصال الشخصي .
- أهم وسيلة للإصال المستخدم في تبليغ المعلومات في المؤسسة هي الإجتماعات .
- سيساهم الإصال في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

### - الكلمات المفتاحية :

التباعد الإصالي . التنظيم ، المؤسسة . المؤسسة التربوية .



## *Study summary*

This Study aimed to discover the reality of contact inside educational al institution and the constraints that lead to communication Spacing and this study is done in 1st November 1954 High school

We Used as a main tool observation by participation and forms to gather data and information and these forms were distributed to 55 of workers , teachers and administration employees and after that we gathered their answers to analyze and discuss it After all that we got a general result that contact has a great role in the continuation inside schools because it is the basic engine .

After conduct this empirical study we confirm that :

- 1- contact with the head master was soeasy 1st november .
- 2- personal contact is important .
- 3- Meetings is important to notify information .
- 4- contact contributed to achieve goal .

### **key words :**

Communication spacing . Enterprise . educational institution .



# فهرس المحتويات :

الصفحة	الفهرس
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ت	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
08	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
11	1- الإشكالية
11	2- أسباب إختيار الموضوع
11	3- أهمية الدراسة:
12	4- أهداف الدراسة
13	5- المفاهيم الأساسية.
13	6- الاجراءات المنهجية.
16	7- الدراسات السابقة
20	8- المقاربة النظرية.
<b>الفصل الثاني: ماهية الإتصال</b>	
22	أولا :تمهيد
23	ثانيا : تعريف الإتصال
24	ثالثا :خصائص الإتصال
26	رابعا : أنواع وأنماط الإتصال
<b>الفصل الثالث :الإتصال في المؤسسة التربوية</b>	
32	- تمهيد
33	1- تعريف الإتصال التنظيمي .
35	2- أنواع الإتصال التنظيمي

36	3- فعالية الإتصال والعلاقات المهنية.
38	4- أهمية الإتصال التنظيمي
39	5- أهداف الإتصال التنظيمي
40	6- وسائل الإتصال في المؤسسة
41	7- تعريف المؤسسة أو ( المنظمة)
42	8- تعريف المؤسسة التربوية
	<b>الفصل الرابع : الإطار الميداني</b>
45	- تمهيد
46	أولاً : عرض وتحليل البيانات العامة.
49	ثانياً : عرض وتحليل البيانات.
	<b>خلاصة واستنتاجات عامة</b>
55	- النتائج.
56	- الاستنتاج العام.
58	- خاتمة.
60	- قائمة المراجع.
د	- الملاحق.

# فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
46	يوضح جنس أفراد العينة	01
46	يوضح سن أفراد العينة	02
47	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	03
47	يوضح المنصب المشغول في العمل لأفراد العينة	04
48	يوضح مكان الإقامة لأفراد العينة	05
48	الحالة المدنية للمبحوثين	06
49	يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجع إلى إحتكار المعلومات من قبل الإدارة أو الموظفين الأساتذة.	07
49	عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات	08
50	يوضح التباعد الإتصالي الراجع إلى عدم وجود إدارة فعالة تسهر على جمع وتصنيف وتوزيع المعلومات	09
51	يوضح أن التباعد الإتصالي راجع إلى عدم كفاية وسائل الإتصال	10
52	يوضح أن عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى طبيعة الأدوات والوسائل المستخدمة في العملية الإتصالية.	11
52	يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى نقص مهارات التعامل مع وسائل الإتصال الإلكتروني.	12

53	يوضح أن التباعد الإتصالي راجعة إلى صعوبة تكيف الفرد مع محيطه و بيئة العمل	13
53	يوضح أن عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى حبس المعلومات من قبل البعض وعدم الإدلاء بها للزملاء	14
54	يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى وجود تباين في القدرات الذهنية والمهارات الشخصية بين العمال .	15
54	يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى وجود تحيز على أساس الجنس في بيئة العمل.	16
55	يوضح أن عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى عدم تفاهم بين الموظفين أو الأساتذة.	17
55	يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى وجود تمايزات على أساس المستوى العمري أو المكانة الإجتماعية أو المنصب.	18


# مقدمة



يعتبر موضوع الإتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظراً للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الإجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المدرسة أو في أي مكان يوجد فيه أفراد فلا بد أن يكون هناك إتصال بينهم وهذا فيما يخص الإتصال داخل المؤسسة التربوية وهو أمر ضروري وأساسي جداً لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر المعلومات والأفكار و الحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة الأزمة كما يساعد أيضا على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز الأفراد لأداة مهامهم على أكمل وجه ويعمل الإتصال كذلك على تجميع وجهات ويساعدهم في التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتنمية روح التعاون بين هذه الجماعات ويحفظ الإتصال هذه العلاقات ويبقى على إستمرارها حيث يتمثل هدفها الحقيقي في تكامل جهود جميع العاملين في المنظمة سواء كانوا إطارات أو عمال بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والقضاء على العوامل التي تؤدي إلى تباعد الإتصال داخل المؤسسة .

ننوه في إلى الأهمية الكبيرة في وجود هذه الدراسة التي تطرقنا فيها على موضوع الإتصال ودوره في المؤسسة التعليمية نظرا على ما تحتويه المؤسسات من مشاكل كان لابد من وجود عنصر فعال هو الإتصال فبدونه لا يمكن للحياة أن تستمر لأن جل علاقات التسير فيما بينهم عبارة عن اتصال ونستطيع أن نقول أن بأن للإتصال أهمية تظهر من خلال مفهومه وتطور الفكر الإداري كما أن علاقته بالمؤسسة تظهر من خلال مهامه في الإدارة باعتبارها وسيلة لبلوغ غايته ويبقى الإهتمام به ضرورة ملحة من خلال إختيار الجيد لنوع الإتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك الوصول إلى تحسين طرق الإتصال والتقليل من المعوقات . وقد تم تقسيم المذكرة الى ما يلي:

الفصل الأول تم فيه إستعراض اشكالية وتساؤلات الدراسة والاهمية والاهداف والاجراءات المنهجية وصعوبات الدراسة والفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الإتصال في المؤسسة التربوية . أما الفصل الثالث تم فيه التطرق إلى الإتصال التنظيمي فس المؤسسة التربوية وفي الفصل الرابع و الأخير فخصص للدراسة الميدانية وقمنا فيه بتحليل البيانات ومناقشة النتائج .



الفصل الأول  
الإطار المنهجي  
للدراسة

## 01- الاشكالية:

تعاني المؤسسة الجزائرية العديد من المشاكل التي جعلتها في أزمة حقيقية وهذا كله أدى إلى الفشل في استخدام التقنيات الحديثة في تسيير و إدارة الموارد البشرية ولعل ذلك الفشل يبدو واضحاً خاصة في مجال إنتقال المعلومات بين الإدارة والعمال وكذا الإتصال التنظيمي الممارس من طرف الإطارات والمشرفين الذي يكون في غالب الأحيان غير فعال وهذا بالضرورة يؤدي إلى التأثير السلبي على عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

والمؤسسة التربوية على غرار المؤسسات العمومية الأخرى تسعى جاهدة لتحسين العملية الإتصالية لاسيما في أوساط عاملها قصد إيصال المعطيات والبيانات بشكل جيد وذلك بتوفير الوسائل اللازمة و القدرة في نفس الوقت على إعطاء نفس جيد للعملية الإتصالية و هذا ما دفعنا للكشف عن العوائق العلمية الإتصالية بين الموظفين في المؤسسة التربوية .

ويعتبر الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة عملية أساسية وضرورية ومعيار مهماً لقياس مدى تطور ونجاح تلك المؤسسة أو فشلها وعدم تحقيق أهدافها وهذا لأنه يعتبر وسيلة هامة للتعرف على اخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية ولكن هذا لا يعني أن الإهتمام بموضوع الإتصال يقتصر فقط على جوانب التقنية والمعدات و الوسائل التكنولوجية بل هو عملية إنسانية و إجتماعية تربط بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة وينسق كذلك بين وحدات المؤسسة الواحدة وبين مصالحها، وتعتبر المؤسسة التربوية في كل المجتمعات المعاصرة من التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع التي تنشأ فيه، وتنتمي إليه لأنها تهدف إلى تعزيز ثقافته وقيمه بين أفرادها وغرس الروح العلمية والثقافية لديهم و توفر إحتياجات سوق العمل من عمال و موظفين وإطارات.

في واقع الأمر يمكن القول بأن الإتصالات التنظيمية عملية جد ضرورية وحيوية داخل المؤسسة وهذا لأنها عملية لا تقف عند مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المؤسسة فهي تنشط التنظيم وتعطي حيوية كبيرة في إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة وخاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم.

وإعتبار الأهمية الكبيرة التي تكتسب عملية الإتصال التنظيمي في المؤسسة وكذا الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي الفعال في إنجاز القرارات التنظيمية في المؤسسة كذا البحث في هذا المجال أمراً محفزاً و هذا من أجل فهم العملية الإتصالية المعقدة من جهة و محاولة معرفة تأثير تلك العملية الإتصالية على إتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

وهذا كله من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة وكذا تحقيق الإستمرارية والتطور كالمؤسسة من خلال تحقيق أفرادها و أهدافها بصفة عامة و هذا ما دفعنا للكشف عن العوامل التي تؤدي إلى تباعد الإتصالي في المؤسسة التربوية حيث نطرح التساؤل العام التالي :

ما هي عوامل التباعد الإتصالي بين موظفين في ثانوي أول نوفمبر ؟ .

وقد اندرج تحت هذه التساؤلية تساؤلات جزئية نوردتها فيما يلي:

- ما طبيعة الإتصال في ثانوية اول نوفمبر بمدينة الأغواط ؟
  - ما الوسائل واساليب الإتصال التي يستخدمها الموظفون (الإداريين والأساتذة) داخل المؤسسة ؟
  - ما هي معوقات العملية الاتصالية بين الموظفين داخل المؤسسة ؟ .
  - أين تتجلى أسباب التباعد الإجتماعي - التنظيمي الاتصالي بين الموظفين في بيئة العمل ؟.
  - ما هي أهم العوامل المؤدية الى التباعد الإتصالي بين الموظفين في المؤسسة ؟.
- 2- أسباب إختيار الموضوع .

إن أول مراحل البحث العلمي هي مرحلة إختيار الباحث لموضوع بحث وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل حيث يخضع الاختيار إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

### 2-1- أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة في القيام بدراسة علمية حول المؤسسة التي أعمل بها والعمل على أبرز أهمية الإتصال داخل المؤسسة والقضاء على المعوقات التي تؤدي إلى تباعد الإتصال الوظيفي داخل المؤسسة.
- ✓ الرغبة في إنجاز دراسة علمية يستفيد منها الطلبة مستقبلاً.
- ✓ الموضوع محل الدراسة في تخصص علم إجتماع الإتصال.

### 2-2- أسباب موضوعية:

ان المؤسسة التربوية باتت تعاني من مشاكل جمة وكثيرة درستها التخصصات العلمية في شتى المجالات، وهذه المشاكل تحول دون تحقيق الفعالية والفاعلية التنظيمية وتعود بالسل على تنظيم المؤسسة وسيرها الحسن. وعليه وانطلاقاً من ملاحظتنا الواقعية بحكم وظيفتنا بالمؤسسة محل الدراسة، لمسنا وجود تباعد اجتماعي وتنظيمي بين الموظفين سواء العمال البسطاء او الاداريين او الأساتذة، بحيث لا تلحظ علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية، ولا تشاهد اتصالا رسمياً وغير رسمياً قوياً الا القليل منه، وتقل درجة التعاون والتحاور والمناقشات بين الفئات السوسيومهنية داخل المؤسسة. هذا الأمر الذي دعانا الى دراسة العوامل المؤدية الى التباعد الاتصالي بين الموظفين.

### 3- أهمية الدراسة:

تكتسي دراستنا أهمية بالغة مستمدة من أهمية الموضوع المعالج، حيث أن الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة تنظيمية يعتبر نواة التنظيم ولولاه لما سار العمل ولا طبقت الاهداف ولا تحققت الفعالية والفاعلية التنظيمية، وبخاصة في مؤسساتنا التربوية في الجزائر، الذي صارت تعاني من سوء التنظيم البيروقراطي ونقص في قنوات الاتصال ووجود ضبابية في أساليب الاتصال بأنواعها. حيث أننا من خلال نتائج دراستنا نحاول أن نسبر أغوار الظاهرة في المؤسسة محل الدراسة بغية الخروج بتفسيرات وتحليلات بخصوص عوامل التباعد الاجتماعي والتنظيمي والاتصالي بين الموظفين وتقديم اقتراحات لمسؤولي المؤسسة بغية اعادة النظر في تطبيقات الاتصال وأساليبه ومحاولة تذييل الصعوبات والعراقيل والمعوقات التي تحيل دون اتصال فعال داخل المؤسسة.

