

الميدان: علوم إنسانية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة

من وجهة نظر موظفي الإدارة

دراسة ميدانية - برئاسة الجامعة بجامعة تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل. م. د"

دفعلة: 2021

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. عطوي نعيمة

• جارش سميرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. محمد براي	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د. عطوي نعيمة	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقررا
د. معمر ربوح	أستاذ محاضر -أ-	عضو ممتحننا

السنة الجامعية: 2020-2021

الميدان: علوم إنسانية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة

من وجهة نظر موظفي الإدارة

دراسة ميدانية - برئاسة الجامعة بجامعة تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م. د"

دفعه: 2021

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. عطوي نعيمة

• جارش سميرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. محمد براي	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د. عطوي نعيمة	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقررا
د. معمر ربوح	أستاذ محاضر -أ-	عضو ممتحننا

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله أولا وأخرا حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

في بادئ الأمر أشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر وخالص التقدير للأستاذة المشرفة عطوي نعيمة على كل خطوة أخطتها معي في سبيل إتمام هذا العمل وعلى كل ما قدمته لي من نصائح وارشادات قيمة وتعاونها من أجل إتمام هذا العمل رغم ارتباطها وانشغالها إلا قررت وصممت أن تكون وراء كل صفحة بل وأكثر من ذلك، ولم تبخل علي بمساعدتها وكرمها حتى يكون بحثنا هذا أكثر إثراء وكانت لي خير معين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأعضاء بلجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وطي صفحات هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل أساتذة الاعلام والاتصال بجامعة العربي التبسي الذين رافقونا طيلة مشوارنا الجامعي.

كما لا أنسى أن أشكر كل الموظفين برئاسة الجامعة العربي التبسي على حسن استقبالهم وتعاملهم وتزويدهم بكل ما احتاجه من معلومات.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

فشكرا للجميع

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	أولاً: موضوع الدراسة وإشكاليته
04	1/ الإشكالية
06	2/ أسباب اختيار الموضوع
07	3/ أهمية الدراسة
07	4/ أهداف الدراسة
08	5/ تحديد المفاهيم
14	6/ الدراسات السابقة
24	7/ المقاربة النظرية
27	ثانياً: إجراءات الدراسة المنهجية
27	1/ منهج الدراسة
28	2/ أدوات جمع البيانات
30	3/ مجتمع البحث
30	4/ عينة الدراسة
32	5/ مجالات الدراسة
32	1/5 المجال المكاني

33	2/5 المجال الزماني
34	3/5 المجال البشري
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي وعوائقه	
36	1/ أنواع الاتصالات التنظيمية
40	2/ أهمية الاتصال التنظيمي
41	3/ أهداف الاتصال التنظيمي
42	4/ وظائف الاتصال التنظيمي
43	5/ طرق وأساليب الاتصال التنظيمي
46	6/ مبادئ الاتصال التنظيمي
47	7/ معوقات الاتصال التنظيمي
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
52	1/ عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	• عرض وتحليل البيانات الشخصية
57	• عرض وتحليل بيانات المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي في جامعة العربي التبسي تبسة
73	• عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة في جامعة تبسة
82	• عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: أنواع العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة
94	2/ الاستنتاجات
94	1/2 الفرعية
97	2/2 العامة

99	3/2 التوصيات والاقتراحات
102	خاتمة
104	قائمة المراجع
112	الملاحق
ملخص الدراسة	

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
52	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
53	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	02
54	يوضح توزيع المبحوثين حسب التحصيل الدراسي	03
55	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	04
56	يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة المهنية	05
57	يوضح توزيع المبحوثين حسب اتجاهات الاتصال لأكثر استخداما في جامعة تبسة	06
58	يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال لأكثر استخداما في الجامعة	07
59	يمثل توزيع المبحوثين عند حاجاتهم للتعبير عن آرائهم لمن يلجؤون	08
60	يوضح ما إذا كان الموظفون يتصلون برؤسائهم	09
62	يوضح الأسباب التي يلجأ إليها الموظفون للاتصال برؤسائهم	10
64	يوضح ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات المستجدة إلى كل المستويات	11
65	يوضح تدفق المعلومات في المؤسسة	12
66	يوضح أسباب بطء تدفق المعلومات	13
67	يوضح توزيع المبحوثين في منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المؤسسة	14
68	يوضح اقتراحات الموظفين في منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	15
69	يوضح ما إذا كان واقع الاتصال يساهم من رفع كفاءة الموظفين	16
70	يوضح النواحي التي يمكن من خلالها الاتصال رفع كفاءة الموظف	17
71	يمثل أسباب عدم رفع الاتصال من كفاءة الموظف	18

73	يوضح الوسائل المعتمدة بكثرة في عملية الاتصال بين الموظفين	19
74	يوضح نوع الوسائل المكتوبة	20
76	يوضح نوع الوسائل الشفوية	21
78	يوضح نوع الوسائل الإلكترونية	22
79	يوضح أهم الوسائل المستعملة في إيصال الموظفين رسائلهم لرؤسائهم	23
80	يوضح ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هادفة لإيصال التعليمات بسرعة	24
82	يوضح ما إذا كانت هناك عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية	25
83	يوضح العوائق التي تتعلق بالرؤساء	26
85	يوضح العوائق التي تتعلق بالموظفين	27
87	يوضح العوائق التي تتعلق بالرسالة	28
89	يوضح العوائق التي تتعلق بالوسيلة	29
90	يوضح العوائق التي تتعلق بالتنظيم	30
92	يوضح توزيع المبحوثين على أساس اقتراحاتهم لتجنب العوائق لتحسين الاتصال داخل الجامعة	31

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
52	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
53	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	02
54	يوضح توزيع المبحوثين حسب التحصيل الدراسي	03
55	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	04
56	يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة المهنية	05

مقدمة

يعد الاتصال ضرورة إنسانية ولا يمكننا تصور أي تنظيم دون اتصالات موجودة بداخله فهو مفتاح أي مؤسسة مهما كان طابعها وبدونه لا يستطيع الأفراد نقل أفكارهم للآخرين والتفاعل معهم والقدرة على مشاهدة خبراتهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

كما ويعتبر الاتصال الركيزة الأساسية ومن أهم الدعائم التي يقوم عليها البناء التنظيمي لأي مؤسسة نظرا لأهميته في الربط بين أجزاء التنظيم فهو يعتبر جزء لا يتجزأ من الحياة العملية للأفراد فهو الوساطة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الموظفين ولا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود أي شبكة من الاتصالات تنتقل عبرها المعلومات.

وتعتبر الجامعة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتطلع إلى الحفاظ على مكانتها واستقرارها وضمان السير الحسن لمصالحها فهي تشكل أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات ويلعب الاتصال دورا هاما في إدارة الجامعة لنقل الأوامر والتعليمات والقرارات من الإدارة العليا إلى العاملي لتسيير عمل المنظمة بشكل جيد.

تتجلى أهمية الاتصال التنظيمي في تأثيره الفعال في المنظمات الإدارية كونه وسيلة فعالة لكل نشاط داخل المنظمة سواء كان أفقيا أو عموديا ونظرا لأهمية الدراسة فإننا نسعى من خلالها إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي التي تحد من فعالية الاتصالات في المؤسسة من أجل إزالتها وتحسين الطرق الاتصالية وهو الهدف الأساسي للوصول إلى حل المشكلات التي تواجهها.

ولقد عمدنا في إطار إعداد هذه الدراسة إلى تقسيمها إلى ثلاث فصول:

حيث تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي أين تطرقنا في شقه الأول إلى تحديد مشكلة الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وكذلك قمنا بتحديد أهم المفاهيم

والخلفية النظرية للموضوع وكذا عرضنا بعض الدراسات السابقة، أما في شقه الثاني فقد تطرقنا فيه إلى إجراءات الدراسة المنهجية وفيه تطرقنا إلى تحديد منهج البحث وكذا أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث وعينة البحث وكذا مجالات الدراسة المكانية الزمانية البشرية.

أما الفصل الثاني فكان عبارة عن فصل نظري تطرقنا فيه إلى أنواع الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه ووظائفه وطرق وأساليبه ومبادئه، وفي الأخير معوقات الاتصال التنظيمي.

وأخيرا الفصل الثالث فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ضوء

التساؤلات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: موضوع الدراسة وإشكاليته

1/ إشكالية

2/ أسباب اختيار الموضوع

3/ أهمية الدراسة

4/ أهداف الدراسة

5/ تحديد المفاهيم

6/ الدراسات السابقة

7/ المقاربة النظرية

ثانياً: إجراءات الدراسة المنهجية

1/ منهج الدراسة

2/ أدوات جمع البيانات

3/ مجتمع البحث

4/ عينة الدراسة

5/ مجالات الدراسة

1/5 المجال المكاني

2/5 المجال الزمني

3/5 المجال البشري

أولاً: موضوع الدراسة وإشكاليته

1/ الإشكالية:

لقي موضوع الاتصال اهتماماً بالغاً من قبل المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني، فهو عصب حياة البشر وأداة أساسية في تفاعل الفرد مع بيئته وبناء ذاته لاستمرار حياته الاجتماعية، ويعد الوسيلة التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ما يجعل وجوده أمراً حتمياً لممارسة مختلف نشاطاتهم، فليس من الممكن أن نتصور أي جماعة مهما كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، ومع تطور المجتمعات تزايدت الحاجة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تستمر بدونها، وهكذا أصبح الاتصال عنصراً جوهرياً يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة فهو بمثابة حجر الأساس أو الزاوية التي تركز عليها لتتمكن من القيام بأعمالها والحفاظ على استمرارها وتطورها حيث تعتبر الأداء الجيد إحدى الدعائم الأساسية في العملية الإدارية ونجاح المؤسسة مرتبط بشكل كبير بالأداء الجيد للأفراد العاملين بها.

ولهذا يعد تأسيس نظام فعال للاتصالات بمثابة العصب المحرك الذي تسعى إليه المنظمات فهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بالوظائف الإدارية بما فيها التنسيق والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولهذا يصعب تأدية أي عمل دون أن يكون للاتصال دخل فيه باعتباره تستند إليه المنظمة لضمان استمراريتها وتطورها وتحقيق التعاون والتفاعل والانسجام بين مختلف أطرافها باعتباره عنصر مهم في اتخاذ القرارات الرشيدة مهما كان نوعها.

وبناء على ذلك إن ضرورة تحديد الوظائف لكل نشاط من الأنشطة المتكررة في المجتمع تحافظ على وجود المجتمع واستقراره ويعتبر النشاط الاتصالي العمود الذي تستند إليه لتحقيق العديد من الوظائف.

تعد الجامعة أحد أهم المنظمات فهي بمثابة رحاب لتفتيح المواهب ومنبع لنهل مختلف العلوم كونها شريكا كاملا في تطوير المجتمع، لذلك وجب اتباع أسس الاتصال الفعال لضمان السير الحسن ونجاح القرارات الإدارية بشكل مستمر، فنجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على كفاءة الأفراد وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي بغية تحسين الأداء وإنجاح المشاريع التي ترعاها كون الاتصال أساسيا في ظل تطورها.

ولتحقيق الجامعة الكفاءة المطلوبة عليها أن تتمكن من تحقيق اتصال فعال، إلا أن هذا الأخير قد تؤثر فيه مجموعة من العوامل والمعوقات تحول دون تحقيقه وترجع أهم هذه المعوقات إلى معوقات تنظيمية ناشئة عن طبيعة التنظيم غير الجيد للمنظمة وإلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وأيضا معوقات فنية ومادية ونفسية تؤثر على الموظفين في إيصال الرسائل وتأخير الأعمال الإدارية التي تشوه السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما هي أهم عوائق الاتصال التنظيمي في جامعة تبسة من وجهة نظر موظفي

الإدارة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع الاتصال التنظيمي في جامعة تبسة؟
2. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في جامعة تبسة؟

3. ماهي أنواع العوائق التي تواجه الاتصال التنظيمي في جامعة تبسة؟

2/ أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث مجموعة من الدوافع والأسباب تدفعه لاختيار موضوعه والاهتمام به ودراسته، وباعتباري باحثة مبتدئة في مجال الإعلام والاتصال يمكن أن أوجز أسباب دراستي المتمثلة في:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في تناول الموضوع والاطلاع عليه.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص والاتصال التنظيمي.
- الرغبة في اكتساب زاد معرفي حول هذا الموضوع كون الطالبة لم تكن مطلعة عليه من قبل.

الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع عوائق الاتصال التنظيمي على مستوى قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة تبسة على حد علم الطالبة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية حول عوائق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية.
- الأهمية التي يكتسيها موضوع الدراسة.
- محاولة التعرف على أهم العوائق التي يتعرض لها الاتصال داخل المؤسسة الجامعية والتي تحول دون تحقيقه للفعالية المطلوبة.

3/ أهمية الدراسة:

وتستمد أهمية دراستنا من أهمية الموضوع ذاته، وهو الاتصال التنظيمي الذي يعد الركيزة الأساسية في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم وتحسيس الموظفين بأدائهم ودورهم الفعال والمتميز في إنجاز المشاريع التي ترعاها المؤسسة، مما يساعدها في الاستمرار، فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار الذي يساعد على التحكم في سير نشاط المؤسسات بمختلف أنواعها.

فهو يمثل أحد الأسس المهمة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي مما يحقق التجانس والانسجام وبدوره يهدف لتحقيق الفعالية وكفاءة المؤسسة.

وبالرغم من أهمية الاتصال الكبيرة كونه همزة وصل لخلق استجابة في وسط اجتماعي معين، إلا أنه تعترضه مجموعة من العوائق والعقبات تحد من فعاليته داخل الجامعة وبالتالي يجب العمل على تجاوزها والحد منها مستقبلاً.

4/ أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أو دراسة في أي تخصص كان أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الهيكل التنظيمي للجامعة.
- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية.
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي بين الموظفين من رؤساء ومرؤوسين.
- التعرف على مختلف الوسائل والتقنيات المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة والتي بدورها تسعى لضمان حركة تداول المعلومات وحسن سيرها.

- الكشف عن أساليب الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة والتي لها تأثير مباشر في سير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المؤسسة.
- التعرف على مختلف العوائق والعقبات التي تعترض العمليات الاتصالية والتي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وعليه فهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق هدف رئيسي والمتمثل في اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة والموظفين والعمل على تحريك وتعديل أدائهم نحو الأداء الجيد لتحقيق الأهداف المنشودة.

5/ تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات المنهجية والعلمية التي ينبغي على الباحث أن يخطوها كي تساعده على الفهم الجيد لما يريد أن يصل إليه، لذلك علينا تحديد هذه المفاهيم حتى تزيل اللبس والغموض لدى القارئ، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

5-1 تعريف الاتصال:

لغة: كلمة اتصال Communication مشتقة في اللفظ الأنجليزي من الأصل اللاتيني Communis أي Comon ومعناها مشترك أو عام، وفي اللغة العربية بمعنى الإبلاغ والإخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار أي التواصل.¹

اصطلاحاً: يعرفه جون ديوي: "بأنه عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم الخبرة وتصبح مشاعة بينهم يترتب عليه حتماً إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية".²

¹- بسام عبد الرحمان: نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص، ص 22-28.

²- مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 85.

وهنا يؤكد ديوي على معنيين وهما "الخبرة والمشاركة في الحصول على الخبرة".

ويعرفه أيضا وارن Warren: "بأنه نقل انطباع وتأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل العقلي لمادة، أو أنه يشير إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن وبالعكس أو بين فرد وآخر".¹

من خلال هذا المفهوم نجد أن أي تغييرات تحدث داخل الكائن الحي نتيجة لمؤثر ما سواء كان داخليا أو خارجيا، فإنه يعني أن ثمة اتصال قد وقع.

أما محمد عبد الحميد: "فيرى أنه العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة".²

كما يعرف أيضا بأنه: "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية مهمة في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين".³

يعرف محمود عودة الاتصال "بأنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه".⁴

¹ - مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 86.

² - محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب القاهرة، 2004، ص 25.

³ - بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 298-299.

⁴ - حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: الاتصال نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 24.

ووفق هذا التعريف يرى محمود أن النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقات ثقافة عطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى إنساني.

2/5 التنظيم:

لغة: كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني إدارة يتم بواسطتها إنجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين هما: أن التنظيم اسم معنوي، وأن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي.¹

اصطلاحاً: يعرفه شستر برنارد Chester Bernard بأنه نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر.²

كما يعرف أيضاً بأنه "عملية حضر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام ومعان بأكثر كفاءة لتحقيق هدف مشترك.³

3/5 الاتصال التنظيمي:

اصطلاحاً: يعرفه كل من ريدينغ Redding وسانبورن Sanborn أن الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد.⁴

¹ - عمر أحمد مشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2001، ص 135.
² - كمال بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، دس، ص 25.
³ - خيرى أسامة محمد: إدارة الإبداع والابتكارات، الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 29.
⁴ - محمد الصيرفي، عبد الغني حامد: الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 91.

كما يعرف بأنه "الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينهم وبين جمهورها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معنى أساس بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات" بين أفراد المؤسسة و جماهيرها.¹

ويعرفه مرتضى البشير الأمين الاتصال التنظيمي "بأنه عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها".²

التعريف الإجرائي:

هو مجمل العمليات الاتصالية والنشاطات الإدارية لتبادل المعلومات والآراء بين وحدات التنظيم داخل المنظمة لخلق علاقات فيما بينها باستخدام أساليب ووسائل للتواصل لتحقيق أهداف المؤسسة.

4/5 الإدارة:

لغة: "الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو Serve وتعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بتقديم الخدمة للآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة".³

وفي اللغة العربية يستخدم مصطلح الإدارة Management بعدة طرق، ولتعني: مديراً، مديرة، دائرة، فعاليات ووظائف إدارية، جهاز إداري، علم وتخصص الإدارة.⁴

¹ - بسام عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 103.

² - مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 90.

³ - رانيا عبد المعز الجمال: الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 17.

⁴ - سعاد نايف برونوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 03.

اصطلاحاً: يعرف فريديريك تايلور الإدارة: بأنها المعرفة العلمية الدقيقة لما يريد أن يفعله الآخرون، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وبأقل التكاليف.¹

إذن، يرى تايلور أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد والتأكد من أنهم يؤديون واجباتهم بأحسن وأرخص الطرق.

وتعرف الإدارة بأنها عملية تخطيط وقيادة وتنظيم وقيادة ومراقبة مجهودات الأفراد بالمنظمة واستخدام جميع موارد المنظمة الأخرى لتحقيق الأهداف.²

أما هنري فايول فيعرف الإدارة بأنها الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتخدم الأوامر وتنسق وتراقب.³

فالتعريف العام للإدارة تقني التنسيق للمجهودات الجماعية لتحقيق هدف محدد في أقصر وقت وبأقل جهد وبأرخص التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة".⁴

5/5 الموظف:

يعرف بأنه الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد الأشخاص القانون العام عن طريق شغله منصب يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق.⁵

التعريف الإجرائي:

هو عامل بمؤسسة معينة يملك حقوق وواجبات توفرها له مؤسسته.

1- خيرى أسامة: مرجع سابق، ص 15.

2- مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 15.

3- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: الإدارة التخطيط والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 24.

4- خيرى أسامة: مرجع سابق، ص 15.

5- حفظ الله فؤاد: دور الاتصال الغير رسمي في إفشاء أسرار المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة تبسة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، 2016، ص 38.

