

قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

مذكرة ماسترتحت عنوان

أساليب الاتصال الإداري في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في

الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية على إداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• أ.د. لدمية عابدي

من إعداد الطالبتين:

- قواسمية كوثر.
- لبيض عواطف

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|------------------|----------------------|--------------|
| محمد الطيب بلغيث | أستاذ محاضر - أ - | رئيسا |
| لدمية عابدي | أستاذ التعليم العالي | مشرفا ومقررا |
| معمر ربوح | أستاذ مساعد - أ - | عضوا ممتحنا |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسولنا
الكريم، ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى
والدي أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك
الصالحين ، الحمد لله نحمده وهو المستحق للحمد والثناء

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات
وأعاننا على اتمام هذا العمل، نتقدم بأسمى معاني الشكر
والتقدير من رافقتنا طريق النجاح وكانت لنا خير سند في
رحلتنا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة الأستاذة المشرفة"
لدمية عابدي " فجزاك الله كل خير، كما نقدم جزيل
الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام" قسم علوم الاعلام
والاتصال" فلکم منا كل الاحترام والتقدير لما قدمتموه لنا
من علم ومعرفة ونصح وارشاد ، كما نتقدم بالشكر إلى كل
من قدم لنا المساعدة من قريب أو بعيد



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسولنا الكريم ، أشكر
الله عزّ وجلّ وأحمده حمدا كثيرا الذي هداني بعونه لإتمام هذا العمل فلك
الحمد يا ربي.

أما فيما بعد أهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى أبي الغالي رمز العطاء
وصاحب القلب الكبير الذي وهبني الأمان والحنان في حياتي ودروسه التي
علمني اياها هي الجوهرة الثمينة التي أحملها معي أينما ذهبت حفظه الله ورعاه
، إلى أمي الحنونة هي عيني التي أرى بها الدنيا لولا دعائها ما أكملت طريق
النجاح أطال الله في عمرها ،

إلى جميع إخوتي وأخواتي "البنى ، معمر ، خلود ، وسيم ، ايمان " وفقهم الله في
حياتهم .

إلى كل أفراد عائلتي

إلى من قاسمتني انجاز هذه المذكرة الأخت والصديقة رفيقة دربي "عواطف"
أدام الله صداقتنا .

كما أهدي هذا العمل إلى سندي ونور حياتي "عزالدين" الذي رافقني في اتمامه
وشاركني حلوه ومره ، وكل من علمني حرفا وكل من ساهم في انجازه إلى
أساتذتي الكرام "قسم علوم الاعلام والاتصال" وأخص بالذكر الأستاذة
المشرفة "د. لدمية عابدي" لما منحتني من توجيهات قيمة ونصائح لإنجاز هذا
العمل فجزاك الله كل خير ، إلى صديقاتي الغاليات. وفي الأخير أسأل الله
التوفيق في مسيرتي العلمية والعملية .

كوثر

اهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والسلام على الرحمة المهداة "محمد صلى الله عليه وسلم" فاللهم أنت ربي لا إله إلا أنت خلقتنا ونحن عبادك ونحن على عهدك ووعدك ما استطعنا ، أهدي هذا العمل إلى ثمرة نجاحي التي حملتني تسعة أشهر وهنا على وهن والتي تعبت من أجلي لأكون طالبة متفوقة في دراستي إلى مدرستي الأولى أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها إلى الذي على بساط الأوجاع الذي أحمل اسمه بكل فخر والدي حفظه الله وشفاه

إلى من يذكره القلب إلى من قاسمني حلو الحياة ومرها زوجي "عبد الرحمان" الذي كان له لمسة خاصة لا تمام هذا العمل. إلى قرة عيني وتاج رأسي أخوتي "عمار، محمد" أدامهم الله ورعاهم

إلى أخواتي اللتان صورهم لا تفارق خيالي "وردة، جمعة" وإلى الكتاكيت، بنات أختي وأخي وأخت زوجي "رتاج، تسنيم، ايداد، قصي، ألاء الرحمان، اسراء روديئة". وإلى من عرفني بهم القدر صديقات دربي: ذكرى، صبرينة، اكرام، خلود

إلى جدتي الغالية رحمها الله

إلى من قاسمتني في انجاز هذا العمل أختي وزميلتي صاحبة القلب الطيب كوثر

إلى من ساهمت معي بصبر وإخلاص من خلال توجيهاتها القيّمة أستاذتي الفاضلة د-لدمية عابدي فجزيل الشكر لها.

إلى كل من ساهم معي من قريب أو بعيد في اعداد مذكرة تخرج ، إلى كل دكاترة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

عواطف

فهرس المحتويات

| العنوان | الصفحة |
|---|--|
| شكر وعرفان | |
| إهداء | |
| فهرس الجداول | |
| فهرس الأشكال | |
| أ- ب | مقدمة |
| الفصل الأول : إشكالية الدراسة، مدخلها النظري واجراءاتها المنهجية | |
| 05 | أولاً: إشكالية الدراسة |
| 05 | 1-1- تحديد مشكلة الدراسة |
| 06 | 2-1- أسباب اختيار الموضوع |
| 07 | 3-1- أهمية الدراسة |
| 07 | 4-1- أهداف الدراسة |
| 08 | 5-1- الدراسات المشابهة |
| 18 | 6-1- تحديد مفاهيم الدراسة |
| 22 | ثانياً: المدخل النظري المعتمد في الدراسة " نظرية التقسيمات الإدارية" |
| 22 | 1-2- التعريف بالنظرية |
| 23 | 2-2- أسس النظرية (مبادئها) |
| 24 | 3-2- علاقة النظرية بالدراسة |
| 25 | ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 25 | 1-3- مجالات الدراسة |
| 27 | 2-3- مجتمع البحث |
| 29 | 3-3- منهج الدراسة |
| 30 | 4-3- أدوات جمع البيانات |
| الفصل الثاني : الاتصال الإداري ونظام الرقابة الداخلية | |
| 33 | أولاً: ماهية الاتصال الإداري |
| 33 | 1-1- أهمية الاتصال الإداري |
| 34 | 2-1- أهداف الاتصال الإداري |
| 35 | 3-1- خصائص الاتصال الإداري |
| 37 | 4-1- أنواع الاتصال الإداري |
| 39 | 5-1- أساليب الاتصال الإداري |

| | |
|--|---|
| 42 | 6-1- شبكات الاتصال الإداري |
| 45 | 7-1- معوقات الاتصال الإداري |
| 47 | ثانيا: نظام الرقابة الداخلية |
| 47 | 1-2- عوامل تطور نظام الرقابة الداخلية |
| 47 | 2-2- خصائص نظام الرقابة الداخلية |
| 48 | 3-2- خطوات الرقابة الجامعية |
| 50 | 4-2- أهداف الرقابة الداخلية |
| 51 | 5-2- أنواع نظام الرقابة الداخلية واجراءاتها |
| 53 | 6-2- معوقات نظام الرقابة الداخلية |
| 54 | 7-2- علاقة نظام الرقابة الداخلية بالاتصال الإداري |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية | |
| 58 | أولا: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية |
| 58 | 1-1- البيانات السوسيوديمغرافية |
| 63 | 2-1- طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية |
| 82 | 3-1- وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في تجسيد نظام الرقابة الداخلية بالكلية |
| 100 | 4-1- الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل ادارة الكلية |
| 117 | ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية |
| 117 | 1-2- النتائج الجزئية للدراسة |
| 118 | 2-2- النتائج العامة |
| 121 | -مناقشة نتائج الدراسة على ضوء مدخلها النظري "التقسيمات الإدارية |
| 124 | خاتمة |
| | قائمة المصادر والمراجع |
| الملاحق | |
| ملخص الدراسة | |

فهرس

الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1 | جدول يوضح مجتمع البحث | 28 |
| 2 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع | 58 |
| 3 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 59 |
| 4 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل | 60 |
| 5 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | 61 |
| 6 | يوضح فرص التواصل المستمر التي تتيحها الإدارة العليا للمرؤوسين | 63 |
| 7 | يوضح الوسائل المستخدمة في التواصل بين الرئيس والمرؤوس | 64 |
| 8 | يوضح أسباب عدم اتاحة الفرصة للمرؤوسين لتواصل مع الرئيس | 66 |
| 9 | يوضح الهدف الأساسي الذي يسعى الاتصال الإداري لتحقيقه حسب رأي المبحوثين | 68 |
| 10 | يوضح أهداف الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية حسب رأي المبحوثين | 70 |
| 11 | يوضح نوع الاتصال الإداري الأكثر استخداما بالكلية | 72 |
| 12 | يوضح اتجاهات الاتصال الرسمي الأكثر استخداما بالكلية | 74 |
| 13 | يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية | 76 |
| 14 | يوضح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية | 77 |
| 15 | يوضح الفرص التي تعطيها الرقابة الداخلية للتعرف على الاشاعات داخل ادارة الكلية | 79 |
| 16 | يوضح مساهمة الاتصال الإداري في الحد من الاشاعات | 80 |
| 17 | يوضح أسلوب الاتصال الأمثل لتعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية | 82 |
| 18 | يوضح الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية في ترشيد نظام الرقابة الداخلية | 84 |
| 19 | يوضح مساهمة وسائل الاتصال في توفير جهد ووقت الرئيس لإرشاد المرؤوسين | 86 |

| | | |
|-----|--|----|
| 88 | يوضح وسائل الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة | 20 |
| 90 | يوضح وسائل الاتصال الكتابي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة الداخلية | 21 |
| 92 | يوضح اعتماد الإدارة على الاتصال الإلكتروني في نظام الرقابة الداخلية | 22 |
| 93 | يوضح كيفية اعتماد الإدارة على الاتصال الإلكتروني في نظام الرقابة الداخلية | 23 |
| 95 | يوضح كيفية تقييم إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية أداء عمالها | 24 |
| 97 | يوضح كيفية مواجهة ادارة الكلية ارتكاب الموظف لخطأ معين | 25 |
| 98 | يوضح أبرز الوسائل الاتصالية غير المتوفرة في ادارة الكلية ملائمة لترشيد نظام الرقابة الداخلية | 26 |
| 100 | يوضح عوائق الاتصال النازل التي تحول دون قيام نظام رقابة داخلي آمن وفعال | 27 |
| 102 | يوضح عوائق الاتصال الصاعد التي تحول دون وجود نظام رقابة داخلي سليم وآمن | 28 |
| 104 | يوضح عوائق الاتصال الأفقي التي تصعب قيام نظام رقابة داخلي حسب رأي المبحوثين | 29 |
| 106 | يوضح نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية على نظام الرقابة الداخلية في ادارة الكلية | 30 |
| 108 | يوضح العوائق الشخصية التي تحد من فعالية الاتصال داخل ادارة الكلية | 31 |
| 110 | يوضح الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل الكلية | 32 |
| 112 | يوضح أبرز المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية | 33 |
| 114 | يوضح وجهة نظر المبحوثين عن نظام الرقابة المطبق عليهم | 34 |
| 115 | يوضح اقتراحات المبحوثين لإنجاح نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية | 35 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 36 | مخطط يوضح الاتصال عملية دائرية | 01 |
| 38 | يوضح اتجاهات الاتصال الإداري | 02 |
| 43 | يوضح شبكة السلسلة | 03 |
| 43 | يوضح شبكة العجلة | 04 |
| 43 | يوضح شبكة العنقود | 05 |
| 44 | يوضح شبكة الاتصال الدائرية | 06 |
| 44 | يوضح شبكة النجمة | 07 |
| 46 | مخطط يوضح معوقات الاتصال الإداري | 08 |
| 50 | يوضح خطوات عملية الرقابة في المؤسسة الجامعية | 09 |
| 52 | يوضح أنواع الرقابة الداخلية | 10 |
| 58 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع | 11 |
| 59 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 12 |
| 60 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل | 13 |
| 61 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | 14 |
| 63 | يوضح فرص التواصل المستمر التي تتيحها الإدارة العليا للمرؤوسين | 15 |
| 64 | يوضح الوسائل المستخدمة في التواصل بين الرئيس والمرؤوس | 16 |
| 66 | يوضح أسباب عدم اتاحة الفرصة للمرؤوسين لتواصل مع الرئيس | 17 |
| 68 | يوضح الهدف الأساسي الذي يسعى الاتصال الإداري لتحقيقه حسب رأي المبحوثين | 18 |
| 70 | يوضح أهداف الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية حسب رأي المبحوثين | 19 |
| 72 | يوضح نوع الاتصال الاداري الأكثر استخداما بالكلية | 20 |
| 74 | يوضح اتجاهات الاتصال الرسمي الأكثر استخداما بالكلية | 21 |
| 76 | يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية | 22 |
| 77 | يوضح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية | 23 |
| 79 | يوضح الفرص التي تعطيها الرقابة الداخلية للتعرف على الاشاعات داخل ادارة الكلية | 24 |

| | | |
|-----|--|----|
| 80 | يوضح مساهمة الاتصال الإداري في الحد من الاشاعات | 25 |
| 82 | يوضح أسلوب الاتصال الأمثل لتعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية | 26 |
| 84 | يوضح الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية في ترشيد نظام الرقابة الداخلية | 27 |
| 86 | يوضح مساهمة وسائل الاتصال في توفير جهد ووقت الرئيس لإرشاد المرؤوسين | 28 |
| 88 | يوضح وسائل الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة | 29 |
| 90 | يوضح وسائل الاتصال الكتابي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة الداخلية | 30 |
| 92 | يوضح اعتماد الإدارة على الاتصال الالكتروني في نظام الرقابة الداخلية | 31 |
| 93 | يوضح كيفية اعتماد الإدارة على الاتصال الالكتروني في نظام الرقابة الداخلية | 32 |
| 95 | يوضح كيفية تقييم ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية أداء عمالها | 33 |
| 97 | يوضح كيفية مواجهة ادارة الكلية ارتكاب الموظف لخطأ معين | 34 |
| 98 | يوضح أبرز الوسائل الاتصالية غير المتوفرة في ادارة الكلية ملائمة لترشيد نظام الرقابة الداخلية | 35 |
| 100 | يوضح عوائق الاتصال النازل التي تحول دون قيام نظام رقابة داخلي آمن وفعال | 36 |
| 102 | يوضح عوائق الاتصال الصاعد التي تحول دون وجود نظام رقابة داخلي سليم وآمن | 37 |
| 104 | يوضح عوائق الاتصال الأفقي التي تصعب قيام نظام رقابة داخلي حسب رأي المبحوثين | 38 |
| 106 | يوضح نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية على نظام الرقابة الداخلية في ادارة الكلية | 39 |
| 108 | يوضح العوائق الشخصية التي تحد من فعالية الاتصال داخل ادارة الكلية | 40 |
| 110 | يوضح الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل الكلية | 41 |
| 112 | يوضح أبرز المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية | 42 |
| 114 | يوضح وجهة نظر المبحوثين عن نظام الرقابة المطبق عليهم | 43 |
| 115 | يوضح اقتراحات المبحوثين لإنجاح نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية | 44 |

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال سمة الوجود الإنساني وسبيله للبقاء والتطور، فهو وسيلة لنقل خبرات الآخرين وأفكارهم، وتبادل المعلومات بغية الوصول إلى فهم مشترك فيما بينهم .

كما يعد الاتصال الإداري الركيزة الأساسية في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، باعتباره أداة فعالة لنقل التعليمات والأوامر والقرارات للتأثير في سلوك العاملين وتوحيد جهودهم والتنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة، وذلك لاستمرار العمليات الإدارية من تخطيط تنظيم، توجيه، رقابة.

فهذه الأخيرة تهدف إلى متابعة المهام الإدارية وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة، وعليه فإنها تكشف عن الأخطاء والانحرافات بمجرد وقوعها ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها، وعلى هذا الأساس يستوجب أن يكون هناك نظام رقابة فعال ودقيق لضمان تحقيق الأهداف المنشودة .

والمؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات العمومية، تسعى إلى ترشيد نظام الرقابة الداخلية وفق وسائل وأساليب اتصالية شفوية، مكتوبة، إلكترونية كالاتصالات، المقابلات الشخصية بين الموظفين، التقارير المكتوبة، المكالمات الهاتفية، المذكرات وذلك من أجل ضمان السير الحسن لعملها الإداري .

نظرا لأهمية الموضوع فإن الاتصالات الإدارية تمثل الجزء المكمل لعمل الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات التنظيمية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية -تبسة- باعتبارها عاملا مهما في تفعيل النظم الرقابية، ومن هذا المنطلق انصب موضوع دراستنا حول معرفة الأساليب الاتصالية المستخدمة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالكلية، حيث جاءت دراستنا ممنهجة وفق خطة بحثية تتمحور في ثلاثة فصول كالاتي::

الفصل الأول : تضمن اشكالية الدراسة مدخلها النظري واجراءاتها المنهجية من خلال تحديد المشكلة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، ثم عرض الدراسات المشابهة اضافة إلى ضبط المفاهيم، أما الشق الثاني من الفصل تطرقنا فيه إلى المدخل النظري المعتمد في الدراسة والمتمثل في تعريف نظرية التقسيمات الإدارية أسسها وعلاقتها بالموضوع .

في حين أن الشق الثالث من الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة تضمن تحديد مجالات الدراسة، مجتمع البحث، وأخيرا المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات .

الفصل الثاني : عبارة عن فصل نظري معنون بالاتصال الإداري ونظام الرقابة الداخلية حيث تضمن الجزء الأول من الفصل ماهية الاتصال الإداري من خلال إبراز أهميته

أهدافه، خصائصه، أنواعه، أساليبه، شبكاته، معوقاته. أما الجزء الثاني تناول نظام الرقابة الداخلية من خلال التعرف على عوامل تطور نظام الرقابة الداخلية، خصائصه، أهدافه، خطواته، أنواعه، معوقاته وأخيرا علاقته بالاتصال الإداري .

الفصل الثالث: المعنون بالدراسة الميدانية بدءا بتفريغ وتحليل البيانات الميدانية وصولا إلى النتائج الجزئية والعامّة ثم مناقشتها على ضوء المدخل النظري للدراسة ثم خاتمة الدراسة .

الفصل الأول
إشكالية الدراسة
مدخلها النظري
وإجراءاتها المنهجية

الفصل الأول: إشكالية الدراسة مدخلها النظري إجراءاتها المنهجية

أولا: إشكالية الدراسة

1-1- تحديد مشكلة الدراسة

1-2- أسباب اختيار الموضوع

1-3- أهمية الدراسة

1-4- أهداف الدراسة

1-5- الدراسات المشابهة

1-6- تحديد مفاهيم الدراسة

ثانيا: المدخل النظري المعتمد في الدراسة " نظرية التقسيمات الإدارية "

1-2-1- التعريف بالنظرية

2-2-2- أسس النظرية " مبادئها "

2-3- علاقة النظرية بالدراسة

ثالثا : الإجراءات المنهجية للدراسة

3-1- مجالات الدراسة

3-2- مجتمع البحث

3-3- منهج الدراسة

3-4- أدوات جمع البيانات

أولاً: إشكالية الدراسة:

1-1- تحديد مشكلة الدراسة:

الاتصال عملية حيوية وضرورية، باعتباره العامل الأساسي في مختلف ميادين الحياة من خلاله يتم التفاعل بين الأفراد والجماعات، وكذا نقل الأفكار والآراء والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك بينهم، لذا وجب الاهتمام بالاتصال كدعم أساسية للقيام بالعمل في المؤسسة وذلك لتحقيق الأهداف والغايات، فمن غير الممكن أن نتصور قيام إدارة دون وجود عملية اتصالية فعّالة لخلق التكامل والترابط الداخلي، لتنظيم وتوجيه ومراقبة الأفراد وفق ما يخدم نشاطها.

وتبعاً لذلك فإن الاتصال يحدّد وينظّم ويؤطر العلاقات الاتصالية والتفاعلية بين مختلف المستويات الإدارية، فهو حلقة وصل بين الموظّفين في المؤسسة لتسهيل العمل والتواصل فيما بينهم لكن ذلك لا يتم إلا بتوفّر مجموعة من الأساليب الاتصالية، سواء كانت كتابية أو شفوية أو مرئية مسموعة أو الكترونية، حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

هذه الأخيرة يجب أن تولي اهتماماً بالاتصال الإداري من خلال طريقة العمل وتوزيع المهام بشكل إيجابي ممّا يرفع من قيمة الأداء للحصول على النتائج المرغوبة لتسهيل سيرورة العمليات الإدارية بمختلف أنواعها.

ومن بين العمليات الإدارية في المؤسسة نجد وظيفة الرقابة التي تعمل على متابعة الأعمال والكشف عن الانحرافات وتصحيح الأخطاء التي تحدث في العمل، فمن الضروري وجود نشاط رقابي داخلي يسهر على أداء العاملين بما يتناسب مع الأهداف الداخلية للمؤسسة، فهي تسعى للتأكد من سلامة النشاط الإداري ممّا يجعل التنظيم أكثر فعالية بشكل يتلاءم مع قواعد المؤسسة لضمان عدم تداخل مصالحها الإدارية، وبنفس الطريقة يتم معرفة نقاط الضعف والمشاكل التي تواجه الموظفين في بيئة العمل، وكذا التعرف على كفاءة المرؤوسين ممّا يخلق الثقة بينهم وبين الإدارة، وعليه يفضّل أن يكون هناك نظام رقابي فعال بالمؤسسة يستجوب تقييم أداء عملها وفق أساليب اتصالية ناجحة كتتنظيم اجتماعات دورية ومقابلات مع الموظفين، رفع تقارير كتابية، ملاحظات ميدانية، محادثات شفوية.....

فالجامعة الجزائرية بدورها أحد المؤسسات الفاعلة في المجتمع والتي أدركت قيمة الاتصال الإداري بكل أساليبه، وبمدى ترشيد نظام الرقابة الداخلية في تعزيز أداء الموظفين من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الاتصال الإداري كنشاط ونظام الرقابة الداخلية كوظيفة في إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية_ بجامعة تبسة_ والتي هي محل دراستنا ومن هنا نطرح التساؤل الآتي:

ماهي الأساليب الاتصالية المستخدمة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية_ بجامعة تبسة_ ؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1- ما طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية_ بجامعة تبسة_ ؟

2- ماهي وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم في تجسيد نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية_ بجامعة تبسة_ ؟

3- ماهي الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل الإدارة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية_ بجامعة تبسة_ ؟

2-1- أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا لموضوع أساليب الاتصال الإداري في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الجامعة الجزائرية من باب الصدفة بل كان وليد لدوافع وأسباب نذكرها كما يلي:

- الميل الشخصي والاهتمام بالموضوع.
- اثرء المعرفة حول الموضوع والتعمق فيه.
- الرغبة في الحصول على شهادة الماستر.
- أصالة وتلاءم الموضوع مع تخصصنا العلمي.
- القناعة التامة في إنجاز دراسة علمية تبقى موضوع استفادة للطلبة مستقبلا.
- الكشف عن مدى أهمية الاتصال الإداري وعلاقته بنظام الرقابة الداخلية في إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-تبسة- .

- التدريب والتعود على الإجراءات المنهجية للدراسات العلمية والعمل على تطوير معارفنا في تخصص الاتصال التنظيمي.