### 4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا الى تحقيق جملة من الأهداف نوردها فيما يلي :

- ✓ تسليط الضوء على واقع الإتصال السائد في المؤسسة.
- ✓ التعرف على أساليب والوسائل المستعملة في الإتصال داخل المؤسسة التربوية وأهميته تتمثل في الدور الكبير الذي يلعبه الإتصال.
- ✓ التعرف عن معوقات و عراقيل الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي بين الموظفين .
- ✓ التعرف عن أهم العوامل المؤلدة للتباعد الاجتماعي التنظيمي بين الموظفين في المؤسسة.

### 5- المفاهيم الأساسية:

#### 5-1- تعريف الإتصال :

أ- **إصطلاحاً:** يعتبر الإتصال الداخلي من بين أحد أهم العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة التربوية إلى تحقيق أهدافها والتي تعمل على تنمية قدرات الأفراد فالتنمية تحتاج إلى مهارات وقيم موجهة نحو تحقيق الأهداف.

ب- **تعريف الإجرائي:** عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين العمال والإدارة والأساتذة عن طريق وسيلة معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 5-2- تعريف المؤسسة:

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي : الإتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011، ط 1، ص 10 .

أ- **إصطلاحاً:** هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية ويعرفها BAKKE بأنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة و المتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية المادية، المالية، الفكرية، والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات.

ب- **التعريف الإجرائي:** المؤسسة هي عبارة عن نسق إجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد متفاعلة فيما بينها، كل فرد داخل المؤسسة له دور وظيفته الخاصة.<sup>1</sup>

### 5-3- الإتصال التنظيمي:

هو عملية إنتقال المعلومات و البيانات من إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها أو المتعاملين معها أو العكس.

### 5-4- معوقات الإتصال التنظيمي:

وهي كل ما يعوق عملية الإتصال التنظيمي ويحد من فعالية هذه العملية في المؤسسة.<sup>2</sup>

### 6- الإجراءات المنهجية:

#### 6-1- المنهج المستخدم:

المنهج هو مجموعة من العمليات تسعى إلى بلوغ هدف إذ يعتبر الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة، بعبارة أخرى المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثير مشكلة البحث.<sup>3</sup>

ولأن نوع الدراسة أو طبيعة البحث هو الذي يفرض على الباحث نوع المنهج المستخدم. فإننا قمنا باستخدام المنهج الوصفي هذا المنهج الذي يهدف إلى وصف الموقف أو مجال إهتمام معين بهدف ودقة من أمثله الدراسات الإحصائية للسكان والمنهج الوصفي يمثل طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها عن طريق جمع معلومات و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة إذ أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف و معلومات دقيقة عنها، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة و يوضح خصائصه.<sup>4</sup> وعليه اردنا تطبيقه واستخدامه في دراستنا بأساليبه وأدواته ما دامت دراستنا استكشافية مؤسسة على أساس البحث عن متغير وحيد ألا وهو ظاهرة التباعد الإتصالي

1 - ناصر قاسمي: **الإتصال في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ط 1، ص 10.

2 - محمد ناجي الجوهر: **الإتصال التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، ط 1، 2000، ص 19.

3 - رشيد رزواني: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 111.

4 - عمار بوحوش: **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 93.

في المؤسسة التعليمية، وبهذا فإننا اردنا وصف الظاهرة لا إلا والبحث عن أهم العوامل والعراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال تنظيمي واجتماعي فعال في بيئة العمل بالمؤسسة.

### 6-2- أدوات جمع البيانات :

#### - نوع المقابلة :

تم إختيار تقنية المقابلة في الدراسة بفرض ملاحظة أجوبة المبحوثين و أسلوب المقابلة يحقق عدة أهداف حيث يمكن للباحث بالإضافة إلى توجيه الأسئلة للمبحوثين القيام بإجراء الملاحظة لبعض الجوانب مثل ردت فعل العامل و ملامحه عند إجابته على الأسئلة<sup>1</sup>. تم إستخدام المقابلة الحرة و هي التي لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقا بل يطرح الباحث سؤال عاما حول مشكلة البحث و من خلال إجابة المبحوث يتسلل في طرح الأسئلة الأخرى وكنا قد قمنا في دراستنا الاستطلاعية ببعض المقابلات مع عينة صغيرة من المسؤولين والموظفين الإداريين وعينة من الأساتذة بغية جمع معارف ومعلومات أولية حول الموضوع والتوسع في فهم الظاهرة ميدانيا وواقعا، وساعدتنا المقابلات التي قمنا بها بجمع مؤشرات واقعية استعنا بها في بناء اشكالية البحث وتحديد متغيراته وبناء الاستبيان.

#### - الإستبيان :

بعد جمع المعلومات النظرية، والميدانية الأولية، وأستشارة الأستاذ المشرف ثم بناء وتصميم استمارة الاستبيان التي تسمح بإستجواب المبحوثين بطريقة موجهة، حيث يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات إستعمالا في البحوث العلمية يتضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد أو موقف ما و يتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين .

قمنا بتوزيع الإستمارة على المبحوثين وشملت استمارة الاستبيان على 54 سؤال مكونه من محاور .

- المحور الأول : البيانات الشخصية .
- المحور الثاني : العوامل التنظيمية للتباعد الإتصالي .
- المحور الثالث : العوامل البيئية للتباعد الإتصالي .
- المحور الرابع : العوامل الشخصية للتباعد الإتصالي .
- المحور الخامس : العوامل الإجتماعية للتباعد الإتصالي .

<sup>1</sup> - فوزي محمد حسن: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2002، ص 30.

الاستبيان عبارة عن مزيج بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة من أجل الحصول على عدد هائل من المعلومات و كذا فتح المجال أمام المبحوثين للتعبير عن آرائهم بكل حرية من خلال الأسئلة المفتوحة.<sup>1</sup>

### 3-6- مجالات الدراسة :

#### - المجال المكاني:

قمنا بإجراء دراستنا الميدانية بثانوية أول نوفمبر بمدينة الأغواط، هذه المؤسسة التربوية التي تعتبر من أهدم المؤسسات في الطور الثانوي، والتي أنشأت يوم الأربعاء 10 ربيع الأول 1402 هـ الموافق لـ 6 يناير 1982 .

#### - المجال البشري:

هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة، يميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث إن هدف كل باحث هو التوصل إستنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي بحيث تمثل هذه العينة المجتمع و تحتوي على الصفات الأساسية للمجتمع، وعلى ضوء موضوع دراستنا و التي تدور حول "عوامل التباعد الإتصالي بين الموظفين في المؤسسة التربوية " في الإطار العام لمجتمع البحث هم عمال و إداريين و أساتذة في ثانوية أول نوفمبر بولاية الأغواط .

- وحدة العينة : عمال و إداريين و أساتذة في ثانوية أول نوفمبر بولاية الأغواط .

- حجم العينة وكيفية اختيارها: يتكون مجتمع البحث من 100 مفردة، تم توزيع الإستبيان بطريقة عشوائية على عينة قدرناها بـ 60 مفردة، فتحصلنا على 55 مفردة، والمتكونة من العمال والأساتذة والإداريين. فتحصلنا على :

- عامل مهني 16 مفردة.

- إداري 14 مفردة.

- أستاذ 25 مفردة.

- نوع العينة: العينة الحصصية: هي عينة طبقية غير احتمالية يحاول الباحث فيها أن يحصل على عينة تمثل الحصص أو الفئات المختلفة في مجتمع البحث العينة الحصصية تؤخذ من مجتمع لا يكون محدد أو معروف ومن مزاياها الحرية التي يتمتع الباحث في إختيار العينة التي تضمن له تحقيق أغراضه وتوفير الوقت و الجهد، وذلك من خلال أخذ عينة من كل فئة سوسيو مهنية من بين 100 مفردة تكون

<sup>1</sup> - إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعية، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1992، ص 55 .

المجتمع الأصلي للدراسة. وتكون ممثلة لمجتمعها الأصلي، فأخذنا عينة عشوائية من كل فئة عمالية وتحصلنا في الأخير على تعداد مفردات العينة يقدر بـ 55 مفردة. ذلك أن بعض الإستبيانات لم يتم تعبئتها بالشكل السليم وأخرى لم تستعاد لنا وبقي بعض المبحوثين محتفظين بها ما دعانا الى الغاء الـ 05 استبيانات لنتحصل في الاخير على حجم عينة يقدر بـ 55 مبحوث طبقنا عليه الدراسة.

- **المجال الزمني :** بطبيعة عملي داخل الثانوية كان في اتصال بجميع المبحوثين وذلك ابتداءً من أواخر شهر فيفري 2020 إلى بداية شهر جوان 2020 في البداية قمنا بإستكشاف مختلف القراءات حول الموضوع. ثم قمنا بتحديد الموضوع من خلال طرح الإشكالية، صياغة الفرضيات و تحديد فصول الدراسة ثم قمنا ببناء إستمارة الاستبيان وبداية توزيعها على المبحوثين قبل العطلة الربيعية بأيام قلائل ثم قمنا بإسترجاع الاستبيانات المعبأة ، قبل العطلة وقبل تحول فيروس كورونا كوفيد 19 الى وباء ومن ثمة الى جائحة اجتاحت جل ان لم نقل كل بلدان العالم، ما عطل علينا أعمالنا البحثية واثرتنا علينا من الناحية النفسية والاجتماعية. وبعد العطلة بأسابيع قمنا بتفريغ البيانات وبناء الجداول وتحليلها احصائيا ومن ثمة استخلاص النتائج وكتابة تقرير الدراسة المحتواة في هذه المذكرة .

#### 7- الدراسات السابقة .

بما أن التعرف على الدراسات السابقة يعد أمراً هاماً لأنها تقدم للباحث نتائج جهد باحثين سبقوه في البحث موضوع له صلة بالموضوع محل الدراسة للوقوف على أهداف من سبقوه وأساليبهم في البحث والعينة والأدوات التي إستخدموها في دراساتهم لأن البحث العلمي تراكمي وتعتبر الدراسة السابقة أرضية صلبة يبني عليها بحثه دون تكرارها.

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع عوامل تباعد الإتصالي بين الموظفين في المؤسسة التربوية إتضح مايلي :

✓ عدم وجود دراسات سابقة في نفس موضوع البحث.

✓ وجود بعض الدراسات السابقة التي تعرض معوقات الإتصال التنظيمي في جوانب أخرى كما أنها تتصف بالقلّة و فيما يلي إستعراض لبعض الدراسات السابقة.

#### 7-1- دراسات متعلقة بالمنظمة التربوية بما فيها الجامعة:

وهي الدراسات التي تناولت الجامعة، والمؤسسات التربوية كميّدان للبحث، و إستخراج منه المعلومات للتوصل إلى النتائج المطلوبة.

دراسة عودة (1996) حول المشاكل ومعوقات الإتصالات الإدارية بجامعة الكويت:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على نمط وطبيعة الإتصالات في جامعة الكويت التي تؤثر على فعالية الإتصال، وتحديد وتشخيص تلك المعوقات، و إستخدام الباحث المنهج الوصفي، وأعد قائمة إستقصاء لجميع البيانات وشملت الدراسة 2901 من العاملين داخل الجامعة.

✓ المغالاة في إستخدام أسلوب الإتصال الكتابي و إعتبره الأداة الرئيسية للإتصال.

✓ جاء في مقدمة معوقات الإتصال الإفتقار إلى نظام اتصال كفاء، أي أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة معوقات الإتصال، التي تؤثر على فعالية الإتصالات الإدارية بالجامعة، تليها المعوقات النفسية، و الإدراكية المتمثلة في دعم إدراك الأفراد للأشياء، أو عدم فهم موضوع الإتصال، وسوء تفسيره، ثم المعوقات التي تتعلق بوسائل، ومهارات الإتصال، وقلة الإتصال الشخصي، وعدم تشجيع المعلومات المرتدة.

✓ وأخيرا المعوقات البيئية، المتمثلة في ضعف قنوات الإتصال مابين المنظمة، والجهات الخارجية والإنتشار الجغرافي، وتعدد مواقع العمل، وتنوع تشكيلة العاملين من حيث المصدر، و الخلفيات الإجتماعية والثقافية والحضارية<sup>1</sup>

دراسة بن عمار زليخة (2000) حول واقع الإتصال المؤسسي في الجامعة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وسائل الإتصال المؤسسي، وأطره التنظيمية، وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، معتمدة على عينة عشوائية منتظمة، شملت طلبة، أساتذة، عمال، إدارة، بجامعة محمد خيضر بسكرة، وإستعملت الإستبانة لجمع المعلومات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن توفير وسائل الإتصال و إستغلالها بصورة جيدة يساعد على إبلاغ ونشر المعلومات، وإيصالها في الوقت المناسب.

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

✓ التذاور والتشاور بين أطراف الأسرة الجامعية، يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة، وقيامها بمهامها على أكمل وجه، كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات.