6/5 المؤسسة الجامعية:

وتعرف الجامعة بأنها عبارة عن جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات.¹

هي أعلى مؤسسة في التعليم العالي، وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها، مثل الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهي الأسماء التي تتسبب اختلاط في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.²

عرفها Trunchy بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.³

تعرف على أنها هيئة تعليمية تربوية تتكون من مجموعة من الفاعلين مجتمعون لتحقيق هدف واحد وهو اخراج نخبة من الطلبة ذوي كفاءات في مختلف الميادين المتوفرة بها.⁴

6/5 مفهوم العائق:

لغة: هو الحاجز أو العقبة والمانع والحائل.⁵

¹ رايح تركي: أصول التربية والتعليم، ط4، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 78.

² نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 14.

³ بسمة بوقبرين: دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، 2016، ص 11.

⁴ سهام كسيس، صبرينة بوشكار: واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية على إداري رئاسة جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2017، ص 56.

⁵ هند نعيم، شرف هلال: تقرير حول معيقات التعلم، المركز الجهوي للتربية والتكوين، الدار البيضاء، دس، د ص.

حيث جاء في القاموس الجديد للطالب "عاق"، يعوق، عوقا، أي صرفه وثبطه وآخر عنه.¹

اصطلاحاً: هو كل ما يساهم في التعثر ويحول دون الوصول إلى الهدف لتحقيق الغايات وتوفير أسباب النجاح.²

ويذهب جرجس في تعريفه للعائق بأنه عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كالسد بين المرء وطموحه أو تحقيق حاجاته.³

عوائق الاتصال التنظيمي إجرائياً:

وتشمل العقبات الإدارية والنفسية والتنظيمية والبشرية والبيئية إلى التي تقف أمام العملية الاتصالية داخل التنظيم مما يشكل خلا اتصالياً يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

6/ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مصدراً في غاية الأهمية ومن الخطوات الأساسية التي يستعين بها الباحث في أهداف بحثه والاطلاع على ما كتب من بحوث سابقة حول الموضوع الذي يقوم بدراسته، وبالتالي تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وخطواته المنهجية.

وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة قامت بعرض ما تيسر من دراسات جزائرية وعربية تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

¹ - حران العربي، حسين طيبي: داخل المؤسسات الجزائرية قيادة الإبداع الإداري، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد: 01، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2020، ص 198.

² - هند نعيم، شرف هلال: مرجع سابق، د ص.

³ - نزيهة بن شارف: معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء، دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، 2015، ص 09.

1/6 الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: — بلغوثي محمد، بعنوان الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي

في المؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة-غليزان، 2019.¹

تطرق الباحث إلى طرح التساؤل التالي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة

الجامعية بالمركز الجامعي بغليزان؟

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن عناصر الاتصال وطرقه وأنواعه وكذلك نماذجه

والمهارات المتبعة في العملية الاتصالية، وقد اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة كونه

يتناسب مع موضوع الدراسة، واعتمد على أداتي الاستبيان والملاحظة، وتم اختياره للعينة

العشوائية الطبقية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة شملت موظفين وعمال.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة، نتيجة المشاكل والصراعات المحتدمة

بين العمال والموظفين، مما يؤكد على نقص ثقافة التفاهم والحوار بين أفراد الجمهور

الداخلي.

✓ عدم الاهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال

المعلومات والبيانات.

¹— بلغوثي محمد: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي

أحمد زبانة غليزان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة عبد

الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019.

✓ عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

الدراسة الثانية: لـ هاجر مجذوب، ونجبية زعيتر.

بعنوان: عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة بكلية الآداب واللغات الأجنبية جامعة جيجل، 2018.¹

تطرق فيها الباحثين إلى طرح التساؤل التالي:

ما هي العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل جامعة جيجل؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعية، التعرف على مختلف العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

وقد اعتمدتا الباحثتان في دراستهما على منهج دراسة حالة لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال الكلية فقد اعتمدتا على المسح الشامل، استخدمت الباحثتين استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد توصلتا الباحثتان إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ توجد عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال ومزاجية الرؤساء والزملاء في التكامل.

✓ توجد عوائق متعلقة بالوسيلة وغياب خدمة الأنترنت في الإدارة.

✓ توجد عوائق متعلقة بالرسالة وتأخر المراسلات عن موعدها.

¹ - هاجر مجذوب، ونجبية زعيتر: عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة بكلية الآداب واللغات الأجنبية، جامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنسب شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2018.

الدراسة الثالثة: لـ بسمة بن بريكة

بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية بسكرة-

2015.¹

تطرقت الباحثة إلى طرح التساؤل التالي:

ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي بمقر بلدية بسكرة؟

تمثلت أهداف الدراسة في تشخيص واقع الاتصال بين الموظفين من رؤساء ومرؤوسين

والكشف عن أهم معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية.

اعتمدت الباحثة على طريقة المسح التي تعد أداة من أدوات المنهج الوصفي، فوظيفة

الدراسات المسحية هي تجميع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم

الخروج باستنتاجات، واعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات

الخاصة بموضوع الدراسة، أما عينة الدراسة التي بدورها اعتمدت على 136 مبحوث كلهم

موظفين وإداريين موزعين على مديريات ومصالح إدارة البلدية.

وتمثلت نتائج هذه الدراسة في:

✓المعلومات والقرارات الموصلة للموظفين تتسم بالبطء وهي تمر عن طريق الأسلوب

الكتابي.

✓الموظفون بمقر إدارة البلدية غير راضون عن الأسلوب المتبع من الإدارة في عملية

الاتصال فهم المعلومات والقرارات الإدارية غير واضحة بالنسبة للموظفين.

¹- بسمة بن بريكة: فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل درجة
الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

✓ إدارة البلدية لا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية.

الدراسة الرابعة: لـ نزيهة بن الشارف.

بعنوان: معوقات الاتصال التنظيمي بالعمل وتأثيرها على الأداء ودراسة مسحية على

عينة من عمال مقر ولاية بسكرة، 2015.¹

تطرقت الباحثة إلى طرح التساؤل التالي:

ما هي معوقات الاتصال التنظيمي المتعلقة بالعمل وما تأثيرها على الأداء؟

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال داخل مقر ولاية بسكرة بين

العمال، إبراز دور ومعوقات الاتصال وتأثيرها على الأداء داخل هذه المؤسسة.

اعتمدت الباحثة على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي ذلك لمعرفة معوقات الاتصال

المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء، واستعانت على الملاحظة لغرض جمع المعلومات عن

طريق التواجد الشخصي المراد إجراء البحث فيها، وكذا رصد تصرفات العمال أثناء العمل

والعلاقات السائدة بينهم وكذا استعانت باستمارة الاستبيان، واعتمدت الباحثة على العينة

القصدية لما يتميز به من سهولة الاستخدام وقلة التكلفة بالإضافة لحساسية مجتمع الدراسة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

✓ تعد الكفاءة الإدارية في المؤسسة والعمل من الشروط المهمة الواجب توافرها في

العامل لكن المناخ السيء للعمل يعيق تحقيقها بالنظر لما يخلفه هذا الأخير من علاقات

سيئة بين العمال والإدارة.

¹ - نزيهة بن الشارف: مرجع سابق.

✓ يعد نظام الاتصال بين الأفراد ونظرتهم للدخل الذي يتقاضونه باعتباره قيمة مالية فقط ناتجة عن المجهودات المبذولة من طرفهم.

✓ إن عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ينتج عنه توتر في العلاقات الاتصالية بين العمال.

الدراسة الخامسة: ل أميمة عناب

بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2014.¹

تطرقت الباحثة: إلى طرح التساؤل التالي:

ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهدي، بأم البواقي، من وجهة نظر الأساتذة، وما هي أهم هذه المعوقات؟

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي في جامعة العربي بن مهدي ومقارنة معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم بوصف الظواهر وصفا موضوعيا، من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات تقنيات البحث العلمي، واعتمدت الباحثة على الملاحظة المباشرة والمقابلة بشكلها المفتوح مع عينة الدراسة لأنها

¹ - أميمة عناب: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، رسالة ماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2014.

تسمح للباحثة بشرح ما يقصد بكل سؤال والتمكن من الحصول على معلومات إضافية، واستعملت استمارة الاستبيان بشكلها المغلق لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع الأصلي، واختارت الباحثة كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بطريقة عشوائية.

توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة:

✓ ضرورة أن تحرص الجامعة على الاهتمام بالجوانب التنظيمية والاجتماعية والنفسية للاتصال والعمل على إصلاح ما يعتري هذه الجوانب من قصور وخلل.

2/6 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: لـ حامد هارون، حامد علي

مقال بعنوان: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية كلية الفنون والإعلام جامعة مصراته، 2020.¹

وتطرقا فيها الباحثان إلى طرح التساؤل التالي:

ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال؟
هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهدافه.

✓ توضيح أنواع الاتصال والوظائف التي يؤديها.

✓ إبراز معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال.

¹ - حامد هارون، حامد علي: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام ، جامعة مصراته، ع9، جامعة مصراته، 2020.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها.

الدراسة الثانية: ل عودة محمد أمين

دراسة بعنوان: حول مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية بجامعة الكويت.¹

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

توصل إلى النتائج التالية:

✓ المغالاة في استخدام أسلوب الاتصال الكتابي واعتباره الأداة الرئيسية للاتصال التنظيمي.

✓ جاء في مقدمة معوقات الاتصال الافتقار إلى نظام اتصال كفاء، أي أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة معوقات الاتصال التي تؤثر على فاعلية الاتصالات الإدارية بالجامعة، تليها المعوقات النفسية والإدراكية الممثلة في عدم إدراك الأفراد للأشياء أو عدم فهم موضوع الاتصال، وسوء تفسيره ثم المعوقات التي تتعلق بوسائل ومهارات الاتصال، وقلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المدركة.

¹ - عودة محمد أمين: مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية بجامعة الكويت، 1996.

✓ معوقات بيئية المتمثلة في ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية والانتشار الجغرافي، وتعدد مواقع العمل، وتنوع تشكيلة العاملين من حيث المصدر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.

نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية من حيث الهدف والمنهج والأداة والعينة، وكذا من حيث الاستفادة منها.

• دراسة بلغوثي محمد (2019).

تهدف هذه الدراسة على الكشف عن عناصر الاتصال وطرقه وأنواعه ونماذجه والممارسات المتبعة في العملية الاتصالية فتختلف في الهدف عن الدراسة الحالية وكذا المنهج المتبع ويتفقان من حيث الأداة استمارة الاستبيان.

استفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال معرفة واقع الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي ومحدداته وكذا مفهومه وأهميته وإبراز العلاقة بينهما داخل المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

• دراسة هاجر مجدوب ونجيب زعيتر، 2018.

تتفق مع الدراسة الحالية في الهدف والمتمثل في التعرف على مختلف العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ولكن يختلفان في المنهج المتبع، ويتفقان في أداة الدراسة وهي استمارة الاستبيان.

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

• دراسة بسمة بن بريكة (2015).

تتفق مع الدراسة الحالية في الهدف المتمثل في تشخيص واقع الاتصال بين الموظفين وكذا الكشف عن أهم معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، ويتفقان أيضا في المنهج المتبع المتمثل في طريقة المسح وكذا الأداة المتمثلة في استمارة الاستبيان.

استفادت الباحثة منها معرفة واقع الاتصال التنظيمي بين الموظفين في الإدارة المحلية ومعرفة أهم مشاكل التي تواجه الموظفين في الإدارة المحلية.

• دراسة نزيهة بن الشارف (2015).

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الهدف المتمثل في الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي بين العمال، وإبراز أهم معوقات الاتصال وتأثيره على الأداء، ولكن يختلفان في المنهج ويتفقان من حيث أداة الدراسة وهي استمارة الاستبيان، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال معرفة معوقات الاتصال السائدة في بيئة العمل ودور واقع الاتصال في تأدية مهام العمل داخل المنظمة.

• دراسة أميمة عناب (2014).

تتفق مع الدراسة الحالية كونها تهدف إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة، وتختلف في المنهج المتبع وتتشابه مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة وهي استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واختلفت في العينة كونها اعتمدت على الطريقة العشوائية.

استفادت الباحثة في التعرف على معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة في كليتي الآداب واللغات الأجنبية.

• دراسة حامد هارون وحامد علي (2020).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي وكذا أنواعه ووظائفه المؤدية في معرفة معوقات الاتصال في منظمات الأعمال، فهي تتفق مع الدراسة الحالية كونها هدفت إلى معرفة المعوقات، تختلف هذه الدراسة في المنهج المتبع، استفادت الباحثة منها في التعرف على أهمية الاتصال التنظيمي ومعرفة أهم معوقاته.

• دراسة عودة محمد أمين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة فهي تتفق مع الدراسة الحالية في الهدف وتتشابه معها من حيث تحديد أهم معوقات الاتصال السائدة، كما يختلفان في المنهج المتبع، ويختلفان من حيث العينة.

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تحديد معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة.

7/ المقاربة النظرية:

تقوم المداخل النظرية في تحديد اتجاه الدراسة في البحث العلمي وفقا لتحديد كل ما يراد وصوله من معلومات وبيانات مطلوبة وكذا تحليل النتائج وتفسيرها، كما تساهم هذه النظرية في عرض أهم التصورات التي ستتعلق منها هذه الدراسة في مقارنة معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر موظفي الإدارة.

• النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة التي بينهم والتي تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام وأن هذه

الأنشطة تعتبر ضرورة لاستقرار المجتمع، وأن هذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.¹

فالوظيفة تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف.²

تركز هذه النظرية بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام واستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت.³

باعتبار أن النظرية تخدم دراستنا فإن المؤسسة الجامعية تنظيم اجتماعي أو كيان اجتماعي يتكون من أجزاء ووحدات مختلفة بالرغم من اختلافها، إلا أنها مترابطة وعناصر متكاملة، والاتصال التنظيمي يعتبر أحد الأنظمة الضرورية الذي يقوم بتفاعل وترابط عناصر التنظيم.

وبهذا فدراستنا للموظفين الإداريين والوظائف التي يحتلونها لفهم تلك الأجزاء المكونة للتنظيم الذي يعتبر وظيفة تتعلق بتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة وفي إطار هيكل واحد، ومن ثمة استناد إليهم الوظائف المحددة يقومون عليها نتيجة تقديم مزيد من العطاء والتواصل وهذا يخلق بينهم ما يسمى التكامل والتفاهم، وباعتبار أن المؤسسة

¹ - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، مرجع سابق، ص 31.

² - بشار حزي: الاتصال التنظيمي الإجازة في الإعلام والاتصال MBC، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 87.

³ - المرجع نفسه، ص 15.

سقف اجتماعي فهي بدورها تقوم على مجموعة من الأدوار وهذا وفق تحقيق الغايات ولهدف السياسة التي ترسمها المؤسسة وهذا لضمان استمراريتها وبقائها.

ولهذا فإننا نرى أن النظرية الوظيفية تتلاءم مع موضوع بحثنا لأنها تدرس كل أنواع الاتصال التنظيمي المتواجد في المؤسسة الجامعية وفقا لتقسيم عناصر التنظيم ودور وظيفة كل عنصر من هذه العناصر تزيد من التفاعل والتناسق والتكامل لعناصر التنظيم وهذا لمحاولة النهوض والحفاظ على العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن تلخيص جملة من مسلمات النظرية الوظيفية وهي كالآتي:

✓ النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

✓ يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك، بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

✓ كل عناصر الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.¹

✓ أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظام الأجزاء مترابطة وأنه ينظم الأنشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.²

¹ - بشار حزي: مرجع سابق، ص 88.

² - حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 126.

ثانيا: مجالات الدراسة:

1/ منهج الدراسة:

عند القيام ببحث علمي أو دراسة علمية لا بد على الباحث اتباع خطوات فكرية منظمة تعطي للموضوع صبغته للوصول إلى الحقيقة وذلك باتباع منهج معين يتوافق مع الدراسة.

ويقصد بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹

ويعرف أيضا بأنه "الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثة أو دراسة لمشكلة موضوع البحث".²

وبما أن دراستنا تحت عنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر موظفي الإدارة" فهي تنتمي إلى الدراسات الوصفية والتي يمكن تعريفها بأنها "دراسات لا تقتصر على مجرد البيانات الإحصائية وتوفيرها لخدمة سائر الباحثين تمثل نظرة جزئية إلى هذا النوع من البحوث التي لا تقف عند حد جمع البيانات وإنما يمتد مجالها إلى تصنيف البيانات والحقائق التي تم تجميعها وتسجيلها وتفسير هذه البيانات وتحليلها تحليلًا شاملاً واستخلاص نتائج ودلالات مقيدة منها تؤدي إلى إمكانية إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها".³

وعليه فإن المنهج المسحي هو الأنسب لدراستنا الحالية ويمكن تعريفه بأنه "أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم".⁴

¹ - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دس، ص 19.

² - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 29.

³ - سمير محمد حسين: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عالم الكتب، القاهرة، 1976، ص ص 133-134.

⁴ - محمد عبد الحميد: مرجع سابق، ص 158.

حيث يقوم هذا المنهج بوظيفة أساسية تكمن في تجميع أكبر عدد من المعلومات المطلوبة وذلك بتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وتعميمها، ومن ثم الخروج باستنتاجات وذلك للاستفادة منها مستقبلاً.

ويعرفه عمار بوحوش بأنه "عبارة عن عملية تحليلية لجميع القضايا الحيوية إذ بفضلها يمكن الوقوف على الظروف المحيطة بالموضوع الذي نرغب في دراسته والتعرف على الجوانب التي هي في حاجة تعبير وتقييم شامل"¹.

يهدف منهج المسح إلى:

- وصف وتشخيص ظاهرة ما وجمع البيانات عنها وتقرير حالتها كما هي في الواقع الراهن، أي ما هو قائم فعلاً في جزء من المجتمع.
- تقديم ما ينبغي أن تكون عليه الظاهرة المحددة في ضوء قيم أو معايير معينة.
- عمل مقارنة بينا لواقع والمعايير المحددة.
- اقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى ما ينبغي أن تكون عليه الظاهرة في ضوء المعايير المحددة².

2/ أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات اللازمة من أهم المراحل الأساسية التي يتبعها الباحث لإجراء دراسته والتي يتم الاستعانة فيها بأدوات جمع البيانات معينة دون غيرها تتماشى مع طبيعة الموضوع وتخدم أهداف البحث ويمكن تعريفها:

¹ - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، مرجع سابق، ص 29.

² - فاطمة عوض، ميرفت على خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 89.

"مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين"¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا التالية على:

استمارة الاستبيان: وتعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد².

وتعرف أيضا بأنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث، وكذا هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين³.

وقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية نظرا لموضوع الدراسة وأهداف الدراسة ولقد حاولنا ربط أسئلة الاستمارة بإشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية والغرض من هذا هو معرفة معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر موظفي الإدارة واعتمدنا لجمع البيانات من الموظفين عن طريق استمارة استبيان بشكلها المفتوح والمغلق بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات.

¹ - محمد عبيدات وزملائه: منهجية البحث العلمي المراحل والقواعد والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 47.

² - المرجع نفسه، ص 63.

³ - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 82.

لقد قمت بصياغة استمارة البحث وفقا لمشكلة الدراسة والتساؤلات الفرعية والتي تضمنت 16 سؤالا، تم عرض الاستمارة على الأستاذة المشرفة أين قدمت ملاحظات هامة وأمدتني بتوجيهات قيمة لتجنب الأسئلة التي لا تخدم موضوع الدراسة وأخذها بعين الاعتبار لكي يتم تعديلها، ومن ثم تم عرضها على التحكيم*، وقد احتوت هذه الاستمارة على ثلاثة محاور + البيانات الشخصية والتي تتراوح أسئلتها بين مغلقة ومحددة بنعم أو لا وبعض الأسئلة المفتوحة واحتواء البعض على اقتراحات وهي كالآتي:

البيانات الشخصية للموظفين: اشتملت على خمسة أسئلة تضمنت: الجنس، السن، التحصيل الدراسي، الأقدمية في العمل، ونوع الوظيفة.