- اثراء الجانب النظري والتطبيقي للموضوع من خلال التعرف على أساليب الاتصال الإداري ومدى تفعيل نظام الرقابة الداخلية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- تبسة-.

- تزويد مكتبة الكلية بمثل هذه المواضيع.

1-3- أهمية الدراسة:

تستمد أهمية دراستنا الحالية من الموضوع في حد ذاته لكونه يعالج موضوع مهم في مجال الاتصال التنظيمي المتمثل في أساليب الاتصال الإداري في تفعيل نظام الرقابة الداخلية باعتبارهما مفهومين ذات قيمة، لا يمكن للجامعة أن تستغني عنهما كما تعد وسائل الاتصال الإداري ونظام الرقابة الداخلية من العناصر الأساسية فيها، فالاتصال الإداري نشاط فعال لتوفير الأفكار والمعلومات لدى الموظفين مما يساعدهم في تعزيز التفاعل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية من أجل إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام المطلوبة منهم، وأنه يساهم في تقديم الآراء والمقترحات التي تسعى إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين لتحقيق أهداف الإدارة.

وقد تتجلى أهمية الرقابة أيضا في كونها تكشف عن الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك تساعد على ضبط العمل لدى الموظفين للتأكد من تنفيذ المهام بطريقة سليمة، مما يساهم في تقييم أداء الموظفين من أجل تحفيزهم ودعم كفاءاتهم لتكون هناك مردودية أحسن، ليس هذا فقط بل يمكن أيضا أن تفيد نتائج دراستنا في إيجاد المقترحات والحلول للصعوبات التي تحدث دون قيام نظام رقابي فعال داخل إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية_ تبسة_.

1-4- أهداف الدراسة:

يسعى كل باحث علمي من وراء دراسته البحثية إلى تحقيق جملة من الأهداف والغايات التي يمكن أن نوجزها في أهداف علمية وأخرى عملية:

الأهداف العلمية:

ويمكن ادراجها كما يلي:

- التعرف على طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية_تبسة_.

- الكشف عن وسائل الاتصال الإداري الأكثر استخداما في تجسيد نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية_تبسة_.

- معرفة الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل الإدارة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية_تبسة_.

الأهداف العملية:

ويمكن ذكرها كما يلي:

- الاندماج أكثر في عالم الشغل من خلال التمرن على البحوث الميدانية والتعرف على طريقة العمل الإداري.

- اكتساب خبرة أولية من طرف الموظفين ذات الكفاءة في هذا الميدان.

- القدرة على معرفة القواعد التنظيمية العملية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية_تبسة_.

- معرفة مختلف طرق عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

1-5-1- الدراسات السابقة :

الأمانة العلمية تستدعي على الباحث أن يشير في موضوع دراسته إلى البحوث والدراسات السابقة، حيث تسمح هذه الأخيرة على فهم موضوع الدراسة أكثر ومعرفة الإجراءات المنهجية والطرق الملائمة للدراسة، وذلك لأن الاطلاع على مثل هذه البحوث والدراسات، تجنب التكرار لتفادي أخطاء الآخرين، ولهذا فقد حاولنا قدر المستطاع الحصول على دراسات قد تكون سابقة أو مشابهة لموضوع الدراسة.

1-5-1-1-الدراسة الأولى:

البيانات البيبليوغرافية:

دراسة بعنوان: دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة للباحث وجدان علي أحمد، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، سنة 2010/2009.

التساؤل الرئيسي:

ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1/ ماهي الرقابة الداخلية؟ وماهي أنواعها وأدواتها؟

2/ ماهي المراجعة، كيف ظهرت، وما أسباب وجودها وما علاقتها بالرقابة؟

3/ ما طبيعة المراجعة الخارجية؟ ماهي أسسها وكيف يتم تنفيذها؟

4/ كيف تساهم كل من الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة؟¹

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على مناهج متعددة والتي تفي بغرض الموضوع ومنها: المنهج الوصفي، باعتباره المنهج المناسب للمفاهيم المرتبطة بالرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية، كما استخدم المنهج التاريخي في إظهار التطور التاريخي للمراجعة بشكل عام، والرقابة الداخلية بشكل خاص.

مجتمع البحث والعينة:

لم تحتوي الدراسة المشابهة على الجانب الميداني، بل اقتصر فقط على الجانب النظري إضافة إلى ذلك لم تستخدم أدوات جمع البيانات كالملاحظة والاستبيان.

نتائج الدراسة:

1- لكي تتمكن إدارة المؤسسة من تحقيق نتائج جيدة لأصحاب المشروع (المساهمين)، الذين ترتبط معهم بعلاقة وكالة نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة فيجب عليها تصميم نظام رقابي داخلي فعال يحافظ على أصول المؤسسة، ويشرف على عملياتها ويراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها.

2- إن الرقابة الداخلية من خلال أدواتها المختلفة المتمثلة بالموازنات التخطيطية ومحاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، وكذلك خلية الرقابة الداخلية تعتبر أداة رقابية فعالة تقوم برقابة تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة والتأكيد من تطبيقها لزيادة فعاليتها.

¹ وجدان على أحمد: دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2010، ص 09.

- 3- تعتبر المراجعة وسيلة من وسائل الرقابة سواء كانت داخلية (وجود خلية للرقابة في المؤسسة) وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط ومراقبة تنفيذ السياسات.
- 4- طبيعة المراجعة الخارجية تقوم بفحص المعلومات المالية، وقد يتطلب منه القيام بالتقرير عن فعالية الرقابة الداخلية، حتى تتمكن المؤسسة من سد الثغرات ان وجدت.
- 5- تساهم كل من الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال العمل على زيادة الكشف عن الانحراف وتفسيره، وإذا كان هناك غش أو تلاعب والذي يشير إلى المساعدة على تقييم الأداء وتصحيح الأخطاء السببية والمحافظة على الإيجابية وتطويرها.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

➤ أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تشابهتا في دراسة متغير الرقابة الداخلية.

➤ أوجه الاختلاف :

- اهتمت الدراسة المشابهة بدور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية، بينما موضوع دراستنا الحالية تناول نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - تبسة- .
- الدراسة المشابهة تختلف عن الدراسة الحالية في استخدام المنهج باعتبار الأخيرة ركزت على المنهج المسحي بينما الدراسة المشابهة ركزت على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة المشابهة السابقة الذكر في كون الدراسة المشابهة لم تستخدم أدوات جمع البيانات كالاستبيان مثلا.
- تختلف الدراسة المشابهة عن الدراسة الحالية، في أن الدراسة الحالية في تخصص اتصال تنظيمي، بينما الدراسة المشابهة ضمن تخصص محاسبة وتدقيق.
- عدم تطرق الدراسة المشابهة للجانب الميداني على عكس الدراسة الحالية.

➤ مجال الاستفادة:

- الاستفادة من الجانب العام للدراسة وتحديد المفاهيم والخطوات المنهجية.
- الاستفادة من الإطار النظري فيما يخص متغير الرقابة الداخلية.

- زودتنا بمعلومات مفيدة عن طبيعة العمل في الجانب الإداري.

1-5-2- الدراسة الثانية:

البيانات الببليوغرافية :

دراسة بعنوان: طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بمتوسطات بلدي جمورة والبرانيس، للباحثة: وردة برويس، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، سنة 2010.

التساؤل الرئيسي:

ماهي طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات الإدارية؟

التساؤلات الفرعية:

1/ ماهي أساليب الاتصال الإداري التي يتم الاعتماد عليها في المؤسسات؟

2/ ماهي طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضائها؟

3/ هل هناك معوقات تحد من فعالية الاتصال بهذه المؤسسات؟¹

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في موضوع دراستها على المنهج الوصفي، بغرض وصف واقع الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية.

مجتمع البحث والعينة:

تمثل في متوسطات بلدي جمورة والبرانيس المقدر عددهم أربعة متوسطات متمثلة في متوسطة العي الجديدة البرانيس، متوسطة لخضر ششونة بن الدراجي، متوسطة هادف أحمد متوسطة الجديدة جمورة، والتي تقع شمال ولاية بسكرة، حيث تم اختيار أعضاء دائمين (مرسمين) ومديري المتوسطات وكذا أعضاء الطاقم الإداري للمدرسة والمسيرين الماليين، ولذلك كي تكون الدراسة أكثر شمولاً، اختارت الباحثة العينة

¹ وردة برويس، طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2010، ص ص 02-03.

غير العشوائية الحصصية، وقد تم تطبيق طريقة التحليل التتابعي في اختيار العينة حيث لم يتم ضبطها دفعة واحدة وإنما نمت عبر مرحلتين:

أولاً: اختارت عينة من 1000 فرد موزعة على 05 فئات (موظفين، إداريين، مسؤولين، عمال عاديين، طلبة)، حيث بلغ عدد أفراد كل فئة 200 مبحوث.

ثانياً: أضافت أفراد آخرون للعينة بنسبة 3/1، أي 500 فرد ليصبح أفراد العينة 1500 مبحوث وارتفع عدد كل فئة من الفئات من 200 الى 500 مبحوث.

أدوات جمع البيانات:

ركزت الباحثة على الملاحظة البسيطة والمقابلة، واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات والوثائق والسجلات وأساليب تحليل البيانات.

نتائج الدراسة:

1- تستخدم المؤسسات التربوية عدة وسائل اتصالية من بينها الاجتماعات التي تعتبر أهمها حيث يحرص الجميع على حضور الاجتماعات والاستفادة منها وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها واحترام الآراء والمقترحات التي تطرح فيها، اللوحات الإعلانية والمقابلات الشخصية والندوات والتعليمات والأوامر المكتوبة والتقارير.

2- جل المدراء يعملون بمبدأ التفويض كأسلوب لتسهيل أداء الأعمال.

3- طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسات التربوية تجسدت في مبدأ التفاني والإخلاص في العمل سواء للمدراء أو أعضاء إدارة المدرسة.

4- المعوقات التي يمكن أن تحول دون إتمام العملية الاتصالية هي عدم فهم المشاكل الحاصلة وكذا عدم احترام تعليمات العمل التي تعتبر كمعوقين رئيسيين لعملية الاتصال بالمؤسسات التربوية.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

➡ أوجه التشابه:

- تتوافق دراستنا مع الدراسة المشابهة في موضوع الاتصال الإداري.

- الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان.

أوجه الاختلاف :

- تتباين الدراسة الحالية مع الدراسة المشابهة في الموضوع المدروس.
- تختلف الدراسة المشابهة عن الدراسة الحالية في وصفها لواقع الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية .
- الدراسة المشابهة تختلف عن الدراسة الحالية في المنهج باعتبار أن هذه الأخيرة ركزت على المنهج المسحي بينما الدراسة المشابهة ركزت على المنهج الوصفي.
- دراستنا تختلف عن الدراسة المشابهة في الجانب الميداني.
- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسة المشابهة في كون دراستنا في تخصص اتصال تنظيبي بينما الدراسة المشابهة في تخصص تنمية الموارد البشرية.

مجالات الاستفادة:

- الاستفادة من الدراسة المشابهة بمعرفة أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في تحسين صورة المؤسسات العمومية.
- الاستفادة من الجانب الميداني وما يتعلق بالإجراءات المنهجية.
- الاستفادة في التعرف على كيفية عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.

1-5-3- الدراسة الثالثة:

البيانات البيبليوغرافية:

دراسة بعنوان: أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية، دراسة تحليلية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، للباحث محمد حامد مجيد السامرائي، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة، سنة 2016.

التساؤل الرئيسي:

ما أثر نظام الرقابة الداخلية بأبعاده على جودة التقارير المالية بأبعاده في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر تطبيق نظام الرقابة الداخلية بأبعاده المجتمعة (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، المعلومات والاتصالات) على جودة التقارير المالية ببعديها في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
- التعرف على أثر تطبيق نظام الرقابة الداخلية بأبعاده المجتمعة على جودة التقارير المالية بوجود خاصية ملائمة للمعلومات في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.
- التعرف على أثر تطبيق نظام الرقابة الداخلية بأبعاده المجتمعة على جودة التقارير المالية بوجود خاصية التمثيل الصادق للمعلومات في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.¹

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على النهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأبحاث والدراسات والبحوث الميدانية.

مجتمع البحث والعينة:

المجتمع الأصلي: تتمثل في جميع شركات الأدوية المدرجة في بورصة عمان للفترة 2015/2016 والبالغ عددها (06)، وقد شملت عينة الدراسة المدراء الماليين وأعضاء لجان التدقيق والمدققين الداخليين، حيث اعتمد الباحث 72 مفردة وبالتالي فإن عينة الدراسة هي عينة قصدية.

أداة الدراسة المستخدمة:

استخدم الباحث في دراسته أداة لجمع البيانات متمثلة في استمارة استبيان والتي تم إعدادها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية للدراسات السابقة.

نتائج الدراسة:

1- أن مستوى البيئة الرقابية في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

¹ محمد حامد مجيد الساهرائي: اثر الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 05.

2- نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أظهرت أن مستوى الأنشطة الرقابية في شركات صناعة الأردنفة المدرجة في بورصة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة المرتفعة.

3- وقد تبين من خلال التحليل الوصفي أن مستوى تقييم المخاطر في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة.

✚ أوجه التشابه:

1- كلا الدراستين توافقا في دراسة متغير نظام الرقابة الداخلية.

2-- الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسة المشابهة من حيث استخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة استبيان.

✚ أوجه الاختلاف:

- تتضح أوجه الاختلاف بين الدراسة المشابهة في الإطار المكاني حيث أن دراستنا كانت بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية -تبسة- بينما الدراسة المشابهة كانت في شركات صناعة الأدوية الأردنية عمان.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المشابهة في استخدام المنهج باعتبار أن هذه الأخيرة ركزت على المنهج الوصفي لأنه المنهج الملائم الذي يخدم موضوع دراسة بينما دراستنا الحالية ركزت على المنهج المسحي.

- الدراسة الحالية تختلف عن الدراسة المشابهة في كونها اهتمت بمتغير تفعيل نظام الرقابة الداخلية أما الدراسة المشابهة درست متغير أثر نظام الرقابة الداخلية.

✚ مجال الاستفادة:

- لقد أفادتنا الدراسة المشابهة في صياغة الإشكالية وضبطها.

- يتضح مجال الاستفادة من الدراسة المشابهة في ما يخص الجانب النظري المتعلق بمتغير نظام الرقابة الداخلية.

- استفدنا من الدراسة المشابهة من فهم وإدراك الأفكار الأساسية حول الموضوع وتجنب الأخطاء.

- تمت الاستفادة من الدراسة المشابهة من خلال كيفية توظيف المنهج الوصفي الملائم لموضوعنا.

1-5-4- الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان: دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموظفين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، للباحثين رشيدة كرمبيط، فاطمة يحيوي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البلدة 02، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية سنة 2019.

التساؤل الرئيسي:

كيف يساهم الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموظفين الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البلدة 02؟

التساؤلات الفرعية:

1- ماهي أهم قنوات الاتصال الإداري المعتمدة في عملية الاتصال بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البلدة 02؟

2- هل الاتصال الإداري لديه تأثير على العملية الاتصالية بين الموظفين الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البلدة 02؟

3- هل للمعيقات التنظيمية تأثير على العملية الاتصالية بين الموظفين الإداريين العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البلدة 02¹؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع معلومات دقيقة حول الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البلدة 02.

مجتمع الدراسة والعينة:

تم إجراء هذه الدراسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البلدة 02، وذلك على عينة من الموظفين الإداريين بالكلية.

¹ رشيدة كرمبيط، فاطمة يحيوي، دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموظفين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البلدة 02، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص03. متاح على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/104977>

- اعتمدت الباحثتان على العينة القصدية لأنها هي المناسبة لطبيعة موضوع الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة 50 موظف بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البلدية 02.

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات باعتبارها الأداة المناسبة .

نتائج الدراسة :

- تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في الجامعة والتي تعمل على تفعيل التواصل بين الموظفين الإداريين.
- وسائل الاتصال الحديثة تلعب دورا كبيرا في فعالية العملية الاتصالية فكلما كانت تقنيات الاتصال حديثة تتماشى مع متطلبات العمل كلما كانت أكثر فعالية.
- فعالية الاتصال الإداري تتجلى في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية، وذلك أن كانت البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب للتواصل.
- يوجد اضطرابات في العلاقات المتبادلة بين الموظفين بسبب المشاكل الشخصية والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العملية الاتصالية.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

+ أوجه التشابه:

- يتوافقان من خلال تناولهما لموضوع الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء الموظفين.
- يتشابهان من خلال اعتمادهما على نفس أدوات جمع البيانات وهي: استمارة الاستبيان.

+ أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة المشابهة في كون أن هذه الأخيرة اهتمت بدور الاتصال الإداري، بينما دراستنا الحالية اهتمت بأساليب الاتصال الإدارة.
- الدراسة الحالية تختلف عن الدراسة المشابهة في المنهج كون هذه الأخيرة اعتمدت على المنهج الوصفي بينما الدراسة الحالية ركزت على المنهج الوصفي.

- يختلفان في المجال المكاني، دراستنا أجريت بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، بينما الدراسة المشابهة أجريت في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البليدة 02.

كيفية الاستفادة :

- الاستفادة منها في الجانب المفاهيمي والنظري الخاص بالاتصال الإداري.

- الاستفادة منها في الجانب الميداني وبناء استمارة الاستبيان.

- الاستفادة منها في اختيار المراجع وتوظيفها في مضمون البحث.

1- 6- تحديد مفاهيم الدراسة:

عملية ضبط المفاهيم وتحديدتها تعتبر من أهم الخطوات المنهجية والعملية التي يتبعها الباحث في دراسته من أجل إزالة الغموض واللبس، حيث وردت مفاهيم أساسية في دراستنا، عملنا على تحديدها وضبطها كما يلي:

1-6-1-الاتصال communication:

أ- لغة: الاتصال كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis والتي تعني المشاركة وتكوين العلاقة، كما يرجع البعض هذه الكلمة الى الأصل common بمعنى عام أو مشترك، وفي اللغة العربية ترجع الى الفعل اتصل، والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والمعلومات والآراء عن طريق الكلام والإشارات أو الرموز.¹

ب- اصطلاحاً: تشير لفظة الاتصال في معناها الاصطلاحي إلى " انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على استجاباتهم السلوكية ومدركاتهم".²
وتوجد تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمفكرين نذكر أبرزها في ما يلي:

يعرف شيري cherry الاتصال على أنه: " استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".³

¹ مي عبد الله، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2014، ص 21.

² رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 21.

³ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر، 2003، ص 13.

أما محمود عودة، فيعرفه على أنه: "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي تلك العلاقة الثنائية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو حتى المجتمع الإنساني ككل".¹

1-6-2- الإدارة:

أ- لغة: كلمة إدارة في الفكر الإداري والسياسي **adminstration** يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية **administare** والتي تعني تقديم خدمة.²

ب- اصطلاحاً: تعرف الإدارة على أنها: عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغية الوصول إلى هدف أو أهداف معينة.³

ولقد تعددت تعريفات الإدارة لاختلاف نوعية المفكرين ومن أهم هذه التعاريف مايلي:

يعرفها فردريك تايلور على أنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وبأقل تكلفة".

أما هنري فايول فيعرف الإدارة بأنها: "تقوم بالتخطيط والتنبؤ والتنظيم وتصدر الأوامر وتنسق ثم تراقب".⁴

1-6-3- الاتصال الإداري:

أ- اصطلاحاً:

يعتبر الاتصال الإداري عملية تدفق المعلومات في المؤسسة، وكذا تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر في المؤسسة قصد تحويل المعاني إلى آخرين.

كما يعرف على أنه: الإدارة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري داخليا وخارجيا.

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص24.

² حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص25.

³ السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2013، ص45.

⁴ زهير عبد اللطيف عابد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص26.

كما عرفت جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال الإداري بأنه: إشاعة التفاهم بين الناس أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.¹

ب-- التعريف الإجرائي: عملية ديناميكية تفاعلية تهدف لضمان سيرورة الوظائف الإدارية وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الجامعية من أجل توفير المعلومات والبيانات الصحيحة للموظفين في الوقت المناسب، وإرساء قواعد الرقابة الداخلية لتحقيق فهم مشترك.

1-6-4- الرقابة Control:

أ- لغة: جاء في المعجم أنه يقصد بالرقابة الحارس والحافظ والرقيب ورقيب النفس.²

ب- اصطلاحاً: هي وظيفة تمارسها إدارة المؤسسة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها، والعمل على إصلاح موطن الضعف فيها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.³

وقد وردت مجموعة من التعاريف التي أعطت للرقابة نذكر منها:

يعرف هنري فايول الرقابة على أنها: التحقق مما اذا كان كل شيء وفق للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة لكونها تهدف الى كشف الانحرافات والأخطاء وتحديدتها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها.⁴

أما أبوحميد فيعرفها على أنها: عملية قياس الأداء الفعلي للموظفين ومقارنة النتائج بالأهداف التي وضعت سلفاً، حيث يعمل المدير بالاتصال المستمر بمرؤوسيه خلال أدائهم لعملهم، ويقوم بجمع المعلومات وتوظيفها وتحليلها بغرض تصحيح الإنحرافات الموجودة والأخطاء على مستوى الأداء المطلوب.⁵

وقد عرفت الرقابة أيضاً أنها: عملية تتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المؤسسة تسير كما هو مخطط لها وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري.⁶

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 162.

² حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 19.

³ مزرع شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 110.

⁴ محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 311.

⁵ أحمد كمال مصطفى الملحي، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 12.

⁶ خيرى مصطفى كنانة، مدخل الى إدارة الأعمال، ط1، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 149.

وتعرف أيضا: التأكد من أن ما تم مطابق لما يريد المدير إتمامه، حيث شمل تحديد المعايير الرقابية وكذا قياس النتائج والكشف عن الانحرافات والأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على كيفية تصحيحها.¹

5-6-1- الرقابة الداخلية " internal control "

يقصد بالرقابة الداخلية نوع من أنواع الرقابة التي تمارسها كل مؤسسة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها.

وتعرف أيضا على أنها: تلك الأساليب الرقابية والسياسات التي توصل إليها المسؤولين الإداريين لضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إلى المرؤوسين.²

أما لجنة طرائق التدقيق المنبثقة من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين فتعرف الرقابة على أنها: "الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع من أجل حماية أصوله، والتأكد من دقة ومراجعة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة"³.

كما يعرف الصبان والفيومي نظام الرقابة الداخلية على أنها الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى المهمة لتحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع العمل بالكفاءة.

- المحافظة على الأصول.

- تقويم دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية.

- الالتزام بتشجيع السياسات الإدارية.⁴

على ضوء التعاريف المقدمة أعلاه يمكننا استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم الرقابة الداخلية: على أنها جملة الإجراءات التي تمارسها المؤسسة الجامعية يتم من خلالها مراقبة كافة المستويات الإدارية وكذا العاملين عن طريق تقديم مختلف وسائل الاتصال الإداري من تقارير كتابية للإدارة، اجتماعات وندوات على

¹ عبد العزيز النجار، الإدارة اللّكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 07.