<sup>1</sup> -إنتصار بنت كريم القرشي: معوقات الإتصال الإداري بوزارة التربية والتعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة تاعربية السعودية، 2006، ص60.

✓ الجامعة لاتعيش بمعزل عن محيطها الخارجي، ومن ثم يجب عليها الإهتمام بمشاكله، و تقديم الحلول له، من خلال البحوث والدراسات العلمية، كما يجب عليه هو أيضا تعزيز علاقاته مع الجامعة، محاولا الإطلاع على نشاطاتها، ومشاكلها لأن كل منهما يؤثر في الآخر.

#### دراسة أجغيم الطاهر (2007) حول الإتصال الإداري في الجامعة الجزائرية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية الإتصال، وشملت عينة الدراسة على 1500 فرد، مقسمة على خمس فئات موظفون، إداريون، مسؤولون، أساتذة، طلبة، عمال، بجامعتي باجي مختار عنابة، و منتوري قسنطينة، وإتبع المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

✓ يشكو العمال والموظفون من غموض أساليب الإتصال.

✓ تلعب الشائعات دورا كبيرا في تشويه رسائل الإتصال بين الرؤساء، والمسؤولين.<sup>1</sup>

#### 7-2- دراسات متعلقة بالمنظمات عموما (الإقتصادية، الإعلامية):

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

#### دراسة كازوبي و موريس (1950) حول دور الإتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية:

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور الإتصال التنظيمي، ومدى تحقيق فاعليته في رفع إنتاج الشركة وخلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة الصناعية التي يتم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تنفع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم و مشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة، بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكفيتيريا، وتضييع الوقت وكان مسؤولوا الشركة واضحين، صريحين في هذا المجال بحيث بينوا و أوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من .

#### دراسة إنتصار بنت عبد الكريم القرشي (2006) حول معوقات الإتصال الإداري

بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية:

<sup>1</sup> - كتفي عزوز: الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة والتسيير في التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 18، 19.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات الإتصال التي يمكن أن تعيق عملية الإتصال الإداري أو تحد من فعاليتها، على مستوى الجهاز المركزي لوزارة التربية و التعليم، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي، ومستخدمه الإستبيان.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ المعوقات التنظيمية للإتصال الإداري تأتي في مقدمة معوقات الإتصال الإداري، الأكثر تأثيرا على فاعلية الإتصالات الإدارية، وأخيرا المعوقات الفنية للإتصال الإداري.
- ✓ المعوقات الإنسانية للإتصال، والمعوقات التنظيمية للإتصال تشكل عوائق كبيرة للإتصال الفعال داخل الجهاز المركزي للوزارة، في حين أن المعوقات الفنية، والمعوقات البيئية للإتصال، تشكل عوائق بدرجة متوسطة للإتصال الفعال بالجهاز المركزي للوزارة.
- ✓ عدم تحديد الصلاحيات، والمسؤوليات، وعدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، داخل الجهاز وسوء روتين العمل بالوزارة، والمركزية الشديدة في إتخاذ القرار، تعد من أكثر المعوقات التنظيمية للإتصال تأثيرا على فاعلية الإتصالات الإدارية بالجهاز المركزي للوزارة.
- ✓ قنوات الإتصال الرسمية هي الأكثر إستخداما في الأعمال بالجهاز، إلا أن هناك نسبة لا يستهان بها من العاملين تستخدم قنوات الإتصال غير الرسمية أكثر في أداة الأعمال .
- ✓ سرية المعلومات التي تأتي في مقدمة الأسباب التي تدفع في بعض الأفراد إلى الإحتفاظ بالمعلومات، وعدم السماح بتداولها إلا عند الضرورة، وفي أضيق الحدود يليها عامل الخوف من المسؤوليات، ثم الخوف من منافسة الزملاء، ثم عدم الثقة بالآخرين، أخيرا الرغبة في الشعور بالأهمية، والقيمة.
- ✓ ضرورة توفير وسائل الإتصال اللازمة، والتي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات، وتحقيق العدالة في إستغلال الوسائل من طرف كل الفئات، وخاصة شبكة الأنترنت.
- ✓ رسم برامج وسياسة اتصالية خاصة بالمؤسسة مجال الدراسة بمشاركة جميع الأطراف.
- ✓ قسام هذه البرامج على أسس ميدانية واقعية.
- ✓ تنويع الرسائل الإعلامية شكلا ومضمونا.
- ✓ توسيع وتطوير مجالات العلاقات الخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فوزية بودريوة: واقع الإتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2006، ص23.

دراسة زيتوني صبيبة (2001) حول طبيعة نظام الإتصال السائد

بين الإدارة والأساتذة في المؤسسات التربوية الجزائرية:

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

✓ الإتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد، ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في إتخاذ القرارات، إلى جانب الإدارة، وأن المشاركة في المجالس، والإجتماعات تعد مفرغة من محتواها.

✓ نظام الإتصالات الذي يسود في المؤسسة التعليمية قليلة، ولا تمكن الأستاذ، والإدارة من أداة مهامهم على أكمل وجه.

#### 8- المقاربة النظرية.

تعتبر النظرية الوظيفية من أهم الإتجاهات الرئيسية في علم الإجتماع وبدأت بالظهور في القرن التاسع عشر ليصاحب ظهورها إضطرابات في المجتمع الأوروبي وبالتحديد الثورة الفرنسية مما ساهم كثيرا في تطورها ومن أهم روادها أوجست كونت و دوركايم، أيضا ماكس فيبر.

ويرى أنصار الإتجاه الوظيفي أن المجتمع عبارة عن منظومة متكاملة من المؤسسات الإجتماعية التي تؤدي وظائف محددة هدفها الرئيسي هو إستقرار المجتمع، كما إعتبروا أن الإتصال مادة ملموسة تنتقل داخل المؤسسة فالإتصال يمثل أحد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم الذي يسمح بتحقيق وظيفة ظاهرة وهي إيصال المعلومات وتحقيق التوازن الإجتماعي وبقاء التنظيم .

وقد تبين لنا بأن النظرية الوظيفية أنسب لموضوع دراستنا حين ترتكز النظرية على ما يقدمه الجزء إلى الكل من أجل البقاء والإستمرار . وأنها عالجت فروعها قضايا التفاعل والاتصال في المنظمات.



الفصل الثاني  
ماهية الإتصال

## - تمهيد:

أصبح الإتصال موضوع الساعة في مختلف العلوم الإجتماعية والإنسانية بمختلف فروعها فالإنسان يعيش في المجتمع نتيجة تفاعله مع الآخرين، ولا يمكننا أن نتصور مجتمعنا بلا إتصال منعزل عن المجتمعات المجاورة والبعيدة.

ففي هذا الفصل نتناول مفهوم الإتصال وأهم خصائصه و أبرز أنواعه وأنماطه المعتمدة على مستوى المنظمات و الأفراد ومدى فعالية عناصره ومهاراته وكذا معرفة العوامل المساعدة على نجاحه والإختيار السليم لهذه العناصر أمرا هاما لبلوغ الأهداف المرجوة من الإتصال.

## 1- تعريف الإتصال.

« إختلفت مفاهيم الإتصال الدراسة بحسب الباحثين و الدراسات له وبحسب منطلقاتهم وعلى أكثرها تشتق معظم المفاهيم تعاريفها لعبارة الإتصال من الأصل اللاتيني communis ومعناه المشاركة أو الإشتراك في الشيء »<sup>1</sup>.

كما يعرف الإتصال على أنه « عملية يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن معلومات و آراء أو إتجاهات أو أفكار أو مشاعر إلى الآخرين لهدف معين عن طريق الرموز والإشادات بغض النظر عن التشويش »<sup>2</sup>.

ركز هذا التعريف على الإتصال كونه عملية نقل المعلومات إلى أفراد لتحقيق أهداف معينة مع إهمال عنصر التشويش .

ومن هنا يؤكد ستانلي (stanly) أن الإتصال « عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا، حيث تقاس فاعلية الإتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث تفاعل وتناغم إنسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة »<sup>3</sup>.

ومنه فالإتصال عملية ديناميكية تقوم على أفعال بين عناصر العملية الإتصالية .

➤ فالإتصال سلوك فطري يقوم به الإنسان ليعبر عن حاجاته وآراءه أفكاره .

➤ ويعرف الإتصال أيضا « أنه عملية تتضمن فرز وإختيار وإرسال الرموز بالطريقة التي تساعد

على تفهم وإدراك و تخليق المعاني في ذهن المستمع (المستقبل) كما هي في ذهن مصدر الرسالة»

➤ ومن جهة يؤكد ستانلي (stanley) أن الإتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات

لغة مشتركة .

« ومفهوم الإتصال قديم قدم التاريخ الإنساني، إستخدمته المؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة والتي

أقيمت واستحدثته من أجل تحقيق مهامها »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فضيل دليو و آخرون: الإتصال في المؤسسة، فعالية الملتقى الوطني الثاني.

<sup>2</sup> - محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال ، أسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، ط 1، 2014، ص 109.

<sup>3</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الإتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة العربية، 2000م، عمان، ص 19.

<sup>4</sup> - محمد ناجي الجوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 2000 م، ص 11.

« ومن هنا تعددت مجالات تناوله، وأصبح يعبر عن عملية هادفة مقصودة أم طبيعية تلقائية »<sup>1</sup>.  
 «وهو أيضا مصطلح تدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإعلاني فهو العملية الرئيسية التي تنطوي بداخلها عمليات فرعية ونشاطات متنوعة ومن هذه الأنشطة كالإعلام، الدعاية، المعلومات الإعلان والعلاقات العامة، حيث تستهدف كل منها غايات وأهداف معينة »<sup>2</sup>.  
 ويعرف «دومينيك فولتن "الإتصال بأنه أبرز رموز القرن العشرين و هدفه الأمل هو تقريب الناس والقيم والثقافات، ورافق تطوره المعارك من أجل الحرية وحقوق الإنسان و الديمقراطية»<sup>3</sup>.  
 «ويعرف الإتصال أيضا "إرسال وفهم المعنى" أي أن إيصال المعنى شرط أساسي لحدوث الإتصال فإذا لم يكن هناك معنى فلا وجود للإتصال وهذا يتطلب إستخدام نفس لغة الشخص»<sup>4</sup>.

## 2- خصائص الإتصال .

«من تعريفات الإتصال السابقة نستنتج بداية أن للإتصال خصائص ترافقه مهما اختلفت أنواعه، وهذه الخصائص هي:

أنه عبارة عن مجموعة من العلوم المتداخلة:

إن الإتصال قد تمت دراسته في مجالات عديدة وبطرق مختلفة، حيث قام علماء النفس والإجتماع و العلوم السياسية و اللغويين وغيرهم بدراسة هذا العلم، كل وفقا لإحتياجات العلوم الأخرى في إستخدامه

### 1. نشاط طبيعي وهادف:

«فهو نشاط مقصود لذاته، هادف و واعي يسهم فيه الناس عندما يلقون خطابا لو يكتبون تقريرا.

### 2. يستخدمه الهاوي والمحترف:

كلمة الإتصال تشير إلى نشاطات كثيرة وكذلك يستخدمها ويزاولها المحترفون في الدعاية والتسويق و الإرشادات والعلاقات العامة و الإدارة والصحافة وفنون الإعلام الأخرى قديمها وحديثها .

### 3. الإنتشار والشيوع :

إنتشر هذا العلم وشاع الإهتمام به، ومع الإهتمام المتزايد إتسع مجال هذا العلم مما أدى إلى تغيرات كثيرة جعلته أكثر إنتظاما وضبطا مما كان عليه قبل ذلك .

<sup>1</sup> - فاروق ناجي محمود: إستراتيجية الإتصال مع آخرون، الإعلام الإسلامي متصل، دار الفجر و دار النقاش، عمان، ط 9، د س، ص 17.

<sup>2</sup> - إياد شاكر البكري: تقنيات الإتصال بين زمنين، دار الشروق للنشر والتوزيع، لبنان، ط 1، 2003، ص 16.

<sup>3</sup> - مي العبد الله سنو: الإتصال في عصر العولمة، الدور و التحديات، دار النهضة العربية، مصر الإسكندرية، ط 2، 2001، ص 33.

<sup>4</sup> - طلال عبد الله الزعبي، موسى الكردي: مهارات الإتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، الأردن، د ط، 2010، ص 109.

## 4. المجال والأنشطة :

أنه يجمع بين مجال الدراسة و الأنشطة معا في آن واحد .

## 5. العلم والفن :

تعددت الطرق التي يتبعها الباحثون في دراسة عملية للإتصال من ناحية العلمية من جهة ومن جهة أخرى إهتم آخرون بدراسة علم الإتصال بوصفه جزءا من العلوم الإنسانية و الأدبية<sup>1</sup> « ويرى الباحثون أن الإتصال بمفهومه الشامل يتصف بعدة خصائص نذكر منها :

1- الإتصال عملية مستمرة "cintinuous process" لأن الإتصال يشمل على سلسلة من الأفعال ليس لها بداية أو نهاية محددة

2- الإتصال يشكل نظاما متكاملًا "complete system" يتكون الإتصال من وحدات متداخلة تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل و رسائل رجع الصدى وبيئة إتصالية، فإن غابت إحدى العناصر أصبح الغتصال بدون تأثير<sup>2</sup>.