المحور الأول: واشتمل على عشرة أسئلة تدور حول واقع الاتصال التنظيمي في جامعة العربي التبسي بتبسة.

المحور الثاني: اشتمل على أربعة أسئلة تدور حول وسائل الاتصال المستخدمة بجامعة تبسة.

المحور الثالث: واشتمل على نوعين من الأسئلة تدور حول أنواع العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل جامعة تبسة.

حيث قامت الطالبة بتوزيع 66 استمارة على جميع الموظفين داخل رئاسة الجامعة وتم استرجاع 55 استمارة، أما احدى عشرة استمارة المتبقية لم تتمكن الطالبة من استرجاعها، وهذا لغياب بعض الموظفين وامتناع البعض عن الإجابة وقد استغرقت مدة توزيع الاستمارات

* د. لادمية عابدي: أستاذ محاضر أ بجامعة العربي التبسي، تبسة.

أسبوعاً كاملاً، وهذا نظراً لظروف العمل وانشغالات الموظفين بمهامهم وأعمالهم وهذا خلال الفترة الممتدة من 8 أبريل إلى 15 أبريل 2021.

3/ مجتمع البحث:

مجتمع البحث: هو مجموع المفردات التي تستهدفها الباحثة لدراسة نتائج الدراسة.¹

ويعرف على أنه مجموعة من العناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عنها البحث والتقصي.²

ومجتمع البحث الذي تقوم عليه الدراسة يتمثل في موظفي الإدارة برئاسة الجامعة جامعة تبسة والمقدر عددهم 66 موظف.

4/ عينة الدراسة:

عينة الدراسة: من المعروف أن العينة جزء من المجتمع المراد تحديد خصائصه لما يتمشى مع طبيعة الدراسة وباعتبارها من إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي يمكن تعريفها على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسة عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، إذا هذه العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع.³

¹ - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات العلمية، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 130.

² - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبية، الجزائر، 2006، ص 62.

³ - سلاطنية بلقاسم: أسس البحث العلمي، الكتاب الأول، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس، ص 128.

يعتمد الباحث على طريقة العينة المأخوذة من مجتمع البحث للوصول إلى المعلومات والحقائق التي تفي بالغرض النهائي وتسري هذه النتائج المتوصل إليها من حيث التمثيل بمجتمع البحث.¹

سعت الطالبة إلى حصر جميع مفردات البحث والمقدر عددهم بـ 66 موظفا إلا أنه تم رفض بعض الموظفين الخضوع للبحث وقد قدر عددهم بـ 11 موظفا، وعلى هذا أصبح عدد الأفراد 55 موظفا موزعين برئاسة الجامعة وبعض المصالح الأخرى التابعة لها.

5/ مجالات الدراسة:

1/5 المجال المكاني:

يقصد به المجال الجغرافي أو البيئة المكانية لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة الميدانية، وتتمثل في رئاسة جامعة العربي التبسي بولاية تبسة، وهذا نظرا لقرب المكان من جهة ومعرفتنا للمكان بحد ذاته من جهة أخرى، وكذا سهولة الوصول إلى الموظفين داخل الجامعة، وكذا سهولة توزيع الاستمارات.

تقديم المؤسسة:

تأسست جامعة العربي التبسي -تبسة- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-08 الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة، تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها ، على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم.²

¹- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مرجع سابق، ص 138.

²- <http://www.univ-tebessa.dz/arab/academic-structurear>.

أما المحطة الثانية التي عرفت مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 272/06 الصادر في 16 أوت 2006، وفي إطار الهيكلة الجديدة للمراكز الجامعية، تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد، أما المرحلة الحاسمة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008، في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 من جامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث عرفت جامعة تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءاتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.¹

2/5 المجال الزمني:

كانت بداية قيامي بالدراسة خلال الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2020-2021 أين تم الانطلاق بالجانب المنهجي في أواخر شهر فيفري إلى بداية شهر مارس، ومن ثم الانتقال إلى الجانب النظري بداية شهر مارس إلى غاية أواخره، وهذا للقيام بجمع المادة العلمية حول موضوع الدراسة من مختلف المصادر والمراجع المتوفرة.

¹- <http://www.univ-tebessa.dz/arab/academic-structurear>.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي أو الجانب الميداني فبدأ العمل في بداية شهر أبريل، وهي الفترة التي تم فيها تحضير وتوزيع أسئلة الاستمارة على عينة البحث التي اخترناها، وذلك بداية من 08 أبريل إلى غاية استرجاعها يوم 15 أبريل 2021، وهي المرحلة التي تم فيها تقرير البيانات في جداول إحصائية والتي من خلالها تم التوصل إلى نتائج الدراسة.

3/5 المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لدراستنا لمجموعة من الموظفين الإداريين برئاسة الجامعة بجامعة تبسة، حيث تضم رئاسة الجامعة 66 موظفا إداريا من المجتمع الكلي، وقد اعتمدنا على الحصر الشامل نظرا لصغر مجتمع الدراسة الذي اقتصر على الموظفين الإداريين برئاسة الجامعة واستثناء العمال الآخرين، مع دراسة بعض السمات المتعلقة والمتمثلة في: الجنس، السن، التحصيل الدراسي، الأقدمية في العمل، ونوع الوظيفة.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي وعوائقه

- 1/ أنواع الاتصالات التنظيمية
- 2/ أهمية الاتصال التنظيمي
- 3/ أهداف الاتصال التنظيمي
- 4/ وظائف الاتصال التنظيمي
- 5/ طرق وأساليب الاتصال التنظيمي
- 6/ مبادئ الاتصال التنظيمي
- 7/ معوقات الاتصال التنظيمي

1/ أنواع الاتصالات التنظيمية:

هناك عدة أنواع للاتصالات التنظيمية بحيث يمكن النظر إليها اتصالات رسمية، واتصالات غير الرسمية وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها:

1/1 الاتصالات الرسمية:

وتتم بين كافة المستويات الإدارية المختلفة في هيئة المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة.¹

وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1-1/1 الاتصالات الهابطة:

ويكون من الأعلى إلى الأسفل وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى، وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين، وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ، ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمشروع.²

هناك خمسة أنواع للاتصالات الهابطة تحدث بين مشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.

¹- رحيمة عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال "المفاهيم الأساسية، الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية"، عالم الكتب الحديث، الجزائر، (د.س)، ص 41.

²- عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد: نظريات الإعلام وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011، ص 61.

- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- معلومات ذات طبعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التقهّم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.¹

• اعتبارات يجب مراعاتها عند الاتصالات الهابطة:

- أن يضع المدير في اعتباره أهمية الأخذ بالجوانب النفسية في علاقته بمرؤوسه فيجعل العلاقة بينهم علاقة تعاونية وتكاملية لا تقوم على الأوامر والموجهات فقط.
- مدى استعداد المرؤوسين لتلقي الأوامر والموجهات وفهمها وترجمتها لواقع فعلى تنتج عن رفع تقارير الأداء، فعلى الرئيس أن يعطي طبيعة وعادات وتقاليد ومعتقدات المرؤوسين.²

1/1-2 الاتصالات الصاعدة:

وفيه تبدأ عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا كأن يقدم المرؤوسون اقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسهم مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق³، ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه والتقارير والمذكرات المكتوبة والهاتف والاجتماعات.

¹ - محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 46.

² - مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 109.

³ - عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد: مرجع سابق، ص 61.

• أهمية الاتصالات الصاعدة:

يعمل على تزويد الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة، كما يتيح الفرصة للمرؤوسين المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.¹

أما عوائقه تتمثل في:

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد العذارية السائدة بأن الاتصالات الصاعدة هي الأساس وتهميش الاتصالات الهابطة.

- وجود الرهبة والخوف لدى العاملين عند الاتصال بأن الرئيس لديه السلطة، وبهذا يتم حجب المعلومات خوفاً من العواقب والمحسبة.

- حب العزلة لبعض الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين مما يترتب على ذلك وجود حاجز بين العاملين والرؤساء.²

3-1/1 الاتصالات الأفقية:

وهي التي تتم بين الموظفين على المستوى الإداري الواحد وبين المستويات الإدارية وبعضها بهدف التنسيق بين جهودهم.³

¹ - عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد: مرجع سابق، ص 61.

² - مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 110.

³ - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد السيد: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص 124.

• مزايا الاتصالات الأفقية:

- تعمل على التنسيق بين المديرين في المستوى الإداري الواحد نحو تحقيق الأهداف فهو يسهم في التعاون الفعال بين المديرين في الإدارات المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد.
- إعطاء الفرص للمديرين للاستفادة من خبرات زملائهم داخل المنظمة أو المنظمات المتشابهة لهم في المجال.
- السماح بالاتصال السريع والمباشر بين المديرين في المؤسسة الواحدة أو مختلف المؤسسات.¹

2/1 الاتصالات غير الرسمية:

هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير الرسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء) الشكاوي.²

والاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية متفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إنما يتم غالباً عبر قنوات خارجية بعيداً عن القنوات الرسمية، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية.³

ومن مميزاته:

¹- مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 110.

²- نعيم إبراهيم الظاهر: النظم الإدارية "المفهوم، المبادئ، الأساسيات، الأهمية"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 69.

³- رحيمة عيساني: مرجع سابق، ص ص 45-46.

- أنه يسهل عملية توفير البيانات والمعلومات المطلوبة في اتخاذ قرار أو حل المشكلة،
إلا أن البعض الآخر يرى أنه من الرغم من أنها تنتج عنها الحصول على البيانات
والمعلومات التي يحتاج الموظف، إلا أن هذه المعلومات قد تكون ناقصة أو مظلمة.¹

2/ أهمية الاتصال التنظيمي:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من نظام الاتصال فهو جوهر نشاطها ونجاحها
لتحقيق أهدافها، ومن خلال هذا يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل
المؤسسة يمكن أن نبرزها فيمايلي:

- يسعى المديرون والأفراد للتخطيط للعمل إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم،
فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع لما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات
وقرارات مكتوبة.²

- تظهر أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال عملية نقل المعلومات بين
أجزاء المنظمة المختلفة، ولكي تكون الإدارة ناجحة وفاعلة لا بد من تفعيل الاتصال بين
وحدات المشروع، لأن بدون اتصال لا تكون هناك منظمة.³

- يساهم الاتصال على نقل آراء وجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه
الأوامر الصادرة إليهم من قيادات المنظمة كي تستطيع في ضوءها اتخاذ القرارات المناسبة.⁴

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 96.

² - محي الدين عازف حسين: الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015،
ص 27.

³ - نفس المرجع، ص 27.

⁴ - مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص ص 93-94.

- إن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال وهذا قصد الابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي.

- تحقيق الدقة في المعلومات يساعد نظام الاتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة.¹

3/ أهداف الاتصال التنظيمي:

تتمثل أهداف الاتصال التنظيمي في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد بما يضمن زيادة فعالية التنظيم الإداري، ولذلك فإن للاتصال أهداف يمكن تلخيصها كالآتي:

1/3 تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الاتصال بين التصرفات وأفعال المؤسسة ودونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، دون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل أجزاء المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة.

2/3 المشاركة في المعلومات:

يساعد الأفراد على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.²

¹- فتحي أحمد ذياب: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 206.

²- ذياب سعد جبير المطرفي: فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، دراسة مقدمة أشكالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص 27-28.

3/3 اتخاذ القرارات:

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، لاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4/3 التعبير عن مشاعرهم الوجدانية:

يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين.¹

4/ وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمات دوراً أساسياً وقيماً، له عدة وظائف هامة وسنقوم بعرض أهم الوظائف الاتصال التنظيمي داخل الإدارة:

- نقل البيانات والمعلومات والحقائق من مستوى إداري إلى آخر، ومن وحدة تنظيمية أو شخص إلى آخر، مما يحقق التنسيق والتكامل.²

- الاتصال وسيلة للمدير في توجيه وتحفيز الأفراد على العمل والإنتاج.

- يؤثر في سلوك العاملين بتجميع وجهة النظر والآراء والمعتقدات وإقناعهم وتوجيههم الوجهة المرغوبة.

- يساعد العاملين على التعرف على البيئة الاجتماعية والمادية التي يعملون فيها "سياسات - قواعد - قوانين - إجراءات".

- يحفظ العلاقات الاجتماعية ووسيلة للترفيه والتسلية.

¹- ذياب سعد جبير المطرفي: مرجع سابق، ص 28.

²- مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 116.

- تغيير وسيلة للعاملين لتقديم شكواهم ومقترحاتهم للإدارة فيما يخص بالعمل ورد الإدارة على ذلك.¹

5/ طرق وأساليب الاتصال التنظيمي:

تستخدم أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة بغية لنقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية ويعتبر اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة والسائد بها، ولهذا نجد عدة تصنيفات نذكر منها:

1/5 أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب.²

ويتخذ الاتصال الكتابي وسائل متباينة أهمها:

✓ **الشكاوي:** والتي تقدم من طرف العاملين عن طريق الرسائل والمنشورات.

✓ **التقارير:** وتقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات

الإدارية الأعلى.³

✓ **الكتيبات:** وهي الوسائل التي يمكن استخدامها في الداخل والخارج وهي صغيرة

الحجم وتوزع على الجمهور بكافة مستوياته على أن يراعى فيها الكتابة بطريقة سهلة وسليمة.

✓ **المجلات:** يتم إصدارها أسبوعيا أو شهريا أو ربع سنويا أو حتى سنويا، حيث تتميز

بجودة الطباعة وإمكانية استخدام الألوان مما يدعم نجاح الإعلانات من خلالها.

¹- مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 116.

²- محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص 73.

³- رانيا عبد المعز الجمال: مرجع سابق، ص 106.

✓ **النشرات:** تعتبر وسيلة هامة لما تتضمنه من معلومات مفيدة وأخبار مهمة وتفضل بعض المنظمات إرسال النشرات إلى العملاء في منازلهم عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني.¹

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

✓ يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم لتلك المعلومات المكتوبة.

✓ يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

✓ يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.

✓ يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتأمل والتمحيص والتدقيق ومحاولة الفهم.²

• عيوب الاتصال الكتابي:

✓ الاتصال الكتابي أكثر تعرضا لسوء الفهم والتأويل عن الاتصال الشفوي.

✓ لا يسمح الاتصال الكتابي بالتغذية العكسية الفورية أو إعادة الاستفسار السريع.

✓ لا يسعف في حالة السرعة والطوارئ.³

2/5 أسلوب الاتصال الشفوي:

ويتم هذا الاتصال عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا، أي

عن طريق كلام المنطوق المشروع وليس الكلام المكتوب.⁴

¹- مرتضى البشر الأمين: مرجع سابق، ص 130-131.

²- محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص 73.

³- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد السيد: مرجع سابق، ص 125.

⁴- محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص 74.

ويتحقق هذا الأسلوب الشفوي في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها:

- **المقابلات:** وتستخدم في العديد من الأغراض مثل التعيين، وتوجيه المرؤوسين، وإصدار الأوامر وتلقي التعليمات، وتقييم أداء المرؤوسين وغيرها من الأغراض.¹
- **الاجتماعات:** وتستخدم لتوضيح بعض أمور العمل أو لحل المشاكل واتخاذ قرارات محددة.²

• **ملصقات الحائط:** تكون هذه الملصقات داخل المنظمة على المداخل الرئيسية للوحدات والإدارات، وتنقسم إلى قسمين: قسم للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة وهذه التعليمات عبارة عن أخبار وارشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل مع بعض الأنشطة الاجتماعية.

- **المؤتمرات:** هي مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء المشاركين في قضية أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة تهمهم لارتباطها لظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة في العمل.³

ويستخدم الاتصال الشفوي في الحالات التالية:

- ✓ الموضوعات التي تحتاج إلى وجهة نظر معين.
- ✓ الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التلفون.
- ✓ الموضوعات التي تحتاج لإقناع الطرف الآخر وجها لوجه.⁴

¹- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنش والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 253.

²- المرجع نفسه، ص 255.

³- مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 128.

⁴- المرجع نفسه، ص 126.

3/5 البريد الإلكتروني:

يقصد به تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية وذلك من حاسب آلي إلى حاسب آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة ويخلق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا من أهمها التوفير في الوقت وتكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة.

وبالإضافة إلى الرسائل الإلكترونية الأخرى على رأسها الأنترنت والفاكس وأنظمة الاجتماعات عن بعد وتجمعات والبيانات والفيديو.¹

• شبكة الأنترنت:

شبكة عالمية مفصلية معلوماتية يمكن عن طريقها التواصل بعدد ضخم من الناس وفي أماكن مختلفة وفي لحظة واحدة.²

• الفاكس:

وهو عبارة عن ناسخة مزود بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف وذلك من خلال ثوان محددة.³

6/ مبادئ الاتصال التنظيمي:

تتمثل مبادئ الاتصال التنظيمي فيما يلي:

¹- فتحي أحمد نياض: مرجع سابق، ص 213.

²- بسام عبد الرحمان المشاقبة: مرجع سابق، ص 135.

³- عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد محمد عزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009، ص 90.

مبدأ مركزية السلطة وتفويضها: تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد ويتم إعطاء الحق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان.

مبدأ التوازن: يجب أن يكون عبء العمل موزعا على الإدارات بالتساوي ما أمكن ذلك.

مبدأ المرونة: إمكانية التنظيم على استيعاب تغيرات دون الحاجة إلى إعادة تنظيم.

مبدأ نطاق الإدارة: هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل للإدارته.

مبدأ التوصيف المكتوب: توصيف الوظائف وتوصيف شاغلي الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

مبدأ المشورة: لا يمكن أن تتوفر المعرفة الكاملة في شخص ما وذلك ينبغي توفير نظام المشورة الإدارية العليا.

مبدأ الترشيح: تحكم العقل في التصميم الهيكلي وتطوير الهيئة الإدارية.

مبدأ الفاعلية: الاختبار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام والأبعاد التنظيمية.¹

7/ معوقات الاتصال التنظيمي:

تعتبر وسيلة الاتصال عملية أساسية ضرورية تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين لبعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة غير أن هذه العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والعراقيل والتي تحد من فعاليتها.

¹ - بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 99.

ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

1/7 المعوقات التنظيمية:

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي، ومناخها التنظيمي وثقافتها، فالمناخ المؤازر والسائد يساعد على نجاح عملية الاتصال.¹

ويتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل وزيادة البعث بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصال بين اختلاف الهيكل التنظيمي.²

2/7 المعوقات الشخصية:

تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثر عكسي بسبب الخروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهم عملية الاتصال.³

وفق هذا المفهوم فالمعوقات الشخصية تتعلق بالمرسل والمستقبل ومن بين هذه المعوقات مايلي:

الثبات الإدراكي: وهو ميل معتقدات ومدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من خطوات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات.

¹ - حريم حسين: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 265.

² - نياض سعد جبير المطرفي: مرجع سابق، ص 41.

³ - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مرجع سابق، ص 269.

الانتقاء الإدراكي: وهو ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطي له وليس كل المعلومات.¹

الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جداً وغير دقيقة.²

مصادقية المرسل: وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله ويؤثر مستوى مدى هذه الثقة ومصادقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

تنميط الأفراد: وهو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقييم بعضهم البعض حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفق الانتماءات الجنس والسن والمهنة أو الديانة.³

3/7 المعوقات البيئية:

تتأثر فاعلية الرسالة بالبيئة المحيطة فهناك مؤسسات يكثر بجوارها وحولها ضوضاء المرور في الشارع بالقرب من المطارات بما ينتج عنه تشويش الرسالة نتيجة للضوضاء بما يؤثر على فاعلية الاتصال بين الأفراد والتغلب على ذلك يستخدم الوسائل المكتوبة.⁴

4/7 المعوقات النفسية:

هناك عوائق وعوامل نفسية تؤثر تأثير مباشر في مدى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد

¹ - محمد الصيرفي، عبد الغني حامد: مرجع سابق، ص 96.