² - محمد عيسى الفاعوري: الإدارة والرقابة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان 2008، ص 39.

³ - زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص 187.

⁴ - مسعود كسكس وآخرون: تأثير تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 03، العدد 02،

2019 ص 47 متاح على الموقع [https:// www.asjp.cerist.dz/en/ article/ 101000](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/101000)

مستوى الإدارة والقسم، إضافة إلى المكالمات الهاتفية والخبرات البريدية المباشرة والمقابلات لضمان سيرورة عملها وزيادة الكفاءة والإنتاجية من أجل تحقيق أهدافها والمحافظة على أصولها.

1-6-6-6- الجامعة الجزائرية:

تعرف الجامعة الجزائرية على أنها: "مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي تتكون من العديد من الكليات تقدم دراسات في جميع المجالات وتعطي حق منح درجات جامعية في هذه الدراسات"¹. أما المشرع الجزائري فقد عرفها على أنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وتطويرها، وكذا تدريب الإطارات اللازمة لتنمية البلاد فقد جعلها تحت وصاية الدولة من أجل خدمة أهدافها الاقتصادية والثقافية والسياسية المطلوبة"².

يعرفها عبد الله محمد عبد الرحمان: "في إحدى المؤسسات الاجتماعية والعلمية والثقافية بإعتبارها تنظيمات تتغير بصفة مستمرة مع طبيعة البيئة الخارجية".

وتعرف أيضا على أنها: مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد استكمال مساهمهم العلمي بالمدرسة الثانوية³.

ويعرفها الباحث راجح تركي على أنها: جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لتحقيق الحياة الفاضلة للأفراد والجماعات⁴.

ثانيا: المدخل النظري للدراسة

حتى لا ينطلق موضوع الدراسة من فراغ، فمن الأحسن الاستناد على مقارنة نظرية تحدد اتجاه البحث وتوجه مساره وفق المتغيرات التي يتضمنها، وذلك لكي يستطيع الباحث الامام ببعض جوانب البحث ومعطياته.

وقد اعتمدنا في دراستنا على نظرية التقسيمات الإدارية باعتبارها أكثر ملائمة مع طبيعة الموضوع.

¹ - محمد حمدان، معجم مصطلحات التربية والتعليم، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2007، 1428، ص 50.

² - فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، فيفري 2001، ص 79.

³ ساعد كريمة، العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 78-79.

⁴ عذراء عيوج، العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية، ط1، دار ألفا للوثائق، الجزائر، 2016، ص 90.

2-1- التعريف بالنظرية (نظرية التقسيمات الإدارية):

يسمى البعض مدرسة التنظيم الإداري أو نظرية المبادئ الإدارية، حيث اقترنت هذه النظرية بأفكار العالم الفرنسي هنري فايول "h.fayol" الذي اكتسب خبرة إدارية كبيرة بعد أن عمل مديراً لفترة طويلة في مصلحة البريد الفرنسي مكنته من وضع كتابه "إلهام الإدارة العامة والصناعية"¹. لقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية للمنظمة وكذا بالمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل ودراسة الجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الانسانية للأداء، كما ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، أما الافتراض الأساسي الذي اتبعته هو أن كفاءة المؤسسة هي انعكاس لكفاءة المدير، كذلك الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد ذات الكفاءة، ولذلك فقد اهتمت هذه النظرية بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.²

2-2- أسس النظرية (مبادئها):

اقترح العالم الفرنسي هنري فايول جملة القواعد والتوجيهات التي يطبقها المدراء في حل أداء تلك الوظائف والتي استخلصها من تجربته العملية وقد حددها في 14 مبدأً:³

1- تقسيم العمل والتخصص: يتيح للأفراد في المؤسسة الضبط والدقة والفعالية في الأداء.⁴

2- السلطة والمسؤولية: كما يراها هنري فايول مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب والسلطة الشخصية التي يتمتع بها، أما مبدأ المسؤولية حسب ما يراه فهي تنبع من السلطة ويجب أن تتناسق معها.⁵

3- النظام: وهو التزام العاملين بالأوامر والتعليمات واحترام نظام المؤسسة، بالإضافة إلى احترام المؤسسة إلى اتفاقات التي عقدها مع مؤسسات أخرى.⁶

4- وحدة الأمر: ويعني ذلك أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.

5- وحدة التوجيه: أن تكون خطة واحدة ورئيس واحد لمجموعة من النشاطات لتحقيق هدف واحد.⁷

¹ محمود أحمد فياض : مرجع سبق ذكره ، ص ص 46،47

² خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان،2000،ص51.

³ خيرى مصطفى كنانة :مدخل إلى ادارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان،2007،ص51.

⁴ مرتضى البشير الأمين : الاتصال التنظيمي ، ط1، دار أمواج للنشر والتوزيع ،عمان،2016،ص33.

⁵ سامي محمد هشام حريز : الإدارة بالأفكار ، ط1، دارالراية للنشر والتوزيع ، عمان ،2008،ص25.

⁶ هاني خلف الطراونة : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،2012،ص201.

⁷ السعيد مبروك ابراهيم : الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع ،الإسكندرية،2014،ص47.

6- التسلسل الهرمي: تقيد المرؤوسين بالتسلسل الإداري لنظام المؤسسة والالتزام به.

7- المكافأة: تتم من خلال تحديد الأجر أو المكافأة بما يتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق رضا العاملين.¹

8- المركزية: وهي تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأعمال والأوامر وتحقيق الأهداف.²

9- مبدأ الانتظام: ويعني ضرورة وجود كل شخص وكل شي بالمؤسسة، في المكان المناسب الذي يجب أن يكون فيه.³

10- المساواة والعدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين داخل المؤسسة.

11- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية.⁴

12- استقرار العاملين: أي شعور العاملين بالراحة النفسية والاستقرار في عملهم وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم.⁵

13- التعاون: غرس روح التعاون وتشجيعه بين العاملين والمديرين.

14- تشجيع روح المبادرة: تشجيع العاملين على الابتكار وتنفيذ المهام الإدارية والفنية.⁶

3-2-3- علاقة النظرية بالدراسة :

تعتبر نظرية التقسيمات الإدارية من بين النظريات التي تتناسب مع موضوع دراستنا وحسب ما تقدم من مادة علمية، نجد أن نجاح أي مؤسسة يستدعي بلوغ أهدافها المسطرة، هذه الأخيرة حسب العالم الفرنسي هنري فايول تعد نسقا مغلقا يمكن من خلاله إجراء عملية الرقابة الداخلية على الموظفين وذلك عن طريق نظام الاتصال الإداري بأساليبه المختلفة، وكذا أنواعه فوجود هذا النظام يساهم في تنسيق وتنمية روح الفريق بين أطراف العمل، الأمر الذي يسمح بتبادل المعلومات والبيانات بين جميع المستويات الإدارية (اتصال نازل، صاعد، أفقي) فالاتصال الأفقي حسب هنري فايول يضمن الوصول إلى قرارات واقعية مناسبة، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تعدّ كهرم أو سلسلة من علاقات الرئيس مع مرؤوسيه انطلاقا

¹ خيري مصطفى كتابه: مرجع سبق ذكره، ص 51.

² زواتيني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 69.

³ فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 55.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵ السعيد مبروك ابراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁶ محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، ط 1، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 49.

من قمة الهرم إلى قاعدته من جهة ومن جهة أخرى فالمعلومات التي تتم بين المستويات الإدارية لا يمكن الحصول عليها إلا بوجود نظام فعال يضمن متابعة العمل من طرف المسؤولين، فالمتابعة هنا نقصد بها رقابة على العمل من خلال الوقوف على ظروف سير العمل للإصلاح والتقويم والتطوير.

الجدير بالذكر أيضا فقد أشار العالم الفرنسي هنري إلى وظائف المدير والتي ربطها ارتباطا وثيقا بوظيفة الرقابة، وأكد على أن المدير لابد أن يقوم بوظائف مهمة ومتسلسلة لكي يمارس دوره الإداري بل وقد أشار إلى أبرز الصفات الأخلاقية الإدارية المتمثلة في تحمل الصلاحيات والمسؤوليات التي تنبثق من الضمير المهني لدى الموظف وهي صفة من الصفات المترجمة للرقابة الداخلية .

وفي الأخير فإن التحليل السابق للمقاربة النظرية من وجهة نظر الباحثين بحيث تم ترجمتها حسب القراءات المتعمقة في أسسها الإدارية.

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

3-1-1- مجالات الدراسة :

تعتبر مجالات الدراسة من بين الخطوات المنهجية المهمة التي يجب على الباحث تحديدها بدقة، فمن خلالها يتم معرفة المجال المكاني والزمني وكذا البشري وعليه فقد يتطلب مجال دراستنا مايلي:

3-1-1-1- المجال المكاني:

لكي يتمكن الباحث من تحقيق هدفه من الدراسة الميدانية ونجاحها، يجب أن يكون على علم بكل المعلومات المتعلقة بمكان البحث، وعليه فقد أجريت دراستنا في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-تبسة- والتي تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 363/12 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق لـ 2012/10/8 وهي بذلك تحصي تسع سنوات من الوجود، ارتفع فيها عدد طلبها من ألفي طالب إلى أن بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المتدربين خمسة آلاف طالب خلال عشر سنوات، أما الأساتذة فقد بلغ عددهم 120 أستاذا من مختلف المناصب والرتب، بينما الموظفين فهم حوالي 71 موظف يتوزعون بين الإدارة والصيانة والأمن، كما تعد الكلية واحدة من ستة كليات تضمها جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.

تضم حاليا 8 أقسام متمثلة في¹:

قسم العلوم الانسانية: 518 طالب.

¹ مطوية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

قسم التاريخ والأثار: 974 طالب.

قسم علوم الاعلام والاتصال: 521 طالب.

قسم المكتبات: 221 طالب.

أما قسم العلوم الاجتماعية: يضم 497 طالب.

قسم علم الاجتماع: يضم 1097 طالب.

قسم علم النفس: يضم 409 طالب.

قسم الفلسفة: 93 طالب

بينما يوجد فرع جديد متمثل في العلوم الاسلامية تم فتحه مع بداية الموسم الجامعي 2023/2022 كما بلغ

عدد طلبه حوالي 85 طالبا.

3-1-2- المجال الزمني:

تم الشروع في إنجاز الدراسة بشكل عام بداية شهر أكتوبر 2022 والتي انقسمت إلى مرحلتين:

أ- المرحلة النظرية :

بدأنا بالتفكير في موضوع الدراسة ومناقشته مع الأستاذة المشرفة ثم قمنا بزيارة مختلف المكتبات الجامعية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع من أجل بناء الجانب المنهجي والنظري للدراسة والذي امتد من 5 أكتوبر 2022 إلى غاية أواخر شهر فيفري 2023.

ب- مرحلة الدراسة الميدانية:

البداية الحقيقية للجزء الميداني كان 10 مارس 2023 إلى غاية ماي 2023، قمنا فيها بإعداد استمارة استبيان وتحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة، ثم عرضها على بعض أساتذة التخصص (د. منير طبي، د. مالك محمد، د. بلغيث محمد الطيب) لتحكيمها وتوزيعها على إداري كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة تبسة، ومن ثم قمنا بتفريغ وتحليل بياناتها والوصول إلى النتائج.

2-3-مجتمع البحث:

يتعين على الباحث منذ البداية أن يوضح هدفه ويحدّد بالضبط نوع الدراسة والأفراد الذين تشملهم، حتى تكون الصورة واضحة في الذهن¹.

ويعرّف مجتمع البحث على أنّه: "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء الذي يقوم الباحث بدراستها"².

كذلك يعرّف بأنه: "كامل أفراد أو أحداث أو أشياء أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة إذ يجب أن يعرّف بشكل جيّد وبدقّة وتفصيل حتى يتمكنّ الباحث من تعيين عينة صحيحة"³.

كما يعرّف أيضا على أنّه: "مجموعة من الوحدات الاحصائية المعرّفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"⁴.

وبما أنّ دراستنا تهدف لمعرفة أساليب الاتصال الإداري في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة تبسة- فإنّ مجتمع الأصلي بحثنا يتمثل في جميع إداريي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، والبالغ عددهم 58 إداريا.

¹ عمار بوحوش، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص64.

² أحمد إسماعيل المعاني وأخرون: أساليب البحث العلمي والاحصاء، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص86.

³ بهلول لطيفة وأخرون: أساليب ومناهج البحث العلمي والاحصاء، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص111.

⁴ ابتسام صاحب موسى الزويني، رائدة حسين حميد الموسوي: مناهج البحث التربوي، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع عمان، 2018، ص131.

كما سنوضح من خلال الجدول الموالي توزيعه :

| الوظيفة | العدد |
|---------------|-------|
| عميد | 01 |
| نائب عميد | 02 |
| رئيس قسم | 08 |
| نائب رئيس قسم | 07 |
| عون إداري | 14 |
| متصرف إداري | 11 |
| ملحق إداري | 09 |
| رئيس مصلحة | 06 |
| المجموع | 58 |

جدول رقم(01): يوضح مجتمع البحث

ونظرا لصغر حجم مجتمع بحثنا والذي بلغ عددهم كما أشرنا سابقا 58 إداريا، فقد اخترنا أن نلجأ إلى المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، باعتباره الأسلوب الأمثل لجمع البيانات .

يعرف أسلوب المسح الشامل "الحصر الشامل" على أنه: "طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر ومفردات مجتمع الدراسة بأساليبه المختلفة"¹.

لذلك بلغ حجم مجتمع بحثنا 58 مفردة بالتالي تم توزيع 58 استمارة استبيان على جميع إداري كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، لكن مع عملية جمع الاستمارات استرجعنا 56 استمارة نظرا للانشغالات الوظيفية التي لم تسمح للعميد ورئيس قسم التاريخ بملء الاستمارة.

3-3- منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية لا بد على الباحث اتباع الخطوات المنهجية من أجل الوصول نتائج علمية دقيقة، وذلك من خلال اتباع منهج يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي سنتطرق إليه .

¹ محمد عبد الجبار خندقجي، نواف عبد الجبار الخندقي : مناهج البحث العلمي، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر ، الأردن ، 2012، ص124.

يعرّف "بتل" المنهج على أنه: "الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة".¹

كما يعرّف أيضا على أنه: "الطريقة التي يتّبعها الباحث في دراسته لموضوع ما".²

والمنهج العلمي إذن هو: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضه وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة".³

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي باعتباره من بين الدراسات الوصفية والأنسب لموضوع الدراسة، والذي يعرف على أنه: "منهج بحثي يهدف إلى مسح الظاهرة موضوع الدراسة لتحديد، والوقوف على واقعها بصورة موضوعية تمكن الباحث من استنتاج علمي لأسبابها والمقارنة فيما بينها، وقد تتجاوز ذلك للتقييم تبعا لما تخلص له من نتائج".⁴

يعرف كذلك على أنه: "دراسة استطلاعية يقوم بها الباحث بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع".

ويعرف أيضا: "محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة تنصب على الوقت الحاضر بشكل أساسي".⁵

4-3 - أدوات جمع البيانات

4-3-1 - استمارة الاستبيان:

عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الإجابة عليها من قبل المبحوثين لجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة أو مشكلة البحث، حيث تعتبر من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا.⁶

كما يعرف أيضا: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بالموضوع".⁷

¹ عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط1، دار النمير للنشر والتوزيع، سوريا، 2002، ص01.

² محمد سرحان علي الحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، 2015، ص35.

³ محمد عبد الجبار خندقي: مرجع سبق ذكره، ص181.

⁴ سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث الاعلامي، ط1، دارالكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الامارات، 2020، ص317.

⁵ مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص138.

⁶ أحمد اسماعيل المعاني وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص108.

⁷ ذوقان عبيدات: البحث العلمي "مفهومه وأدواته وأساليبه"، ط11، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص104.

كما يعرف على أنه: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين".¹

وقد تم ربط استمارة استبيان بإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، كما حاولنا الإلمام بجميع متغيرات الدراسة مع مراعاة كل الخطوات المنهجية لإعداد هذه الاستمارة والتي تضمنت أربعة محاور أساسية متكونة من 29 سؤال موزعة على النحو التالي:

المحور الأول: خاص بالبيانات السوسيوديمغرافية للمبحوث منها "النوع، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة" من السؤال 01 إلى السؤال 04 .

المحور الثاني: تضمن طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية من السؤال 05 إلى السؤال 11.

المحور الثالث: يتمحور حول وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في تجسيد نظام الرقابة الداخلية بكلية من السؤال 12 إلى السؤال 20.

المحور الرابع: تضمن الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل إدارة الكلية من السؤال 21 إلى السؤال 29.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمدغني: أساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص156.

الفصل الثاني

الاتصال الإداري

ونظام الرقابة الداخلية

الفصل الثاني : الاتصال الإداري ونظام الرقابة الداخلية

أولا : ماهية الاتصال الإداري

- 1-1- أهمية الاتصال الإداري
- 1-2- أهداف الاتصال الإداري
- 1-3- خصائص الاتصال الإداري
- 1-4- أنواع الاتصال الإداري
- 1-5- أساليب الاتصال الإداري
- 1-6- شبكات الاتصال الإداري
- 1-7- معوقات الاتصال الإداري

ثانيا : نظام الرقابة الداخلية

- 2-1- عوامل تطور نظام الرقابة الداخلية
- 2-2- خصائص نظام الرقابة الداخلية
- 2-3- أهداف الرقابة الداخلية
- 2-4- خطوات الرقابة الجامعية
- 2-5- أنواع نظام الرقابة الداخلية واجراءاتها
- 2-6- معوقات نظام الرقابة الداخلية
- 2-7- علاقة نظام الرقابة الداخلية بالاتصال الإداري

أولاً: ماهية الاتصال الإداري:

1-1- أهمية الاتصال الإداري:

- الاتصال يشكل أهمية بارزة في الإدارة يمكن اجمالها على النحو الآتي:
- الاتصال الإداري وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات المدير في إطار توجيه فعاليات العاملين في المؤسسة.
 - ان الاتصال يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية لخلق الترابط بين مكونات المؤسسة وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها.¹
 - يعمل الاتصال الإداري على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وحسن الصلة ببعضهم البعض.²
 - الاتصال الإداري أداة فعالة للتأثير في سلوك العاملين وتوجيه جهودهم في الأداء وتقوية شعورهم بالانتماء للمؤسسة والاندماج فيها.
 - الاتصال الإداري وسيلة لتحفيز العاملين في المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.³
 - يساهم الاتصال الإداري الجيد في أداء الأعمال والمهام بطريقة أفضل كما هو مخطط لها، كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.⁴
 - ان وجود سبل الاتصال يساعد الإدارة في اطلاعها على ما يقع من أحداث ووقائع.⁵
 - الاتصالات تمثل جزء كبيراً من أعمال المدير اليومية.⁶

¹ رؤوف حسين الزبيدي: مبادئ العلاقات العامة، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص78.

² أحمد عيسى وآخرون: تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 01، جانفي 2020، ص87 متاح على الرابط <https://jfst. Journals.ekb.eg/article/118812.html>

³ وفاء محمد الزبيدي: أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام، مجلة البحث في التربية، المملكة العربية السعودية، العدد 19، 2018، ص232 متاح على الرابط <https://Journals.ekb.eg/article/19748.html>

⁴ السعيد مبروك: مرجع سبق ذكره، ص111.

⁵ عصمن عدلي: مهارات الاتصال الأمني بين الفهم والتحليل، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2018، ص80.

⁶ عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص154.

- تظهر أهمية الاتصال كذلك من خلال تنمية روح الفريق داخل المؤسسة، مما يؤدي الى خلق التماسك بين مكوناتها، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الموكلة لها عن طريق قيام وسائل الاتصال بنقل المعلومات عن ظروف وطبيعة العمل.¹

- يتيح الاتصال في مجال الإدارة استمرارية النشاط في المؤسسة من خلال التفاعل الإنساني الذي ينشأ بين مختلف العاملين بها.²

2-1- أهداف الاتصال الإداري:

من الصعب أن يكون للاتصال هدف معين لكونه يعمل على تحقيق أغراض متعددة يمكن استخلاصها فيما يلي:

- تحقيق انسياب المعلومات والبيانات الضرورية داخل المؤسسة لحسن سير العمل وتزويد العاملين بهذه المعلومات للقيام بعملهم على أكمل وجه.

- تنمية قدرات وخبرات ومهارات العاملين.³

- نقل التعليمات من القادة الى المرؤوسين.

- يهدف الاتصال الإداري إلى التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها المرؤوسين أو التي تقوم بها المستويات الإدارية المختلفة.⁴

- تمكين الإدارة من معرفة درجة الرضا عند الجمهور عن الخدمات أو المنتجات التي تقوم بإنتاجها وتوزيعها.

- يساعد الاتصال في الإدارة معرفة حقيقة الأمور والسلوك السائد في المؤسسة.⁵

- تؤدي الاتصالات الجيدة توفير الوقت الكافي الذي يمكن استخدامه في مختلف المجالات.

- القدرة على تحقيق الأهداف متوقف على الكفاءة في عملية الاتصالات التي يستخدمها المديرين.⁶

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.س، ص 188.

² مهية زينب: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اتصال في التنظيمات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، 2020/2019، ص 83.

³ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الاداري، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2007، ص 136

⁴ عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، دار الكتب، مصر، 2004، ص 163.

⁵ غانم فنجان موسى: أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، بغداد، 1983، ص 25

⁶ ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007، ص 203.