3- الإتصال «تفاعلي آني ومتغير "interactive,timely and ever changing" فالإتصال يبنى على أساس التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والإستقبال في الوقت نفسه .

4- الإتصال غير قابل للتراجع أو تقادي غالبا "mostly irreversible" قد يتمكن الشخص من التعتذر أو إصلاح ما أفسده الإتصال ولكن لا يكنه التراجع أبدا عن الإتصال بعد حدوثه .

5- الإتصال ذو أبعاد متعددة "multi directional" بالرغم من أن الإتصال قد يؤدي بعفوية إلا أن له أهداف ومستويات متباينة من المعاني وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان :

✓ معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسائل .

✓ معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الإتصال كطريقة الكلام وما يصاحب الحديث من

إيماءات و إرشادات...»<sup>3</sup>

1 - محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال، الأسس والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 164.

2 - منال هلال مزاهرة: نظريات الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2012، ص 40.

3- منال المزاهرة : نظريات الإتصال، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## 3- أنواع و أنماط الإتصال .

## 3-1- أنواع الاتصال:

« من حيث اللغة المستخدمة :

- ✓ **الإتصال اللفظي** : وهو الإتصال الذي يتم من خلاله الإستخدام لغة منطوقة أو الشفوية في توصيل الرسائل إلى المستقبل، وهذا النوع هو نمط من أنماط الإتصال التقليدي ومن مميزاته:
- ✓ الإقتصاد بالوقت والسرعة في الأداء و الأفضلية لمواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في فهم الأمور مع الأسئلة والإجابة عليها .
- ✓ الزيادة في درجة التعليم والمعرفة الدقيقة بظروف العمل .
- ✓ المصارحة والمناقشة للوصول إلى نتائج .
- ✓ التهيئة السيكولوجية للمشورة المشتركة داخل العمل لحل قضايا الصعبة»<sup>1</sup>
- ✓ **الإتصال الغير لفظي** :

« يتكون من الرموز والإشارات والتعبيرات المنظمة تشير إلى التفاصيل من المعاني يقوم الإنسان بإستخدامها مثل :

- الشيفرة الحسية أو التعبير بالحس.
- التعبير بالرموز الفسيولوجية أو التعبيرات الحركية و الإشارات وغيرها، ويطلق على هذا النوع من الإتصال بالصامت وهو من أقدم أنواع الإتصال»<sup>2</sup>
- « فالإتصال الغير لفظي مبني على الرموز غير اللفظية، فمثل نوع الملابس، والحضور في الموعد المحدد تعتبر أمثلة على الرموز غير اللفظية التي تستخدم في الغالب في عملية الإتصال»<sup>3</sup>
- « تصنيف الإتصال من حيث مدى الرسمية:

- ✓ **الإتصال الرسمي**: هو الإتصال الذي يحدث بالإعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في محيط العمل بالمؤسسات فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط ومن خلاله يتم تحديد طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات التي تربط بين العاملين بعضهم البعض وبين رؤسائهم .

<sup>1</sup> - علاء هاشم مناف: فلسفة الإعلام والإتصال، دراسة تحليلية في حفرية الأنساق الإعلامية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2002، ص 52.

<sup>2</sup> - علاء هاشم مناف: فلسفة الإعلام و الإتصال، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> - محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ونجد هنا أن الإتصال الرسمي قد يكون إتصالا صاعدا أو هابطا، ويعتمد على أساليب إتصال تتمثل في التقارير و الإجتماعات الرسمية... إلخ لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافه

✓ **الإتصال الغير رسمي** : تكون الإتصالات فيه خارج المسارات الرسمية المحددة، حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية في الادارة أن الإتصال الغير رسمي يؤدي إلى عقبات قد تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة .

أما أنصار المدرسة المعاصرة في الإدارة الخاصة من المهتمين بالعلوم السلوكية يرون أن الإتصال الغير رسمي قد يكون معوق في المؤسسة ويمكن أن يكون له مميزات، وهذا يرجع إلى الإدارة الحكيمة<sup>1</sup> «للمؤسسة حيث تحاول تحليل نمط الإتصال الغير رسمي والتعرف على أهدافه والإستفادة منه لتحقيق أهدافه المؤسسة بكفاءة أكبر»<sup>2</sup>

«هناك تمييز عادة بين هاذين النوعين على إعتبار أن الإتصال الغير رسمي مؤقت وجمهوره محدود أما الرسمي دائما نسبي ومتاح لكافة الناس، يقوم مصدر المعلومات في الإتصال الرسمي بتوجيه الرسالة التي تتم توصيلها أما في الإتصال الغير رسمي فهو محكوم أساسا بالمستقبل فهو يحتوي عادة عنصر التكرار ويتيح تحقيق التغذية المرتدة»<sup>3</sup>

« ويمكن تصنيف الإتصال من حيث درجة التأثير:

✓ **الإتصال الذاتي**: هو عملية إتصالية تحدث بين الفرد ونفسه، ويحدث داخل عقل الفرد ومن ثم فالمرسل والمستقبل شخص واحد ومنه الإتصال الذاتي يسمح وبشكل مثالي للفرد أن يتخذ القرارات بناءا على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه

✓ **الإتصال الشخصي**: هو حوار بين فردين أو عدد قليل من الأفراد، حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل أن يتعرف على الآخرين وأن يقدر مدى تفاعله

أما إذا زاد عدد أفراد الجمهور المستقبل حيث لا يستطيع المرسل التعرف عليهم فإن الإتصال ينتقل من الإصال الشخصي إلى الإتصال الجمعي

✓ **الإتصال الجمعي**: هذا النوع من الإتصال يعتمد على المواجهة حيث يعتمد على مخاطبة عدد من الجمهور المستقبل لرسالته، فإن الإتصال الجمعي يتم في مجموعة محددة و مألوفة لدى القائم بالإتصال مثل المحاضرات والبرامج الإذاعية فهو إتصال بالمجموعة الصغيرة، فهو يشبه الإتصال

1 - نجلاء محمد صالح: **مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2012، ص 90 .

2 - نجلاء محمد صالح: **مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية**، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

3 - أحمد أنور بدر : **الإتصال العلمي**، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، ط 1، 2001، ص 33.

الشخصي إلا أنه يختلف عنه بكونه إتصالاً مع أفراد تربطهم روابط سابقة ومصالح مشتركة، تتراوح المجموعة من (2 إلى 25 شخص) «<sup>1</sup>.

✓ **الإتصال الجماهيري:** « هو الإتصال الذي يتم عبر وسيلة إتصال جماهيرية إلى عدد كبير من الناس ويختلف عن الإتصال الذاتي و الشخصي، في أنه يتطلب وسيلة جماهيرية مل النفاذ والإذاعة والصحف.

✓ **الإتصال التنظيمي:** يتم هذا النوع داخل المنظمات لضمان إنسياب المعلومات و الأفكار بأقصى درجة ممكنة من القيادة الإدارية إلى المرؤوسين وإنتقال رجع الصدى من المرؤوسين إلى القيادات الإدارية في المنظمة»<sup>2</sup>.

«تصنيف الإتصال حسب الإتجاه: يصنف الإتصال كالتالي:

✓ **الإتصال الصاعد:** عبارة عن عملية نقل إقتراحات أو شكاوي من المرؤوسين إلى الرؤساء بشأن العمل في المنظمة ولهذا فهو يمثل الإتصال الناقص لأنه يكون في إتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس

✓ **الإتصال الهابط:** عبارة عن تعليمات و أوامر تنقل من أعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا بالمؤسسة إلى العاملين أو المرؤوسين دون إهتمام بمعرفة ردود أفعالهم تجاه هذه الأوامر

✓ **الإتصال الأفقي:** وهنا التعامل يكون الند بالند، أي بين إثنين في نفس المستوى التنظيمي

مثل: من المعلم إلى معلم آخر، أو من مدير إلى مدير آخر

والهدف الأساسي منه هو التعاون بين الطرفين للتغلب على مشكلة ما

➤ **الإتصال المتقاطع (crosswise):** يلاحظ على هذا المستوى عدم تقيده بمستوى إداري مهني معين فقد يتم إتصال الطالب بالمدير مباشرة أو مع مدير التربية أو العكس وذلك بهدف الإطلاع على الحقائق مباشرة دون تعقيدات»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: **الإتصال و الوسائل والتقنيات التعليمية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص 20-21.

<sup>2</sup> - كامل خورشيد مراد: **الإتصال الجماهيري والإعلام " تطور - خصائص - نظريات**، دار المسيرة، عمان، د ط، 2009، ص 95.

<sup>3</sup> - إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: **الإتصال و الوسائل والتقنيات التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

## - الأشكال الرئيسية للإتصالات التنظيمية:

« هناك ثلاث مجاميع للإتصال في مجال الأعمال وهي:

## 1- إتصالات عملياتية داخلية "internal operational , communication" :

إن هذا النوع من الإتصالات يتمثل بالإتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة، والمقصود بالإتصالات المهيكلة هنا الإتصالات التي يتم بناءها ضمن خطة عمل المنظمة فالإتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة، ففي المنظمات عادة الكير من الإتصالات الداخلية يمكن إدخالها في حاسبة المنظمة الرئيسية للمدير التنفيذي في المنظمة كي تصبح قاعدة بيانات، وهذا النوع من الإتصالات نجده على صعيد كافة المنظمات.

## 2- الإتصالات العملياتية الخارجية "external-operational-communication":

إن هذا النوع من الإتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المنظمة و الذي يقام مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة .  
وتحت هذا النوع من الإتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواء في مجال المباشر، وأيضاً تحت هذا النوع يقع كل ما تقوم به المنظمة بإتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع ومنه فإن الإتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة.

## 3- الإتصالات الشخصية "persona-communication" :

يمكن تعريف الإتصالات الشخصية بأنها الإتصالات التي ينجم عنها تبادل المعلومات بشكل عرضي غير متفق عليها مسبقاً، وبالرغم من أن هذا النوع من الإتصالات لا يمثل أحد أجزاء خطة عمل المنظمة، إلا أنه يكون مؤثر بشكل كبير في نجاح المنظمة، حيث أن التأثير نابع من تأثير الإتصال الشخصي أو الفردي المتعلق بأعضاء المنظمة و زملائهم العاملين تؤثر بشكل مباشر في رغباتهم لإنجاز المهام المحددة لهم»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صباح حميد علي، غازي فرحان أبوزيتون: الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم المراسلات ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 22-25.

## 3-2- أنماط الإتصال:

«إهتمت مدرسة (ميونيخ) الألمانية بتقسيم أنماط الإتصال إلى أربعة أنماط رئيسية يمكن إيضاحها على التوالي رئيسية يمكن إيضاحها على النحو التالي:

➤ **نمط الإتصال البدائي:** يعد هذا النمط أحد الأنماط الرئيسية للإتصال وتتميز به الجماعة البدائية، والحقائق التي تصلها بطرق و أساليب بدائية (نظرية بحتة) وهذا النمط يرتبط بما لدى الإنسان من معرفة وعادات وتقاليد، كما أن المعلومات التي تصله لم يبذل فيها جهدا عقليا أو شعوريا.

➤ **نمط الإتصال اليومي:** أحيانا يطلق عليه نمط الإتصال المباشر، وهذا النمط يعرفه كل مواطن إما عن طريق بيئته أو أثناء عمله أي عن طريق الإختلاط اليومي بالناس والمعلومات التي يعرفها الإنسان من خلال هذا النمط غالبا ما ترتبط بالمحيط الضيق الذي يعيش فيه.



الفصل الثالث

الإتصال التنظيمي

في المؤسسة التربوية

- تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل الى عرض المعلومات والمعارف النظرية والامبريقية المتعلقة بالاتصال التنظيمي، وكل ما يتعلق به من تعرف وانماط وانواع وخصائص وأهداف ووظائف وما الى ذلك بغية تمهيد السبيل للحديث عن الاتصال التنظيمي في الفصل الذي يليه.