² - حريم حسين: مرجع سابق، ص 265.

³ - محمد الصيرفي، عبد الغني حامد: مرجع سابق، ص 96.

⁴ - سامح عبد المطلب، علاء محمد السيد: مرجع سابق، ص 137.

وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتاحة دون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال.¹

¹ - لعيبي هادي، أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل "تطبيقات العمليات، الوسائط، الكفايات"، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 243.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

1/ عرض وتحليل نتائج الدراسة

• عرض وتحليل البيانات الشخصية

• عرض وتحليل بيانات المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي في جامعة

العربي التبسي تبسة

• عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة في

جامعة تبسة

• عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: أنواع العوائق التي تحد من فعالية

الاتصال التنظيمي داخل الجامعة

2/ الاستنتاجات

1/2 الفرعية

2/2 العامة

1/ عرض وتحليل نتائج الدراسة:

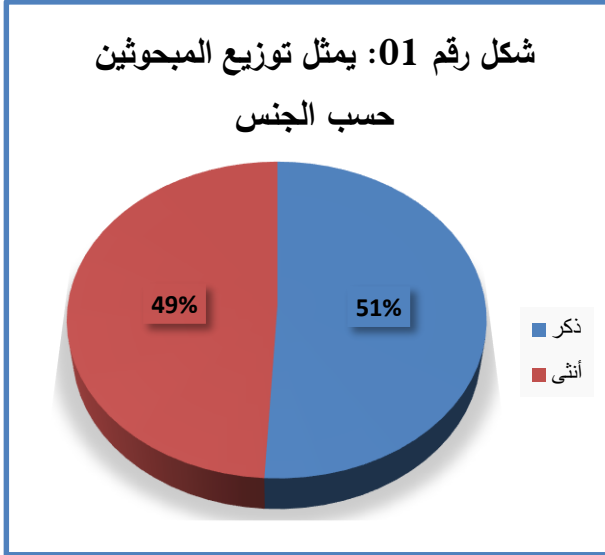
• عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين

حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	50.90%
أنثى	27	49.10%
المجموع	55	100%

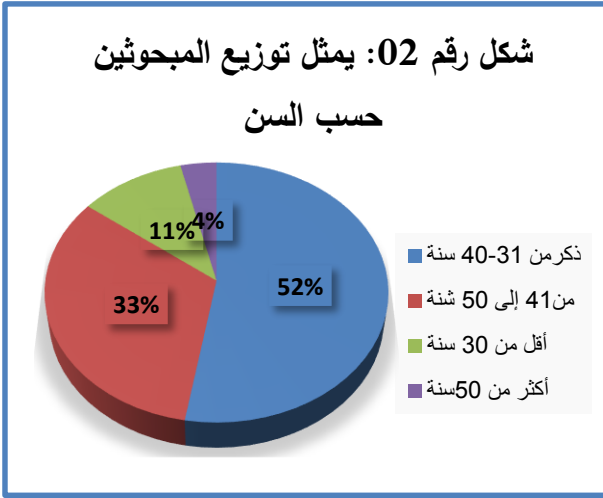
شكل رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس



يتضح لنا من خلال قراءة المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 50.90% وبتكرار 28 مفردة كانت لفئة الذكور مقارنة بنسبة 49.10% وبتكرار 27 مفردة لفئة الإناث هم نسب متقاربة وها راجع أهمية الجنسين بالاعتماد عليهم على حد سواء في الأعمال الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، ويعود سبب ذلك أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري لطبيعة الأعمال الإدارية ونشاطات الممارسة ضمن المؤسسة لما توليه هذه الأخيرة من حجم مسؤولية ديناميكية للعمل الممارس.

جدول رقم 02: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئة
52.7%	29	من 31-40 سنة
32.7%	18	من 41 إلى 50 سنة
10.9%	06	أقل من 30 سنة
3.7%	02	أكثر من 50 سنة
100%	55	المجموع



يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية لمجتمع الدراسة مختلفة، حيث أن عدد الأفراد الذين يمثلون أعلى نسبة قدرت بـ 52.7% أي ما يعادل 29 موظفا ينتمون للفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، بالمقابل نجد الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة قدرت بـ 32.7% ما يعادل 18 موظفا، في حين نجد الفئة العمرية أقل من 30 سنة تقدر بـ 10.9% وعدددهم 06 موظفين وفي الأخير نجد أن الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة هي الفئة أقل سنا حيث قدرت بـ 3.6% وعدددهم موظفين اثنين.

ومن هذا المنطق يتضح أن أغلب أفراد العينة هم فئة الشباب ومن هنا نستنتج أن الفئة الشبابية التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة هي الأكثر إقبالا على مناصب التوظيف لأنها أكثر حيوية ونشاط وتتمتع بالقدرة والكفاءة في العمل وهذا مما يزيد من معرفتهم بأنشطة المؤسسة والإدارة وإقامة علاقات اتصالية فيما بينهم، وبالإضافة إلى الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة هم أشخاص يمتلكون القدرات الفكرية والخبرة المهنية ومعرفتهم اللازمة لإدارة شؤون الإدارة وبمجال العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

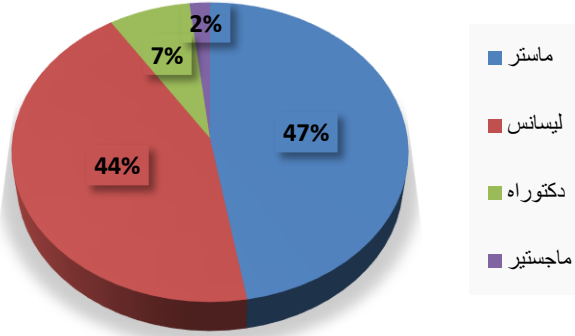
جدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب

التحصيل الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى
47.27%	26	ماستر
43.63%	24	ليسانس
07.28%	04	دكتوراه
01.82%	01	ماجستير
100%	55	المجموع

شكل رقم 03: يمثل توزيع المبحوثين حسب

التحصيل الدراسي



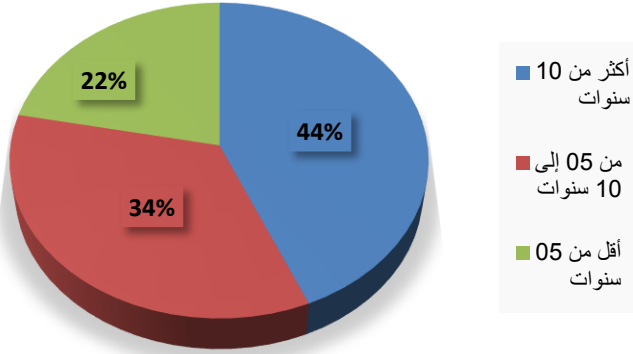
يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالتحصيل الدراسي أن أعلى نسبة مسجلة للمبحوثين هم من ذوي مستوى ماستر بنسبة 47.27% يمثلون 26 فرداً، وتليها نسبة 43.63% الممثلة لـ 24 فرد الذين مستواهم الليسانس، ونسبة 07.28% من مجتمع الدراسة مستواهم دكتوراه وتمثلة في 04 مفردات، وفي الأخير نجد مستوى ماجستير المتمثلة في فرد واحد بنسبة 01.82%.

من خلال النسب السابقة يتبين لنا أن جميع أفراد العينة هم خريجي الجامعات وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسات الجامعية التي تحرص في شرط التوظيف على الاعتماد على الكفاءة العلمية والمهارات الفكرية لأن طبيعة الوظائف تتطلب مؤهل جامعي في الغالب كونهم كوادر المؤسسة ومتخذي القرار فيها، وكما يرجع شرط التوظيف إلى عد خريجي الجامعات كل سنة مما يجعل شرط التوظيف أن يكون جامعي بالضرورة.

جدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أكثر من 10 سنوات	24	43.64%
من 05 إلى 10 سنوات	19	34.54%
أقل من 05 سنوات	12	21.82%
المجموع	55	100%

شكل رقم 04: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل



من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 43.64% من مفردات العينة أي ما يعادل 24 فرد لديهم الأقدمية في العمل بالمؤسسة أكثر من 10 سنوات ويؤكد هذا على استقرارهم في حركة العمل داخل المؤسسة وما ينتج عنه أيضا توفير رصيد معتبر من المهارة والخبرة الكافية لدى الأفراد في أداء عملهم، تليها الفئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 34.54% أي ما يعادل 19 فردا من حيث الأقدمية في العمل كون هذه الفئة تمتاز بالخبرة والمساعدة على التسيير والتوجيه مما يزيد من درجة وعيهم ومعرفتهم في أداء عملهم بالكفاءة المطلوبة، أما أخيرا فيعود انخفاض فئة المبحوثين لأقل من 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 21.82% أي ما يعادل 12 فرد وهذا راجع إلى موظفي حديثا وهم غالبا فئة الشباب لأقل من 30 سنة.

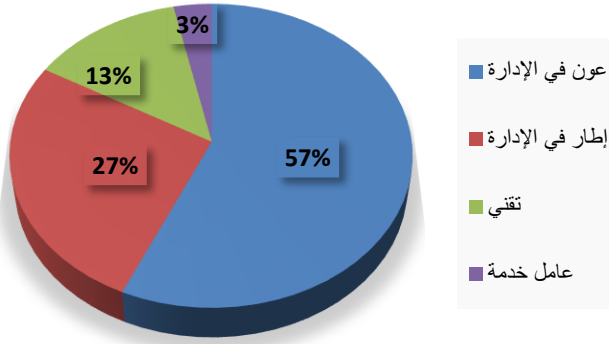
جدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين

حسب نوع الوظيفة المهنية

النسبة %	التكرار	الوظيفة
56.67%	17	عون في الإدارة
26.67%	08	إطار في الإدارة
13.33%	04	تقني
3.33%	01	عامل خدمة
100%	30	المجموع

شكل رقم 05: يمثل توزيع المبحوثين

حسب نوع الوظيفة المهنية



تشير البيانات الإحصائية من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يمثلون أعوان الإدارة بنسبة 56.67% بتكرار 17 فرداً، تليها نسبة 26.67% يمثلون إطار في الإدارة بتكرار 08 أفراد، في حين تشكل فئة عون تقني بنسبة 13.33% بتكرار 04 أفراد، وأخيراً يمثل عامل خدمة بنسبة 3.33% أي ما يعادل فرد واحد فقط.

ويعود تفسير تشكل فئة الأعوان في الإدارة بنسبة أكبر لطبيعة المؤسسة وكذا لما يتميز به هذا الأخير من تقديم مختلف أنواع الدعم الإداري لجميع الهياكل وجوانب التنظيم الإداري ضمن المؤسسة وكذا الخدمات اللوجستية التي تؤديها، أما بالنسبة للإطار في الإدارة فيفسر تلك النسبة نظراً لدوره الفعال في التنسيق بين الإدارات والوحدات العاملة في المؤسسة وكذا الإشراف على التدبير التربوي العلمي والإداري والمالي للمؤسسة، في حين نفسر نقص فئة الأعوان التقنيين وغياب شبه تام لفئة عامل خدمة لعدم الاعتماد والحاجة الكبيرة لها في المؤسسة والتفات المؤسسة لفئات تخدم ضمان سير العمل فيها.

- عرض وتحليل بيانات المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي في جامعة العربي التبسي تبسة.

جدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب اتجاهات الاتصال لأكثر استخداما في جامعة تبسة

النسبة %	التكرار	اتجاهات الاتصال
49.10%	27	جميع الاتجاهات
18.18%	10	اتصال صاعد "للإدارة"
18.18%	10	اتصال نازل "من الإدارة"
14.54%	08	اتصال أفقي "بين المصالح والمكاتب"
100%	55	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه الخاص باتجاهات الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة أن أعلى نسبة هي 49.10% والممثلة لـ 27 موظف أفادوا بأن الاتصال يتم في جميع الاتجاهات أي أن جميع اتجاهات الاتصال سائدة في المؤسسة كونها تقوم بتحسين عملية الاتصال وتحديد الوظائف والمهام دون وجود صعوبات قد تعيق عملية التواصل مما يؤدي إلى سهولة الاتصال بين الموظفين عن طريق الربط بين مختلف المصالح تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا أن اتجاهات الاتصال السائدة هو الاتصال "الصاعد والنازل" مثلا أي أن إدارة الجامعة تعتمد على كلا النوعين بنسبة قدرت بـ 18.18% والممثلة لـ 10 موظفين أي أن الاتصال يقوم به فئة من الموظفين للاتصال بالإدارة وهذا نتيجة لتجاوب الإدارة معه وفتح المجال أمامهم وتشجيعهم على نقل انشغالاتهم وشكاويهم وإبداء رأيهم ومقترحاتهم إلى المستويات الأعلى.

أما فيما يخص الاتصال النازل الذي يصدر من طرف المسؤولين والرؤساء فذلك راجع إلى السلطة الرسمية والمعتمدة في اتخاذ القرارات التي توجه للموظفين نحو عملهم وكذل توضيح التعليمات والتوجيهات من أجل تنفيذها وحسن العمل بها.

وفي الأخير قدرت نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الاتصال يتم في اتجاه أفقي بـ 14.54% لـ 08 موظفين، ويعود ذلك إلى حالات التفاعل في سهولة الاتصال بين الأقسام والمصالح الأخرى وبديل هذا على التنسيق الكبير من الأقسام والوحدات بحيث يتم ارسال المعلومات وتبادلها بين مختلف الموظفين الذين يشتغلون في نفس المراكز أو مناصب العمل وهذا ما يحقق التعاون الفعال بين مختلف الوحدات وكذا يؤدي إلى تقليل علاقات الاختلاف في الآراء والتوجهات ويعزز الفهم المشترك للمهما والواجبات المطلوب تبيينها والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها.

جدول رقم 07: يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال لأكثر استخداما في الجامعة

النسبة %	التكرار	نوع الاتصال
72.74%	40	الاتئان معا
16.36%	09	اتصال رسمي
10.90%	06	اتصال غير رسمي
100%	55	المجموع

من خلال معطيات الجدول المتعلق بنوع الاتصال لأكثر استخداما في الجامعة نلاحظ ارتفاع عدد المستجوبين الذين أجابوا الإئتان معا والتي قدرت نسبتهما بـ 72.74% أي ما يعادل 40 مفردة، ويعود الارتفاع أن إدارة الجامعة تسودها اتصالات رسمية وغير رسمية "الاتئان معا" وذلك راجع إلى أن أعمال الموظفين المخولة لهم تحددها الجهة الرسمية من

الإدارة وتتم بأمر من السلطة الرسمية المعتمدة على اتخاذ القرارات الرسمية المكتوبة، أما وجود اتصال غير رسمي يعزز روح التعاون بين الموظفين مما يدفعهم إلى تقديم الأحسن والأفضل من أجل أهداف الجامعة.

في مقابل ذلك نجد أن نسبة 16.36% من موظفي الإدارة لجامعة تبسة يفضلون استخدام الاتصال الرسمي ويعود هذا أن الإدارة تتعامل بوثائق الإدارية واللوائح والقرارات المكتوبة مما يجعله أكثر مصداقية في التعامل وهذا لسهولة تداول المعلومات والمعطيات لأنه يساعد على إنجاز وجودة العمل.

وفي الأخير نجد الأفراد الذين صرحوا بنوع الاتصال السائد غير الرسمي إذ يقوم هذا الأخير على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة إذ بدوره يسهل عملية الوصول على المعلومات بسرعة، كما يساعد على تنمية روابط الصداقة والعلاقات الطيبة في عملية صنع القرار أو أداء المهام لكونه يقوم على الاختصار في الوقت وتسريع بعض العمليات الإدارية.

جدول رقم 08: يمثل توزيع المبحوثين عند حاجاتهم للتعبير عن آرائهم لمن يلجؤون

النسبة %	التكرار	الأشخاص الذين يلجؤ إليهم الموظفون
32.72%	18	أحد الزملاء
32.72%	18	رئيس المصلحة
25.45%	14	نائب مدير
9.11%	05	أخرى تذكر
100%	55	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الجهة التي يلجأ إليها الموظفون للتعبير عن آرائهم بوضوح وتبين من خلاله أن أغلبية موظفي الإدارة في العادة يلجؤون إلى أحد الزملاء أو لرؤساء المصالح

بنسبتي تقدر بـ 32.72% الممثلة بـ 18 موظف، أما نائب المدير فقد بلغ عددهم 14 موظف بنسبة قدرت بـ 25.45% بالمقابل نجد اقتراحات أخرى ذكرت تتمثل في أن الأفراد يلجؤون إلى السيد المدير، أو حسب الموقف أو أي مسؤول في التخصص أو مواقع التواصل الاجتماعي، رئيس مكتب، وقد بلغ عددهم 05 أفراد قدرت نسبتهم بـ 09.11%.

مما سبق نستنتج أن أغلبية الموظفين داخل الإدارة يستعينون برؤساء المصالح أو أحد الزملاء لتقديم وعرض وجهات نظرهم المتعلقة بأعمال المؤسسة ويرجع هذا إلى العلاقة المبنية على التفاهم مما يجعلهم يعبرون عن مشاعرهم وآرائهم لمختلف المشاكل لتقديم حلول مما يؤدي وضوح جوانب العمل ولحلها تحتاج إلى فريق عمل متكامل.

جدول رقم 09: يوضح ما إذا كان الموظفون يتصلون برؤسائهم

النسبة %	التكرار	الاتصال بالرؤساء
41.82%	23	أحيانا
30.90%	17	دائما
18.18%	10	غالبا
09.10%	05	نادرا
100%	55	المجموع

يتبين له نتائج الجدول أعلاه أن موظفي الإدارة أقروا بأنهم أحيانا يتصلون برؤسائهم في العمل وقد قدر عددهم بـ 23 موظفا أي بنسبة 41.82% من إجمالي عينة البحث، في حين أن نسبة 30.90% من الأفراد أجابوا أن اتصالهم برؤسائهم تكون بصفة دائمة والمقدر عددهم 17 موظف، تليها أيضا نسبة 18.18% أجابوا غالبا ما يتصلون برؤسائهم، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا أنه نادرا ما يتصلون برؤسائهم في العمل و قدرت نسبتهم بـ 09.10%.

ويعود أن أغلب الأفراد الذين أجابوا بأحيانا ما يوجد اتصال بينهم وبين رئيسهم أي أن الرئيس في مجال العمل يزود موظفيه بإعطائهم التعليمات والأوامر والقرارات التي يجب على العاملين الالتزام بها، أما الاتصال الذي يكون بصفة دائمة هذا راجع إلى ما يتطلبه العمل من مراقبة ومتابعة بصفة مستمرة من أجل أداء الأعمال بالشكل المطلوب مما يزيد لديهم حب العمل والإخلاص فيه بكل اتقان، أما الاتصال الذي يكون غالبا ما يقوم الأفراد بالاتصال برؤسائهم فهذا يكون متعلقا بعدم وجود حركية في تبادل المعلومات ونقل التعليمات والأوامر من رئيسهم مما تكون العلاقة مشحونة نوعا ما بالخلافات والصراعات التي نجدها في أي عمل إداري، أما الأفراد الذين صرحوا بنادرا ما يتصلون برؤسائهم قد يكون هناك عائق يعيق حدوث هذا الاتصال ما يجعل علاقة الموظف برئيسه غير جيدة مما يؤدي إلى جو مذبذب بالمشاكل يعيق عملية الاتصال والتي بدورها تنعكس سلبا على سير الأداء والعمل المطلوب.