3-1- خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاتصال الإداري عملية مستمرة: حيث لا يوجد للاتصال بداية أو نهاية واضحة أو بارزة، فهو جزء من حياة الإنسان يتغير بتغيير البيئة المحيطة، فالحاجات الاتصالية للفرد ليست مستقرة أو ثابتة، بل تحتاج باستمرار إلى توازن يركز على توقعات مستقبلية.¹
- الاتصال عملية شمولية: فنظام الاتصال قادر على تغطية إدارات وأقسام المؤسسة، وكذا العاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، حيث أن نظام الاتصال الفعال يستطيع أن يلم بكافة المعلومات والتخصصات المختلفة.²
- الاتصال عملية ديناميكية: تتسم بأنها تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير في الأشخاص والتأثر بهم مما تمكن من التغيير في السلوكيات بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.³
- الاتصال عملية إنسانية: تحتل مكانة ودور بارز في خلق ثقة واحترام وتفاهم متبادل، وكذا توطيد العلاقات بين الإدارة وجمهورها من جهة، وبين الرؤساء والعاملين واتباعهم من جهة أخرى.⁴
- الاتصال عملية دائرية: وهو أن الاتصال لا يسير في اتجاه مستقيم من شخص لآخر فقط، بل أنه يسير عادة في شكل دائرين حيث يشترك الأشخاص جميعا في الاتصال في نسق دائرين لديه إرسال واستقبال ورد فعل وتأثير وتأثر.⁵

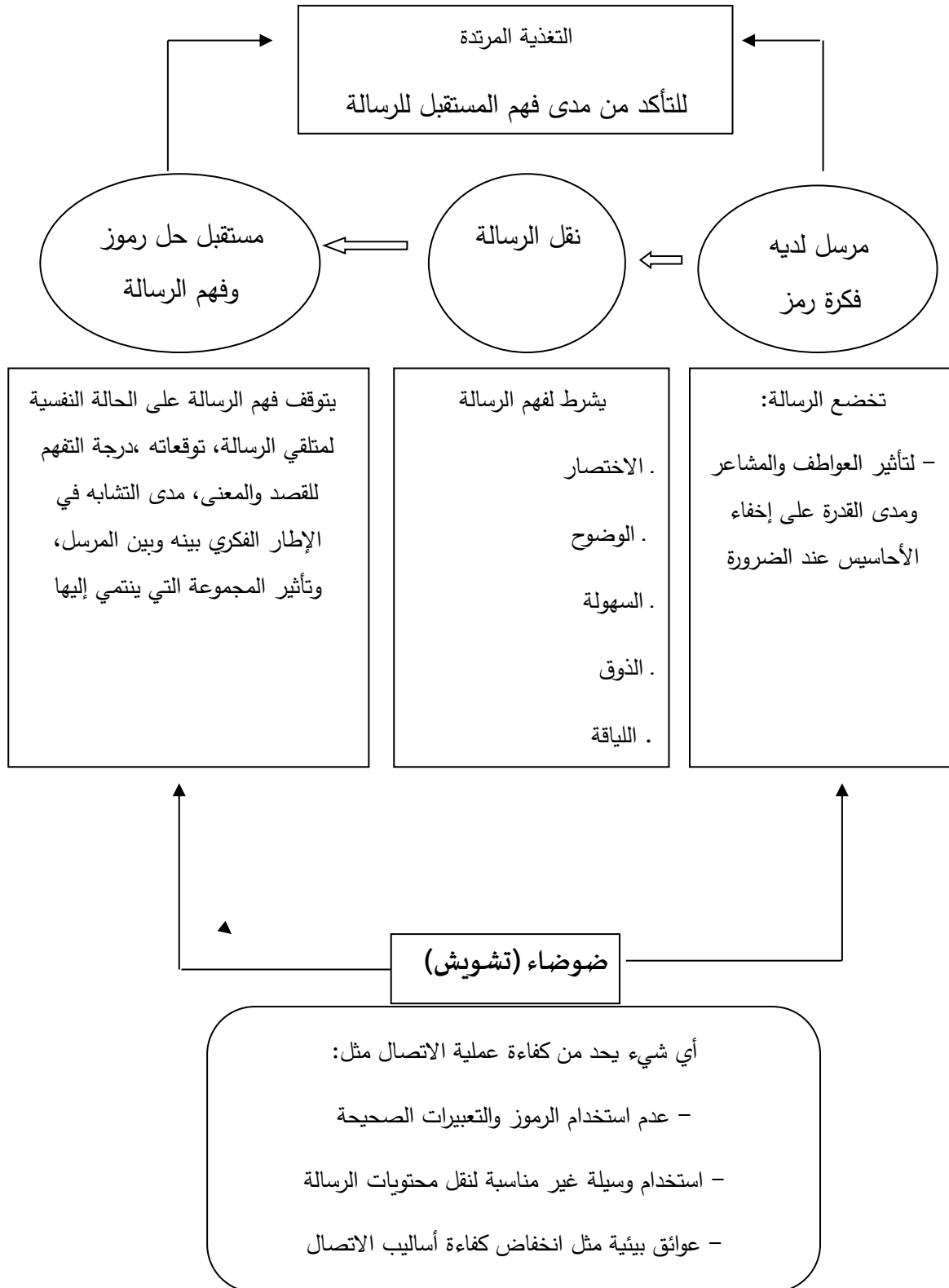
¹ سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2014 ص ص 43-45.

² عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ محمد بن علي مانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 17.

⁵ محمد عبد الله الغنزي: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص 17-18.



الشكل رقم (01): مخطط يوضح الاتصال عملية دائرية¹

¹ محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص21.

4-1- أنواع الاتصال الإداري:

تسيير الاتصالات داخل المؤسسة وفق اتجاهات متعددة، إما أن تكون اتصالات من أعلى إلى أسفل وتسمى بالاتصالات النازلة، باعتبارها المصدر الذي تستقي منه القيادة الإدارية شتى معلوماتها وبياناتها من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن تكون اتصالات من أسفل إلى أعلى والتي تسمى بالاتصالات الصاعدة إضافة إلى الاتصالات الأفقية أو ما يسمى بالجانبية والتي تتم بين العاملين في مستويات إدارية مختلفة حيث يمكن تقسيم هذه الاتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين هما:

أولاً: الاتصالات الرسمية: وهو الاتصال الذي يتم بين مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة أو هيئة بالطرق الرسمية المتعارف عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على المذكرات أو التقارير أو الخطابات.¹ وتأخذ الاتصالات الرسمية عدة صور أبرزها:

1- **الاتصالات الهابطة (النازلة):** وهي الاتصالات الرسمية الصادرة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأسفل في المؤسسة، بمعنى من الرئيس إلى المرؤوسين كالتعليمات والقرارات والإرشادات وخطابات الشكر والتقدير.²

2- **الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى):** هي تلك العملية التي يتم فيها إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الإدارة العليا مرتبطة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ بهدف تحسين فعالية الأداء.³

3- **الاتصالات الأفقية (الجانبية):**⁴ وتتمثل في الاتصالات الرسمية التي تتدفق بين الرؤساء والوحدات التنظيمية على نفس المستوى التنظيمي وكذا الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الإدارة العليا ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

- يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

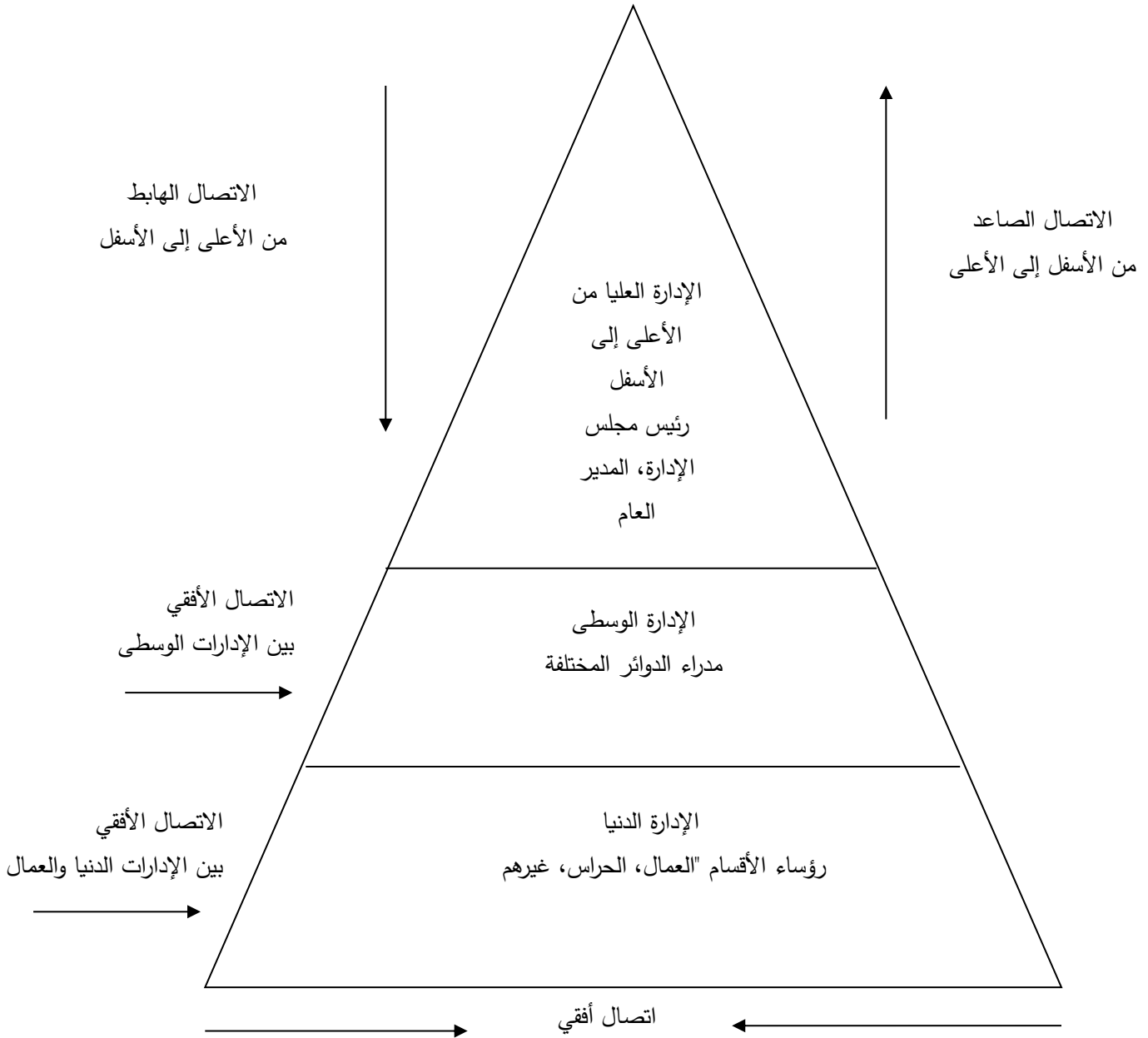
- تحقيق التعاون والعمل الجماعي.

¹ أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2014، ص 102.

² محي الدين عارف حسين: الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 29.

³ ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ب.ن، 2016، ص 10.

⁴ رانيا عبد المعز الجمال: الإدارة والعلاقات الانسانية في الألفية الثالثة، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 98-99.



الشكل رقم (02): يوضح اتجاهات الاتصال الإداري

المصدر: محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 53.
(بتصرف)

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية: تتم هذه الاتصالات بين الموظفين نتيجة للتفاعلات الاجتماعية والعلاقات الشخصية بينهم ن حيث تتم بطريقة شخصية خارج حدود السلطة الرسمية وإطار الهيكل التنظيمي مثل: انتقال الأخبار والإشاعات بين الموظفين....، ويتميز الاتصال غير الرسمي بأنه متشعب يسير في كل الاتجاهات ويقطع خطوط التنظيم الرسمي.¹

ويضيف Kinicki و Kreitner :

- الاتصالات غير الرسمية أسرع من القنوات الرسمية.

- يستخدمها الأفراد للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم.²

1-5- أساليب الاتصال الإداري ووسائله:

تستخدم أساليب الاتصال لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين مختلف المستويات الإدارية، لتسهيل عمل الرؤساء مع المرؤوسين حيث يتوقف اختيار أي أسلوب على طبيعة المواقف الملائمة لها وطبيعة القائم بالاتصال وكذا المستمعين، اذ توجد طرق متنوعة لعملية الاتصال في الإدارة يمكن تمييزها فيما يلي:

أولاً: الاتصال الشفهي: وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة التي تشمل الكلمات أو الجمل أو العبارات الدالة على معنى مفيد يتكون منه الموضوع أو الفكرة الذي يريد الرئيس نقله إلى المستمعين.³

ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها صراحة وسهولة إلا أن من سلبياته يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.⁴

حيث يتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على انتقاء الكلمات التي تسمح بتدفق المحتويات للاتصال بين أعضاء المؤسسة، إضافة الى ذلك أنه يتيح الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة في الرأي في إدارة العمل لكي يقف كل منهم على خلفية القرارات الإدارية.⁵

يأخذ الاتصال الشفهي طرق عديدة يمكن توضيحها فيما يلي:

¹ محمد الدبس السردى: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 153-154.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص 274.

³ محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، 2010، ص 197.

⁴ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص ص 424-425.

⁵ وردة برويس: مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

1- **المقابلات الشخصية:** تعد المقابلات وسيلة اتصال وجه لوجه، من خلال مراعاة طريقة الكلام وتعبيرات الوجه، وذلك لعدم تشويه المعنى المقصود، فالعبرة ليست بالأقوال ذاتها بل بكيفية تقديمها وشرحها، ليس هذا فقط بل تعتبر إحدى وسائل الاتصال الفعالة، حيث تهدف للتعرف على الحقائق والاقتراحات أو الشكاوي في المؤسسة، والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار لقياس مدى استعدادهم للتعليم والتدريب.¹

2- **المقابلات الجماعية (الاجتماعات والمؤتمرات):** تعتبر إحدى وسائل الاتصال الشفهي الرسمي، إذ يلتقى الموظفون في مواعيد محددة لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، ويتم هذا اللقاء حسب أجندة المؤسسة، وأحيانا يترأس هذا الاجتماع والمؤتمر شخص يمثل الهيئة العليا في المؤسسة.²

3- **المكالمات الهاتفية:** تستعمل للعمليات ذات المسافات البعيدة وتتميز بالسرعة والصرحة التي قد لا تتوفر في الوسائل الأخرى.³

4- **الندوات:** وفيها يجتمع المرؤوسين مع رئيسهم لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته فرديا، وكذلك يمكن الاستعانة بخبراء خارج إطار المؤسسة لأجل إثراء نقاشات حول هذا الموضوع، حيث تسمح هذه الوسيلة بتعزيز الثقة بين العمال والإدارة.⁴

ثانيا: الاتصال الكتابي: وهو الاتصال الذي ينطوي على الكلمات والألفاظ اللغوية المكتوبة لصياغة مضمون الرسالة التي توجه لمستقبلها سواء أفراد أو جماعات.⁵

ويمكن استخدام هذا الأسلوب كوسيلة إثبات قانونية باعتباره طريقة تتميز بأنها مسجلة ومدونة، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة لابد من كتابتها بلغة بسيطة وواضحة.⁶

ويندرج ضمن هذا الأسلوب مجموعة وسائل أهمها:

¹ فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال ووظائف المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 389-390.

² بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2012، ص 91.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁴ صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص 151.

⁵ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 97.

⁶ رضوان بلخيري: الاتصال التنظيمي، ط1، دار أمجد للنشر، عمان، 2020، ص 33.

1- **التقارير المكتوبة:** تعد من بين الوسائل التي نكتب فيها المعلومات المرسله من المستوى الأدنى الى الإدارة العليا بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال المرؤوسين، لزيادة معرفتهم بالأحداث التي تجري أثناء القيام بالمهام المطلوبة من كل فرد.¹

2- **الشكاوي:** وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي ترفع من المرؤوسين للرئيس، فعلى المسؤول أن يهتم بها للتصرف في أسبابها وإيجاد الحلول لها، وإعطاء فرصة لكل متظلم للتقدم بشكوى وكذلك فإن الكثير من الشكاوي الجادة تؤدي الى اكتشاف العديد من الانحرافات في مجال العمل.

3- **المذكرات:** نوع من أنواع المكاتبات التي ينجزها المرؤوسين لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني وإثبات واقعة، أو إعطاء اقتراح، ثم يقوم الرؤساء بتقديمها من اجل الشرح وتأكيد المعاني.²

4- **التعليمات والأوامر:** وتكون في صورة قرارات وإيضاحات يصدرها الرئيس لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي وكذا الواجبات الأوامر بشأنها، وتتميز بأنها الأكثر تفصيلا وتوضيحا لكيفية أداء الأعمال وبيان المراحل اللازمة لهذا الأمر من أجل إتباعها في عملية التنفيذ.³

يفضل أن تجمع كل هذه التعليمات والأوامر والقرارات في كتاب يقدم للمرؤوسين الموجودين في المؤسسة وخصوصا العاملين الجدد في حين دخولهم الى العمل وذلك لمساعدتهم في معرفة جمع الأمور السابقة والموجودة.⁴

5- **لوحة الإعلانات:** تنفع في نشر وبث الإعلانات الرسمية للمؤسسة لإخبار العاملين بالأمور الهامة والعاجلة والتغيرات التي تحدث في مجال العمل وقواعدهن وقد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقاباتهم حول الموضوعات التي تهم علاقة الموظفين بالمؤسسة.⁵

ثالثا: الاتصال الإلكتروني: هي مجموعة القرارات او المعلومات التي تصل للعاملين من خلال تقنيات الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الإلكترونية يمكن أن تعزز نمو وفعالية الاتصال بين الموظفين إلا أنها قد تحاط بعدم الفهم الصحيح اذ لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية.

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص232.

² فتحي احمد ذياب عواد: مرجع سبق ذكره، ص388-389.

³ عبد النبي عبد الله الطيب: مهارات الاتصال الفعال، دار أمواج للنشر، عمان، 2016، ص82-84.

⁴ عمر عبد الرحيم نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص234

⁵ عيسى قبوق، وردة برويس: فعالية الاتصال الاداري في المؤسسات الصناعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 15، جوان 2015، ص88 .

غالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية في المنظمات الافتراضية التي تركز على التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين.¹

فالمؤسسات الحكومية يجب عليها مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات، عن طريق تدريب جميع الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة ومتطورة في الاتصال.²

رابعا: الاتصال التصويري: يعرف بأنه أسلوب من أساليب الاتصال، يكون عن طريق استخدام الصور والرسوم وذلك من اجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق هذا الأسلوب بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون، الفضائيات، الصور، السينما التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات.³ والواقع يقل استخدام الاتصال التصويري بمفرده كوسيلة اتصال مستقلة، ولكن في العادة انه يستخدم الى جانب الاتصال المكتوب.⁴

1-6- شبكات الاتصال الإداري:

يعتبر التنظيم شبكة من قنوات الاتصال تناسب من خلالها المعلومات والنفوذ وذلك لإيجاد حلول للمشاكل واتخاذ القرارات، فالأنماط المختلفة للاتصال لها تأثيرات متعددة، على كل من التنظيم ككل والافراد داخله، حيث قدم " بيفلاس " و " فاريت " الطرق المختلفة لشبكات الاتصال والتي يمكن إدراجها على النحو الآتي:⁵

1-6 شبكة السلسلة: وهي التي تنتظم على أساس بسيط، وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية، بحيث أن أي شخص في اي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة، حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فمسئول المصلحة لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة إنما عن طريق نائب الرئيس، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة، كانت السلسلة طويلة والعملية الاتصالية ناجحة.⁶

¹ مصعب اسماعيل طيش: دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008 ص 30.

² محمد عزات الحلالمة: مرجع سبق ذكره، ص 198.

³ محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ مصعب اسماعيل طيش: مرجع سبق ذكره، ص 30.

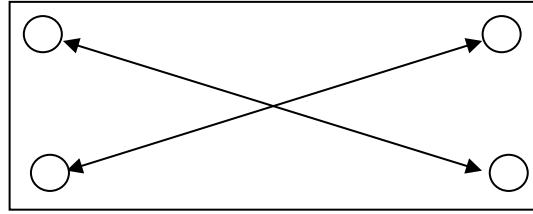
⁵ عصمت عدلي: مرجع سبق ذكره، ص 91، ص 93.

⁶ ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص 22-23.



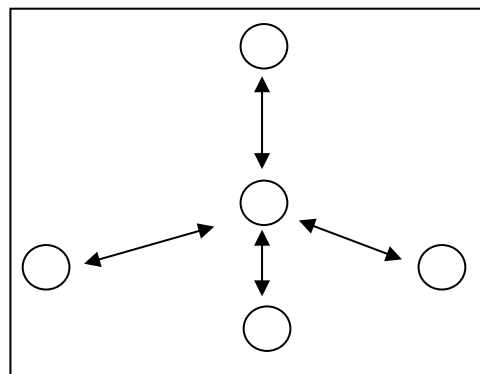
الشكل رقم (03): يوضح شبكة السلسلة

2-6 شبكة العجلة: وهو النمط الذي يتيح لعضو واحد في المحور ان يتصل بأعضاء المجموعة الاخرين، وهذه الاعضاء لا يستطيعون التواصل مباشرة الا برئيسهم، وبالتالي يتم الاتصال فيما بينهم عن طريقه فقط، فاستخدام هذا النمط يؤدي الى تركيز سلطة اتخاذ القرارات من طرف الرئيس¹



الشكل رقم (04): يوضح شبكة العجلة

3-6 شبكة العنقود: يشير هذا النمط من الاتصال الى إمكانية تواصل المدير او الرئيس بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنهم لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض، وذلك بصورة مباشرة، كون المدير نفسه لا يمكنه التواصل بالمرؤوسين إلا من خلال مساعده باعتباره يشكل بالنسبة لهذا المدير القمة الأساسية في فاعلية الاتصال.²

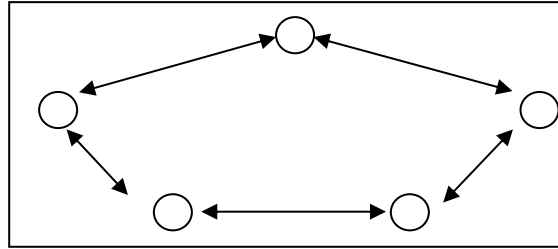


الشكل رقم (05): يوضح شبكة العنقود

¹ محي الدين عارف حسين : مرجع سبق ذكره، ص ص128-130.

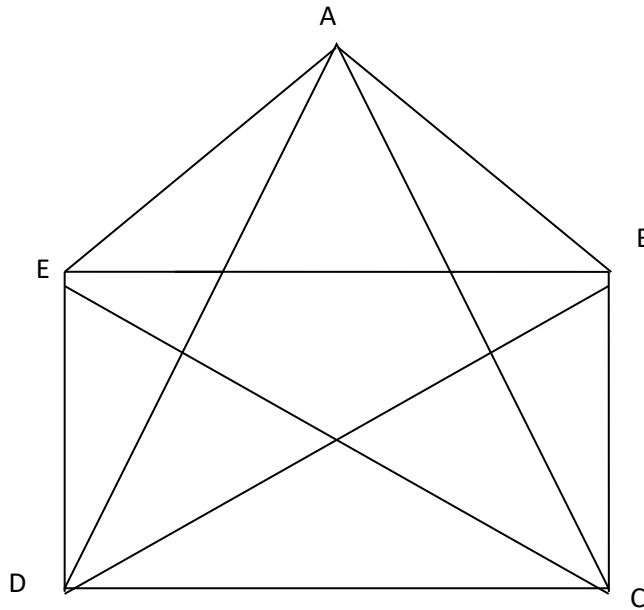
² حامد علي أبو عجوة: علاقة الاتصال الاداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012، ص33.

4-6 شبكة الاتصال الدائرية: يكون في هذا النمط من الاتصال كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، حيث يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة من خلال أحد الأفراد الذين على علاقة اتصال مباشرة.¹



الشكل رقم (06) : يوضح شبكة الاتصال الدائرية.²

4-6 شبكة النجمة: وهي تميز النظم الديمقراطية، فيما تنتقل المعلومات بين الجميع بحرية، ويبقى الكل على علم بمعظم ما يسير في المؤسسة، وتؤدي هذه الشبكة إلى نمو الانتماء، والمشاركة وكذا زيادة الروح المعنوية، وتحقيق التماسك وارتفاع في الانتاجية وضمان الاستقرار³، كما يمكن إقامة شبكة اتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئاسية أفقياً وبين القسم الأول والثاني بغرض تنسيق الأعمال.⁴



الشكل (07) : يوضح شبكة النجمة⁵

¹ بلال خلاف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 428.

² هادي نهر، أحمد الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 241.

³ عصمت عدلي: مرجع سبق ذكره، ص 428.

⁴ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000، ص 138.

⁵ نبيل دنون الصائغ: الإدارة "مبادئ وأساسيات"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2011، ص 177.