## 1- تعريف الإتصال التنظيمي:

يؤكد الباحثون عدم وجود التعريف الشامل لمفهوم الإتصال التنظيمي، حيث يعرفه كل باحث وفقا لما يراه متلائما مع تكوينه و مرجعيته فلقد عرفه DE FLEUR "بأنه نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصمم بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي"<sup>1</sup> أما DANCE و ZELKO فيعرفانه " بأنه نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي و يهتم بالمهارات الإتصالية بمنظقة الأعمال " وبالنسبة لـ THAYER فهو يعني "تدقيق البيانات التي تسهل عمليات الإتصال و الإتصال الداخلي لمنظمات الأعمال بطريقة أو بأخرى"

أما GREENBAUM فيعبر عن فهمه لحقل الإتصال التنظيمي باعتباره حقلا يتضمن تدفق الإتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الإتصال الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للإتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية منظمة الأعمال من جهة، وبين الأنشطة التي تولد مشكلات من جهة أخرى"

كما يعرف MIEGE "بأنه مجموعة من التقنيات التكنولوجية التي تستخدم في التسيير الإجتماعي للمؤسسة"

أما إبراهيم أبو عرقوب فيرى أن الإتصال التنظيمي "عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين"<sup>2</sup>

كما يراه LOSADA V ASQUEZ أنه " مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم بشكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الإتصال و ذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها و إنتظاراتها وأهدافها و أحاسيس أعضائها و طلبات محيطها"<sup>3</sup> وعلى حد تعبير GILLES ACHOCHER فإن إتصال المؤسسة يهدف إلى إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي ( الإستجابة

1 - محمد ناجي الجوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية، ط 1، 2000، ص 19 .

2 - فضيل دليو : مرجع سابق ، ص 28.

3 - نفس المرجع ، ص 29 .

لحاجيات المواطنين، حماية الطبيعة، توفير مناصب الشغل) بالإضافة إلى ذلك يقوم مسير المؤسسات الذي يؤمنون بالإتصال كعملية ناجحة بوضع نسق منسجم مع الإشارات و الدلائل الرمزية (علامة مميزة، شعار تخطيطي وصوري، ماركة.....) والتي تعطي للمؤسسة معنى خاص من خلال رمزيتها التي عادة ماتكون معبرة عن طبيعتها و أهدافها و متماشية مع قيم المجتمع<sup>1</sup>

أما منال طلعت محمود فتراه بأنه "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والإتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الإرتباط المناسب والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أن الإتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشرية"<sup>2</sup>

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستخلص مميزات لعملية الإتصال التنظيمي:

✦ أنه نظام معقد مبني على التفاعل الإنساني، التنسيق بين الأهداف، تستخير كل الوسائل التقنية اللفظية المكتوبة.

✦ أنه يؤثر في البيئة الإجتماعية و الاقتصادية للمنظمة ، ويتأثر بها أيضا من خلال تقديم بعض الخدمات الاقتصادية، أو من خلال نشر و تدعيم قيم إجتماعية.

✦ أنه عملية تدفق مستمر للرسائل و المعلومات التي تكون ذات مغزى حيث تحمل هذه الرسائل إتجاهات وأهداف ومشاعر .

ويعرفه AIMERY DE NABONNE بأنه "دراسة وتطبيق مجموعة من الثوابت والوسائل التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي أن ينظم عملية إتصال مع البيئة ومحيطه ويمكن تحليل مفهوم الإتصال التنظيمي إلى عناصر جزئية من خلال تعريف GOLD HABER الذي يذكر فيه " أنه عملية إنشاء الرسائل وتبادلها ضمن شبكة من العلاقات المتبادلة لمواجهة شك وعدم اليقين في البيئة المحيطة"<sup>3</sup>

1 - فضيل دليو : إتصال المؤسسة، مرجع سابق ، ص 30.

2 - صالح بن النوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة، مخر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة 2006. ، ص65.

3 - محمد ناجي الجوهري: مرجع سابق، ص 20.

## 2- أنواع الإتصال التنظيمي:

يمكن تمييز نوعين من الإتصال التنظيمي داخلي و خارجي :

أ- داخلي: وهو مجموع العمليات والأنشطة الإعلامية و الإتصالية المنجزة من طرف الإدارة سواء عن طريق المكلفين بالإتصال في المؤسسة أو عن طريق الإستشاريين الذين يضعون مبادئ السياسة الإتصالية في المؤسسة، هذه الأنشطة والعمليات تهدف إلى تسهيل إندماج العاملين مع قيم وأهداف مؤسستهم، لتحفيزهم و تنمية العمل المشترك بينهم و تمكينهم من إيجاد مغزى لنشاطهم في المؤسسة"

ب- خارجي: وهو عبارة عن كل العمليات الإتصالية التي تهدف إلى تثمين قيمة المؤسسة (صورتها، منتجاتها) في نظر مختلف جماهيرها المستهدفة وهو يشمل مجموعة من الأنشطة هي:

1- الإشهار: هو أداة إستراتيجية تهتم بالترويج والتسويق التجاري لمبادئ ومنتجات وخدمات المنظمة وهو يهدف إلى تثمين المنتج أو الفكرة في نظر المستهلك، ويقوم على أساس الإقناع بفائدة المنتج وإضفاء قيمة إجتماعية على السلع أو الخدمة .

2- العلاقات العامة: هي أداة تكتيكية تهتم أساسا بالعلاقات مع الجمهور وتهدف المؤسسة من خلالها إلى "إنشاء علاقة من الود الثقة لصالحها عن طريق إعلام الجمهور الواسع بنشاطاتها وأجازاتها (أبواب مفتوحة، أنشطة ثقافية، رياضة، تربية، إنسانية)، إن هدف العلاقات العامة في المؤسسة هو وضع الزبون في موقف إيجابي إتجاه المؤسسة"<sup>1</sup>

ويعرفها AIMERY DE NARBONNE على أنها "أداة تكتيكية تستخدم للتدخل على المدى الطويل لتحقيق أهداف عامة مع جمهور مهم أو على المدى القصير لتحقيق أهداف مرحلية مع جمهور محدد بالزمان والمكان"<sup>2</sup>

والعلاقات العامة كمنشآت من أنشطة الإتصال التنظيمي ليست نشاطا عشوائيا أو مؤقتا "بل يقتضي البرمجة والتخطيط، وذلك من خلال سلسلة مترابطة من المراحل أختلف في تحديدها، فبعضهم يحصرها

1 - محمد ناجي الجوهري: مرجع سابق، ص 19

2 - فضيل دليو وآخرون: مرجع سابق، ص 29.

في ثلاث ( الدراسة، وضع الخطة، ثم التنفيذ والمتابعة والتقييم) ويضيف آخرون مرحلة تحديد الأهداف كمقدمة لها<sup>1</sup>

3- الرعاية: وهو نشاط موجه لتثمين وتلميع صورة المؤسسة إجتماعيا (إنشاء جمعية فنية ثقافية، رياضية) هذا النشاط يصبح فيهما بعد موضوع تناول من طرف وسائل إعلامية مختلفة، أو مؤتمرات صحفية، أو تقنيات العلاقات العامة ( حفلات، إستقبال، مسابقات) وفيه يذكر إسم المؤسسة وليس منتجاتها .

4- الدعم المالي: يختلف عن الرعاية لأنه ذو طابع تجاري ويهدف إلى ربط علاقة بين نشاط ما و إسم المنتج الذي تنتجه المنظمة.

5- جماعات الضغط أو التكتلات: وهو مجموعة الأنشطة الإتصالية التي تهدف إلى ممارسة ضغوط على صناع القرارات لمنعهم من تغيير قرارات أو تشريعات قانونية لا تخدم واقع المؤسسة و أهدافها.

ج-الإتصال في حالة الأزمة: ويعني تسيير المؤسسة وتلميع صورتها لدى الصحافة التي تستغل أزمة وقعت فيها المؤسسة للتشهير بها .

من خلال هذا العرض الموجز نلاحظ أن الإتصال التنظيمي يشكل نشاطا حيويا في المؤسسة، بتبوع الجمهور المستهدف والهدف المسطر، ويخضع للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

### 3- فعالية الإتصال والعلاقات المهنية:

وضع R.M STEERS في كتابه «ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS BEHAVIOUR VIEW» المنشور عام 1975 م مخططا إستراتيجيا لتطوير فعاليات الإتصال و العلاقات المهنية يرتكز على مجموعة من التوصيات في كل إتجاه من إتجاهات الإتصال التنظيمي صاعد، هابط، أفقي.<sup>2</sup>

#### ➤ على مستوى الإتصال الهابط: (رئيس ← مرؤوسين)

1- تقديم التعليمات الخاصة بكل وظيفة بطريقة واضحة، بحيث يفهم الموظف وبدقة ماذا تنتظر المنظمة منه .

2- ضرورة الإنشغال بتفسير الأسباب التي قد تؤدي إلى إصدار بعض التعليمات حتى يتسنى للفرد فهم المغزى من العمل الذي يؤديه .

1 - نفسه ، ص 29 .

2 - عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول ومفاهيم ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997م، ص 40-50.

- 3- توقع تغذية راجعة متكررة حول نوعية الأداة المحقق للمحافظة والإهتمام بتحقيق الهدف .
- 4- تعدد قنوات الإتصال من أجل رفع احتمالات وصول وتبليغ الرسالة .
- 5- إعادة و تكرار الرسائل المهمة حتى يسمح لها بالفهم والتبليغ .

#### ➤ على مستوى الإتصال الصاعد: (مرؤوسين ← رئيس )

- 1- ضرورة توفير الجو الملائم الذي يسمح للمرؤوسين بإبلاغ رسائلهم ومواقفهم وآرائهم السلبية أكثر من الإيجابية دون الخوف من العقاب .
- 2- يجب على المسؤول أن يعرف أن المعوقات الوظيفة يحس بها المرؤوسين أكثر وأسرع من المسؤولين .
- 3- كلما كانت الحواجز الإجماعية و المهنية قليلة كلما اتسع المجال لحرية التعبير .
- 4- الأخذ بعين الإعتبار المعلومات الصاعدة من المرؤوسين ومحاولة التحسيس بها أو تجسيدها يعزز من فعالية الإتصال داخل المنظمة .

#### ➤ على مستوى الإتصال الأفقي : (نفس المستوى الوظيفي)

- 1- يجب أن تكون العلاقات بين أفراد الفريق الواحد أو الوحدة الواحدة متينة حتى تسمح بإيجاد ثقة كبيرة بينهم .
  - 2- إعطاء الأولوية للتعاون بين مختلف وحدات المنظمة و عدم إعتبار نجاح وحدة مالا يتأتى إلا بفشل وحدة أخرى .
  - 3- ترقية وتطوير الإجماعات يسمح بالتبادل المعلوماتي بين مختلف وحدات المنظمة.
  - 4- من الأفضل وكلما سمحت الظروف بذلك
- إتخاذ قرارات مشتركة بين مختلف الوحدات والفروع .

كما يذكر كل من أندرودي سيزلاتي و مارك جي والسن في كتابهما "السلوك التنظيمي والأداة" مجموعة من الوسائل تستخدم من طرف المدربين لتحقيق إتصالا فعالا أهمها :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاتي ، مارك جي والسن: السلوك التنظيمي والأداة، ت : جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991م، ص 369-370 .

**المتابعة والتغذية المرتدة:** والتي تتطلب إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية ليتمكن المرسل من خلالها من التأكد من الكيفية التي يتم بها تأويل الرسالة ففي المقابلة المباشرة يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه والعلامات الأخرى التي توضح كيفية إستقبال الرسالة .

أما في حالة الإتصال الرسمي المكتوب فقد يطلب المرسل صيغة معينة و وقتا محددا للإستجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة .

➤ **قنوات الإتصال الموازية والتكرار** من المبادئ الأساسية لتفقية الإتصال كأن يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة وبهذه الطريقة يتأكد المرسل من حصوله على إنتباه المتلقي.

➤ **التوقيت :** يمكن للإدارة أن تتخذ إجراءات لضمان فعالية إستقبال الرسالة أولهما توحيد نمط توقيت رسالة معينة و ثانيهما تحديد الفترات التي تخلومن ضغط العمل لإرسال أي معلومات و أفكار وتعليمات للموظفين مما يكفل الإنتباه الكامل لمتلقي هذه المعلومات .

➤ **الإهتمام باللغة :** وهي أن يأخذ الشخص في حسابه من يتلقون منه عند اختيار أسلوب المخاطبة.

➤ **مراكز المعلومات :** هناك شبكات للإتصال غير الرسمي تتزامن مع قنوات الإتصال الرسمية و من الممكن أن تكون هذه الخيرة مصدرا هاما للمعلومات، ونقلها بين الإدارة والعاملين حيث تتميز هذه الإتصالات الشخصية بأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات اإتصال الرسمية، كما تتميز بأنها أكثر مرونة وتمتد لعدد أكبر من الناس، وبالتالي فهي توفر مصادر ممتازة للمعلومات المرتدة .

➤ **مبدأ لإستثناء والحاجة للمعرفة:** ينطوي مبدأ الإستثناء في قنوات الإتصال على أن يتم نقل المعلومات ألى أعلى فقط في حالة الإنحرافات العادية عن الأوامر والخطط والسياسات، وبناء على ذلك تتلقى المستويات الإدارية العليا فقط المعلومات التي تتطلب إهتمامها، أما مبدأ الحاجة إلى المعرفة فهو ينطوي بدوره على أن ينتقي المديرون المعلومات بحيث يبثونها على أساس الحاجة للمعرفة، وبالتالي يتلقى العاملون في المستويات الدنيا المعلومات الأساسية للقيام بمهامهم فقط.<sup>1</sup>

#### 4- أهمية الإتصال التنظيمي :

ظهرت في العصر الحديث أشكالا متعددة من المنظمات تهدف إلى تلبية الحاجات المختلفة للفرد المعاصر، وتتنوع هذه المنظمات فمنها الإقتصادية، التعليمية، الإجتماعية، الطبية، الرياضية، العلمية .