جدول رقم 10: يوضح الأسباب التي يلجأ إليها الموظفون للاتصال برؤسائهم.

المجموع		نادرا		غالبا		دائما		أحيانا		سبب الاتصال بالرؤساء
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
57.89	44	2.27	01	18.18	08	31.82	14	47.73	21	لطلب مساعدة أو استفسار
30.26	23	13.05	03	17.39	04	34.78	08	34.78	08	تقديم تقارير
9.21	07	00	00	14.28	01	28.58	02	57.14	04	تقديم شكاوي
2.64	02	00	00	100	02	00	00	00	00	معاملة
100	76									المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين ونسبة 57.89% أقرروا أحيانا ما يتصلون برؤسائهم أي ما يعادل 44 موظف ويعود سبب الاتصال في طلب المساعدة أو الاستفسار، وهذا يكون أحيانا من أجل التأكد من فهم التعليمات لضمان إنجازهم العمل بالشكل المطلوب، لأن التكامل والتناسق بين العاملين عند اتصالهم برؤسائهم يخلق روح العمل الجماعي، تليها نسبة 30.26% من إجمالي العينة المقدرة عددها 23 فرد أقرروا أن سبب الاتصال يعود لتقديم تقارير ويكون أحيانا وهذا نظرا لأنها من أحد أشكال الرسائل الإدارية والتي تشمل على معلومات سوى كانت مكتوبة أو شفوية والتي تتم كتابتها من أجل موضوع ما بحيث تعمل على توضيح كافة التفاصيل ويهدف هذا التقرير إلى مساعدة الموظف على اتخاذ عدد من الإجراءات وذلك في إطار العمل، في حين ترى نسبة 09.21% أن سبب اتصالهم يعود لتقديم شكاوي وهذا راجع إلى أغلب الموظفين الإدارة في بعض الأحيان يلجؤون إلى التعبير عن آرائهم لرؤسائهم للتعبير عن مشكلة ما عن طريق رفع شكاوي أو عدم فهمهم العمل، أو أمر صادر من أعلى السلطة وهذا قصد تصريح بانشغالاتهم وتوضيحهم لطبيعة الشكوى التي بها مطالب ضرورية للحصول على الحقوق الخاصة به وذلك بطريقة قانونية، أما في الأخير يرى الأفراد أن غالبا ما يتصلون برؤسائهم والتي قدرت نسبتهم بـ 02.64% أي ما يعادل فردين ويعود سبب هذا الاتصال لمجاملة رؤسائهم.

وفي الأخير نستخلص أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة صرحوا أن اتصالهم برؤسائهم يكون أحيانا وهذا بسبب طلب مساعدة أو استفسار أو تقديم تقارير أو تقديم شكاوي حول إنجاز العمل.

جدول رقم 11: يوضح ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات المستجدة إلى كل المستويات.

النسبة %	التكرار	اهتمامات الإدارة بإيصال المعلومات
49.09%	27	أحيانا
38.18%	21	دائما
12.73%	07	أبدا
100%	55	المجموع

من الجدول أعلاه الذي يوضح ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات المستجدة إلى كل المستويات يتضح أن أغلبية المستجوبين أقرروا بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بإيصال المعلومات والقرارات المستجدة إلى كل المستويات بنسبة قدرت بـ 49.09% ممثلين بـ 27 مفردة، بينما ترى نسبة 38.18% ممثلة بـ 21 مفردة أن الإدارة دائما تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المستويات، وأخيرا ترى نسبة 12.73% ممثلين لـ 07 مفردات أن الإدارة لا تهتم أبدا بإيصال المعلومات والقرارات المستجدة إلى كل المستويات.

يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المستويات إلى عدم حسن اختيار الوسيلة بحد ذاتها وهذا ما يجعل المعلومات لا تصل إلى كل المستويات وهذا يعد من أهم المشكلات والمتمثلة في تداخل وكثرة المستويات الإدارية في المؤسسة لهذا يجب على المسؤولين السعي لاختيار الوسيلة المناسبة التي تتماشى مع مختلف المستويات لتتمكن من الوصول للمعلومات إلى الموظفين مما يجعلها سهلة ومتوفرة وواضحة.

أما الأفراد الذين أقرروا تهتم دائما بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات فهذا راجع إلى طبيعة التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين إذ تجمعهم علاقات وطيدة في العمل،

وهذا لقرب المستويات الإدارية مما يسهل لهم عملية الاتصال، أما أخيراً فالإدارة لا تهتم أبداً بإيصال المعلومات إلى كل المستويات ويعود هذا السبب إلى حجب المعلومات من قبل الرؤساء ويدل هذا إلى عدم وجود لغة التواصل وافتقارهم لأدنى مهارات الاتصال في التعامل. ومنه نستنتج أن أكبر نسبة من الأفراد أجابوا بأحيانا ما تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، وهذا نتيجة لافتقارهم لغة التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم وجود سهولة في التعامل مع الآخرين وهذا لتعدد بعض المستويات الإدارية

جدول رقم 12: يوضح تدفق المعلومات في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	تقييم تدفق المعلومات
65.44%	36	بطيئة
32.72%	18	سريعة
01.84%	01	لا تصل
100%	55	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أن تقييم عملية تدفق المعلومات في المؤسسة بطيئة وهذا ما يؤكد أنه أغلبية المبحوثين والذين يمثلون نسبة 65.44% أي ما يعادل 36 فرداً، ويرجع هذا إلى العراقيل والمشاكل التي تعاني منها الإدارة فتحد من فعالية العملية الاتصالية فيها كطول التسلسل الإداري، احتكار المعلومة من مستوى إداري معين، نقص أجهزة الاتصال، حدوث نزاعات أخرى، في حين أن نسبة 32.72% أي ما يعادل 18 فرداً ترى أن عملية تدفق المعلومات تسير بوتيرة سريعة وهذا نتيجة اختيار نوع الوسيلة من قبل الرؤساء والمرؤوسين وإدراكهم لمدى فعالية سرعة توصيل المعلومات وفي وقتها المناسب، وهذا من أجل إنجاز العمل المطلوب في وقته مما يزيد في بناء صورة حسنة عن المؤسسة ومدى التزامها بأعمالها

وتحقيق مبتغاها وأخيرا قدرت نسبة الأفراد الذين أكدوا بأن عملية تدفق المعلومات لا تصل إليهم أبدا بـ 1.84% أي ما يعادل فرد واحد فقط.

جدول رقم 13: يوضح أسباب بطء تدفق المعلومات.

النسبة %	التكرار	الأسباب
58.33%	21	طول التسلسل الإداري
27.77%	10	احتكار المعلومة في مستوى معين
8.33%	03	نقص أجهزة الاتصال
05.57%	02	حدوث نزاعات أخرى
100%	36	المجموع

يمثل الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة أكدوا بوجود أسباب وراء بطء عملية تدفق المعلومات في المؤسسة وترجع هذه الأسباب إلى طول التسلسل الإداري الذي قدرت نسبته بـ 58.33% ويمثل بـ 21 فرد، ويرجع هذا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات في إيصال المعلومة للموظفين بسبب تعدد المستويات الإدارية مما يجعل هذه الأخيرة لا تصل إليهم، وقد يعود هذا العائق إلى عدم اختيار الوسيلة المناسبة في حد ذاتها.

أما نسبة 27.77% الممثلة بـ 10 مفردات ترجع السبب إلى احتكار المعلومة من مستوى معين من طرف بعض الموظفين حديثي التوظيف وافتقارهم لمهارات الاتصال ولغة التواصل فيما بينهم وافتقارهم إلى الخبرة المهنية الكافية في التعامل مع المعلومة، بينما نجد نسبة 8.33% أكدوا لوجود نقص في أجهزة الاتصال ويرجع ذلك إلى سوء اختيار الوسيلة المناسبة أو نقص أجهزة الاتصال الحديثة والمدعمة بشبكة الأنترنت مما يجعل وصول المعلومة بشكل بطيء، أخيرا ترى نسبة 5.57% أقروا بحدوث نزاعات مع بعض العمال

نتيجة انعدام وجود أي اتصال يجمعهم وافتقارهم أدنى مهارات الاتصال مما يؤدي إلى جو مشحون بالخلافات والمشاكل التي بدورها تنعكس سلباً على الأداء المطلوب.

جدول رقم 14: يوضح توزيع المبحوثين في منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	منح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات
58.18%	32	لا
41.81%	23	نعم
100%	55	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة بسماع المؤسسة للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات فقد أقر أغلبية المبحوثين بأن المؤسسة لا تسمح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وقدرت نسبتهم بـ 58.18% والمقدرة بـ 32 موظف، ويرجع ذلك إلى أن رؤساء المؤسسة مستبدون بقراراتهم وآرائهم عند اتخاذهم القرارات ولا يمكن لأي أحد أن يكون لديه فرصة المشاركة في مناقشة قراراتهم، وهذا ما يفقد التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يشعر الموظفين أن دورهم يقتصر على تنفيذ الأوامر مما ينعكس سلباً على أدائهم.

وفي المقابل نجد أن نسبة 41.81% من إجمالي العينة المقدرة بـ 23 فرداً أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، مما يؤدي في زيادة دافعيتهم للعمل بكفاءة عالية والشعور بالانتماء إليها كأعضاء فاعلين فيها.

جدول رقم 15: يوضح اقتراحات الموظفين في منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
30.44%	07	اكتساب خبرات ومهارات جديدة
26.10%	06	بذل المزيد من الجهد
21.73%	05	إتقان العمل بكفاءة عالية
21.73%	05	ارتفاع الروح المعنوية
100%	23	المجموع

يمثل الجدول أعلاه أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم بـ 41.81% والذين أكدوا بأن المؤسسة تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أقر 30.44% منهم وممثلين بـ 07 أفراد أن ذلك يجعلهم يكتسبون خبرات ومهارات جديدة مما يجعلهم قادرين على العطاء أكثر وإنجاز المهام بشكل جيد مما يساعدهم على تحقيق نتائج إيجابية على أداء المؤسسة، تليها نسبة 26.10% أجابوا بأنهم يبذلون المزيد من الجهد بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنجازات والإنتاجات لتحقيق معدلات الإنتاج.

في حين ترى نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة تمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات يتقنون العمل بكفاءة عالية وارتفاع الروح المعنوية حيث قدرت نسبتهم بـ 21.73% ومقدر عددهم بـ 05 أفراد لكل اقتراح، فالأولى تجعلهم يتقنون أعمالهم بالشكل المطلوب مما يجعلهم يحسون بالاهتمام والقيام بالعمل بكل إتقان وإخلاص وبصورة أحسن وتحقيق الانسجام، أما الثانية ترفع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وترفع من الروح المعنوية لديهم وتزيد من تشجيعهم على نقل وجهات النظر التي تخص أي عمل مما يشعروهم بالمشاركة الإدارية.

ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تسعى جاهدة بمنح موظفيها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات لأن العمل بروح المسؤولية الجماعية يمكن تحقيق النجاح والرضا ما يمكن المؤسسة من بلوغ وتحقيق أهدافها.

جدول رقم 16: يوضح ما إذا كان واقع الاتصال يساهم من رفع كفاءة الموظفين.

النسبة %	التكرار	واقع الاتصال يرفع كفاءة الموظف
54.54%	30	قليلا
29.10%	16	كثيرا
16.36%	09	أبدا
100%	55	المجموع

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ما إذا كان الاتصال يزيد من رفع كفاءة الموظفين في الجامعة وتبين من خلاله أن أغلبية المبحوثين بنسبة 54.54% أي ما يعادل 30 فرد أجابوا بقليل ما يزيد الاتصال من رفع كفاءة الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن إدارة الجامعة تسعى جاهدة في تحديد الأهداف وبالتالي يساعد الموظفين في تحقيق المساهمة والفعالية التي تزيد من رفع كفاءتهم وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات للرفع من مستوياتهم، تليها نسبة الأفراد التي قدرت بـ 29.10% والمقدر عدد 16 فرد الذين صرحوا أن واقع الاتصال يزيد كثيرا من رفع الكفاءة لدى الموظفين وهذا بتطوير أساليب العمل ورفع كفاءة الأداء وكذا من خلال التحفيز والتشجيع من أجل المثابرة بالعمل وزيادة انجازاتهم، أما أخيرا نجد نسبة 16.36% ما يعادل 09 من الأفراد صرحوا أن واقع الاتصال لا يزيد أبدا من رفع كفاءة الموظفين وقد يكون عائق داخل المؤسسة وبالتحديد بين العاملين وهذا راجع إلى عدم الخوض في نقاش مع الموظفين حول أبرز مشاكلهم مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة مما يؤثر على سوء سير العمل.

جدول رقم 17: يوضح النواحي التي يمكن من خلالها الاتصال رفع كفاءة الموظف

النسبة %	التكرار	نواحي رفع الكفاءة
28.04%	23	تسهيل عمل الأفراد عن طريق الربط بين مختلف المصالح
17.07%	14	الارشاد والتوجيه بين الموظفين
15.86%	13	الرفع من الروح المعنوية للموظف
14.64%	12	الشفافية وتقديم المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب
13.42%	11	تحقيق التفاعل بين العاملين
10.97%	09	يجعلك تشارك في عملية اتخاذ القرارات
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد أقرروا أن الاتصال يزيد من رفع كفاءة الموظفين والمقدر عددهم 82 موظف ، وهذا راجع لتسهيل عمل الأفراد عن طريق الربط بين مختلف المصالح وقدرت نسبتهم بـ 28.04% ويدل ذلك على التنسيق الكبير بين الوحدات والأقسام وهذا ما يسهل عمل الأفراد والعمل بكفاءة لسير العمل وتحسين سير الاتصال في المؤسسة، في حين ترى نسبة 17.07% أي ما يعادل 14 فردا صرحوا بأن الارشاد والتوجيه بين الموظفين يساعد الأفراد من تحقيق أهدافهم وتأدية وظائفهم بصورة أكثر فعالية والحث على طاعة الأوامر وتنفيذ الأعمال المكلفة للأفراد وتقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة التي تسير مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة حب العمل وجودته في نفس الوقت، في حين ترى نسبة 15.86% أن الرفع من الروح المعنوية يوضح مستوى الأداء داخل المؤسسة بنجاحة وكفاءة على عملية الاتصالية، فكلما كانت العملية الاتصالية جيدة كلما كان مستوى أداء العاملين مرتفع، وفي حين ترى نسبة 14.64% أن شفافية تقديم المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب حيث تكون المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات الأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكافة

الأطراف وقيام الإدارة بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف الموظفين والعاملين في الإدارة وعدم حجب المعلومات ووصولها في الوقت المناسب، وترى نسبة 13.42% أن الرفع من كفاءة الموظفين تزيد بتحقيق التفاعل بين العمال الذي يجعلهم أكثر سعادة في بيئة العمل والتي يمكن أن تترجم إلى أداء متميز في العمل، إذ يرفع هذا التفاعل من الروح المعنوية وتحسين من مستويات الرضا الوظيفي وأخيرا ترى نسبة 10.07% من الموظفين ما يزيد من رفع كفاءتهم هو جعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات ما يساعد على تحسين نوعية القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العاملين، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم.

جدول رقم 18: يمثل أسباب عدم رفع الاتصال من كفاءة الموظف

النسبة %	التكرار	الأسباب
24.13%	07	عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية
17.24%	05	قصور وصول المعلومات في وقتها المناسب
13.79%	04	نقص وحجب المعلومات من طرف بعض الموظفين
13.79%	04	ظهور قرارات مفاجئة
10.34%	03	ضعف التفاعل والصراعات بين الموظفين
10.34%	03	اختلاف في اتجاهات وآراء الأفراد
06.93%	02	عدم تقبل الموظفين لظروف العمل الصعبة
03.44%	01	صعوبة الاتصال بالإدارة والزملاء
100%	29	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين أقروا بأن الاتصال لا يساهم في رفع كفاءتهم المقدر عددهم بـ 29 موظف حيث بررت هذه الفئة جوابها كالتالي: 24.13% عددهم 07 أفراد يعود سبب هذا لعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية

ومنه نستخلص أن الإدارة العليا لا تشرك الموظفين في فرصة اتخاذ القرارات وهذا الأمر الذي يحد من رفع كفاءتهم ونقص التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وبه يؤدي إلى نقص الاتصال الفعال بينهم، بينما ترى نسبة 17.24% أن قصور وصول المعلومات في وقتها المناسب يؤدي إلى تأخير الأعمال الإدارية وعدم إنجاز العمل في الوقت المحدد، ويعود هذا إلى نقص الوسائل المعتمدة عليها لنقل المعلومات فعدم امتلاك المؤسسة على شبكة الأنترنت في حين يرى الأفراد الذين أقرروا بنقص وحجب المعلومات من طرف بعض الموظفين وظهور قرارات مفاجئة والمقدرة نسبتهم بـ 13.79% أن هذا السبب يعود في بعض الأحيان إلى إصابة بعض الموظفين بحالات غضب أو إرهاق وبذلك تؤثر على علاقتهم وبالتالي يؤدي إلى حجب المعلومات على بعضهم البعض أو يعود ذلك إلى اختلاف في الفروق الفردية مما يسبب الحقد والغيرة لديهم، ثم تليها نسبة الأفراد الذين صرحوا بضعف التفاعل والصراعات بين الموظفين واختلاف في اتجاهات وآراء الأفراد والمقدرة نسبتهم بـ 10.34% ويعود هذا بسبب افتقارهم لمهارات الاتصال والتواصل مما ينقص لديهم التقارب والاحتكاك فيما بينهم ما يؤدي إلى نشوء صراعات في أداء العمل، وفي الأخير تتقارب نسبة الأفراد الذين صرحوا بعدم تقبلهم ظروف العمل الصعبة وصعوبة الاتصال بالإدارة والزملاء وهذا سبب نقص البيانات والمعلومات التي تعرقل السير الحسن للعمل وبالتالي تؤدي إلى ضغط الموظف مما يؤثر عليه سلبا وبالتالي تؤدي إلى صعوبة الاتصال بين الزملاء والإدارة وبالتالي فشل العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة في جامعة تبسة. جدول رقم 19: يوضح الوسائل المعتمدة بكثرة في عملية الاتصال بين الموظفين.

النسبة %	التكرار	نوع الوسائل المستخدمة
58.18%	32	وسائل كتابية
23.63%	13	وسائل شفوية
18.19%	10	وسائل إلكترونية
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أفادوا أن الوسيلة المعتمدة في إيصالنا ببعض هي الوسائل الكتابية والتي بلغت نسبتها بـ 58.18% أي ما يعادل 32 مفردة، تليها في المرتبة الثانية الوسائل الشفوية بنسبة 23.63% أي ما يعادل 13 مفردة، في حين تليها في المرتبة الثالثة الوسائل الإلكترونية بنسبة 18.19% أي ما يعادل 10 مفردات.

يتضح من خلال هذه البيانات أن ارتفاع نسبة الوسائل الكتابية يعود إلى أن الجامعة تعتمد بكثرة عليها لأنها تتسم بالبساطة والوضوح والدقة وسهولة الاستخدام لضمان وصول التعليمات والأوامر لجميع الموظفين بصفة مباشرة كونها تتوفر على عدة أشكال كالإعلانات المكتوبة التي تقوم بعرض التعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل وكذا المجلات والصحف والتقارير والمذكرات والمنشورات وغيرها.

وبالمقابل تليها نسبة الوسائل الشفوية إذ تعتبر ذات أهمية ومن أفضل الوسائل استخداما بصفة مباشرة مما تساعد على طرح اقتراحات ووجهات النظر بين الإدارة والموظفين خلال وقت قصير، ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة اجتماعات ومقابلات أو استخدام المكالمات الهاتفية، في حين نجد أن نقص استخدام الوسائل الإلكترونية في الجامعة يعود

إلى أن الجامعة متأخرة في الاعتماد على شبكة الأنترنت والتكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية وهذا مما يجعلها تعتمد على الوسائل الكتابية والشفوية.