1-7- معوقات الاتصال الإداري:

يواجه الاتصال الإداري بمختلف أشكاله وأنواعه وأساليبه ووسائله مجموعة من العقبات والمشاكل تفقده فعاليته وتقلل من أهميته ونجاحه في جميع المؤسسات.¹

وعليه يوجد معوقات عديدة يمكن تصنيفها فيما يلي:

أولاً: المعوقات الشخصية: ترجع هذه المعوقات الى المرسل والمتلقي في عملية الاتصالات والتي تحدث فيها أثر عكسيا، نظرا للفروق الفردية التي تجعل الأفراد مختلفون في حكمهم وفي مدى فهمهم الاتصال والاستجابة، وكذا فقدان الثقة بين الأفراد هذا ما يؤدي إلى عدم تعاونهم، مما يحجز على بعضهم البعض المعلومات ويحد من فعالية العملية الاتصالية.²

ومن أهم المعوقات الشخصية التي تواجه عملية الاتصال:

- صعوبات اللغة

- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمرسل إليه

- البعد المكاني بين المرسل والمتلقي

- تدهور الحالة النفسية للمتلقي³

ثانياً: المعوقات التنظيمية: يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة إبراز وتوضيح العلاقات التنظيمية القائمة بين المستويات الإدارية المختلفة وتبيان الاتصالات القائمة بين الموظفين ومراكز اتخاذ القرارات، فإن أي خلل في الهيكل التنظيمي او ضعف في بناء تلك العلاقات يعرقل تحقيق الانسياب الفعال في إطار المؤسسة ومن أهم هذه المعوقات والمشكلات مايلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي الى تداخل الاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

- قصور سياسة نظام الاتصالات يؤدي الى عدم وضوحها.

¹ محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص 75.

² روم فايزة: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، جانفي 2012، ص 53-54، متاح على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downarticle/1191417/19290>

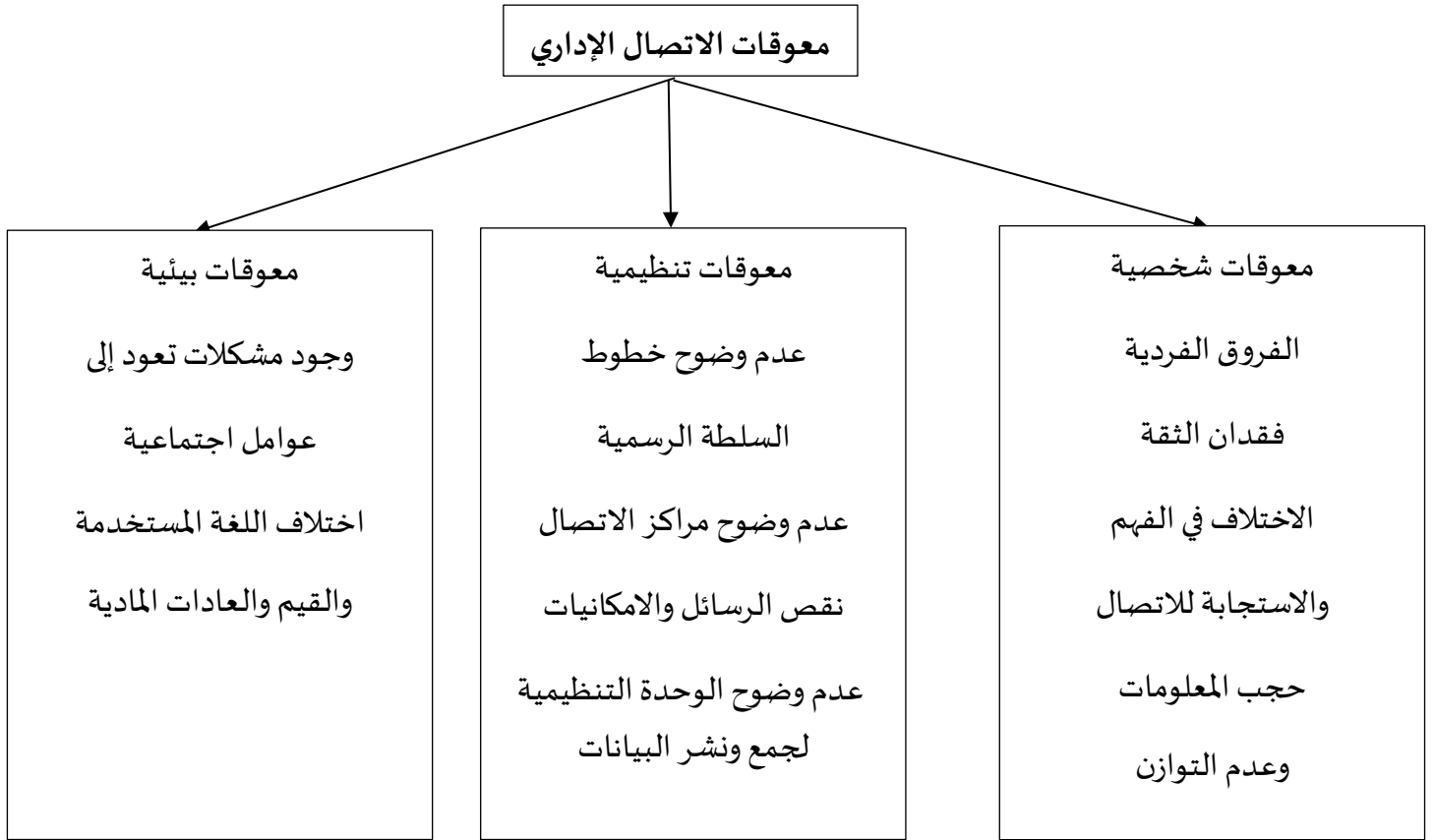
³ محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص 75-76-78.

- عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات او قصورها يؤدي الى عجزها، مما يسهم في التقليل من كفاءة العملية الاتصالية وفعاليتها¹.

ثالثا: المعوقات البيئية والفنية: ويقصد بهذا النوع من المعوقات مجموعة من الصعوبات الناتجة عن قوى طبيعية او ثقافية موجودة في المجتمع أو نقص الإمكانيات وقصور التقنيات الاتصالية لدى المجتمع، هذا ما يؤثر سلبا على نظام الاتصال الاداري وقد تأخذ هذه المعوقات عدة صور متمثلة في: الموقع الجغرافي، المناخ، عدم كفاءة وكفاية أدوات الاتصال.

ويمكن تلخيص معوقات الاتصال الإداري في المخطط التالي:

الشكل رقم (08): مخطط يوضح معوقات الاتصال الإداري



المصدر: رويم فايزة: مرجع سبق ذكره، ص56.

¹ فريد كورتل، الهام بوعليطة: الاتصال واتخاذ القرارات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص79-80-81.

ثانياً: نظام الرقابة الداخلية

2-1 عوامل تطور نظام الرقابة الداخلية:

لقيت أنظمة الرقابة الداخلية في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من طرف المراجعين وإدارة المنشآت، وساعد على ذلك عدة عوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تزايد نطاق المشروعات: أدى ذلك إلى تعقيد وتشعب هيكلها التنظيمية، لذا يجب أن تعتمد الإدارة على جملة من التقارير والتحليلات التي تتوفر فيها درجة عالية من الثقة لمراقبة العمليات بفاعلية.¹
 - رغبة الإدارة في تقديم البيانات الصحيحة: إذا كانت الإدارة ترغب في الظهور بالمظهر الحسن، فإنها مجبرة على تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة إلى الهيئات التي تستخدمها في اتخاذ قراراتها، كما يستدعي الأمر وجود بيانات حاضرة وصحيحة عند الطلب ولا يتسنى ذلك إلا إذا أعدت نظام فعالاً للرقابة الداخلية وطبقته.²
 - توزيع السلطات والمسؤوليات: أن التوزيع الجغرافي للمؤسسات عبر التراب الوطني يستدعي ضرورة توزيع السلطات والمسؤوليات على المديرية الفرعية لتنفيذ المهام في المكان والوقت المناسبين.³
 - حماية أصول المؤسسة: يجب أن تكون الإدارة مسؤولة كاملة لحماية أصول المؤسسة وموجوداتها من الضياع وسوء الاستعمال، فمن الضروري أن تضع الإدارة الإجراءات لما يكفل حماية هذه الأصول، كما تعمل على تفادي الأخطاء والإهمال واكتشاف ما قد يحدث من ذلك ووضع نظام محكم للرقابة الداخلية.⁴
- ### 2-2 خصائص نظام الرقابة الداخلية:

من أجل أن يحقق نظام الرقابة الداخلية أهدافه يجب توفر جملة من الخصائص يمكن توضيحها فيما يلي:

¹ خالد راغب الخطيب: مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص13.
² حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مراجعة الحسابات المتقدمة، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صص 272-273.
³ سيد عطا الله السيد: نظم المعلومات المحاسبية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 231.
⁴ حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 273.

- **الدقة:** لا بد أن يكون نظام الرقابة المتبع دقيقا وسريعا في تحديد الانحرافات قبل حدوثها على قدر الإمكان.¹

- **التكامل:** أن يكون نظام الرقابة الداخلية متكامل مع باقي الانظمة الادارة وخاصة مع نظام التخطيط.

- **الملائمة:** أن يلائم نظام الرقابة الداخلية ظروف المؤسسة.²

- **المرونة:** لكي يبقى نظام الرقابة الداخلية محتفظا بفعالته لمواجهة متطلبات التغييرات في الخطط التي تحكم التنفيذ، لا بد من تصميمه بشكل مرن يساعده على الاستجابة.³

- **سهولة الفهم (التوضيح):** يجب ان يكون نظام الرقابة بسيطا وواضحا لكي يتم فهمه وتطبيقه.⁴

- **الموضوعية:** لكي يكون نظام الرقابة بسيطا فعالا لا بد أن لا يخضع لمحددات واعتبارات ذاتية، قد تؤثر على الأداء وتجعله غير سليم.

- **التنبؤ بالمستقبل:** لا بد أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية او المتزامنة فقط بل يجب على المدير التنبؤ بما قد يحدث مستقبلا، من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.⁵

2-3- خطوات الرقابة في المؤسسة الجامعية:

تقوم آلية عمل الرقابة في المؤسسة على خطوات أساسية أهمها:

3-1 وضع المعايير الرقابية:

تعرف على أنها تلك العناصر القابلة للقياس، تستخدم لتوجيه أداء الموظفين، فالمعايير قد تكون مثلا: عدد الاستشارات المقدمة من طرف الجامعة، عدد المجالات العلمية وكذا قياس إنتاجية الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى وعدد الندوات ومن ابرز المعايير المستخدمة في هذا المجال:⁶

- معيار الوقت:

¹ ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الادارة، ط1، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2009، ص115.

² نعيم ابراهيم الظاهر: الادارة الحديثة، ط1، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص334.

³ فريد فهمي زيارة: وظائف الادارة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص400.

⁴ أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص206.

⁵ حسين أحمد الطروانة: مرجع سبق ذكره، ص ص135-137.

⁶ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر، عمان، 2009، ص ص210-211.

يتمثل في الوقت اللازم لإنجاز عمل في الجامعة.

- معيار الانتاجية:

نسبة المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات قريبة للمدخلات كلما دل على كفاءة عمل الجامعة.

- معيار التكلفة: هذا المعيار مرتبط بالخدمة الجامعية.

- معيار الجودة.

- اتجاهات الموظفين:

تتمثل في عدد مقترحات تحسين وتطوير طرق وأساليب الإنتاج والتشغيل وشكاوي العاملين وتظلماتهم.¹

2-3 مراقبة وقياس الأداء: وهي الخطوة الثانية يتم فيها تحديد مدى تطابق (مقارنة) الانجاز الفعلي مع المعيار وقد تظهر الانحرافات منها ما هو ايجابي اي اعلى من المعيار، ومنها ما هو سلبي اي ان الانجاز الفعلي اقل من المعيار، ويتمثل جوهر هذه الخطوة في جمع المعلومات بدقة وموضوعية عن أداء العاملين او نشاطاتهم في المؤسسة مما يتطلب وضع اساليب موثوقة يعتمد عليها لقياس الأداء.²

3-3 اتخاذ الإجراءات التصحيحية: هي الخطوة الثالثة من عملية الرقابة في المؤسسة الجامعية يتم فيها القيام بالإجراءات العلاجية التي ترتبط بالمدير، الذي يحدد نوع الإجراء التصحيحي المطلوب، فبدون هذه الخطوة لا يكون هناك رقابة منتظمة، ولا إجراءات تصحيحية للانحرافات المطلوب وضع علاج فوري لها.³

وعليه فإن تصحيح هذه الانحرافات يشمل العناصر التالية:⁴

- تحليلها وتحديد أسبابها.

- تحديد مجالات الانحراف بالضبط.

- معرفة العوامل والظروف البيئية التي أدت الى حدوثها.

¹ علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 47

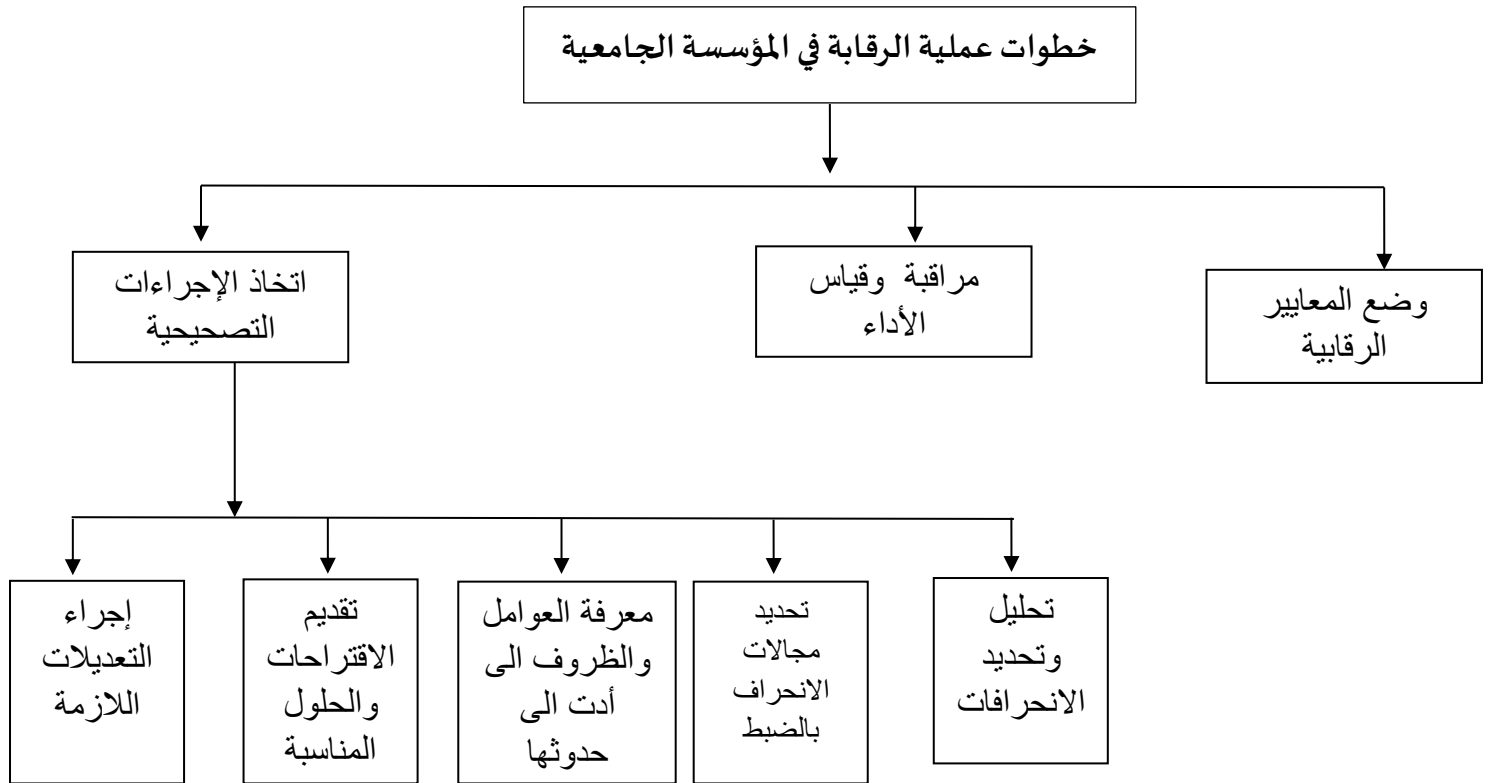
² ماجد عبد المهدي المساعدة: مبادئ علم الادارة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2013، ص 286-287

³ علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 64

⁴ حسين أحمد الطروانة: مرجع سبق ذكره، ص 59-60

- تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة

- إجراء التعديلات اللازمة



الشكل (09): يوضح خطوات عملية الرقابة في المؤسسة الجامعية

المصدر: من إعداد الباحثين

4-2- أهداف الرقابة الداخلية:

تكمن الأهداف الأساسية للرقابة الداخلية في النقاط التالية:

- التأكد من دقة المعلومات للاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.

- رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

- تقييم مستويات التنفيذ المختلفة في أقسام المؤسسة.¹

- الالتزام بالسياسات الإدارية: تقتضي ترجمة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من الخطط والإجراءات المتكاملة

لتغطية كافة جوانبها، وإصدار الإدارة بذلك تعليمات توجهها إلى منفذي العمليات المختلفة.

¹ خالد راغب الخطيب: مرجع سبق ذكره، ص 16.

- التحكم في المؤسسة: من خلال تسيير المؤسسة أنشطتها المتعددة والتحكم في العوامل الانتاجية والتكاليف بغية ما ترمي الوصول إليه، يجب عليها تحديد أهدافها من اجل المساعدة في خلق رقابة على مختلف عناصرها.

- تشجيع العمل: ان إحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يساهم في ضمان الاستعمال الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق نشاطها بفعالية.¹

- الكشف عن الأخطاء التي تقع فيها الادارة والمرؤوسين.

- تأكد الادارة من عدم الإسراف في الحقوق والامتيازات.

- الفصل بين اختصاصات الموظفين ومسؤولياتهم.

- وضوح السلطة التي تحدد صلاحيات الافراد.²

2-5- أنواع الرقابة الداخلية وإجراءاتها:

أ/ أنواع الرقابة الداخلية:

يحتوي نظام الرقابة الداخلية على ثلاثة فروع يحقق كل منهم هدف او عدة أهداف تتكامل معا لتحقيق هذه الرقابة، وهذه الانواع تشمل ماييلي: الرقابة الإدارية، الرقابة المحاسبية، الضبط الداخلي.³

1- الرقابة الإدارية: وتشمل الخطط التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة، بغية تحقيق أكبر عدد ممكن من الكفاية الانتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية حيث تعتمد لتحقيق أهدافها وسائل عديدة مثل: الكشوفات الإحصائية، دراسات الوقت والحركة، تقارير الأداء والتكاليف المعيارية، الرقابة على الجودة، برامج متنوعة لتدريب المستخدمين.⁴

¹ حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 279.

² محمد حيدر موسى شعت: اثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 30-31.

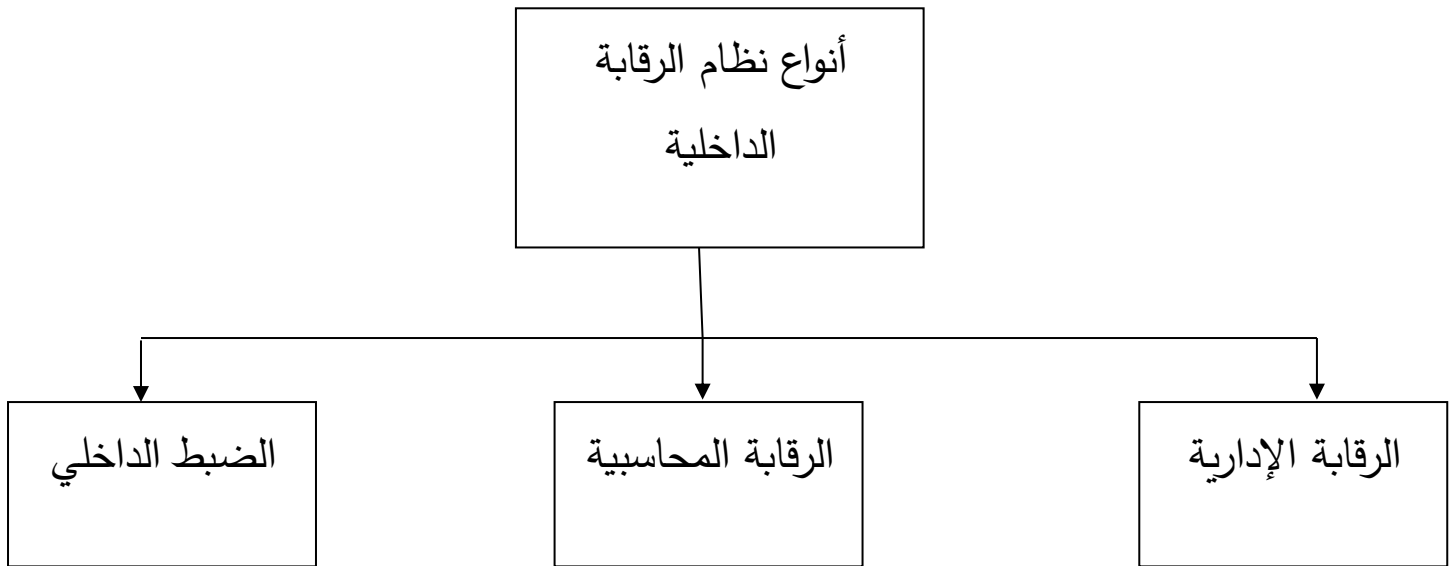
³ حامد طلبة محمد أبو هيبية: اصول المراجعة، ط1، دار زمزم للنشر، عمان، 2011، ص 26.

⁴ خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2- الرقابة المحاسبية: تعبر عن الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات الهادفة الى اختبار دقة البيانات المحاسبية المضبوطة بالحسابات والدفاتر ودرجة الاعتماد عليها والوقوف على سلامة المعالجة المحاسبية ن ناحية ومن جهة أخرى العمل على حماية أصول المؤسسة.¹

3- الضبط الداخلي: ويتضمن كافة الوسائل والإجراءات التي تؤدي الى الضبط التلقائي لعمليات المشروع بصفة مستمرة، حيث يكون العمل الذي يقوم به احد الافراد بالمؤسسة متمما لعمل فرد آخر ومراقب له في نفس الوقت لضمان السير الحسن للعمل والمحافظة على موارد المؤسسة واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.²

الشكل (10): أنواع نظام الرقابة الداخلية



المصدر: مسعود كسكس: مرجع سبق ذكره، ص 49.

وهناك أنواع رقابية أخرى متمثلة في:³

رقابة شاملة: يتم ممارستها على مختلف الأعمال والأنشطة أو مجموعة أفراد أو مؤسسة.

رقابة جزئية: يتم ممارستها على أنشطة محددة.