<sup>1</sup> - محمد ناجي الجوهري: مرجع سابق ، ص 29 .

هذا التنوع و الثراء إنما يترجم تطور و تعقد المجتمعات المعاصرة و حاجاتها المتعددة "فمع تطور المجتمعات و زيادة حجمها و تعقد حياتها، ومع تطور الصناعة والتقنية، إزداد دور المنظمات الإقتصادية الكبرى ... وظهرت منظمات أعمال عملاقة تقوم بإنتاج السلع وتوزيعها لسد إحتياجات الأسواق المتنامية ... هذه المنظمات لا تستطيع الإستمرار في الوجود وفي أداء المهام المطلوبة منها دون إستخدام الإتصال سواء داخل البيئة التنظيمية أو في علاقاتها مع المحيط".<sup>1</sup>

✦ يحتل أهمية كبرى في إتخاذ القرارات، فإتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم النتائج .

✦ يساعد الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية و التعبير عن سعادتهم، أحزانهم و مخاوفهم و ثققتهم في الآخرين .

✦ يتغلغل في جميع أنشطة المنظمة كالتدريب، تقييم الأداء ..... بالإضافة إلى أنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق الأنشطة و تفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية .

نستنتج من ذلك أن الباحثين في الإتصال التنظيمي يتفقون على أنه العصب الحيوي في المنظمة، لأنه يساعد الأفراد علي بناء الإتجاهات و الأفكار و تقديم الولاء لمنظمتهم، كما أنه قاعدة أساسية لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المنظمة، كإتخاذ القرارات، التدريب، تقييم الأداء ..... .

### 5- أهداف الإتصال التنظيمي:

إن الإتصال التنظيمي عملية حيوية ذات أهمية كبرى، يهدف إلى تحقيق وخلق آليات للتفاعل المشترك بين أعضائها من خلال:<sup>2</sup>

- إعطاء كل فرد في المنظمة المعلومات اللازمة لأداء وظيفته بإتقان .
- إرضاء و إمتصاص طموح العاملين بالمنظمة الذين يرغبون في إيجاد مغزى هادف لعملهم .
- من خلال الإستفادة من المعلومات المقدمة لهم، وتمكينهم من التعبير عن وضعيتهم و إنشغالاتهم .
- تحقيق التنسيق بين مختلف الإنجازات والعمليات التي تؤديها المنظمة وبين مختلف أقسامها، حيث بدون ذلك تصبح المنظمة مجموعة موظفين يعملون بصورة مستقلة .
- مساعدة المسؤولين في المنظمة على الأخذ بعين الإعتبار الصعوبات التي تعترض مختلف الأنشطة و العمليات من جهة، والإقتراحات والمبادرات التي يقدمها الأفراد العاملين من جهة أخرى .

1 - محمد ناجي الجوهري: نفسه، ص 29 .

2 - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21 .

- إتخاذ القرارات: " حيث يلعب الإتصال دورا في عملية إتخاذ القرارات، فالإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها <sup>1</sup>.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية مثل السعادة، الحزن، المخاوف و الثقة بالآخرين .
- "يمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للإتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط الإجمالي"<sup>2</sup>

### 6- وسائل الإتصال في المنظمة:

تستخدم المنظمة وسائل إتصال متعددة أهمها :

- أ- الإتصال الشفوي : وهو أكثر أشكال الإتصال التنظيمي إنتشارا، يحدث في كل مكان في المنظمة، ويشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات و الإجتماعات والمحادثات الرسمية ويتميز بقوة التأثير .
- ب- الإتصال الكتابي : وسائله متعددة منها الخطابات التي توجه إلى الأفراد خارج المنظمة، والمذكرات التي توجه إلى من هم داخل المنظمة أو التقارير الكتيبات و النماذج .
- ج- الإتصال غير الفظي : وهو يتضمن كل العناصر و الأشكال المرتبطة بالإتصال الإنساني الذي لا يعبر عنه بطريقة مكتوبة أو شفوية، مثل تعبيرات الوجه، الحركات الجسمانية، تصميم المكاتب، البناء المعماري.

➤ ويوجز الدكتور بوفلجة غياث وسائل و طرق الإتصال المتبعة في المنظمة فيما يلي:<sup>3</sup>

➤ إتصال مباشر مع المسيرين .

➤ إعطاء تعليمات سريعة .

- ولقد لخص الصرايرة و عايش وهما باحثان أردنيان أهمية الإتصال التنظيمي في العناصر

التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صالح بن النوار : مرجع سابق ، ص 67 .

<sup>2</sup> - صالح بن النوار : مرجع سابق ، ص 68 .

<sup>3</sup> - بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 36 .

<sup>4</sup> - محمد ناجي الجوهري: مرجع سابق، ص 30 .

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها وإتجاهاتها وعلاقاتها بمنظمات الأعمال الأخرى .
  - مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس منظماتهم و تنعكس على بيئتهم العملية .
  - إبقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر على كل النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات المستنيرة .
  - المساهمة في إمتصاص حالات عدم الرضى، حيث يعمل الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن إتجاهاتهم حول القضايا المختلفة، وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار .
  - توفير فرصة للإبداع والإبتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال و الرقي بها .
  - المساهمة في تعزيز حالات الولاة المتواصل للمؤسسة .
- أما الدكتور راوية حسن فتلخص أهمية الإتصال التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>
- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات، حيث بدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، و بدون الإتصال تفقد التصرفات التنظيمية للتنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة.
  - يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف و توجيههم في مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم و بنتائج أدائهم.

#### 7- تعريف المؤسسة أو (المنظمة) :

يعرفها BAKKE بأنها " نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة و المتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به" كما يعرفها

<sup>1</sup> - راوية حسن : السلوك في المنظمات ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، 2001، ص 223-224 .

DEFLEUR " بأنها جماعة إنسانية مصممة بشكل دقيق لتحقيق أهداف مرغوب تحقيقها، وتشمل عادة عددا من المشاركين يزيد عددهم عن العدد الذي يمكن وصفه بالجماعة الصغيرة " <sup>1</sup>

وهي نظام إجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة، يتوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة وتتمثل مكونات هذه العمليات في إنجاز وتحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد لضمان تحقيق الأهداف ثم تنظيم العمل الجماعي، ويتم فيه تحديد العلاقات بين العمال و الإدارة ثم العمل على تحفيز العمال لآداء عملهم بالشكل المطلوب <sup>2</sup>

وجاء تعريفها في موسوعة العلوم الإجتماعية على أنها " من مظاهر السلوك الإجتماعي تنظمها معايير و قيم و قوانين تتصف بالرسوخ القوي و الثبات النسبي، ويمكن أن تحلل جميع المجتمعات إلى مجالات مؤسسية يسهل تناولها مثل الأسرة و القرابة، و المؤسسات الإقتصادية و السياسية و الثقافية و تحديد الشرائح الإجتماعية و يقوم كل من هذه المؤسسات بتنظيم جوانب مهمة من الحياة الإجتماعية" <sup>3</sup>

وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة .

و تتنوع المنظمات وفقا لمتغيرات كثيرة و بالتالي يمكن تحديد أهم أنواع المنظمات كما يلي : <sup>4</sup>

- منظمات خدمية وغيرها هادفة للربح كالمدارس و الإذاعة والتلفزيون .
- منظمات إقتصادية هادفة للربح، تجارية، صناعية، مالية، ...إلخ .
- منظمات إجتماعية ودينية تقوم على إشباع الحاجات الإجتماعية كالنوادي و المنتديات الثقافية و الدينية و الفنية .
- منظمات الحماية القومية والتي تهدف إلى حماية المجتمع كالشرطة و الحماية المدنية و الجيش .
- المنظمات الحكومية وهي التي تؤدي الخدمة العامة للمواطنين كالبديية.
- المنظمات التطوعية : كالهلال الأحمر و حماية البيئة.

## 8- تعريف المؤسسة التربوية :

- <sup>1</sup> - محمد ناجي الجوهري : مرجع سابق ، ص 15 .
- <sup>2</sup> - رشيد صالح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، الجزائر ، دار هومة ، 2003، ص 26 .
- <sup>3</sup> - ميشال مان : موسوعة العلوم الإجتماعية - ت: عادل مختار الهواري- الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1999، ص 335 .
- <sup>4</sup> - محمد ناجي الجوهري : مرجع سابق ، ص 16 - 17 .

تعتبر المؤسسة التربوية من وجهة نظر علماء التربية " أنها ليست مكانا فقط لتلقين المعلومات و تكوين عادات من أجل مستقبل بعيد و إنما هي صورة مصغرة للحياة الإجتماعية يكسب فيها الطفل أو الشاب الخبرة والعادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو من الجماعة، كما أنها بيئة تعليمية وتربوية يذهب إليها الشاب لتعلم الحياة "


أما من الناحية التشريعية و التسيرية فهي " مؤسسة عمومية إجتماعية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية و الإستقلال المالي و تخضع لقواعد المحاسبة و القواعد الإدارية المعمول بها في مؤسسات التعليم العمومية، تحدث بموجب مرسوم تقوم في حدود التشريعات المدرسية بالتربية و التعليم" <sup>1</sup>

أما الدكتور محمد لبيب النجحي فيعرف المدرسة بأنها " مؤسسة إجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية ، وهي تطبيع أفرادها تطبيعا إجتماعيا يجعل منهم أعضاء صالحين "

و يضيف الدكتور النجحي : أن المؤسسات الإجتماعية هي أنماط إجتماعية تكون السلوك السائد للأفراد الإنسانيين للقيام بالوظائف الإجتماعية الأساسية ، هذه الوظائف تشمل مولد الطفل ، تطبيع و تدريب الأفراد، العمل لكسب العيش، السيطرة الإجتماعية على أفراد الجماعة و العلاقة بين الفرد و القوى العلوية <sup>2</sup>

1 - طاهر زهروني : تنظيم و تسيير مؤسسة التربية والتعليم، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص 10 - 11 .

2 - محمد لبيب النجحي : الأسس الإجتماعية للتربية ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ط 8 ، 1998، ص 63 .



الفصل الرابع  
الإطار الميداني

## - تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بالاجابة على التساؤلات المطروحة في بداية المذكرة والمتمثلة فيما يلي :

- ما طبيعة الإتصال في ثانوية اول نوفمبر بمدينة الأغواط ؟
  - ما الوسائل واساليب الإتصال التي يستخدمها الموظفون (الإداريين والأساتذة) داخل المؤسسة ؟
  - ما هي معوقات العملية الاتصالية بين الموظفين داخل المؤسسة ؟ .
  - أين تتجلى أسباب التباعد الإجتماعي ، التنظيمي الاتصالي بين الموظفين في بيئة العمل ؟.
  - ما هي أهم العوامل المؤدية الى التباعد الإتصالي بين الموظفين في المؤسسة ؟.
- والتي كنا قد ضبطناها في العوامل التالية : العوامل النفسية، العوامل الاجتماعية، العوامل البيئية، العوامل التنظيمية. وجداولنا الاحصائية وتحليلاتنا ستظهر لنا اي من العوامل المساهمة في التباعد الاجتماعي والتواصلي التنظيمي بين الموظفين في ثانوية اول نوفمبر وهذا ما سنتعرف عنه فيما يلي.

## 1 عرض و تحليل البيانات العامة :

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
54.5%	30	ذكور
45.5%	25	إناث
100%	55	المجموع

من خلال الجدول رقم 01 يتضمن لنا أن أفراد الذكور أكثر من الإناث و هذا يدل على أن نسبة الذكور في المؤسسة يتوزعون بشكل أكثر من الإناث .

الجدول رقم 02: يوضح سن أفراد العينة .

النسبة المئوية	التكرارات	السن
34.5%	19	من 24 - 35
20%	11	من 36 - 44
36.3%	20	من 45 - 54
9.5%	5	أكثر من 54
100%	55	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 والنتائج المتحصل عليها نلاحظ أن النسبة العمرية الأكبر في المؤسسة التربوية هي ما بين (45 - 54) حيث بلغ عددهم 20 مبحوث نسبة 36.3 ثم تليها النسبة العمرية من (24 - 35) حيث بلغ عددهم 19 نسبة (34.5 %) وبنسبة أقل نجد الفئة من (36 - 44) بنسبة 20% ثم تليها النسبة الأقل و هي فئة أكثر من 54 بنسبة 9.5% وهي أدنى نسبة .

الجدول رقم 03 : يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة .

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
32.7%	18	شهادة التكوين المهني
14.5%	8	شهادة البكالوريا
40%	22	شهادة التدرج
12.8%	7	مابعد التدرج
100%	55	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا أن نسبة 40% من المبحوثين لديهم مستوى شهادة التدرج ثم تليها شهادة التكوين المهني بنسبة 32.7% ثم تليها شهادة البكالوريا بنسبة 14.5% ثم تليها ما بعد التدرج 12.8% .

نلاحظ أن أغلب المبحوثين ذو مستوى تعليمي عالي و هذا ما تتطلبه المؤسسة التربوية التي تهدف لتعليم و تربية و تثقيف الأجيال .

الجدول رقم 04: يوضح المنصب المشغول في العمل لأفراد العينة .

النسبة المئوية	التكرار	الرئيس
29.2%	16	عامل مهني
25.4%	14	إداري
45.4%	25	أستاذ
100%	55	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 يتضح لنا أن أغلب المبحوثين هم من الأساتذة بنسبة 45.4% في حين نجد أن نسبة العامل المهني و الإداري تكاد تكون متقاربة العامل المهني 29.2% و الإداري 25.4% .

الجدول رقم 05: يوضح مكان الإقامة لأفراد العينة .

النسبة المئوية	التكرار	مكان
12.8%	7	الريف
0%	0	القرية
0%	0	مركز نسبة حفري
87.2%	48	المدينة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 05 أن أغلب المبحوثين يسكنون في المدينة بنسبة 87.2 % .

الجدول رقم 06: الحالة المدنية للمبحوثين .

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
18.2%	10	أعزب
80%	44	متزوج
1.8%	1	أرمل
0%	0	مطلق
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 06 أن أغلب المبحوثين متزوجين بنسبة 80% ثم تليها العزاب بنسبة 18.2 % وهناك أرمل واحد .

ثانيا : تحليل وتفسير البيانات :

الجدول رقم 07 : يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجع إلى إحتكار المعلومات من قبل الإدارة أو الموظفين الأساتذة.

النسبة المئوية	التكرار	
36.3%	20	موافق
25.5%	14	موافق بشدة
16.4%	9	غير موافق
21.8%	12	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 07 أن نسبة المبحوثين كانت متقاربة موافق كانت بنسبة 36.6 % و موافق بشدة كانت بنسبة 25.5 % أما المبحوثين الغير موافقين فكانت نسبة 16.4 % و غير موافق بشدة كانت بنسبة 21.8 % .

الجدول رقم 08 : عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات .

النسبة المئوية	التكرار	
45.4%	25	موافق
21.8%	12	موافق بشدة
14.6%	08	غير موافق
18.2%	10	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 08 أن نسبة موافق كانت هي الأعلى و قاربت نصف المبحوثين بنسبة 45.4 % ثم تليها موافق بشدة بنسبة 21.8 % وغير موافق بشدة بنسبة 18.2 % وغير موافق بنسبة 14.6 % .

الجدول رقم 09 : يوضح التباعد الإتصالي الراجع إلى عدم وجود إدارة فعالة تسهر على جمع وتصنيف وتوزيع المعلومات .

النسبة المئوية	تكرار	
27.2%	15	موافق
23.6%	13	موافق بشدة
31%	17	غير موافق
18.2%	10	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 09 أن أجوبة المبحوثين كانت متقاربة . موافق كانت بنسبة 27.2 % و موافق بشدة 23.6 % وغير موافق 31 % وغير موافق بشدة 18.2 % وكانت نسبة 31 % لغير موافق هي الأعلى .

الجدول رقم 10 : يوضح أن التباعد الإتصالي راجع إلى عدم كفاية وسائل الإتصال .

النسبة المئوية	تكرار	
27.2%	15	موافق
5.6%	3	موافق بشدة
45.4%	25	غير موافق
21.8%	12	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 10 أن معظم المبحوثين غير موافقين على عدم كفاية و وسائل الإتصال فكانت نسبة غير موافق 45.4 % و غير موافق بشدة بنسبة 21.8 % وكانت نسبة موافق 27.2 % و موافق بشدة 5.6 % مما يبين لنا أن وسائل الإتصال متوفرة في المؤسسة التربوية .

الجدول رقم 11 : يوضح أن عوامل التباعد الإتصالي راجع إلى طبيعة الأدوات والوسائل المستخدمة في العملية الإتصالية.

النسبة المئوية	تكرار	
21.8%	12	موافق
14.7%	8	موافق بشدة
36.3%	20	غير موافق
27.2%	15	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 11 أن أغلب المبحوثين غير موافقين على أن طبيعة الأدوات و الوسائل المستخدمة في العملية الإتصالية هي سبب التباعد الإتصالي في المؤسسة التربوية فكانت نسبة غير موافق 36.3% و غير موافق بشدة 27.2% و موافق بنسبة 21.8% و موافق بشدة 14.7% .

الجدول رقم 12 : يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجع إلى نقص مهارات التعامل مع وسائل الإتصال الإلكتروني.

النسبة المئوية	التكرار	
18.2%	10	موافق
20%	11	موافق بشدة
34.6%	19	غير موافق
27.2%	15	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ أن الجدول رقم 12 أن المبحوثين غير موافقين على خفض مهارات التعامل مع وسائل الإتصال الإلكتروني غير موافق 34.6% و غير موافق بشدة 27.2% و موافق 18.2% و غير موافق 20%

الجدول رقم 13 : يوضح أن التباعد الإتصالي راجع إلى صعوبة تكيف الفرد مع محيطه و بيئة العمل .

النسبة المئوية	تكرارات	
27.2%	15	موافق
15.6%	14	موافق بشدة
36.3%	20	غير موافق
10.9%	6	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 13 أن المبحوثين غير موافقين بصعوبة تكيف الفرد مع محيطه و بيئة العمل فكانت نسبة غير موافق 36.3 % و غير موافق بشدة 10.9 % و موافق 27.2 % و موافق بشدة 15.6 % .

الجدول رقم 14 : يوضح أن عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى حبس المعلومات من قبل البعض وعدم الإدلاء بها للزملاء .

النسبة المئوية	التكرار	
40%	22	موافق
12.8%	7	موافق بشدة
36.3%	20	غير موافق
10.9%	6	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 14 أن نسب متقاربة بين موافق حسب المعلومات من قبل البعض و عدم الإدلاء بها للزملاء و بين غير موافق .... فنسبة موافق 40 % و موافق بشدة 12.8 % و غير موافق 36.3 % و غير موافق بشدة 10.9 % .

الجدول رقم 15 : يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى وجود تباين في القدرات الذهنية والمهارات الشخصية بين العمال .

النسبة المئوية	التكرار	
27.2%	15	موافق
12.8%	7	موافق بشدة
45.4%	25	غير موافق
14.6%	8	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 15 أن معظم المبحوثين غير موافقين على وجود تباين في القدرات الذهنية المهارات الشخصية بين العمال  
نلاحظ أن فيه غير موافق 45.4 % وموافق 27.2 % و غير موافق بشدة 14.6 % و موافق بشدة 12.8 % .

الجدول رقم 16 : يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى وجود تحيز على أساس الجنس في بيئة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
14.6%	8	موافق
27.2%	15	موافق بشدة
45.4%	25	غير موافق
12.8%	7	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 16 أن معظم المبحوثين غير موافقين على وجود تحيز على أساس الجنس في بيئة العمل فبين لنا أن نسبة غير موافق 45.4 % و موافق بشدة 27.2 % و موافق 12.8 % .

الجدول رقم 17 : يوضح أن عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى عدم تفاهم بين الموظفين أو الأساتذة .

النسبة المئوية	التكرار	
36.3%	20	موافق
21.8%	12	موافق بشدة
27.2%	15	غير موافق
14.6%	8	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 17 أن المبحوثين موافقين بنسبة 36.3 % وغير موافق بنسبة 27.2% وموافق بشدة بنسبة 14.6 % وكانت موافقين بنسبة 36.3% هي الأعلى مما يدل على عدم تفاهم بين الموظفين أو الأساتذة .

الجدول رقم 18 : يوضح عوامل التباعد الإتصالي راجعة إلى وجود تمايزات على أساس المستوى العمري أو المكانة الإجتماعية أو المنصب.

النسبة المئوية	التكرار	
36.3%	20	موافق
27.2%	15	موافق بشدة
21.8%	12	غير موافق
14.6%	8	غير موافق بشدة
100%	55	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 18 أن المبحوثين موافقين على وجود تمايزات على أساس المستوى العمري أو المكانة الإجتماعية أو المنصب بنسبة 36.3 % و موافق بشدة 27.2 % وغير موافق 21.8% وغير موافق بشدة 14.6 % .

خلاصة

واستنتاجات عامة

## خلاصة وإستنتاجات عامة

### 1- النتائج:

- بعد تحليل وتفسير البيانات الاحصائية خلصنا الى مجموعة من النتائج نوردھا فيما يلي :
- أن نسبة الذكور أكبر من الإناث داخل المؤسسة .
- أن سن معظم المبحوثين مابين (45-54) سنة و (24-35) سنة هو مزيج بين الشباب و الكهول وبين النشاط و الخبرة مما يؤدي إلى نجاح المهمة التعليمية.
- أن معظم المبحوثين متحصلون على شهادة التدرج و هم ذو مستوى تعليمي عالي و هذا ما تتطلبه المؤسسة التربوية التي تهدف لتعليم و تربية و تثقيف الأجيال .
- أن معظم المبحوثين من الأساتذة .
- أن المبحوثين أغلبهم يقيمون في المدينة مما يساعد على نجاح الإتصال داخل المؤسسة التربوية .
- أن معظم المبحوثين متزوجين .
- أن هناك بعض الإداريين و الموظفين أو الأساتذة يعملون على إحتكار المعلومات داخل المؤسسة .
- أن هناك عدم وضوح في الاختصاصات و الصلاحيات داخل المؤسسة التربوية .
- أن هناك إدارة فعالة تسهر على جمع المعلومات و توزيعها .
- أن وسائل الإتصال داخل المؤسسة التربوية متوفرة بكثرة .
- أنه لا يوجد أي إشكال في الأدوات و الوسائل المستخدمة في العملية الإتصالية داخل المؤسسة التربوية.
- أنه لا يوجد نقص مهارات التعامل مع وسائل الإتصال الإلكترونية داخل المؤسسة التربوية
- أنه لا توجد صعوبة في تكيف الفرد مع محيط و بيئة عمله .
- أنه لا يوجد بعض من يحبس المعلومات و لا يدلي بها لزملائه مما يؤدي إلى تباعد الإتصالي داخل المؤسسة التربوية .
- أنه لا يوجد تباين في القدرات الذهنية و المهارات الشخصية بين العمال.
- أنه لا يوجد تحيز على أساس الجنس في بيئة العمل .
- أن عدم النقاھم بين الموظفين أو الأساتذة يؤدي إلى التباعد الإتصالي داخل المؤسسة التربوية .
- أن هناك تميز بين العمال الأساتذة و الإدارة داخل المؤسسة على أساس المستوى العمري أو المكانة الإجتماعية أو المنصب.

## 2- الاستنتاج العام:

- نستخلص على العموم أهم النتائج المتوصل اليها من خلال دراستنا النظرية والميدانية نوردها فيما يأتي:
- أن أغلب المبحوثين يستطيعون الإتصال بزملائهم في العمل في أي وقت و في أي مكان في الثانوية بالمرؤوس سواء كان عامل أو إداري أو أستاذ أغلبها جيدة .
  - جميع المبحوثين يجدون سهولة في القيام بجميع أنواع الإتصال الداخلي .
  - أن المبحوثين يتلقون التعليمات من طرف المدير لكن ليس بصفة مباشرة فالمدير يعطي تعليمات لناظر الثانوية من أجل إيصالها إلى الأساتذة و كذلك يعطي تعليمات إلى رئيس العمال من أجل إيصالها إلى العمال .
  - أن أغلب المبحوثين يعتمدون الإتصال المباشر هو الأكثر إستخداما في المؤسسة التربوية ثم يليه الهاتف ثم الإنترنت .
  - أن الإتصال موجود داخل المؤسسة التربوية ساعد العمال و الموظفين على فهم عملهم وعزز من إنتمائهم و نجاح هذه المؤسسة أو فشلها يتوقف على طبيعة و قوة الإتصال الموجود داخل المؤسسة .
- وعليه نجد أن كل النتائج تشير إلى أن العمال والإداريين والأساتذة يستعملون جميع أنواع الإتصال.

- خاتمة :

إن هدف الإتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة و ذلك لخدمة مصلحة المؤسسة وعملية الإتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير و تحسين المواقف و الإتجاهات للأفراد و بشكل يكفل التنسيق و الإنجاز و الرضى عن الأعمال و كذلك تحقيق الحاجات النفسية و الإجتماعية للعاملين و تحسين أداء المؤسسة بما يحقق أهدافها المنشودة .