ونستنتج مما سبق أن المؤسسة الجامعية تعتمد بالدرجة الأولى على الوسائل الكتابية إلى جانب الوسائل الشفوية لأنها من أكثر الوسائل المتوفرة في المعاملات الإدارية لأنها تتيح الفرصة لإيصال المعلومات في الوقت المناسب عكس الوسائل الإلكترونية.

جدول رقم 20: يوضح نوع الوسائل المكتوبة.

النسبة %	التكرار	نوع الوسائل المكتوبة
29.10%	16	مراسلات
25.45%	14	تقارير رسمية
23.65%	13	مذكرة مصلحة
14.54%	08	إعلانات حائطية
05.45%	03	رسائل قصيرة على الهاتف
01.81%	01	برقيات
100%	55	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ارتفاع المستجوبين الذين أجابوا بنوع الوسائل المكتوبة لإيصال المعلومات داخل الإدارة هي المراسلات التي بلغت نسبتها 29.10% والممثلة بـ 16 مفردة، ثم تليها تقارير رسمية بنسبة 25.45% والممثلة بـ 14 مفردة، تليها مذكرة مصلحة بنسبة 23.65% والممثلة بـ 13 مفردة، ثم تليها إعلانات حائطية بنسبة 14.54% والممثلة بـ 08 مفردات، ثم تليها رسائل قصيرة على الهاتف بنسبة 05.45% والممثلة في 03 مفردات وفي الأخير برقيات بنسبة 01.81% والممثلة في مفردة واحدة فقط.

ويتضح من خلال معطيات الجدول أن إدارة الجامعة تعتمد على "المراسلات" لإيصال المعلومات إلى الموظفين فهي تعد وسيلة ربط بين الموظفين وتعمل على تسيير الإجراءات وتنسيقها وتنظيمها وترتيبها لسهولة الإطلاع عليها، وتعد ذات تكلفة قليلة مع إمكانية المحافظة والرجوع إليها عند الحاجة لضمان عدم فقدانها.

ويعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين صرحوا باستخدام "التقارير الرسمية" لإيصال المعلومات و"المذكرة المصاحبة" بنسب متقاربة ويرجع هذا لأنهما من أكثر الوسائل المهمة التي تستعملها الإدارة فالأولى تقتصر على نقل الشكاوي والأوامر والتوجيهات التي تتعلق بالموظفين التي تخص أعمال المؤسسة، أما الثانية فتعد وثيقة رسمية هامة لنقل وإيصال المعلومات الهامة والقرارات من الرئيس إلى المرؤوسين من أجل اتخاذ القرارات، وقد تساهم في تطوير العمل وحل بعض المشكلات بالمؤسسة، وكما تعتبر من أفضل الوسائل في حفظ المعلومات وإمكانية استرجاعها.

أما فيما يخص "الإعلانات الحائطية" فهي من الوسائل التي تستخدمها الإدارة كتعليمات تعمل على نقل الأخبار وإرشادات توضح إجراءات العمل وكذا عرض الانشغالات التي تتعلق بالموظفين داخل الإدارة.

أما فيما يخص "الرسائل القصيرة على الهاتف" و"البرقيات" وجدنا أن نسبة استخدامهما قليلة مقارنة بالوسائل الأخرى ويعود هذا على أن الإدارة لا تعتمد على هاتين الوسيلتين بكثرة، فخصوصية هاتين الوسيلتين لا تسمح بنقل كل المعلومات والبيانات والقوانين المتعلقة بالموظفين كذا التعليمات والتوجيهات لهذا فإنها لا تعتمد بشكل كبير عليها.

فيما سبق نستنتج أن الوسائل المكتوبة المستخدمة في إيصال المعلومات إلى الموظفين داخل الإدارة فهي المراسلات لأنها تعد وسيلة ربط ضرورية بين الموفين في نقل المعلومات والتعليمات الخاصة بهم.

جدول رقم 21: يوضح نوع الوسائل الشفوية.

النسبة %	التكرار	نوع الوسائل الشفوية
32.72%	18	المكالمات لهاتفية
32.72%	18	اللقاءات والاجتماعات
21.81%	12	مقابلات
12.75%	07	الندوات والمؤتمرات
100%	55	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين الوسائل الشفوية المستخدمة لإيصال المعلومات إلى الموظفين داخل الإدارة نلاحظ أن أكثر هذه الوسائل استخداما المكالمات الهاتفية واللقاءات والاجتماعات بنسبة متساوية والتي قدرت بـ 32.72% بمجموع 18 مفردة، تليها المقابلات بنسبة 21.81% والمقدرة بـ 12 مفردة، ثم أخيرا تليها الندوات والمؤتمرات بنسبة 12.75% والمقدرة بـ 7 مفردات.

ويعود سبب ارتفاع المستجوبين الذين صرحوا أن المكالمات الهاتفية واللقاءات والاجتماعات هما الوسيلتان الأكثر استخداماً يصل المعلومات إلى الموظفين فالمكالمات الهاتفية تستخدم في التواصل ونقل المعلومات والآراء المتعلقة بأوضاع العمل نظراً لتوافرها في الإدارة بين الموظفين كما تتميز بالسرعة والسهولة والبساطة في استخدامها لذلك تعد من أهم الوسائل لأكثر استخداماً.

أما اللقاءات والاجتماعات التي تستخدم في إيصال المعلومات إلى الموظفين لأنها من أكثر الوسائل الشفوية والرسمية التي تلجؤ إليها المؤسسة لغرض مناقشة موظفيها في أمور صارمة هامة تستدعي الحوار المباشر للتأثير عليهم وفتح المجال للموظفين بهدف عرض المشكلات الإدارية وإبداء آرائهم وانشغلاتهم وتقديم اقتراحات والخروج بحلول مناسبة.

أما فيما يخص المقابلات فهي تتم بين العاملين والرؤساء في أي وقت ومكان وتعتبر وسيلة هامة وفعالة لتبادل الخبرات والآراء والأفكار بين الموظفين فهي تتطلب التخطيط من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، وأخيرا نجد نسبة ضئيلة نوعا ما الندوات والمؤتمرات وهذا راجع إلى إدارة الجامعة لا تعتمد بشكل كبير على هاتين الوسيلتين بسبب عدم تتبعها أو الاعتماد عليها في الأعمال الإدارية.

نستنتج مما سبق ومن نتائج الجدول وملاحظاته بأن المكالمات الهاتفية واللقاءات والاجتماعات هم من أكثر الوسائل الاتصالية المستخدمة لإيصال المعلومات إلى الموظفين المتعلقة بالأعمال الإدارية، لأنهما يعتبران من الاتصالات الشفوية فالأولى راجعة لقدرتها على اختصار الوقت والجهد وسهولة استخدامه، أما الثانية فهي راجعة إلى الالتقاء والمناقشة وجه لوجه، ففتح لهم فرصة إبداء آرائهم وأفكارهم لمناقشة الأعمال والوصول إلى نتائج معينة.

جدول رقم 22: يوضح نوع الوسائل الإلكترونية.

النسبة %	التكرار	نوع الوسائل الإلكترونية
90.90%	50	شبكة الأنترنت
09.10%	05	شبكة الأنترنت
100%	55	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يوضح نوع الوسائل الإلكترونية المستخدمة لإيصال المعلومات إلى الموظفين نلاحظ ارتفاع نسبة استخدام شبكة الأنترنت حيث قدرت بـ 90.90% بمجموع 50 تكرارا، تليها شبكة الأنترنت بنسبة ضئيلة جدا و قدرت بـ 09.10% والممثلة بـ 05 مفردات فقط.

ويعود سبب ارتفاع الأفراد الذين يستخدمون شبكة الأنترنت كون إدارة الجامعة تعتمد عليها بنسبة كبيرة نظرا لأهميتها في القيام بالأعمال الإدارية تستعمل في نقل المعلومات والبيانات الخاصة بأعمالهم، وكما تتميز بالسهولة والسرعة في الاتصال وكذا اختصار الجهد والوقت، أما نسبة الأفراد الذين يستخدمون شبكة الأنترنت كانت ضئيلة جدا وهذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة لا تعتمد على هذه الوسيلة باعتبارها غير متاحة للموظفين لأنها تستخدم فقط من قبل الرؤساء في الإدارات العليا أو المنظمات الكبرى بسبب عدم تفعيلها بطريقة جيدة.

نستنتج مما سبق أن شبكة الأنترنت هي الوسيلة لأكثر فعالية ومن أحدث الوسائل المستخدمة في ترقية وطبيعة الاتصالات داخل الإدارات ويرجع هذا إلى جودتها، وسرعة إتقانها للعمل ويمكن القول بأن أي مؤسسة لا بد عليها من استخدام هذه الوسائل لضمان السير الحسن والتنسيق الجيد بين الأقسام والمصالح التابعة للتنظيم مع العمل على تحديثها مستقبلا.

جدول رقم 23: يوضح أهم الوسائل المستعملة في إيصال الموظفين رسائلهم لرؤسائهم.

النسبة %	التكرار	نوع الوسائل المستعملة
40.00%	22	المقابلة الشخصية
18.19%	10	مراسلات
14.54%	08	هاتف
12.72%	07	تقارير
09.10%	05	الفاكس
05.45%	03	رسائل نصية
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح نوع الوسائل المستعملة لإيصال الموظفين رسائلهم لرؤسائهم داخل الجامعة أي أن أعلى نسبة تعود للمقابلة الشخصية حيث قدرت نسبة استخدامها بـ 40% لمجموع 22 مفردة، تليها المراسلات بنسبة 18.19% بمجموع 10 مفردات، ثم تليها الهاتف بنسبة 14.54% بمجموع 08 مفردات، في حين نجد أن التقارير نسبتها لا تتجاوز 12.72% لـ 07 مفردات وأخيرا نجد كل من الفاكس بنسبة 09.10% لـ 05 مفردات ثم رسائل نصية بنسبة 05.45% لمجموع 03 مفردات.

ويرجع استخدام المقابلة الشخصية بالدرجة الأولى إلى أن الأفراد يلتقون برؤسائهم وجها لوجه من أجل إعطائهم فرصة إبداء الرأي ومناقشة القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم للوصول إلى نتائج يتوافق عليها الجميع وبالتالي فالمؤسسة الجامعية يعتمد موظفوها أكثر على المقابلات الشخصية كوسيلة رسمية لإيصال رسائلهم.

أما بالنسبة للوسائل المتبقية والمتمثلة في كل من المراسلات، الهاتف، التقارير فالأولى تعد من أهم وسائل التبليغ التي يستعملها الموظفون لإيصال اقتراحاتهم وآرائهم قصد العمل

على سير الإجراءات والأعمال المخولة لهم، وتعتبر ذات أهمية للمحافظة عليها والرجوع إليها عند اللزوم، أما الثانية تعد من بين الوسائل التقليدية لسهولة استخدامها فيستخدم الهاتف للإبلاغ عن شيء مباشرة ولكل ما يحتاجه الموظفون للاتصال برؤسائهم أما التقارير فهي من الوسائل التي يستعملها الموظفون لإيصال رسائلهم لرؤسائهم قد تكون في كل شكوي أو انشغالات متعلقة بأداء أعمالهم إذ تعد تكلفة قليلة بالإضافة إلى إمكانية المحافظة عليها والرجوع إليها، أما فيما يخص كل من الفاكس ورسائل نصية إذ من خلالهما يستطيع كل منها نقل الرسائل المكتوبة عبر الاتصال الهاتفي ويستقبل في الحال، ذلك يتم بتوفره الجهد والوقت الذي يستغرقه في نقل الرسائل وقد يسهم في فعالية الاتصالات الإدارية وإنجاز الأعمال الإدارية.

جدول رقم 24: يوضح ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هادفة لإيصال التعليمات بسرعة.

النسبة %	التكرار	فاعلية الإعلانات
78.19%	43	نعم
21.81%	12	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح أهمية استخدام الإعلانات كوسيلة هادفة لإيصال التعليمات نلاحظ أن نسبة 78.19% أي ما يعادل 43 فرد من المجموع الكلي 55 أفادوا أن الإعلانات وسيلة هادفة لإيصال التعليمات بسرعة ويرجع ذلك إلى أنها من أهم الوسائل لنقل المعلومات والتوجيهات والإرشادات وكذا انشغالات الموظفين المتعلقة بإدارة المؤسسة، وتتميز هذه الوسيلة بسهولة الإطلاع عليها في أي وقت، إضافة إلى إمكانية الرجوع إليها عند الحاجة.

في حين ترى نسبة 21.81% أي ما يعادل 12 فردا أن الإعلانات ليست وسيلة هادفة لإيصال التعليمات لهم بسرعة بل توجد وسائل أخرى لها دور فعال في إيصال التعليمات للموظفين داخل إدارة المؤسسة.

- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: أنواع العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة.

جدول رقم 25: يوضح ما إذا كانت هناك عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية.

وجود عوائق	التكرار	النسبة %
لا	32	58.19%
نعم	23	41.81%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ارتفاع عدد المستجوبين الذين أقرروا بعدم وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية حيث قدرت نسبتهم بـ 58.19% أي ما يعادل 32 مفردة، ويعود هذا الارتفاع أن أغلبية موظفي الإدارة لا تواجههم مثل هذه العوائق أو العقبات التي تحد من فعالية اتصالهم ببعضهم داخل الكلية، سوى كانت هذه العوائق تتعلق بالرؤساء أو بالموظفين أو بالرسالة أو بالوسيلة أو بالتنظيم.

وبالمقابل نجد نسبة الأفراد الذين صرحوا بوجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية قدرت بـ 41.81% أي ما يعادل 23 مفردة.

ويتضح من خلال هذه النسبة أن موظفي الإدارة تواجههم بعض العوائق والعقبات المختلفة تتعلق بسير العمل والتي تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية كالانفراد في اتخاذ القرارات، عدم تسيير السبل للوصول إليهم والتفاعل مع الموظفين، تسلط الرؤساء، حجب المعلومات من قبل الرؤساء، قلة الثقة بين الزملاء، غياب المشاركة بين الموظفين في اتخاذ القرارات، افتقارهم مهارات الاتصال، تأخر بعض المراسلات بسبب كثرة المستويات الإدارية، عدم صياغة الإعلانات بشكل واضح، افتقار لوسائل الاتصال الحديثة، نقص التنسيق بين أقسام المؤسسة، غموض الأدوار، عدم تحديد المسؤوليات، تعدد المستويات الإدارية وغيرها.

جدول رقم 26: يوضح العوائق التي تتعلق بالرؤساء.

النسبة %	التكرار	العوائق المتعلقة بالرؤساء
38.46%	10	الانفراد في اتخاذ القرارات
34.62%	09	عدم تسيير السبل للوصول إليهم والتفاعل مع الموظفين
19.23%	05	حجب المعلومات من قبل الرؤساء
07.69%	02	تسلط الرؤساء
100%	26	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أهم العوائق المتعلقة بالرؤساء والتي تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية وقد جاء الانفراد في اتخاذ القرار كأهم عائق حيث قدر نسبته بـ 38.46% وتمثلت بـ 10 مفردات، تليها نسبة 34.62% أي ما يعادل 09 مفردات والتي تمثل عدم تسيير السبل للوصول إلى الرؤساء والتفاعل مع الموظفين، في حين يليها عائق حجب المعلومات من قبل الرؤساء بنسبة 19.23% تمثلت بـ 05 مفردات، وأخيرا نجد نسبة المبحوثين الذي أقروا بتسلط الرؤساء بنسبة 07.69% وتمثلت بـ مفردتين.

يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بانفراد الرؤساء في اتخاذ القرارات إلى فقدان الثقة وعدم السماح للموظفين في مشاركتهم لوضع القرارات الإدارية ومنحهم فرصة التدخل في إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بعدم تسيير السبل للوصول إلى الرؤساء والتفاعل مع الموظفين يعود هذا إلى نظرة الفوقية والاستعلاء والتي تحول دون فتح باب الحوار مع الموظفين والتفاعل معهم بشكل مباشر.

وفي المقابل يرى الأفراد الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بحجب المعلومات من قبل الرؤساء ويعود هذا ربما لتجنب وقوع المشاكل والصراعات وتجنب الشائعات التي يقدر تظهر

في غالب الأحيان قد تكون معلومات سرية ما يجعلهم يحبسون المعلومة ويقومون باحتكارها وعدم البوح بها.

في حين نجد الأفراد الذين صرحوا بوجود عوائق تتعلق بتسلط الرؤساء أي أن المدير المستبد لا يهتم التعرف على أفكار وآراء ومشكلات تابعيه، ولا يأخذها في اعتباره عند اتخاذ القرارات الهامة مما يؤدي إلى عدم إحساسهم بالقيمة والانتماء للعمل كما أن ذلك يقلل من الإبداع المهني لديهم ويقلل من حب الموظف لعمله بالإضافة إلى كثرة تغيبه وتهربه من أداء أي أعمال توكل إليه، كما يقلل ذلك من حماسة الوظيفي وتقدمه بالعمل.

مما سبق نستخلص أن نسبة الأفراد الذين أقروا بوجود عوائق تحد من فعالية الاتصال المتعلقة بالرؤساء هي الانفراد في اتخاذ القرارات بنسبة كبيرة مقارنة بالعوائق الأخرى.

جدول رقم 27: يوضح العوائق التي تتعلق بالموظفين.

النسبة %	التكرار	العوائق المتعلقة بالموظفين
18.46%	12	قلة الثقة بين الزملاء
16.92%	11	غياب المشاركة بين الموظفين في اتخاذ القرارات
15.38%	10	افتقار مهارات الاتصال لدى الموظفين
10.76%	07	اختلاف المستوى التعليمي والبيئي
09.23%	06	العامل النفسي للموظف
09.23%	06	اختلاف فهم الأفراد للمعاني
09.23%	06	الصراعات بين الأفراد
04.65%	03	نقص الشفافية للأفراد
03.07%	02	حالات الإرهاق والغضب
03.07%	02	حالات المرض والإحباط
100%	65	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ارتفاع أغلبية المبحوثين الذين أقرروا بوجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية المتعلقة بالموظفين كقلة الثقة بين الزملاء بنسبة 18.46% والممثلة لـ 12 فرد، في حين ترى نسبة 16.92% الممثلة لـ 11 فرد تمثل غياب المشاركة بين الموظفين في اتخاذ القرارات وكذا افتقار مهارات الاتصال لدى الموظفين بنسبة قدرت 15.38% لـ 10 أفراد، تليها نسبة 10.76% اختلاف المستوى التعليمي والبيئة، وفي حين نجد مجموعة من النسب متساوية ومتعادلة وهي العامل النفسي للموظف، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، الصراعات بين الأفراد التي قدرت نسبتهم بـ 09.23% أي ما يعادل 6 أفراد لكل عائق، تليها نسبة 04.65% نقص الشفافية للأفراد أي ما يعادل 03

أفراد، وأخيرا نسبتي الأفراد الذين أجابوا بوجود حالات الإرهاق والغضب، حالات المرض والإحباط بنسبة قدرت بـ 03.07% المقدرة بـ مفردتين.

يعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بفقدان الثقة بين الزملاء إلى غياب روح التفاهم والتعاون بين العاملين سوى قادة أو مرؤوسين لذا ينتج عن هذا التعطل الاتصال وحجب المعلومات والأخبار بسبب الخوف من المدير أو عدم اهتمام المدير بالاتصال بالمرؤوسين.