ب/ الإجراءات التنفيذية لنظام الرقابة الداخلية:

¹ مسعود كسكس: مرجع سبق ذكره، ص 48

² حامد طلبة محمد أبو هيبية: مرجع سبق ذكره، ص 27

³ زيد منير عبوي: الرقابة الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتر للنشر، عمان، 2020، ص 89

يجب اتخاذ جملة من الإجراءات التنفيذية بغية تحقيق مقومات النظام الرقابي الفعال حيث تشمل هذه الإجراءات مايلي:¹

أولا/ الإجراءات التنظيمية والإدارية:

- 1- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين.
- 2- أن يتم توقيع المستندات من الموظفين المختصين منعا من التهرب للمسؤولية ضمانا لتدعيم النظام الداخلي.
- 3- توزيع المهام بين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم، ووضع توجيهات دقيقة ومفهومة لكي يتم استيعابها من طرف موظفيها.
- 4- إجراء حركة تنقلات بين الموظفين حتى لا يتعارض ذلك مع السير الحسن للعمل.
- 5- ضرورة ان يقوم كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة من اجل إيجاد فرصة لمن يقوم بعمله أثناء غيابه وذلك للكشف عن اي تلاعب في العمل.

ثانيا/ الإجراءات المحاسبية: تضم الإجراءات المحاسبية مايلي:²

- عدم سماح اي موظف في مراجعة عمل قام به بل لابد ان يتم مراجعته من طرف آخر.
- إصدار التعليمات بعدم إثبات اي مستند إذا لم يكن معتمدا من طرف المسؤولين.
- استعمال الآلات الحسابية لسرعة ودقة المعلومات.³

ثالثا/ الإجراءات العامة: وتشمل الإجراءات العامة النواحي الآتية:⁴

- إدخال الإعلام الآلي للمؤسسة باعتباره يعمل على السرعة في معالجة البيانات وتخفيض نسبة الخطأ في المعالجة.

- استعمال وسائل رقابية مزدوجة مثل توقيع الشبكات.

- وضع نظام رقابي للبريد الصادر والوارد.

2-6- معوقات نجاح النظم الرقابية:

النظم الرقابية تعاني من مقاومة العاملين لها ويرجع ذلك الى عوامل كثيرة أهمها:

¹ حسين أحمد الطروانة: مرجع سبق ذكره، ص 140-141

² وجدان علي أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ سيد عطا الله السيد: مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁴ المرجع السابق، ص 230-231.

- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة نسبة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي الى رفضهم لها.
- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد الى عدم قبول العاملين لهذه النظم.¹
- التركيز في غير محله: بغض النظر تركيز في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة، مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بان المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات في نفس الوقت، المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما ينعكس سلبا على قبول العاملين للنظم الرقابية.²
- عدم التوازن بين العائدات والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.³

2-7- علاقة نظام الرقابة الداخلية بالاتصال الإداري:

بفرض الغاية النهائية لأي مؤسسة هي تحقيق الأهداف المسطرة وفق الخطة الموضوعة، حيث يوجد تحت تصرف الإدارة خمسة وظائف لتوجيه المهام نحو أهدافها بداية بالتخطيط، التنظيم، تفويض السلطة، إعداد ووضع السياسات والقواعد الخاصة بالعمل، كلها تمثل النواحي الساكنة للرقابة من الناحية النظرية.⁴

- بما أن العنصر السادس للرقابة هو الاتصال باعتباره الجانب الديناميكي أو الحركي لأنه يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات، وعليه فالاتصال يشكل العنصر الجوهرى للتنبؤ وإعداد الموازنات والجوانب المتصلة بالتخطيط.⁵

وعند ما يكون النظام الرقابي محكما وفعالا تزداد عمليات الاتصال صراحة ووضوحا، حيث يستفيد في المقابل نظام الرقابة من سلاسة الاتصالات وفعاليتها.⁶

فالالاتصال كوظيفة رقابية يخدم عدة أغراض يمكن حصرها فيما يلي:⁷

¹ محمد مصطفى نعمات: إدارة الافراد، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2016، صص 201-202.

² محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010، صص 50-51.

³ محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صص 105.

⁴ مهية زينب: مرجع سبق ذكره، صص 206.

⁵ ضرار العتيبي: مرجع سبق ذكره، صص 212-213.

⁶ بولدباح عسالي: تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، (د. س. ن)، 2017، صص 107.

⁷ زواتيني عبد العزيز: الممارسة القيادية وتحفيز العمال، ط1، دار الأيام للنشر، عمان، 2020، صص 85-86-87.

- المحافظة على تحقيق وانسياب العمل داخل المؤسسة وترتفع كفاءات العمل كلما كانت هناك أنظمة رقابية جيدة.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر قنوات مختلفة مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها.
- رسم السياسات والاستراتيجيات للتعرف على مدى تقدم العمل وتصحيح الأخطاء.
- يعمل على زيادة مساهمة العاملين في أعمال التخطيط والرقابة.
- اطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة، وبمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.¹
- إعلام الرؤساء بما تم انجازه او بما لم يتم انجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها باقتراحات وحلول.²
- إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المؤسسة ومدى تقدمها والعوامل التي تحد من فعاليتها.
- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة، بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المؤسسة.³
- كما أن للرقابة دور في عملية الاتصالات وكذلك التحفيز لأجل ضمان أن أنظمتها تؤدي دورها المطلوب منها.⁴

¹ فريد كورتل، إلهام بوغليطة: مرجع سبق ذكره، ص 51.

² عصمت عدلي: مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ محمد الصيرفي: الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008-2009، ص 321.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة: الأساسيات في الادارة المعاصرة، ط2، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 269.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

- 1-1- البيانات السوسيوديمغرافية.
- 2-1- طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية .
- 3-1- وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في تجسيد نظام الرقابة الداخلية بالكلية.
- 4-1- الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل ادارة الكلية.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

- 1-2- النتائج الجزئية للدراسة.
 - 2-2- النتائج العامة.
- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء مدخلها النظري "التقسيمات الإدارية".

أولاً: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

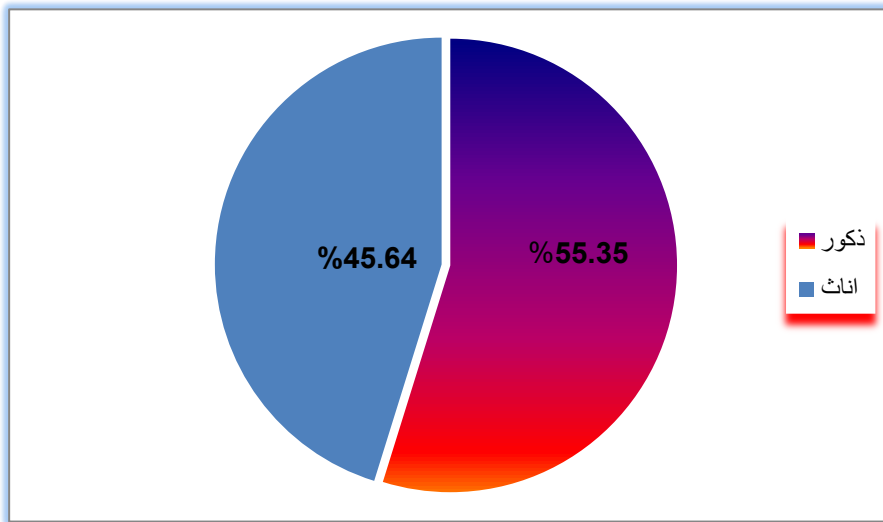
المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

تعمل البيانات السوسيوديمغرافية على مساعدة الباحث في معرفة خصائص المبحوثين وملاحظتهم يتم الاعتماد عليها كمؤشرات في تحليل بياناته ومعطياته الميدانية، وذلك حسب متغيرات الدراسة وكذا أهدافها، وعليه شملت استمارة استبيان محورا كاملا يسمى البيانات السوسيوديمغرافية والذي يضم متغير النوع، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والوظيفة.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

| النوع | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| ذكور | 31 | 55.35 |
| اناث | 25 | 45.64 |
| المجموع | 56 | 100 |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



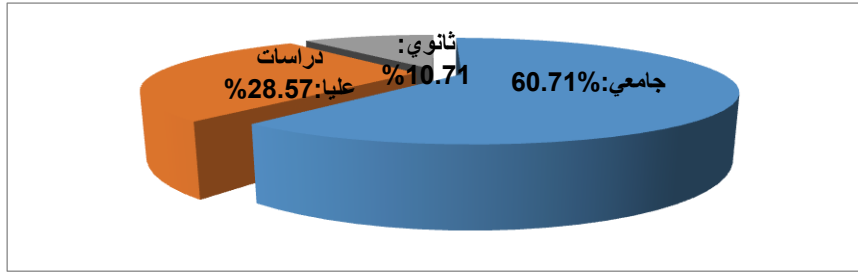
الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذكور تقدر بـ 55.3% من مجموع أفراد العينة في حين قدرت نسبة الاناث 45.64%، وعليه يتضح أن نسبة الذكور أكبر من الاناث في إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية% | التكرار | المستوى التعليمي |
|-----------------|---------|------------------|
| 60.71 | 34 | جامعي |
| 28.57 | 16 | دراسات عليا |
| 10.71 | 06 | ثانوي |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

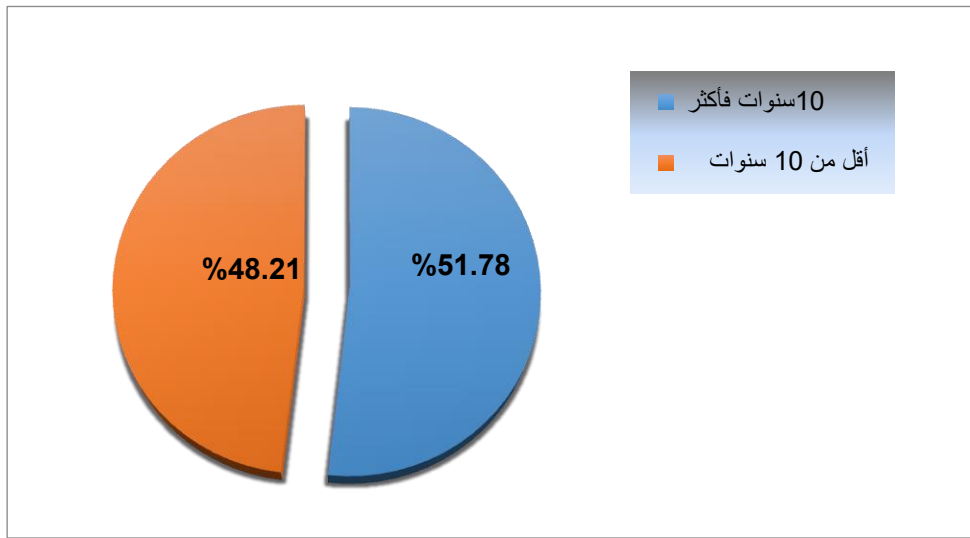
من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن أعلى نسبة لإداريي الكلية، كانت للمستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 60.71%، ثم يليها مستوى الدراسات العليا بنسبة 28.57%، في حين أن المستوى الثانوي قدر بنسبة 10.71%.

نستنتج من خلال قراءتنا للبيانات الكمية، أن الجامعة أصبحت تولي اهتماما للمستوى التعليمي لإدارييها، أما فئة الدراسات العليا تتمثل أغلبيتها في الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية عليا من رؤساء أقسام ونوابهم، ونواب العميد.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

| الأقدمية في العمل | التكرار | النسبة المئوية% |
|-------------------|---------|-----------------|
| 10 سنوات فأكثر | 29 | 51.78 |
| أقل من 10 سنوات | 27 | 48.21 |
| المجموع | 56 | 100 |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

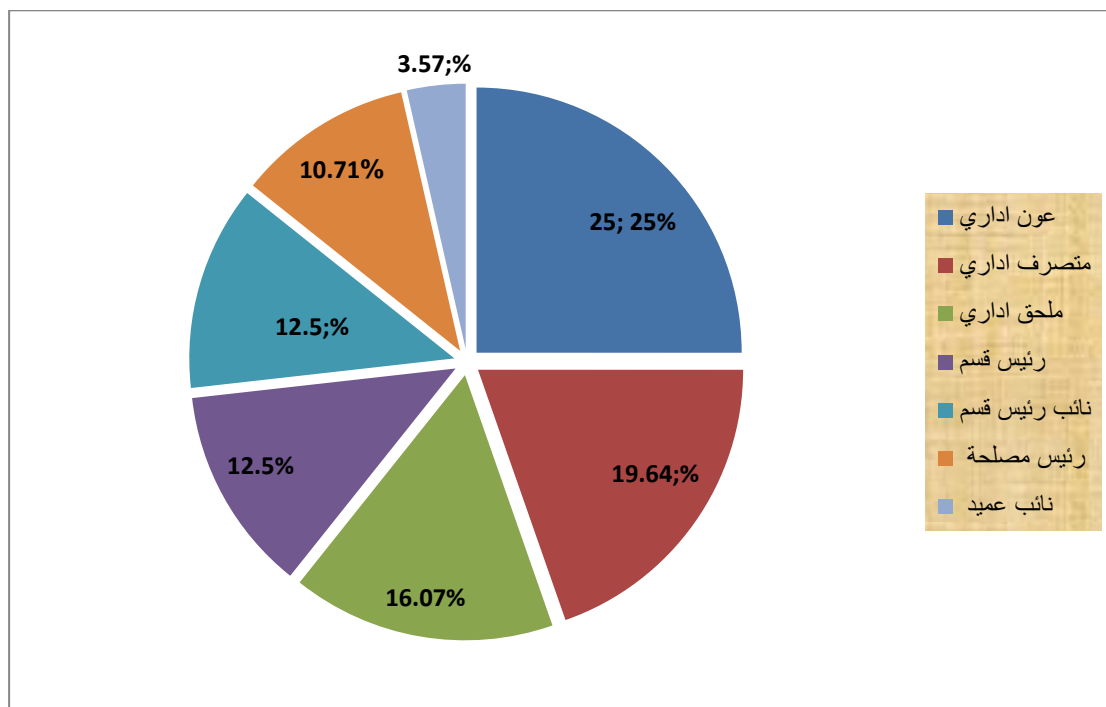
من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه، نجد أن أغلبية أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل كانت من 10 سنوات فأكثر بنسبة 51.78%، في حين قدرت نسبة من لديهم أقل من 10 سنوات بـ 48.21%.

ونفسر ذلك بأن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية -تبسة-، بحاجة لمن لديهم الخبرة الكافية من أجل نقل المهارات والخبرات والكفاءات الجديدة، للفئات التي تملك خبرة أقل، بالإضافة إلى كون الكلية ليست حديثة النشأة، وهي بذلك تحصي تسع سنوات من الوجود، والتي تأسست بتاريخ 08 أكتوبر 2012.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------------|---------|-----------------|
| عون إداري | 14 | 25 |
| متصرف إداري | 11 | 19.64 |
| ملحق إداري | 09 | 16.07 |
| رئيس قسم | 07 | 12.05 |
| نائب رئيس قسم | 07 | 12.05 |
| رئيس مصلحة | 06 | 10.71 |
| نائب عميد | 02 | 3.57 |
| المجموع | 56 | 100 |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

من خلال قراءة البيانات المسجلة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن مفردات عينة المبحوثين مختلفة في تشكيلها حيث أن رتبة إداري كانت أعلى نسبة قدرت بـ 25.25%، تليها رتبة متصرف إداري بنسبة قدرها 19.64%، ثم ملحق إداري بنسبة 16.07%، إضافة إلى رتبتي رئيس قسم ونائبه بنسبة قدرت بـ 12.05% كما نلاحظ أيضا أن نسبة رئيس مصلحة بلغت 10.71%.

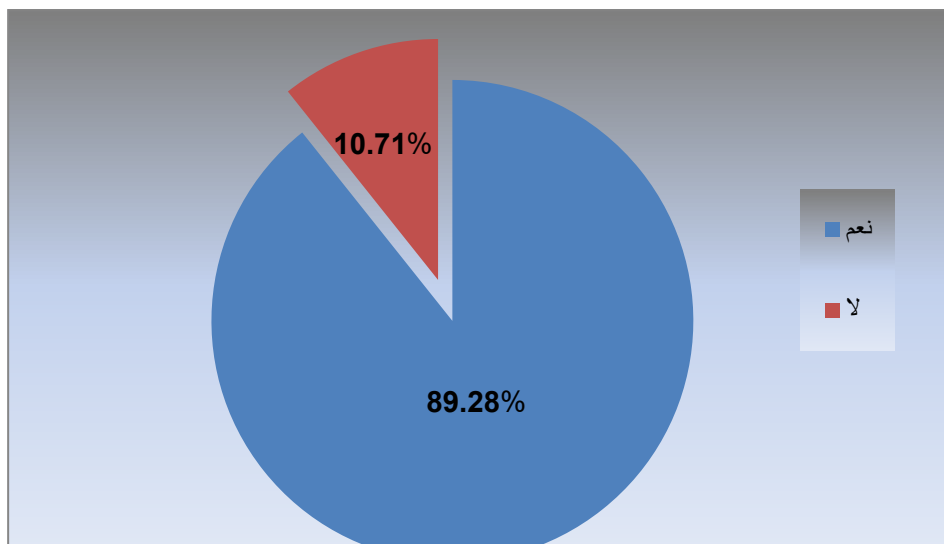
نستنتج من خلال ما تمّ ملاحظته، أن هناك تنوع في الرتب الإدارية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة - تبسة - نتيجة لكثرة موظفيها وتنوع مؤهلاتهم العلمية، هذا ما يجعل الكلية بحاجة إلى نظام رقابة داخلي يسهر على تنفيذ المهام الإدارية بفعالية وجودة عالية.

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

جدول رقم (06): يوضح فرص التواصل المستمر التي تتيحها الإدارة العليا للمرؤوسين.

| فرص الاتصال مع الإدارة العليا | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------------------|---------|------------------|
| نعم | 50 | 89.28 |
| لا | 06 | 10.71 |
| المجموع | 56 | 100 |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (15): يوضح فرص التواصل المستمر التي تتيحها الإدارة العليا للمرؤوسين

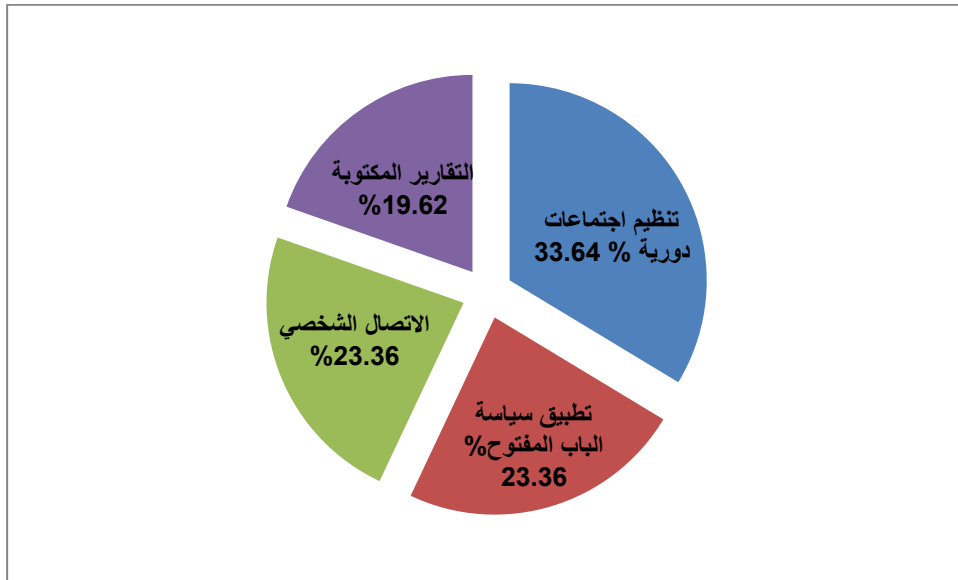
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا بأن هناك فرص للتواصل المستمر التي تتيحها الإدارة العليا للمرؤوسين حيث قدرت نسبتهم بـ 89.28%، تليها نسبة 10.71% كانت إجابتهم بـ "لا".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الإدارة العليا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تهتم بتوفير فرص التواصل المستمر مع موظفيها ومن ثمة فتح المجال لطرح الأفكار والآراء والانشغالات التي تساهم في ارتقاء الكلية بمختلف أعمالها وكذا مواجهة الصعوبات وتوضيح التجديدات لتعزيز فرص تحقيق الأهداف.

جدول رقم (07): يوضح الوسائل المستخدمة في التواصل بين الرئيس والمرؤوسين.

| النسبة المئوية % | التكرار | الوسائل المستخدمة في التواصل بين الرئيس والمرؤوسين. |
|------------------|---------|---|
| 33.64 | 36 | تنظيم اجتماعات دورية |
| 23.36 | 25 | تطبيق سياسة الباب المفتوح |
| 23.36 | 25 | الاتصال الشخصي |
| 19.62 | 21 | التقارير المكتوبة |
| 100 | *107 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (16): يوضح الوسائل المستخدمة في التواصل بين الرئيس والمرؤوسين

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن نسبة 33.64% ممن صرحوا أن التواصل مستمر بين الرئيس ومرؤوسه ويتم ذلك عن طريق اجتماعات دورية، تليها تساوي في النسب بين كل من اجابات تطبيق سياسة الباب المفتوح والاتصال الشخصي قدرت ب23.56%، أما نسبة 19.62% أقروا بالتقارير المكتوبة.

يتضح من خلال نتائج الجدول، أن الإدارة العليا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعتمد على عدة وسائل شفوية ومكتوبة لضمان التواصل المستمر مع موظفيها وأهمها الاجتماعات، التي يتم فيها تبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتقسيم العمل بالكلية، ووضع الخطط المستقبلية، وتختلف أنواعها حسب

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدره ب50 مفردة - من اجابوا بنعم-لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال.

الأهداف المراد تحقيقها وبهذا فقد تكمن أهمية الاجتماعات الدورية بأنها تتم وجها لوجه بطريقة شفوية بحيث يتمكن الرئيس أو المرؤوس من التعرف على ردود الأفعال بصفة فورية انية .

أما فيما يخص سياسة الباب المفتوح من الوسائل الاتصالية المعتمدة في إدارة الكلية، مما تسمح للمرؤوسين التواصل مع رئيسهم في كل وقت لنقل انشغالاتهم وشكاويهم وإبداء آراءهم ومقترحاتهم من أجل تحقيق أهدافهم ومصالحهم.