قائمة  
المراجع

## قائمة المراجع

- الكتب :

- 1- أبو سمرة محمد : الإتصال الإداري الإعلامي ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 2- بدر أحمد أنور : الإتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، ط 1 ، 2001
- 3- البكري إياد شاكر: تقنيات الإتصال بين زمنين، دار الشروق للنشر والتوزيع، لبنان، 2003.
- 4- بن النوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة . 2006.
- 5- بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 6- الجوهر محمد ناجي: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية، 2000.
- 7- حسن إحسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعية، دار الطليعة، بيروت، لبنان 1992
- 8- حسن راوية: السلوك في المنظمات ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، 2001
- 9- الدعليج إبراهيم بن عبد العزيز: الإتصال و الوسائل والتقنيات التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011 .
- 10- دليو فضيل و آخرون: الإتصال في المؤسسة، فعالية الملتقى الوطني الثاني.
- 11- الزعبي طلال عبد الله ، الكردي موسى: مهارات الإتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث الأردن ، 2010
- 12- زهروني طاهر: تنظيم و تسيير مؤسسة التربية والتعليم، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1991
- 13- زواني رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر 2004
- 14- سلطان محمد صاحب: مبادئ الإتصال ، أسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2014 .
- 15- سنومي العبد الله: الإتصال في عصر العولمة، الدور و التحديات، دار النهضة العربية، مصر الإسكندرية، ط 2، 2001
- 16- سيزلاتي أندرودي-، جي والسن مارك: السلوك التنظيمي والأداة، ت : جعفر أبو القاسم أحمد السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991م
- 17- صالح رشيد: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، الجزائر ، دار هومة 2003

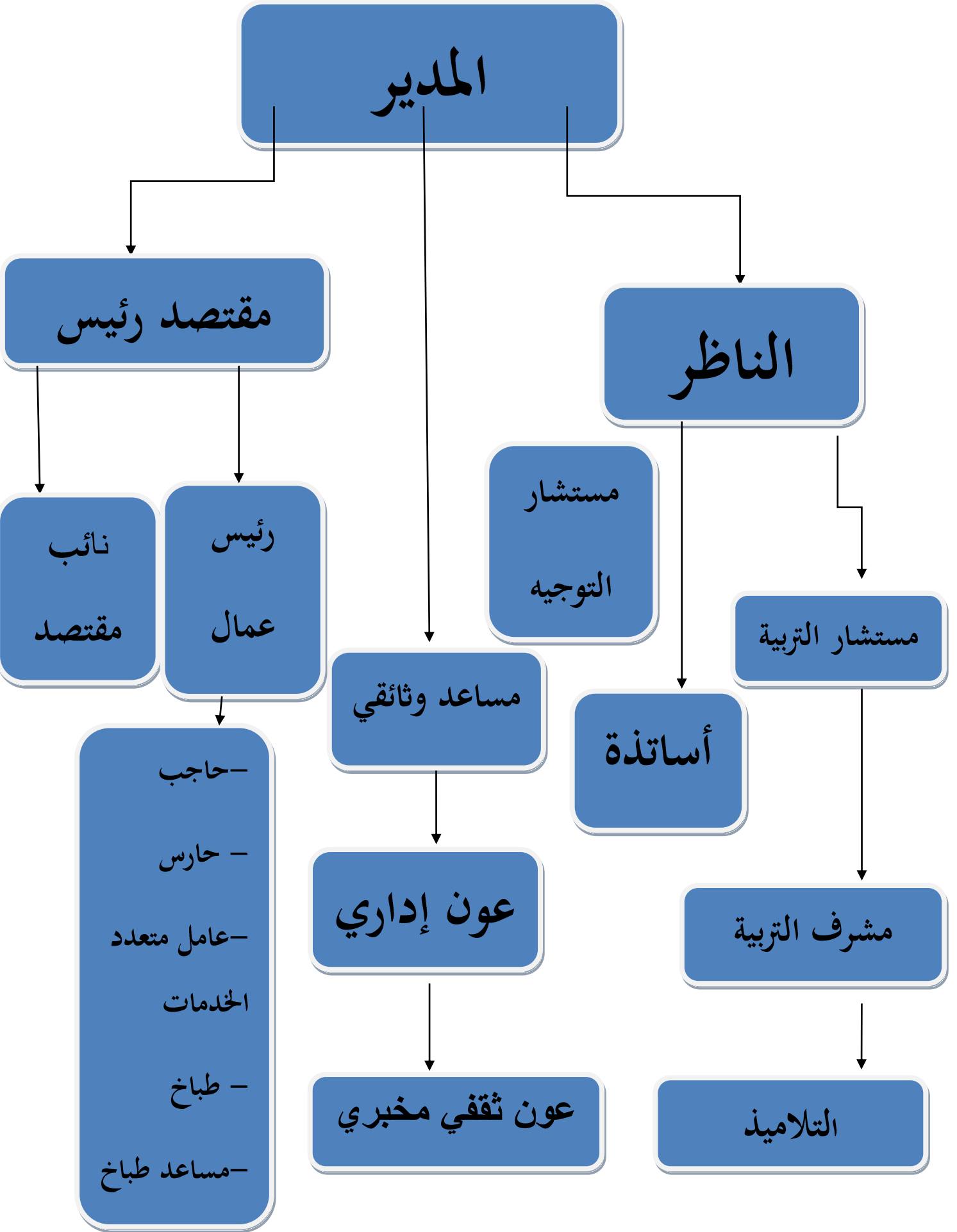
## قائمة المراجع

- 18- صالح نجلاء محمد: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع مصر، 2012
- 19- الطاني حميد ، بشير العلق: أساسيات الإتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة العربية، 2000م، عمان.
- 20- عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري والتنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 21- عقيلي عمر وصفي: الإدارة أصول ومفاهيم ، دار زهران للنشر و التزيع، عمان، 1997م
- 22- علي صباح حميد: غازي فرحان أبوزيتون: الإتصالات الإدارية، "أسس ومفاهيم المراسلات" دار الحامد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 23- غرابية فوزي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3 عمان الأردن ، 2002.
- 24- غيات بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992
- 25- قاسمي ناصر: الإتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 26- محمود فاروق ناجي: إستراتيجية الإتصال مع آخرون، الإعلام الإسلامي متصلا، دار الفجر ودار النقاش، عمان، ط 9، د ت.
- 27- مراد كامل خورشيد: الإتصال الجماهيري والإعلام " تطور-خصائص-نظريات، دار المسيرة عمان، 2009
- 28- مزاهرة منال هلال: نظريات الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012
- 29- مناف علاء هاشم: فلسفة الإعلام والإتصال، دراسة تحليلية في حفرية الأنساق الإعلامية دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 30- النجحي محمد لبيب: الأسس الإجتماعية للتربية ، بيروت ، دار النهضة العربية، ط 8 1998.
- الرسائل الجامعية :
- 31- بودريوة فوزية: واقع الإتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2006 .
- 32- القرشي إنتصار بنت كريم: معوقات الإتصال الإداري بوزارة التربية والتعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة تاعربية السعودية، 2006 .
- 33- كتفي عزوز: الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة والتسيير في التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008 .



A decorative rectangular frame composed of intricate black lines forming a series of overlapping scrolls and loops. The frame is centered on a white background. In the center of the frame, the Arabic word "الملاحق" (Al-Malahiq) is written in a bold, black, stylized calligraphic font.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

إستبيان

# عوامل التباعد الإتصالي بين الموظفين في المؤسسة التربوية

دراسة ميدانية بثانوية أول نوفمبر - الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم اجتماع الإتصال

- إشراف الدكتور :

الزبير بن عون

- إعداد الطالب :

أحمد بن التواتي

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة

الاستبيان بين يدي حضرتك ، يتضمن مجموعة من الأسئلة ، المطلوب منك التكرم من خلال

الإجابة

عليها بكل صدق وصراحة وجدية ، وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

وليكن في علمك بأن المعلومات التي تقدمها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وستعامل معها سرية التامة.

العام الجامعي : 2020.2019

## الملاحف

### ا. البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- المستوى العمري : (35.24) عام  (44.36) عام  (54.45) عام  (55 عام فأكثر)
- 3- الشهادة المتحصل عليها : شهادة (البكالوريا)  شهادة التكوين المهني (تقني) .  
تقني سامي)
- شهادة التدرج (ليسانس . ماستر . مهندس)  شهادة ما بعد التدرج  
(ماجستير . دكتوراه)
- 4- المنصب المشغول : أستاذ  إداري  عامل مهني
- 5- مكان الإقامة : الريف  القرية  مركز شبه حضري  
المدينة
- 6- الحالة المدنية : أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

### اا. العوامل التنظيمية للتباعد الاتصالي.

الرقم	العبارات	هل ترى بأن			
		موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة
07	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح				
08	عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات				
09	اختلاف وتباين الاختصاصات الإدارية والعلمية				
10	التداخل في المهام والإختصاصات				
11	قصور سياسية واستراتيجية الإتصال.				
12	قصور نطاق ومجال الاتصالات.				
13	عدم وجود إدارة فعالة تسهر على جمع وتصنيف				

## الملاحف

				وتوزيع المعلومات	
				ضيق نطاق الإشراف	14
				عدم تحديد مهام وسلطة السلطة الأمرة.	15
				خدمة الموظفين او الأساتذة لمصالحهم الشخصية على حساب مصالح المؤسسة	16
				توليد الإشاعات ونشرها والأقوال التي لا تدخل في نطاق العمل	17
				احتكار المعلومات من قبل الإدارة أو الموظفين أو الأساتذة.	18

### العوامل البيئية للتباعد الاتصالي.

هل ترى بأن				العبارات	الرقم
عوامل التباعد الاتصالي راجعة الى					
موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة		
				مشكلة اللغة المستخدمة في مجال العمل وتعدد مدلولاتها.	19
				عدم كفاية وسائل الإتصال.	20
				طبيعة الأدوات والوسائل المستخدمة في العملية الإتصالية.	21
				عدم وجود أنشطة اجتماعية داخل المؤسسة.	22
				عدم وجود أنشطة ترفيهية تجمع الأعضاء داخل المؤسسة	23
				نقص مهارات التعامل مع وسائل الاتصال الإلكترونية.	24

## الملاحف

				وجود نوع من التشويش المفتعل في العملية الإلتصالية.	25
				وجود الضوضاء واللاهءوء.	26
				عدم وجود فضاءات للإلتقاء والتحاور والتواصل بين الموظفين او الأساتذة.	27
				تباعء المكاتب والقاعات عن بعضها البعض.	28
				وجود بيئة اجتماعية وفيزيقية غير آمنة.	29
				عدم وجود نادي او قاعة اجتماع وما شابه ذلك.	30

## الملاحف

### العوامل النفسية للتباعد الإتصالي :

هل ترى بأن عوامل التباعد الاتصالي راجعة الى				العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة		
				تعدد الأفكار والقيم والمعتقدات والتصورات.	31
				صعوبة تكيف الفرد مع محيط وبيئة العمل	32
				انطواء وعزلة البعض (عدم مخالطة الآخرين وعدم تبادل المعلومات).	33
				حبس المعلومات من قبل البعض وعدم الإدلاء بها للزملاء	34
				ضغوط العمل التي تولد ضغوط نفسية (قلق وتشنج ونرفزة)	35
				النظرة السلبية للآخر (الزميل الموظف او الأستاذ او العامل)	36
				وجود قصور لدى البعض في مهارات التحدث والكتابة او التفكير.	37
				نقص الثقة المتبادلة بين العمال.	38
				شعور البعض بالقلق والخوف وعدم الأمان في بيئة العمل.	39
				وجود تباين في القدرات الذهنية والمهارات الشخصية بين العمال.	40
				تعارض الرغبات والأهواء والآراء الشخصية.	41
				الاستعدادات النفسية (كيفية إتيان الموظف للعمل)	42

## الملاحف

### العوامل الإفتماعفة للآباء الإآصافف :

الرقم	العبارات	هل آرى بأن			
		موافق	موافق بشءة	غير موافق	غير موافق بشءة
43	وجود ازءواففة للآفافة والقفم بفن الموظففن اءافل المؤسسة.				
44	وجود الآففز على أساس الفنس فف بفئة العمل.				
45	وجود عنصرفة على أساس الإآآماء القبلف والففرافف.				
46	وجود صرافاء ونزاعات شآصفة بفن أعضاء المؤسسة.				
47	وجود آالاء من الآنافس غير البرفء بفن أعضاء المؤسسة.				
48	طفغان آفافة المآآمع على آفافة الآآظفم البفرورقراطف.				
49	عمء وجود عملفاء آعاون بفن الموظففن لآءاء الأعمال اءافل المؤسسة.				
50	عمء وجود عملفاء آعاون وآآضامن بفن الموظففن فف ظروفهم الشآصفة.				
51	عمء الآفاهم بفن الموظففن او الأساءة .				
52	عمء وجود عءالة افآماعفة ومساواة بفن الموظففن.				
53	وجود آآالفاء بفن الفماعاء الوظفففة.				
54	وجود آمافزاء على أساس (المسآوى العمرف او المكانة الافآماعفة أو المنصب ..)				