أما فيما يخص الأفراد الذين أجابوا بوجود عائق غياب المشاركة بين الموظفين في اتخاذ القرارات وهذا يشير إلى فقدان الرغبة في الإبداع، وانخفاض معدل إحساسهم بالمسؤولية مما يصيب الموظفين بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات وبالتالي يدفعهم إلى إهمال العمل وضعف الإبداع والخبرة في أداء العمل، أما افتقار مهارات الاتصال لدى الموظفين يدل هذا على نقص الخبرة وضعف الاتصال والتواصل بينهم داخل المؤسسة، والتي بدورها تؤدي إلى وجود فجوة في الاتصال وتشنت البيانات مما يؤثر سلبا على سير العمل.

أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بوجود عوائق كالعامل النفسي للموظف واختلاف فهم الأفراد للمعاني والصراعات بين الأفراد، فالأولى بسبب الضغط النفسي الناجم عن العمل والإنهاك والتعب بسببه وينتج عنه ضغوط العمل وأعباء الحياة سوى في الحوار أو النقاش أو التفاهم وعدم القدرة على الإبداع في العمل بسبب المؤثرات النفسية على طاقة الإنسان ونشاطه اليومي وعلاقته بالعمل، أما الثانية تنشأ عنها الخلاف بين الطرفين أو بين الرئيس ومرؤوسيه بسبب وجود أهداف يعتقد كلا الطرفين أن هي الأصح، أما الثالثة تنتج عنه اختلاف وأسلوب وطريقة العمل بين أعضاء الفريق الواحد قد يؤدي إلى حدوث بعض

الاشتباكات اليومية التي تؤدي إلى تفاقمها إلى حدوث الخلاف والصراع وكما يؤدي إلى فقدان الثقة وعدم المشاركة في وضع القرارات الإدارية.

وفي حين نجد الأفراد الذين صرحوا بوجود نقص الشفافية لديهم ويؤدي ذلك إلى زعزعة الثقة فهي على رأس البيروقراطية فغياب المعلومات والوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على جميع الأطراف المعنية في الإدارة يؤدي إلى جو مشحون يسوده التعقيد والغموض وسوء الفهم، ما يضعف ثقة الأفراد العاملين ويزيد شعورهم بالتهميش وبالتالي عدم الانتماء والولاء للمؤسسة

وعلى العكس كلما كانت الخطط والإجراءات تسير بشفافية كلما ساعد ذلك على المشاركة بفعالية لتطوير نواحي العمل الإداري والإسهام في تحقيق نوعية أداء أفضل.

أما عن تنوع الحالات النفسية بنسب متساوية لدى الموظفين كحالات الغضب والإرهاق والمرض والإحباط فهي كلها عوامل صحية ونفسية تحد من تركيز الموظف وأدائه لعمله بشكل جيد ما يؤثر على وظيفته.

جدول رقم 28: يوضح العوائق التي تتعلق بالرسالة.

النسبة %	التكرار	العوائق المتعلقة بالرسالة
47.84%	11	تأخر بعض المراسلات بسبب كثرة المستويات الإدارية
39.13%	09	عدم صياغة الإعلانات بشكل واضح
08.69%	02	المعلومات معقدة
04.34%	01	سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة
100%	23	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع أغلبية المبحوثين الذين أقرروا بوجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية المتعلقة بالرسالة كتأخر بعض المراسلات بسبب

كثرة المستويات الإدارية بنسبة 47.84% والممثلة بـ 11 مفردة، تليها نسبة الأفراد الذين أقروا بعدم صياغة الإعلانات بشكل واضح حيث قدرت نسبتهم بـ 39.13% والممثلة بـ 09 مفردات، في حين نجد نسبة الأفراد الذين صرحوا بوجود عوائق تتمثل في وجود معلومات معقدة بنسبة 08.69% والممثلة بـ مفردتين، تليها نسبة المبحوثين صرحوا بوجود سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة بـ 04.34% والممثلة بمفردة واحدة فقط.

ولعل أهم عائق هو تأخر المراسلات بسبب كثرة المستويات الإدارية داخل التنظيم الذي يعتبر من أكبر العقبات في عملية الاتصال حيث تتعرض المراسلات أثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الإدارية إلى التحريف والتغيير مما ينجم عنها حجب الأخبار والمعلومات غير السارة عن الرؤساء الإداريين، ويعد التنظيم البيروقراطي من أهم المبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبرى التي تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل بإحكام والسيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة، إلا أن أثر تشويه البيروقراطية كالبطء في الأداء وتعقيد في معالجة المشكلات الإدارية وغيرها.

أما فيما يخص الأفراد الذين صرحوا بعدم صياغة الإعلانات بشكل واضح يعود ذلك لعدم توضيح الفكرة المتعلقة بالمعلومات التي تتعلق ببيئة العمل، في حين نجد تقارب نسب الأفراد الذين صرحوا بوجود عوائق تواجههم تتعلق بوجود معلومات معقدة، إضافة إلى سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون لرسالة وهذا ما ينتج عنه وصول المعلومات والرسائل إلى الموظفين بطريقة غير واضحة وغير مفهومة وهذا بسبب الوسيلة المستخدمة وغير المناسبة في ذلك.

جدول رقم 29: يوضح العوائق التي تتعلق بالوسيلة.

النسبة %	التكرار	العوائق المتعلقة بالوسيلة
36.11%	13	افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة
25.00%	09	تعرض وسائل الاتصال لعطب مثل "الحواسيب، فاكس، هاتف"
16.66%	06	نقص الخبرة التقنية في مجال الأنترنت
13.88%	05	وسائل الاتصال تفتقد التنظيم
05.55%	02	عدم ملائمة وسيلة الاتصال لموضوعه
02.80%	01	درجة تعقيد شبكة الاتصالات
100%	36	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح نوع العوائق التي تواجه الموظفين المتعلقة بالوسيلة إذ نلاحظ افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة بنسبة 36.11% والتي قدرت بـ 13 مفردة، تليها تعرض وسائل الاتصال لعطب بنسبة 25.00% والممثلة لـ 09 مفردات، تليها نقص الخبرة التقنية في مجال الأنترنت بنسبة 16.66% والممثلة بـ 06 مفردات، بعدها نجد العائق المتمثل في عدم وجود تنظيم لهذه الوسائل الاتصالية بنسبة 13.82% وممثلة بـ 05 مفردات، بعدها نجد عدم ملائمة وسيلة الاتصال لموضوعه بنسبة 05.55% لمفردتين، وأخيرا تأتي درجة تعقيد شبكة الاتصالات بنسبة 02.80% لمفردة واحدة فقط.

يعود سبب ارتفاع عدد الأفراد الذين صرحوا بافتقار المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة إلى أن الكلية لا تمتلك مثل هذه الوسائل بالقدر الكافي بالرغم من أنها ضرورية في تأدية مختلف الأعمال الإدارية أم التي موجودة فبعضها تتعرض إلى عطب نتيجة عدم صيانتها، ونجد أيضا نقص الخبرات التقنية في مجال استخدام الأنترنت وهذا نتيجة نقص المهارات والخبرات الكافية في مجال استخدامها وعدم وجود تأهيل وتدريب على استخدامها، أما وسائل

الاتصال تفتقد التنظيم فهذا راجع إلى نقص تقنيات الاتصال الحديثة واعتمادها على الوسائل التقليدية بكثرة وعدم ملائمة وسيلة الاتصال لموضوعه ويعود هذا أن الموظفين لا يجدون اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عليهم عملهم وتضمن لهم توفير الوقت والجهد وبالتالي توصيل المعلومة في وقتها المناسب.

جدول رقم 30: يوضح العوائق التي تتعلق بالتنظيم.

النسبة %	التكرار	العوائق المتعلقة بالتنظيم
35.13%	13	نقص التنسيق بين أقسام المؤسسة
24.32%	09	غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات
13.51%	05	عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومة
13.51%	05	عدم تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات
10.81%	04	تعدد المستويات الإدارية
02.72%	01	عدم تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل المستويات الإدارية المختلفة
100%	37	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه المتعلق بوجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية المتعلقة بالتنظيم نجد أن أعلى نسبة تمثلت في نقص التنسيق بين أقسام المؤسسة بنسبة 35.13% والممثلة بـ 13 مفرد، ثم ليها غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات بنسبة قدرت بـ 24.32% والممثلة لـ 09 مفردات، تليها عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات وعدم تحديد الجهات التي تتواجد بها المعلومات بنسبة 13.51% والممثلة لـ 05 مفردات، ثم تليها تعدد المستويات الإدارية بنسبة 10.81% لـ 04 مفردات، وأخيرا عدم تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل المستويات الإدارية المختلفة بنسبة 02.72% لمفردة واحدة فقط.

ويمكن تفسير معطيات الجدول بأن ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود عوائق تتعلق بنقص التنسيق بين أقسام المؤسسة إلى عدم التجاوب بين مختلف المصالح مما يخلق بينهم ضعف التواصل والتنسيق بين الموظفين.

أما فيما يخص العوائق المتعلقة بغموض الأدوار وعدم تحديد المستويات فهذا ينتج عنه في هذه الأدوار تداخل وعدم تحديد الجهة المسؤولة عن إعطاء الأوامر، أما العوائق المتمثلة في عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومة فهذه الأخيرة تص متأخرة بسبب عدم وجود جهة مسؤولة مما يؤدي إلى نقص تبادل المعلومات بين الموظفين حول طريقة العمل، في حين نجد عدم تحديد الجهات التي تتوجد بها المعلومات ويؤدي هذا إلى عدم وضوح نظام المعلومات مما يقلل من تنفيذها وتنفيذ القرارات الصادرة والمطلوبة بين مختلف المستويات الإدارية.

أما فيما يخص تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى إضاعة الوقت وتأخير الإنجاز والمعاملات وقد يؤدي إلى تشويه المعلومات وتحريفها، ويؤثر في دقتها أثناء انتقالها بين المستويات ما يؤدي إلى سوء التفاهم وسوء التنسيق ولذا يعد تعدد المستويات الإدارية أكبر عقبة تعيق الاتصال الجيد والمرن.

جدول رقم 31: يوضح توزيع المبحوثين على أساس اقتراحاتهم لتجنب العوائق لتحسين الاتصال داخل الجامعة.

النسبة %	التكرار	اقتراحات لتجنب العوائق
47.62%	10	الحرص على تزويد الإدارة بأحدث تكنولوجيات الاعلام والاتصال
9.53%	02	التنسيق للمساهمة في تحقيق التفاعل بين الموظفين ومساعدتهم في المشاركة في العمل والاتصال بمختلف الكليات
9.53%	02	تنظيم اجتماعات بين المسؤولين والموظفين لتحسين عملية الاتصال
4.76%	01	متابعة وتقييم الموظفين حسب المخرجات لا حسب الحضور
4.76%	01	إعداد شبكة اتصال داخلية
4.76%	01	السرعة في إيصال المعلومة في وقتها
4.76%	01	تدريب الموظفين في مجال استخدام الأنترنت وفهم المقررات الإدارية خاصة من حي الموارد البشرية "من حقوقهم وواجباتهم"
4.76%	01	العمل على وضع سياسة واضحة للاتصال تخدم مصالح الجامعة
4.76%	01	تنظيم ملتقيات علمية تقنية لتطوير مهارات الموظفين بخصوص هذا الموضوع
4.76%	01	الشفافية في إيصال المعلومة من حيث المصدر والوقت المناسب بالأخذ بالحسبان المسؤول دور الموظف واستغلال الوقت
100%	21	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اقتراحات الموظفين لمحاولة تجنب العوائق بغية تحسين الاتصال داخل الجامعة نلاحظ أن نسبة كبيرة اقترحت الحرص على تزويد الجامعة بأحدث تكنولوجيات الإعلام والاتصال وق قدرت بـ 47.62% أي ما يعادل 10 مفردات، ويعود هذا الارتفاع أن الإدارة تفتقر للوسائل الحديثة داخل الهيكل التنظيمي واعتمادها على وسائل وتقنيات تقليدية مقارنة مع التطور الحاصل الذي شهدته التكنولوجيا الذي يتطلب

وسائل حديثة وخبرات متمكنة من استخدامها ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحافظ على مكانتها وترتقي بمستوى أدائها دون اللجوء إلى استخدام هذه التقنيات الحديثة ولا بد لها أن تساير التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وأن تعتمد هذه الأخيرة في جل أعمالها بغية تحسين المخرجات في إطار الجودة الشاملة.

يليه اقتراح تنظيم اجتماعات بين المسؤولين والموظفين لتحسين عملية الاتصال وكذا التنسيق للمساهمة في تحقيق التفاعل بين الموظفين ومساعدتهم في المشاركة في العمل والاتصال بمختلف الكليات بنسبة قدرت بـ 09.52% أي ما يعادل مفردتين، نجد كذلك مجموعة من الاقتراحات وينسب متساوية ومتعادلة متمثلة في:

متابعة وتقييم الموظفين حسب المخرجات لا حسب الحضور، إعداد شبكة اتصال داخلية، السرعة في إيصال المعلومة في وقتها، تدريب الموظفين في مجال استخدام الأنترنت وفهم المقررات الإدارية خاصة من حي الموارد البشرية "من حقوقهم وواجباتهم"، العمل على وضع سياسة واضحة للاتصال تخدم مصالح الجامعة، تنظيم ملتقيات علمية تقنية لتطوير مهارات الموظفين بخصوص هذا الموضوع، الشفافية في إيصال المعلومة من حيث المصدر والوقت المناسب بالأخذ بالحسبان المسؤول دور الموظف واستغلال الوقت، وقدرت نسبتهم جميعا بـ 04.76% أي ما يعادل مفردة لكل اقتراح.

2/ الاستنتاجات:

بناءً على البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية استخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1/2 الفرعية:

حسب التساؤل الفرعي الأول: ما هو واقع الاتصال التنظيمي في جامعة العربي

تبسي بتبسة؟

كانت النتائج كالآتي:

- 49.10% من المبحوثين أكدوا بأن الاتصال يتم في جميع الاتجاهات "صاعد" "نازل" "أفقي" كونه يقوم بتحسين عملية الاتصال في التعامل بين الرؤساء والمؤوسين أو بين مختلف المصالح نفسها.
- 72.74% من أجمالي العينة أقرروا أن نوع الاتصالات الأكثر استخداماً في الجامعة هي اتصالات رسمية وغير رسمية بمعنى الإثنان معاً، وهذا نظراً لطبيعة الأعمال التي تستلزم على الموظفين أدائها والتي تحددها الجهة الرسمية من الإدارة وتحديد الأدوار الخاصة بهم، أما الاتصال غير الرسمي فيضمن تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين من أجل بناء علاقات وطيدة لضمان تحقيق أكبر قدر من تسريع العمليات الإدارية وتحقيق فعاليتها.
- تبين نسبة 32.72% أن أغلبية موظفي الإدارة صرحوا بأنهم في العادة يلجؤون إلى أحد الزملاء أو رئيس مصلحة لتقديم اقتراحاتهم ووجهة نظرهم المتعلقة بأدائهم لوضوح العمل.
- 41.82% من موظفي الإدارة أقرروا أحياناً ما يتصلون برؤسائهم في العمل وهذا لطلب استفسار أو مساعدة.

- 49.9% من أفراد مجتمع البحث أقرّوا أن الإدارة أحيانا ما تهتم بإيصال المعلومات والقرارات المستجدة إلى كل المستويات وقد يطرأ هذا التأخير لتعدد وكثرة المستويات الإدارية مما يجعل أداء العمل يكون بطريقة متأخرة.
- 65.44% من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأن تقييم عملية تدفق المعلومات تتسم بالبطء وهذا بسبب طول التسلسل الإداري مما يسبب في تأخر وصول المعلومات في وقتها المناسب.
- 41.81% من موظفي الإدارة صرحوا بأن المؤسسة تمنحهم السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة باعتبارها تؤدي زيادة دافعيتهم للعمل بكفاءة عالية وبذل المزيد من الجهد وشعورهم بالانتماء والبقاء والاستقرار داخل المؤسسة كأعضاء فاعلين فيها.

حسب التساؤل الفرعي الثاني المتعلق بـ: ما هي وسائل الاتصال المستخدمة بجامعة

تبسة؟

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج:

- تعتبر الوسائل المكتوبة من بين الوسائل المعتمدة بكثرة في عملية الاتصال بين الموظفين مقارنة مع الوسائل الشفوية والإلكترونية بـ 58.18%.
- تعتبر المراسلات من بين الوسائل المكتوبة لأكثر استخداما لإيصال المعلومات إلى الموظفين داخل الإدارة بنسبة قدرت 29.10%.
- أظهرت الدراسة أن أغلب الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات إلى الموظفين داخل الإدارة تمثلت في المكالمات الهاتفية واللقاءات والاجتماعات بنسبة 32.72%.
- تبين الدراسة أن شبكة الأنترنت تعد أهم الوسائل الإلكترونية لإيصال المعلومات بين الموظفين داخل الإدارة بنسبة 90.90%.

- المقابلة الشخصية من اهم الوسائل المعتمدة التي يعتمدها الموظفون لإيصال رسائلهم لرؤسائهم لأن طبيعة العمل تطلب المناقشة والقرارات وجها لوجه من أجل توصيل التعليمات بشكل واضح حتى تتوافق عليها الجميع لضمان السير الحسن للمهام والأداء الجيد.
- دلت نسبة 78.19% أن الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة للموظفين داخل المؤسسة.

حسب التساؤل الفرعي الثالث المتعلق ب: أنواع العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل جامعة تبسة؟

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج:

- هناك نسبة معتبرة من المبحوثين أقروا بوجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية قدرت نسبتهم بـ 58.19%.
- أثبتت الدراسة أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بالرؤساء الانفراد في اتخاذ القرارات بنسبة قدرت بـ 38.46%.
- أثبتت الدراسة أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بالموظفين قلة الثقة بين الزملاء بنسبة قدرت بـ 19.46%.
- أثبتت الدراسة أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بالرسالة بتأخر المراسلات بسبب كثرة المستويات الإدارية بنسبة قدرت بـ 47.84%.
- أظهرت الدراسة أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بالوسيلة افتقار لوسائل الاتصال الحديثة بنسبة قدرت بـ 36.11%.
- أظهرت الدراسة أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق تتعلق بالتنظيم نقص التنسيق بين أقسام المؤسسة بنسبة قدرت بـ 35.13%.

• قدم أغلبية المبحوثين جملة من الاقتراحات لتجنب العوائق لتحسين الاتصال داخل الجامعة فكانت من بين الاقتراحات الحرص على تزويد الإدارة بأحدث التكنولوجيات الاعلام والاتصال بنسبة قدرت 47.62% وهذا يزيد من تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التكنولوجيات.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا تبين لنا أن الاتصال التنظيمي يلقي اهتمام كبير من قبل موظفي الإدارة بجامعة تبسة فهو الشريان النابض لها وذلك راجع إلى الدور الذي يكتسبه من خلال فعاليته وأساليبه الاتصالية في معالجة مختلف المشاكل المتعلقة بالعمل وسير كافة الأنشطة المراد تحقيقها مما يسهل تحسين المهام والأعمال المطلوبة تزيد من رفع كفاءة العملية الاتصالية لهذه الأخيرة إلا أن هناك مجموعة من العراقيل تؤثر على السير الحسن للعملية الاتصالية لأي مؤسسة لتطوير عملها وتأدية مهامها وارتقاءها، وها راجع إلى عدم وجود مجال لتطوير هذه العملية للحد من المعوقات.

2/2 العامة:

✓ تعمل المؤسسة بمنح الثقة لقدرات الأفراد من خلال فتح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

✓ إدارة الجامعة تهتم أحيانا بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

✓ عملية تدفق المعلومات في المؤسسة تتسم بالبطء.

✓ أكثر وسائل الاتصال استعمالاً في الجامعة الوسائل المكتوبة.

✓ أكثر الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات والتعليمات بين الموظفين شبكة الانترنت.

✓ اعتمدت المؤسسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال المعلومات والتعليمات بسرعة للموظفين.