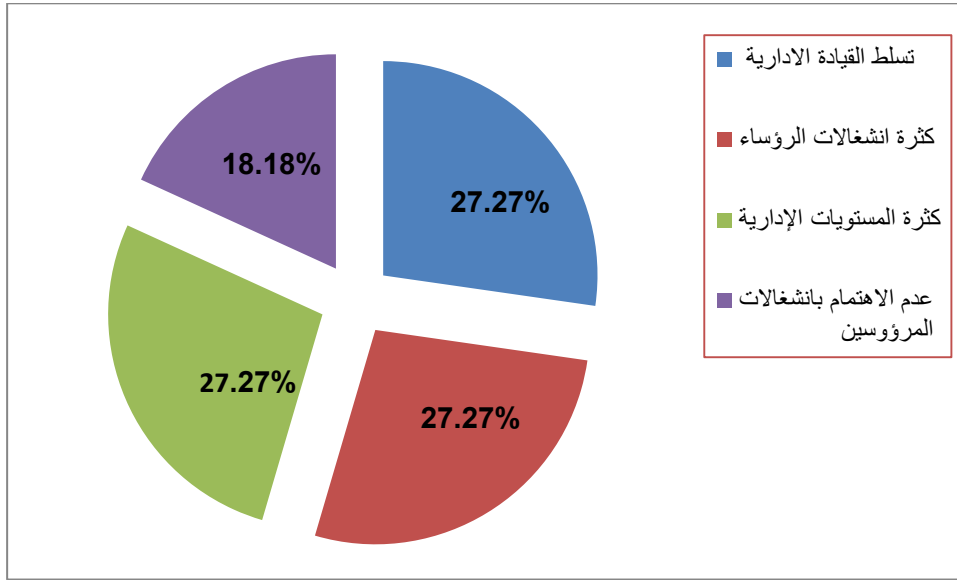
أما عن الاتصال الشخصي يساهم في بناء تلك العلاقات التفاعلية العفوية بين إداريي الكلية، لنقل المعلومات وتبادل الآراء بهدف تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية وتعزيز العمل الجماعي.

تعد التقارير المكتوبة وثيقة رسمية ترسل فيها معلومات الموظفين بالكلية، إلى المسؤول الأعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة ومتابعة أعمالهم لزيادة معرفتهم بالأحداث التي تجري داخلها.

جدول رقم (08): يوضح أسباب عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتواصل مع الرئيس.

| النسبة المئوية % | التكرار | أسباب عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتواصل مع الرئيس |
|------------------|---------|--|
| 27.27 | 03 | تسلط القيادة الادارية |
| 27.27 | 03 | كثرة انشغالات الرؤساء |
| 27.27 | 03 | كثرة المستويات الإدارية |
| 18.18 | 02 | عدم الاهتمام بانشغالات المرؤوسين |
| 100 | *11 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (17): يوضح أسباب عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتواصل مع الرئيس

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين الأسباب التي قدمها المبحوثين الذين نفوا وجود تواصل مستمر بين الرئيس والمرؤوسين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بنسبة 27.27% صرّحوا أن ذلك بسبب تسلط القيادة الإدارية، تليها نفس النسبة يرجعوا ذلك بدافع انشغالات الرؤساء، إضافة إلى كثرة المستويات الإدارية أما نسبة 18.18% كانت اجابتهم عدم الاهتمام بانشغالات المرؤوسين.

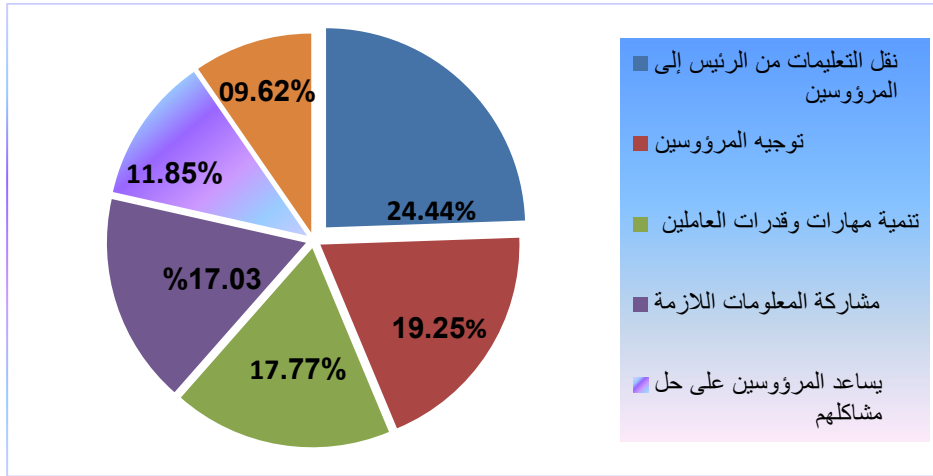
*من المفروض المجموع يكون (06)-من أجابوا بـ "لا"، في الجدول 05 لكن تحصلنا على (11) تكرر، لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال

على ضوء ما سبق ذكره، يتضح أن أسباب عدم اتاحة الفرصة للمرؤوسين للتواصل مع رئيسهم بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية راجع إلى أن المسؤول بالكلية يتخذ القرارات الإدارية بصفة فردية دون أن يشارك الموظفين في صناعة القرارات اللازمة، وبالتالي فإن نسبة اتصالاته تكون في الغالب نازلة متعلقة بالأوامر والتعليمات والتوجيهات مقارنة بالاتصالات الصاعدة ولا يستمع لانشغالات واقتراحات وأفكار تابعيه، ولا يسعى لحل مشاكلهم مما يؤدي في الغالب إلى انخفاض نسبة الرضا الوظيفي بالمؤسسة وتدني الروح المعنوية المتعلقة بعدم شعور الموظفين بالقيمة والاحترام من طرف المسؤول في حين تكون رقابته صارمة ومقيدة.

جدول رقم (09): يوضح الهدف الأساسي الذي يسعى الاتصال الإداري لتحقيقه حسب رأي المبحوثين .

| النسبة المئوية% | التكرار | أهداف الاتصال الإداري |
|-----------------|---------|--|
| 24.44 | 33 | نقل التعليمات من الرئيس إلى المرؤوس |
| 19.25 | 26 | توجيه المرؤوسين |
| 17.77 | 24 | تنمية مهارات وقدرات العاملين |
| 17.03 | 23 | مشاركة المعلومات اللازمة |
| 11.85 | 16 | يساعد المرؤوسين على حل مشاكلهم |
| 09.62 | 13 | تمكين الإدارة من معرفة درجة الرضا عند العاملين |
| 100 | *135 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (18): يوضح الهدف الأساسي الذي يسعى الاتصال الإداري لتحقيقه .

من خلال قراءة نتائج الجدول رقم (08)، يتبين أن نسبة 24.44% من إجابات المبحوثين تمثلت في نقل التعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين، فيما كانت نسبة 19.25% أقرروا بأن الهدف الأساسي الذي يسعى الاتصال الإداري لتحقيقه هو توجيه المرؤوسين، تليها نسبة 17.77% من عينة الدراسة كانت إجابتهم تنمية

* فاق التكرار مجموع مفردات عينة الدراسة المقدر بـ 56 مفردة، لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال.

مهارات وقدرات العاملين، في حين نجد نسبة 17.03% كانت مشاركة المعلومات اللازمة، ثم نسبة 11.85% مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم، وأخيرا نسبة 09.62% من أجابوا تمكين الإدارة من معرفة درجة الرضا عند العاملين.

يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق، أن نجاح أي مؤسسة مهما كان نشاطها قائم على الاتصال الإداري الفعال لما توفره من آليات اتصالية تساعد في نقل التعليمات والأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين بالكلية للقيام بالأدوار المطلوبة، لدى الموظفين وتوحيد جهودهم وتحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات الموكلة لهم والصلاحيات الممنوحة في سبل تحقيقها مما يحقق التنسيق والتكامل الجيد.

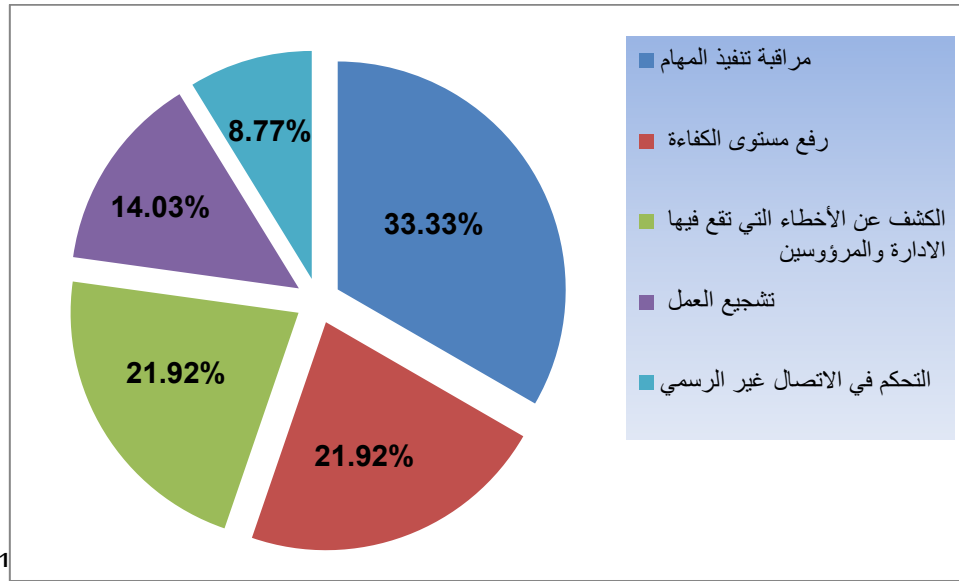
كما نستنتج أيضا أن الاتصال الإداري يهدف إلى توجيه المرؤوسين من خلال إرشادهم من طرف المسؤول وإعطائهم تعليمات وأوامر لمتابعة العمل بالمؤسسة، بأنسب الطرق والأوقات وتطبيق الخطط المرسومة طبقا للأهداف المحددة، كما يساعدهم على حل مشكلاتهم.

أما فيما يخص تنمية مهارات وقدرات العاملين بالكلية، يتم ذلك من خلال تدريبهم وتشجيعهم على أداء الأعمال بهدف تحسين كفاءاتهم واكسابهم خبرات جديدة لدعم الكلية وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (10): يوضح أهداف الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية حسب رأي المبحوثين.

| النسبة المئوية % | التكرار | أهداف الرقابة الداخلية |
|------------------|---------|---|
| 33.33 | 38 | مراقبة تنفيذ المهام |
| 21.92 | 25 | رفع مستوى الكفاءة |
| 21.92 | 25 | الكشف عن الأخطاء التي تقع فيها الإدارة والمرؤوسين |
| 14.03 | 16 | تشجيع العمل |
| 8.77 | 10 | التحكم في الاتصال غير الرسمي |
| 100 | *114 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (19): يوضح أهداف الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن نسبة 33.33% من أفراد العينة يرون أن الهدف من الرقابة الداخلية بإدارة الكلية يكمن في مراقبة تنفيذ المهام، كما نلاحظ أيضا أن نسبة 21.92% كانت تضم اقتراحين الاقتراح الأول رفع مستوى الكفاءة، أما الاقتراح الثاني الكشف عن الأخطاء التي تقع

* فاق التكرار مجموع مفردات عينة الدراسة المقدر ب 56 مفردة، لان هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال

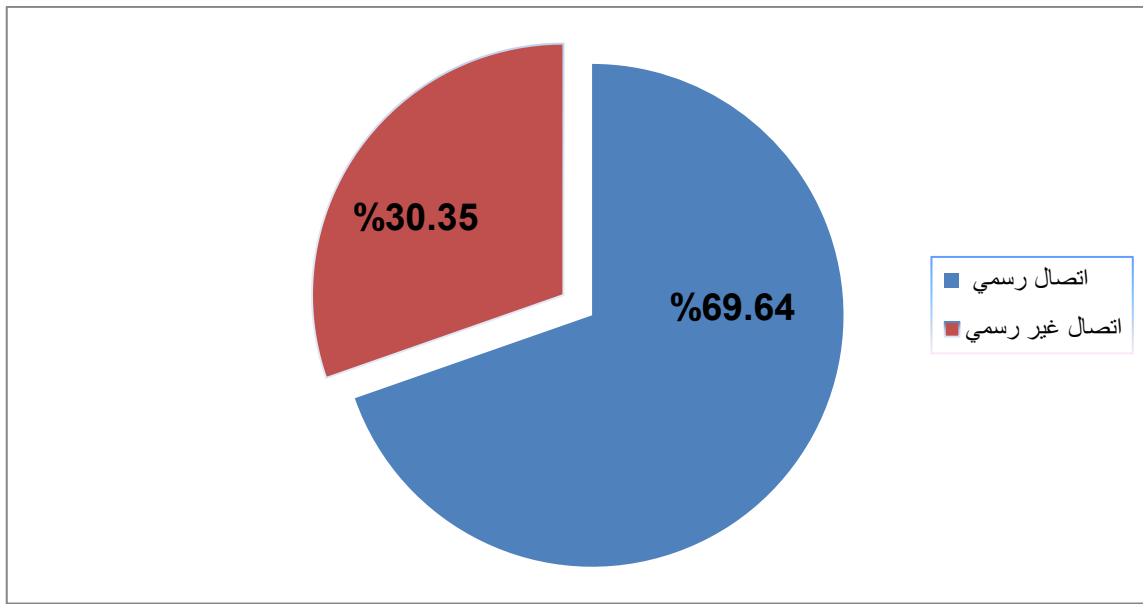
ففيها الإدارة والمرؤوسين، أما نسبة 14.03% شملت تشجيع العمل، تليها نسبة 8.77% أجابوا بالتحكم في الاتصال غير الرسمي.

ويتضح لنا أن أهداف الرقابة الداخلية بإدارة الكلية، ترجع أساسا لمراقبة تنفيذ المهام من خلال التأكد من سير العمل بشكل صحيح، كما هو مخطط له وكذا الكشف عن الانحرافات والأخطاء والبحث عن أسبابها حتى يمكن اصلاحها والعمل على منع تكرارها وتشجيع تطبيق السياسات المرسومة، واتخاذ القرارات اللازمة لرفع مستوى الكفاءة وفعالية الأداء بشكل أمثل، كما أضاف أيضا أفراد العينة اقتراحين تمثل في تشجيع اللامركزية وتحديد وتنظيم الأنشطة الخاصة بالكلية كهدف للرقابة الداخلية باعتبارهما من أهم المبادئ التي تقوم أساسا على توزيع المهام في الكلية بصورة فعالة.

جدول رقم (11): يوضح نوع الاتصال الإداري الأكثر استخداما بالكلية

| النسبة المئوية % | التكرار | نوع الاتصال الإداري |
|------------------|---------|---------------------|
| 69.64 | 39 | اتصال رسمي |
| 30.35 | 17 | اتصال غير رسمي |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (20): يوضح نوع الاتصال الإداري الأكثر استخداما بالكلية

يتجلى من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 69.64% من المبحوثين يرون أن نوع الاتصال الإداري الأكثر استخداما بالكلية اتصال رسمي، بينما نسبة 30.35% من عينة الدراسة كانت اجابتهم اتصال غير رسمي.

مما توصلنا إليه من خلال تحليل نتائج الجدول نجد أن أكثر أنواع الاتصال الإداري المستخدمة بالكلية هو اتصال رسمي نازل، من خلال اصدار التعليمات والأوامر والتوجيهات والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا، فضلا عن ايصال الشكاوي والاقتراحات والاستفسارات من المستويات التنفيذية، إلى هرم السلطة الإدارية ومتخذي القرار أو بين المستويات المتشابهة في الكلية، ويكون

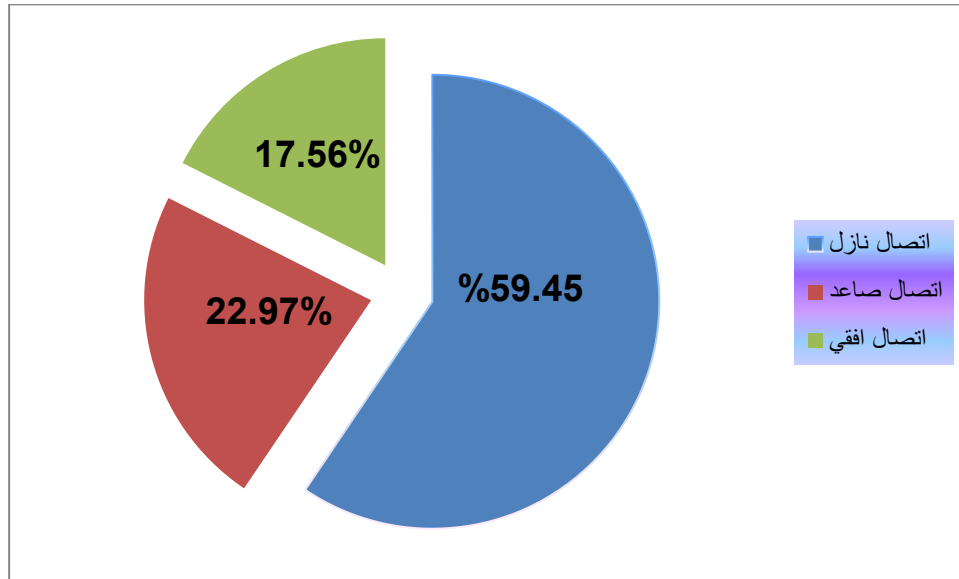
ذلك بناء على تحديد المهام والمسؤوليات وخطوط السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي، وفقا لطبيعة الاختصاصات التي تتطلب هذه المهام الإدارية.

أما من صرحوا بأن الاتصال السائد في الكلية هو الاتصال غير الرسمي فيمكن أن تكون أغلب اتصالاتهم فيها قائمة على العلاقات الشخصية والاجتماعية، والتي تتم بطريقة شخصية خارج حدود السلطة، واطار الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإن الاتصالات غير الرسمية يستخدمها إداري الكلية للحصول على المعلومات المتعلقة بهم.

الجدول رقم (12): يوضح اتجاهات الاتصال الرسمي الأكثر استخداما بالكلية

| النسبة المئوية % | التكرار | اتجاهات الاتصال الرسمي |
|------------------|---------|------------------------|
| 59.45 | 44 | اتصال نازل |
| 22.97 | 17 | اتصال صاعد |
| 17.56 | 13 | اتصال افقي |
| 100 | *74 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (21): يوضح اتجاهات الاتصال الرسمي الأكثر استخداما بالكلية.

يبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول أعلاه، أن نسبة 59.45% من المبحوثين كانت اجاباتهم اتصال نازل، تليها نسبة 22.97% أجابوا اتصال صاعد، في حين نجد نسبة 17.56% من المبحوثين يرون أنه اتصال أفقي .

ونفسر مما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات الجدول رقم (11)، أن اتجاهات الاتصال الرسمي الأكثر استخداما بالكلية هو اتصال نازل، ويرجع ذلك إلى نقل التعليمات والأوامر من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى، من خلال قنوات الاتصال التي تحدد السياسات والاجراءات المتعلقة بالأعمال الخاصة بالمؤسسة.

* فاق التكرار مجموع مفردات عينة الدراسة المقدره ب 56 مفردة، لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال

هذا ما يتفق مع نتائج الجدول رقم (08) الذي بينا من خلاله الهدف الأساسي الذي يسعى الاتصال الإداري لتحقيقه في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ووجدنا أنه نقل التعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين كهدف أساسي لتوجيه المرؤوسين .

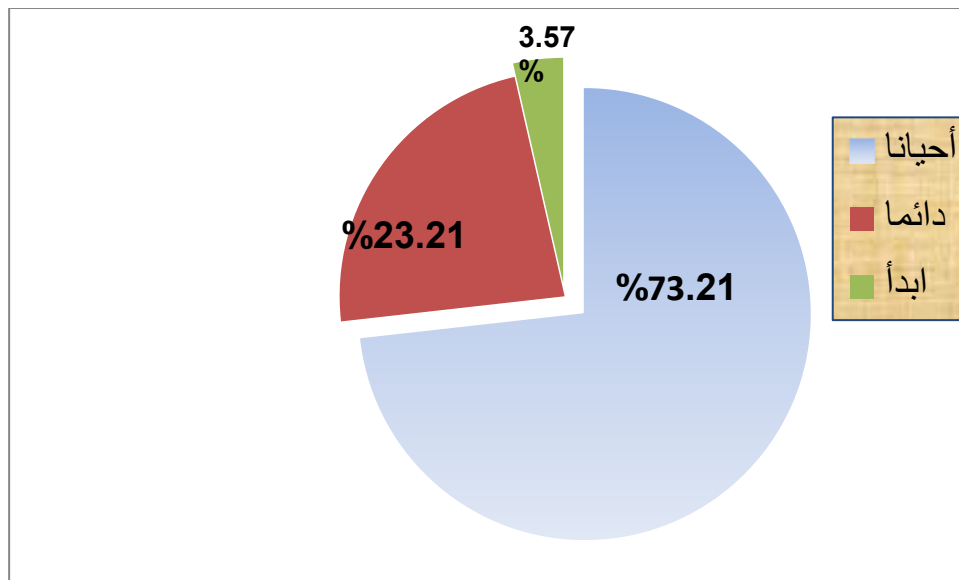
في حين أن الاتصال الصاعد بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية يتم من خلاله ارسال المعلومات من المستويات الدنيا نحو الإدارة للمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة بهدف تحسين فعالية الأداء

أما الاتصال الافقي فيكون بين الرؤساء والوحدات التنظيمية في نفس المستوى لتحقيق التعاون والعمل الجماعي بالكلية، وتسهيل التنسيق وحل المشكلات ويتم عادة من خلال اللقاءات والاجتماعات وتبادل الزيارات المختلفة .

جدول رقم (13): يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية.

| النسبة المئوية % | التكرار | مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية |
|------------------|---------|--|
| 73.21 | 41 | أحيانا |
| 23.21 | 13 | دائما |
| 3.57 | 02 | أبدأ |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (22): يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية

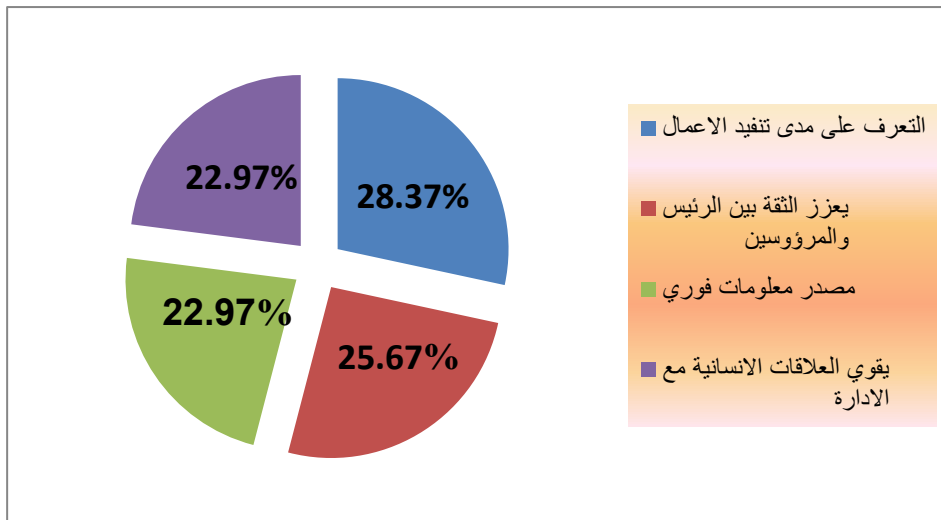
يتضح من خلال الجدول رقم (12)، بأن مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية أحيانا بنسبة 73.21%، أما نسبة 23.21% من عينة الدراسة أجابوا بدائما، بينما نجد نسبة 3.57% من المبحوثين كانت اجاباتهم أبدأ.

كحوصلة لما سبق أن مفردات العينة أبدوا رأيهم، حول مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية، راجع ذلك لقنوات الاتصال غير الرسمي التي تعتبر أقصر الخطوط الاتصالية مما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، فمثلا يمكن أن نتحصل على المعلومات والبيانات الضرورية المتعلقة بتنفيذ المهام عن طريق الاتصالات غير الرسمية أسرع من الحصول عليها بصفة رسمية.