✓ يوفر الاتصال الألفة والانسجام والتعاون بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات في أداء العمل وهذا ما يؤدي إلى نقص الصراع والثقة بينهم مما يجعل أداء عملهم عال.

✓ السعي لبذل المزيد من الجهد من قبل الموظفين مما يزيد في تحسين أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

✓ تسعى المؤسسة دائما لتحسين العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل أكبر للمشاكل الحاصلة في ميدان العمل.

✓ تتعرض عملية الاتصال إلى عوائق تقلل من فعاليته فقد تأثر على نتائج الأعمال وكذا علاقات الأفراد داخل المؤسسة.

✓ قلة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

✓ بطء ونقص تطبيق الإدارة الإلكترونية في أعمال المؤسسة مما تؤدي إلى ضعف وعرقلة عملية الاتصال.

✓ غياب سياسة واضحة لنظام الاتصالات في المؤسسة لتعدد وكثرة المستويات الإدارية.

✓ تؤثر المعوقات على فاعلية المؤسسة وتتعلق هذه العوائق في كلا من الرؤساء والموظفين والرسالة والوسيلة والتنظيم.

التوصيات والاقتراحات:

لكي يلقي الاتصال التنظيمي أهمية لدى المؤسسات الجامعية ارتأينا تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات يمكن اخذها بعين الاعتبار لتحسين الاتصال داخل الجامعة وهي كالآتي:

✓ فتح باب الحوار والنقاش للموظفين عند الحاجة للتعبير عن آرائهم لعدم وقوعهم في مشاكل إدارية.

✓ العمل على إنشاء شبكة الأنترنت في كل الأقسام بالجامعة مما يسهل عملية إيصال المعلومات بطريقة سريعة.

✓ بناء علاقات متبادلة بين العاملين والرؤساء يزيد من التنسيق بين أقسام المؤسسة مما يجعلهم يخلصون في أداء عملهم.

✓ دعم الوسائل الاتصالية بوسائل حديثة بالإضافة إلى الوسائل التقليدية.

✓ السعي لتوفير أجهزة تقنية مناسبة للاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.

✓ منح الثقة والتعاون بين العاملين لإبراز كفاءتهم في العمل.

✓ لا بد من وضع برامج تكوينية ودورات تدريبية لتطوير معارف ومهارات الموظفين للتعامل مع الوسائل الإلكترونية المتطورة لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ التزام الرؤساء بحسن المعاملة مع المرؤوسين يزيد من فعالية الاهتمام بهم والعمل بروح المسؤولية الجماعية.

✓ على المؤسسة فتح مجال لتدفق الاتصال بأنواعه لتمكين الموظفين عن التعبير عن مشاكلهم وحاجاتهم وحتى تكون هناك علاقة قوية إيجابية بين الإدارة وموظفيها.

✓ تطوير أهم التكنولوجيات الاتصال الحديثة لمختلف الإدارات والمصالح لتسهيل عملية الاتصال.

✓ الحرص على مراعاة الظروف النفسية الصعبة التي يمر بها الموظفين الإداريين جراء ضغوط العمل.

خاتمة

من خلال ما سبق تمكنا في بحثنا هذا بشقيه النظري أو الميداني من معرفة العوائق التي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية إذ يعد الاتصال التنظيمي الأداة الأساسية والضرورية بين كافة المستويات الهيكل التنظيمي، حيث يكتسي الاتصال أهمية بالغة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها وحجمها ومدى فعاليتها، إذ يعتبر عملية هادفة في أي تنظيم فهو يعمل على توحيد المفاهيم وتعزيز روح الفريق لتفادي المشاكل التي تواجه المؤسسة وبوجوده تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها فهو يعمل على خلق جو من التفاهم والانسجام والتفاعل وتحقيق الرضا والعمور لانتماء لأنه السبيل الأنجح لضمان السير الحسن للإدارة عامة والموظفين خاصة.

إذ بواسطة أساليبه ووسائله الحديثة تقوم المؤسسة بتسيير مواردها المادية والبشرية ومن ثمة زيادة القدرة على نقل المعلومات بين كافة العاملين داخلها.

فعلى الإدارة الجامعية أن تولي اهتمام كبير بعملية التنظيم والتنسيق بين كافة المستويات الإدارية وأن تقف على ما يعيقها وتقوم بمعالجته وذلك لتحسين الأداء وضمان سيرها وتفاذي لأهم المشكلات التي تواجهها.

ومن خلال دراستنا الميدانية تبين أن جامعة تبسة تعاني من عوائق وعقبات مرتبطة بالهيكل التنظيمي وكذا الوسائل والرسائل والتي تحد من فعالية الاتصال والتي بدورها تؤثر على سير المؤسسة في تحقيق أهدافها والفعالية المنشودة ومنه جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن العوائق التي تشكل عائقا داخل الإدارة بين الموظفين والذي يظهر بشكل مباشر في أدائهم المهني وسوء تفاعلهم في الوسط التنظيمي الذي يعملون به وبه يمكن إيجاد وتقديم حلول لإزالتها ومعالجتها والحد منها مستقبلا.

قائمة المراجع

الكتب

- 1) بسام عبد الرحمان: نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2) بشار حزي: الاتصال التنظيمي الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 3) بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4) بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5) حريم حسين: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 6) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 7) خيرى أسامة محمد: إدارة الإبداع والابتكارات، الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 8) ذياب سعد جبير المطرفي: فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، دراسة مقدمة أشكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 9) رابح تركي: أصول التربية والتعليم، ط4، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.

- 10) رانيا عبد المعز الجمال: الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- 11) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 12) رحيمة عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال "المفاهيم الأساسية، الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية"، عالم الكتب الحديث، الجزائر، (د. س).
- 13) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنش والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 14) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد السيد: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
- 15) سعاد نايف برنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 16) سلاطنية بلقاسم: أسس البحث العلمي، الكتاب الأول، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س.
- 17) سمير محمد حسين: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عالم الكتب، القاهرة، 1976.
- 18) عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد: نظريات الإعلام وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011.
- 19) عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد محمد عزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009.

- 20) عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دس.
- 21) عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 22) عمر أحمد مشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2001.
- 23) عودة محمد أمين: مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية بجامعة الكويت، 1996.
- 24) فاطمة عوض، ميرفت على خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
- 25) فتحي أحمد زياب: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 26) كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، دس.
- 27) لعبيبي هادي، أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل "نظريات العمليات، الوسائط، الكفايات"، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- 28) ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: الإدارة التخطيط التنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 29) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- (30) محمد الصيرفي، عبد الغني حامد: الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- (31) محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات العلمية، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- (32) محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب القاهرة، 2004.
- (33) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (34) محمد عبيدات وزملائه: منهجية البحث العلمي المراحل والقواعد والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- (35) محي الدين عارف حسين: الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- (36) مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- (37) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006.
- (38) نعيم إبراهيم الظاهر: النظم الإدارية "المفهوم، المبادئ، الأساسيات، الأهمية"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- (39) هند نعيم، شرف هلال: تقرير حول معوقات التعلم، المركز الجهوي للتربية والتكوين، الدار البيضاء، دس.

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1) أميمة عناب: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة -دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية-، جامعة العربي بن مهدي، رسالة ماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2014.
- 2) بسمة بن بريكة: فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 3) بسمة بوقبرين: دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، 2016.
- 4) بلغوثي محمد: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019.
- 5) سهام كسيس، صبرينة بوشكارا: واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية على إداري رئاسة جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2017.

- 6) نزيهة بن شارف: معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء، دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، 2015.
- 7) نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 8) هاجر مجذوب، نجيبة زعيتير: عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة بكلية الآداب واللغات الأجنبية، جامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2018.

المجلات والجرائد:

- 1) حامد هارون، حامد علي: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة وصفية تحليلية في مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراته، ع9، 2020.
- 2) حران العربي، حسين طيبي: داخل المؤسسات الجزائرية قيادة الإبداع الإداري، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد: 01، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2020.

المواقع الإلكترونية:

- 1) <http://www.univ-tebessa.dz/arab/academic-structurear>

الملاحق

الملحق رقم 01:

إذن بالدخول للمؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة العربي التبسي - تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des Sciences Humaines et Sociales






قسم علوم الإعلام والاتصال

إلى السيد: الأستاذ العالم كاسم
الويحيى السبيح

طلب الإذن بالدخول

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض ترقية البحث العلمي، وفي إطار الشراكة المجتمعية للجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وسعيا للرفع من المستوى الأكاديمي والتقني لطلبة الجامعة من خلال الدراسات الميدانية والاحتكاك بمؤسسات الدولة على اختلافها، نرجوا من سيادتكم الموقرة، الموافقة على استقبال الطلبة الآتية أسماؤهم، من أجل القيام بدراسات ميدانية ضمن مؤسساتكم أو الاطلاع على المراجع أو إجراء المقابلات الضرورية مع المسؤولين فيها، كل ذلك في إطار احترام القوانين والأنظمة الداخلية.

أسماء الطلبة :

1. حيار من سيرة
- 2.

عنوان/مجلد البحث: مؤثرات الانترنت على الحياة الاجتماعية والسياسية

موضوع البحث: التقنيات الحديثة في خدمة البحث العلمي والجامعة الجزائرية

أخو الأستاذ

رئيس القسم

الملحق رقم 02:
استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال



التخصص: اتصال تنظيمي

استمارة استبيان لدراسة بعنوان:

معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر موظفي الإدارة

دراسة ميدانية برئاسة الجامعة لجامعة تبسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

ملاحظة:

الرجاء منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فنرجو منكم المساهمة في البحث والإجابة بكل صدق وأمانة.

- ضع علامة (X) في المكان المناسب

- يمكن الإجابة على أكثر من احتمال

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

إشراف الأستاذة:

د. عطوي نعيمة

من إعداد الطالبة:

جارش سميرة

السنة الجامعية 2020-2021

البيانات الشخصية للموظفين

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. التحصيل الدراسي: الليسانس ماجستير دكتوراه
4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. نوع الوظيفة:

المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي في جامعة العربي تبسة تبسة.

1- ماهي اتجاهات الاتصال الأكثر استخداما في جامعة تبسة؟

- اتصال صاعد "للإدارة"
- اتصال نازل "من الإدارة"
- اتصال أفقي بين المصالح والمكاتب
- جميع الاتجاهات

2- ما نوع الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة؟

- اتصال رسمي
- اتصال غير رسمي
- الاثنان معا

3- عند حاجتكم للتعبير عن آرائكم بوضوح لمن تلجأون؟

- أحد الزملاء

- رئيس مصلحة

- نائب مدير

- أخرى تذكر

4- هل تتصل برؤسائك؟

نادرا

أحيانا

غالب

دائما

❖ هل يعود سبب الاتصال إلى:

- لطلب استفسار أو مساعدة

- تقديم شكاوي

- تقديم تقارير

- المجاملة

- أخرى تذكر

5- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات المستجدة إلى كل المستويات؟

أبدا

أحيانا

دائما

6- كيف تقيم عملية تدفق المعلومات في المؤسسة؟

لا تصل

بطيئة

سريعة

❖ إذا كانت بطيئة إلى ماذا يعود سبب ذلك:

- احتكار المعلومة من مستوى إداري معين
- طول التسلسل الإداري
- نقص أجهزة الاتصال
- حدوث نزاعات مع بعض العمال

..... أخرى تذكر

7- هل تسمح لك المؤسسة في منحك المشاركة في اتخاذ القرارات؟

- نعم لا

❖ في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

- بذل المزيد من الجهد
- إتقان العمل بكفاءة عالية
- ارتفاع الروح المعنوية
- اكتساب خبرات ومهارات جديدة

..... أخرى تذكر

8- هل يساهم واقع الاتصال في الجامعة من رفع كفاءة موظفيها؟

- كثيرا قليلا أبدا

9- إذا كانت إجابتك ب كثيرا أو قليلا هل لأنه:

- يجعلك تشارك في عملية اتخاذ القرارات
- الرفع من الروح المعنوية للموظف

- الشفافية وتقديم المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب
- تحقيق التفاعل بين العمال
- الإرشاد والتوجيه بين الموظفين
- تسهيل عمل الأفراد عن طريق الربط بين مختلف المصالح

10- إذا كانت إجابتك بـ أبدا هل يرجع ذلك إلى:

- صعوبة الاتصال بالإدارة والزملاء
- ضعف التفاعل والصراعات بين الموظفين
- ظهور قرارات مفاجئة
- قصور وصول المعلومات في وقتها المناسب
- نقص وحجب المعلومات من طرف بعض الموظفين
- اختلاف في اتجاهات وأراء الأفراد
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية
- عدم تقبل الموظفين ظروف العمل الصعبة
- أخرى تذكر

المحور الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة في جامعة تبسة.

11- ماهي الوسائل المعتمدة بكثرة في عملية الاتصال بين الموظفين؟

- وسائل كتابية
- رسائل شفوية
- وسائل الكترونية

- في رأيك أي الوسائل الأكثر فعالية.....

12- ما نوع الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات إلى الموظفين داخل الإدارة؟

أ- وسائل مكتوبة:

- تقارير رسمية مذكرة مصلحة مجلة المؤسسة برقيات رسائل قصيرة على الهاتف مراسلات إعلانات حائطية

ب- وسائل شفوية:

- مقابلات المكالمات الهاتفية الندوات والمؤتمرات اللقاءات والاجتماعات

أخرى تذكر

ج- وسائل الكترونية:

- شبكة الانترنت شبكة الانترنت شبكة الأكسترنات

أخرى تذكر

13- ما هي أهم الوسائل المستعملة في إيصال الموظفين رسائلهم لرؤسائهم؟

- الفاكس رسائل نصية هاتف المقابلة الشخصية مراسلات تقارير

أخرى تذكر

14- هل ترى أن الإعلانات وسيلة هادفة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

- نعم لا

المحور الثالث: أنواع العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل جامعة تبسة؟

15- هل تواجهك عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية؟

نعم لا

❖ في حالة الإجابة بـ نعم حدد هذه العوائق:

1. عوائق تتعلق بالرؤوساء:

- تسلط الرؤوساء
- الانفراد في اتخاذ القرارات
- حجب المعلومات من قبل الرؤوساء
- عدم تيسير السبل للوصول إليهم والتفاعل مع الموظفين

2. عوائق تتعلق بالموظفين:

- اختلاف فهم الأفراد للمعاني
- قلة الثقة والتعاون بين الزملاء
- افتقار مهارات الاتصال لدى الموظفين
- الصراعات بين الأفراد
- غياب المشاركة بين الموظفين في اتخاذ القرارات
- حالات الإرهاق والغضب
- حالات المرض والإحباط
- اختلاف المستوى التعليمي والبيئية
- نقص الشفافية للأفراد

-العامل النفسي للموظف

3. عوائق تتعلق بالرسالة:

- عدم صياغة الإعلانات بشكل واضح لها

- المعلومات معقدة

- اللغة غير مفهومة لا أتقنها

- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة

- تأخر بعض المراسلات بسبب كثرة المستويات الإدارية

-وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة لا أفهمها

4. عوائق تتعلق بالوسيلة:

- وسائل الاتصال تفتقد التنظيم

- عدم ملائمة وسيلة الاتصال لموضوعه

- تعرض وسائل الاتصال لعطب مثل: حواسيب، فاكس، هاتف.

- نقص الخبرات التقنية في مجال الانترنت

- افتقار لوسائل الاتصال الحديثة

- درجة تعقيد شبكة الاتصالات

5. عوائق خاصة بالتنظيم:

- عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومة

- غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات

- نقص التنسيق بين أقسام المؤسسة

- تعدد المستويات الإدارية
- عدم تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة
- عدم تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية المختلفة

16- هل لديك اقتراح لتجنب العوائق لتحسين الاتصال داخل الجامعة؟

.....

.....

شكرا على تعاونكم

ملخص:

يحظى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية بأهمية بالغة ما دفع العلماء والباحثين إلى مزيد من الاهتمام به، كونه العصب المحرك لها الذي يتوقف عليه نجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها الذي تقوم عليه في تحقيق تكامل وانسجام بين مختلف ف الوحدات الإدارية لتحقيق أهدافها وقراراتها بواسطة الجهود الجماعية المبذولة وتسهيل المهام داخلها بالمعايير المطلوبة، ولا بد من استمرار حركة الاتصال بين أفرادها لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأنشطة المختلفة، لكن قد تتخلل هذه العملية بعض العوائق التي تحول دون سيرها بشكل فعال، فكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على مختلف العوائق والعقبات التي تعترض العمليات الاتصالية والتي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة مع محاولة معالجتها أو التقليل منها مع إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في نجاح فعالية الاتصال في المؤسسة الجامعية.

وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

ما هي أهم عوائق الاتصال التنظيمي في جامعة تبسة من وجهة نظر موظفي الإدارة؟
وتتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي اعتمدت على المنهج المسحي الذي تناسب وتوافق مع دراستنا.

ولقد تم الاعتماد على خطوات إجراء الدراسة الميدانية بعينة من موظفي الإدارة برئاسة الجامعة بتبسة، حيث قمنا بإجراء الحصر الشامل على الموظفين الإداريين والبالغ عددهم 55 موظف كما استعنا في دراستنا على أداة الاستبيان كأداة رئيسية تضم أسئلة متعلقة بمحاور الدراسة تم توزيعها على موظفي الإدارة برئاسة الجامعة وكذا بعض المصالح التابعة لها، ومن ثم تفرغها وتحليلها ومناقشتها وفي الأخير توصلنا إلى عرض أهم النتائج وكانت كالتالي:

تسعى المؤسسة دائماً لتحسين العلاقة بين الموظفين والرؤساء.

يوفر الاتصال الألفة والانتماء والتعاون بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات في أداء العمل وهذا ما يؤدي إلى نقص قلة الصراع والثقة بينهم.

تعمل المؤسسة لمنح الثقة للأفراد من خلال فتح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

تعتمد المؤسسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال المعلومات والتعليمات بسرعة للموظفين.

السعي لبذل المزيد من الجهد من قبل الموظفين مما يزيد في تحسين أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

Summary:

The importance of organizational communication within university institutions is driving scientists and researchers to pay attention to it as its driving nerve. The success of an organization, whatever its underlying character, depends on the integration and harmonization of the various administrative units. To achieve its objectives and decisions through collective efforts and facilitation of tasks within it

To meet the required standards, and to ensure interaction and mutual exchange between the various activities, the movement of communication between their members must continue. But this process may have some obstacles to its effective functioning. The main objective of this study was to identify various obstacles and obstacles to operational processes that limit the effectiveness of communication within an enterprise while attempting to address or reduce it. Highlighting the importance of organizational communication in the success of the effectiveness of communication in the university institution. The study was based on a key question:

What are the most important obstacles to organizational communication at the University of Tbilisi from the point of view of the staff of the Department? This study is part of the descriptive studies that have been based on the survey approach that is appropriate and compatible with our study. The steps taken to conduct the field study with a sample of administration staff headed by the University were miserably relied upon, where we conducted a comprehensive inventory administrative staff

The 55 staff members, as well as our study, used the questionnaire tool as a key tool with questions about the focus of the study. It was distributed to the staff of the Administration under the presidency of the University, as well as to some of its affiliated interests, and then emptied, analyzed and discussed

The main findings were presented as follows:

The Foundation has always sought to improve the relationship between staff and bosses.

It provides familiarity, belonging and cooperation between the members of the Panel, which improves relations in the performance of the work. This leads to a lack of conflict and trust between them.

The Foundation works to give trust to individuals by opening up the opportunity to participate in decision-making.

The organization relies on advertising as an important means to communicate information and instructions quickly to employees.

To strive for greater effort on the part of staff, thereby increasing their performance and career satisfaction