جدول رقم (14): يوضح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية.

| النسبة المئوية % | التكرار | مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية |
|------------------|---------|--|
| 28.37 | 21 | التعرف على مدى تنفيذ الاعمال |
| 25.67 | 19 | يعزز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين |
| 22.97 | 17 | مصدر معلومات فوري |
| 22.97 | 17 | يقوي العلاقات الانسانية مع الادارة |
| 100 | *74 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (23): يوضح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية.

تبين نتائج الجدول رقم (13)، مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية، من خلال التعرف على مدى تنفيذ الاعمال بنسبة قدرة بـ 28.37%، تليها نسبة 25.67% من أفراد العينة أقرّوا

*فاق التكرار مجموع مفردات العينة- في حالة الايجاب- مقدرة بـ 54 مفردة، لأن هناك من المبحوثين من أشرّوا على أكثر من احتمال

أنه يعزّز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، في حين نجد نسب متساوية قدرت بـ 22.97% أجابوا بأنه مصدر معلومات فوري ويقوي العلاقات الإنسانية مع الإدارة .

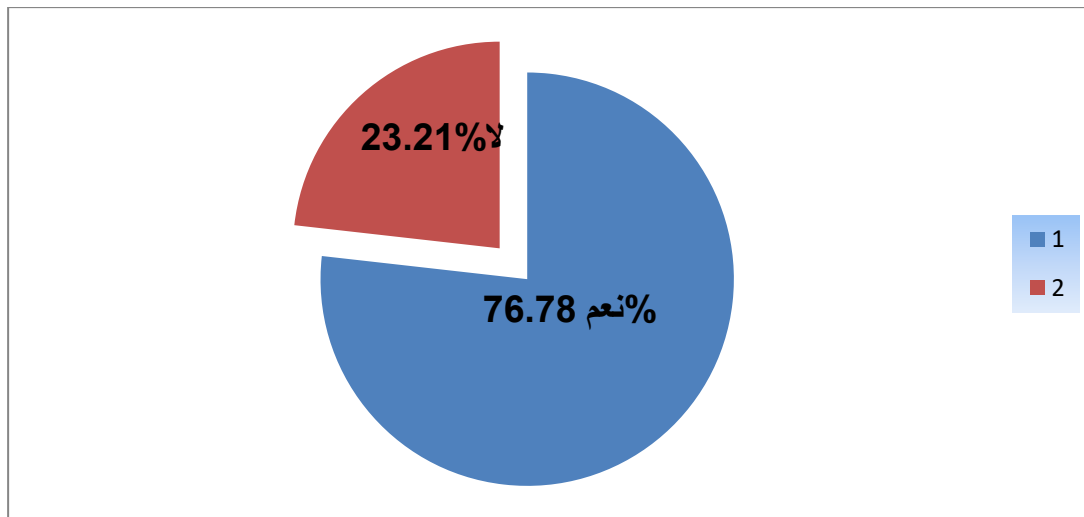
تكمن مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية من خلال التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، هذا راجع إلى معرفة آراء وأفكار الموظفين ودرجة رضاهم عن الخطط والأعمال الإدارية الموكلة لهم، لكن بطريقة تواصل غير رسمية لتفعيل العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين .

ويتضح أيضا أن تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بالكلية تتم من خلال توحيد الأهداف والسعي وراء العمل بروح جماعية، والتقليل من العوائق التي تحول لتفعيل نظام الرقابة الداخلية، كما يعتبر الاتصال غير الرسمي مصدر معلومات فوري من خلال سهولة الحصول على المعلومة بطريقة مباشرة وفي الوقت المناسب بين موظفي الكلية كما أضاف مبحوث اقتراح تمثل في تشجيع اتخاذ القرار وذلك من أجل تكوين جملة معارف وحلول مناسبة تساعد في تعزيز نظام الرقابة الداخلية بشكل راقٍ يشجّع العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (15): يوضح الفرص التي تعطيها الرقابة الداخلية للتعرف على الاشاعات داخل ادارة الكلية.

| النسبة المئوية % | التكرار | اعطاء الرقابة الداخلية فرصة التعرف على الاشاعات |
|------------------|---------|---|
| 76.78 | 43 | نعم |
| 23.21 | 13 | لا |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم 24: يوضح الفرص التي تعطيها الرقابة الداخلية للتعرف على الاشاعات داخل ادارة الكلية

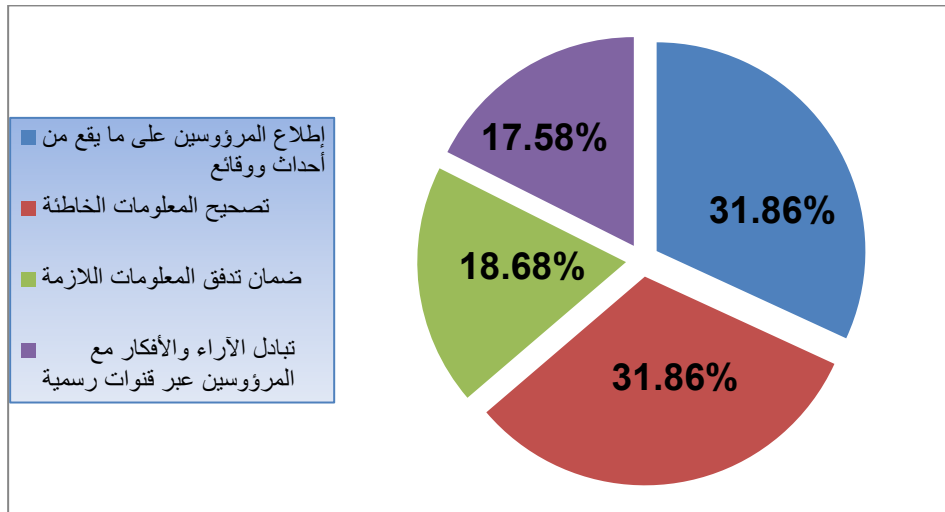
يتضح من خلال بيانات الجدول المبين أعلاه، أن افراد العينة يقرون بأن الرقابة الداخلية تعطي فرصة للتعرف على الاشاعات بنسبة قدرت بـ 76.78 %، في حين أن نسبة 23.21% من المبحوثين كانت اجابهم بـ "لا".

كحوصلة لما سبق فإن كثرة الاتصالات غير الرسمية تغدي وتنعش الشائعات داخل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، لان المعلومات التي تتدفق من خلالها يمكن أن تكون غير صادقة وواضحة وقابلة للتحريف والتغيير بسبب ضعفها مما يستدعي اللجوء الى الرقابة الداخلية لأجل الحد من بلوغ هذه الاشاعات

جدول رقم (16): يوضح مساهمة الاتصال الإداري في الحد من الاشاعات

| النسبة المئوية % | التكرار | مساهمة الاتصال الإداري في الحد من الاشاعات |
|------------------|---------|--|
| 31.86 | 29 | إطلاع المرؤوسين على ما يقع من أحداث ووقائع |
| 31.86 | 29 | تصحيح المعلومات الخاطئة |
| 18.68 | 17 | ضمان تدفق المعلومات اللازمة |
| 17.58 | 16 | تبادل الآراء والأفكار مع المرؤوسين عبر قنوات رسمية |
| 100 | *91 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (25): يوضح مساهمة الاتصال الإداري في الحد من الاشاعات

من خلال قراءة الجدول رقم (15)، نلاحظ أن نسبة 31.86% من أفراد العينة يرون أن مساهمة الاتصال الإداري في الحد من الاشاعات شملت كل من اطلاع المرؤوسين على ما يقع من أحداث ووقائع، تصحيح المعلومات الخاطئة، ثم تليها نسبة 18.68% تبادل الآراء والأفكار مع المرؤوسين عبر قنوات رسمية .

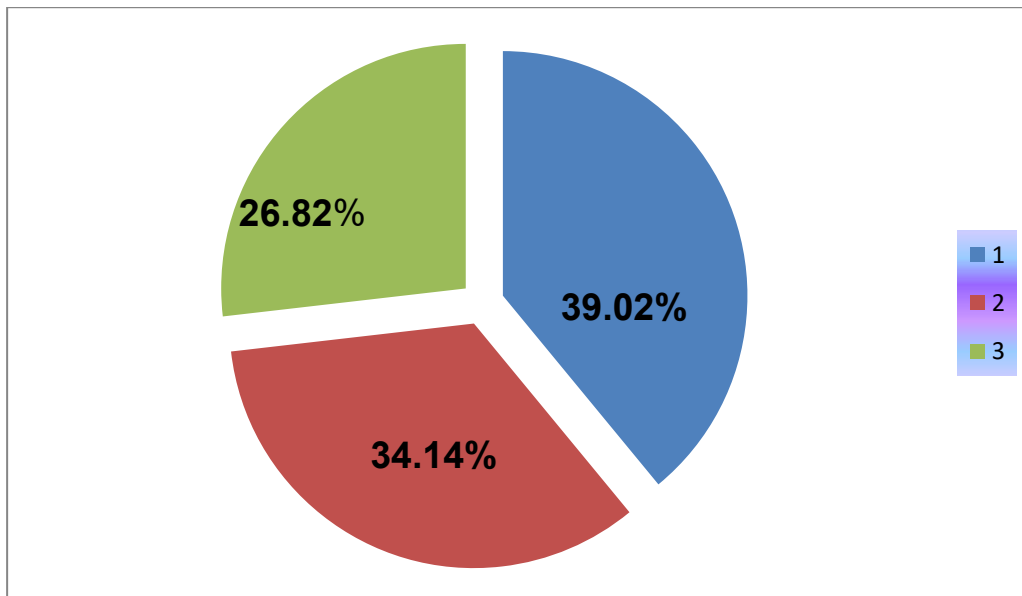
*من المفروض أن تكون مفردات التكرار 56 مفردة إلا أننا تحصلنا على 91، لأن هناك من المبحوثين من أجابوا على أكثر من احتمال

يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق أن مساهمة الاتصال الإداري في الحد من الإشاعات تندرج ضمن اطلاع المرؤوسين على ما يقع من أحداث ووقائع، وكذا تصحيح المعلومات الخاطئة والكشف عنها وهذا راجع لفتح مجال المناقشة والحوار والتشاور وتبادل وجهات النظر وكذا الأفكار مع المرؤوسين عبر قنوات اتصالية رسمية، وذلك من أجل القضاء على التوقعات المسبقة وتفادي الغموض لمنع إنشاز الشائعات داخل إدارة الكلية فهي بذلك تحرص على تقديم كل المعلومات اللازمة التي يحتاجها الموظفون في الوقت والمكان المناسب ومنع تكرارها.

المحور الثالث : وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في تجسيد نظام الرقابة الداخلية بالكلية
جدول رقم (17): يوضح أسلوب الاتصال الأمثل لتعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية.

| النسبة المئوية % | التكرار | أسلوب الاتصال الأمثل لتعزيز الرقابة الداخلية |
|------------------|---------|--|
| 39.02 | 32 | الاتصال الكتابي |
| 34.14 | 28 | الاتصال الإلكتروني |
| 26.82 | 22 | الاتصال الشفهي |
| 100 | *82 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (26): يوضح أسلوب الاتصال الأمثل لتعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية.

*فاق التكرار مجموع مفردات عينة المقدرة ب56، لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال فتحصلنا على 82.

من خلال معطيات هذا الجدول، يظهر أن نسبة 39.02% من المبحوثين أقرّوا أن أسلوب الاتصال الأمثل لتعزيز نظام الرقابة الداخلية هو أسلوب كتابي بينما نسبة 34.14% كانت إجابتهم الكتروني، في حين نجد نسبة 26.82% من أفراد العينة أجابوا على أنه أسلوب شفهي .

بناء على ما سبق نستنتج أن أسلوب الاتصال الأكثر اعتماداً في إدارة الكلية هو الأسلوب الكتابي باعتباره وسيلة اثبات قانونية رسمية يتم من خلاله نقل التعليمات والأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين عن طريق وسائل مختلفة بصورة واضحة وبسيطة من أجل تعزيز نظام الرقابة الداخلية وحسن تطبيقه، كما نستنتج أيضاً أن الإدارة لازالت محافظة على هذا الأسلوب والرجوع إليه عند الحاجة . أما فيما يخص أسلوب الاتصال الشفهي يتم استخدامه بصفة فورية ومباشرة، يتوقف نجاحه بالكلية على انتقاء العبارات والكلمات التي تسمح بتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين أفراد المؤسسة مما يتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة وكذا ابداء آراءهم أفكارهم لمناقشة الأعمال الإدارية وذلك لتعزيز نظام الرقابة الداخلية .

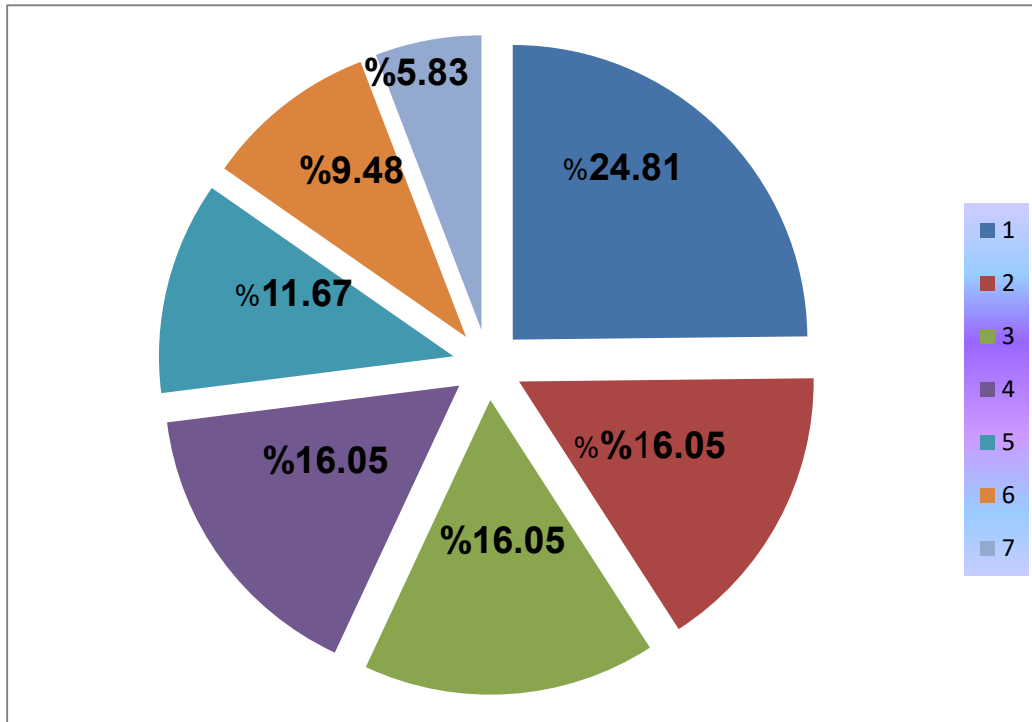
أما فيما يخص أسلوب الاتصال الشفهي يتم استخدامه بصفة فورية ومباشرة، يتوقف نجاحه بالكلية على انتقاء العبارات والكلمات التي تسمح بتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين أفراد المؤسسة مما يتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة وكذا ابداء آراءهم أفكارهم لمناقشة الأعمال الإدارية وذلك لتعزيز نظام الرقابة الداخلية.

ونلاحظ أيضاً توجه إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية نحو الادارة الرقمية حتى في تفعيل نظام الرقابة الداخلية وسنتعرف على الوسائل المستخدمة في ذلك الجدول الموالي.

جدول رقم (18): يوضح الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية في ترشيد نظام الرقابة الداخلية.

| النسبة المئوية % | التكرار | الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية في ترشيد نظام الرقابة الداخلية |
|------------------|---------|--|
| 81.24 | 34 | الاجتماعات |
| 05.16 | 22 | التعليمات والاورامر |
| 05.16 | 22 | الزيارات الميدانية |
| 05.16 | 22 | المقابلات الشخصية |
| 67.11 | 16 | سجل الحضور |
| 48.9 | 13 | التقارير المكتوبة |
| 83.5 | 08 | المكالمات الهاتفية |
| 100 | *137 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (27): يوضح الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية في ترشيد نظام الرقابة الداخلية.

*من المفروض نجد مجموع التكرار 56 مفردة لكن وجدناه 137، لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17)، أن الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية في ترشيد نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية حسب رأي المبحوثين هي الاجتماعات بنسبة 24.81%، في حين أن نسبة 16، 05% تمثلت في المقابلات الشخصية، كذلك الزيارات الميدانية إضافة الى التعليمات والأوامر تليها نسبة 11، 67%، سجل الحضور ثم التقارير المكتوبة نسبة 9، 48%، أما نسبة 5، 83% متمثلة في المكالمات الهاتفية، وهذه النتائج تتفق تقريبا مع نتائج الجدول رقم (06) الذي يوضح الوسائل المستخدمة في التواصل المستمر بين الرئيس والمرؤوسين .

من خلال التعليق على معطيات الجدول نستنتج أن الاجتماعات من بين الوسائل الاتصالية اللفظية الأنسب في إدارة الكلية والتي احتلت المرتبة الاولى، هذا راجع للنقاشات بين الرئيس ومرؤوسيه من أجل معرفة سير العمل بناء على الخطط الموضوعة، إضافة الى ذلك تقوم على توجيه الموظفين وتأطيرهم لتحقيق إنجازات وأهداف المؤسسة بدقة واضحة وفعالة، وما نستنتجه أيضا أن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعتمد على التعليمات والأوامر كوسيلة مكتوبة، تصدر فيها معلومات من القيادة الأعلى إلى المستويات الدنيا لشرح الخطط والبرامج وكافة التفاصيل المتعلقة بالمهام الإدارية، مما تأخذ أشكالا عديدة منها المذكرات المصلحية، والقرارات الإدارية .

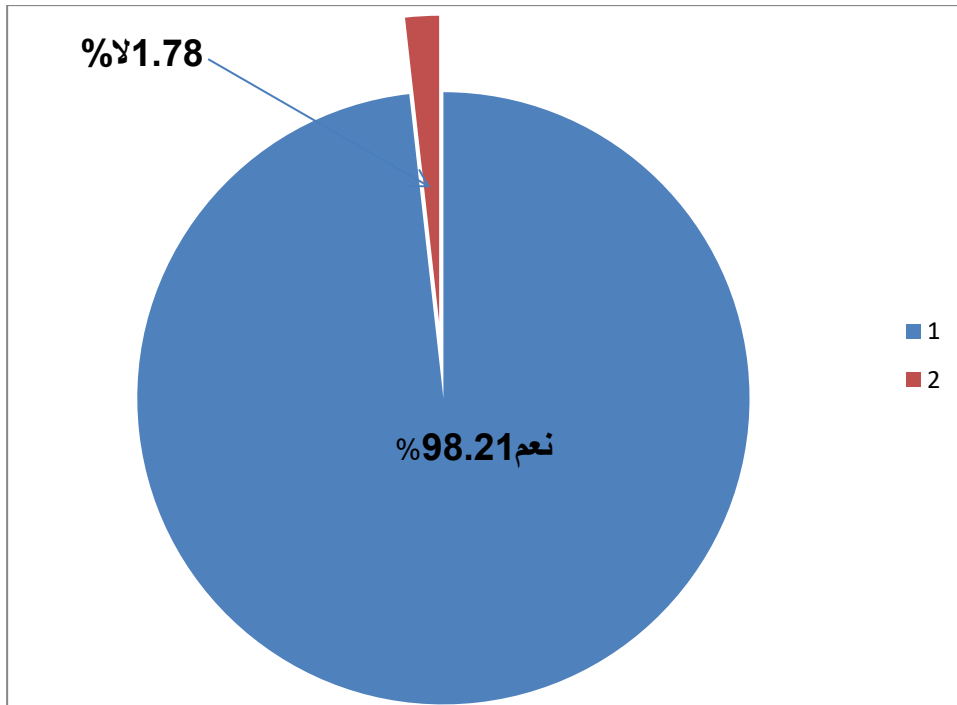
أما فيما يخص الزيارات الميدانية فتكون من خلال المراقبة المستمرة من طرف "عميد الكلية، نواب العميد، الأمين العام، رؤساء المصالح " إذ يقومون بزيارات ميدانية قد تكون فجائية لمعرفة تنفيذ الأعمال والهام من جهة والتعرف على مشاكل الموظفين من جهة أخرى " رقابة إيجابية "

كما تعتبر المقابلات الشخصية إحدى وسائل الاتصال الفعالة بالكلية والتي تهدف للتعرف على الحقائق والاقتراحات والوقوف على قدرات العاملين واستعدادهم، كما تتميز بالفهم والوضوح .

جدول رقم (19): يوضح مساهمة وسائل الاتصال في توفير جهد ووقت الرئيس لإرشاد المرؤوسين.

| النسب المئوية % | التكرار | مساهمة وسائل الاتصال في توفير جهد ووقت الرئيس |
|-----------------|---------|---|
| 98.21 | 55 | نعم |
| 01.78 | 01 | لا |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (28): يوضح مساهمة وسائل الاتصال في توفير جهد ووقت الرئيس لإرشاد المرؤوسين.

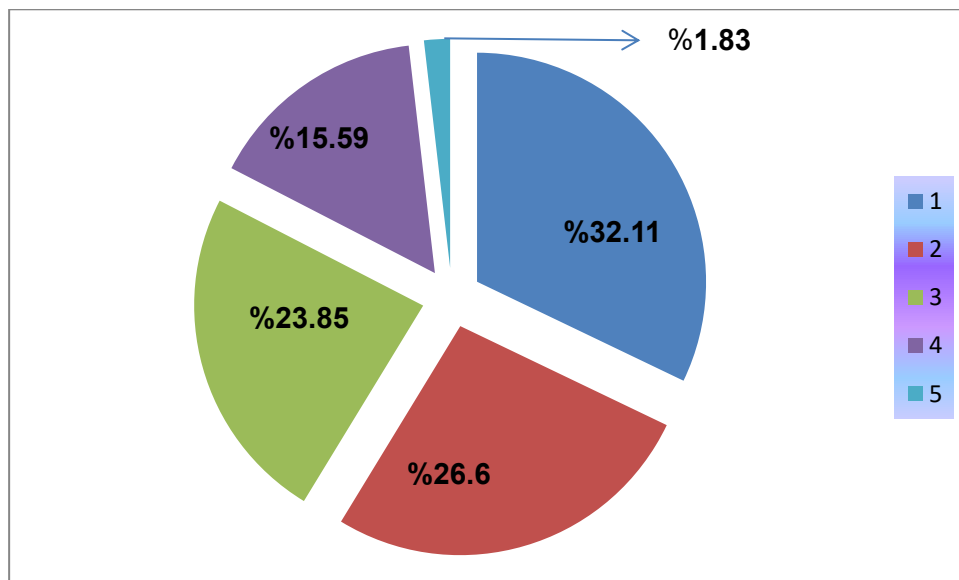
من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 98.21% من أفراد العينة يؤكدون مساهمة وسائل الاتصال في توفير جهد ووقت الرئيس لإرشاد المرؤوسين، في حين أن نسبة 1.78% من المبحوثين نفوا ذلك.

مما سبق نستنتج أن لوسائل الاتصال دور مهم في توفير جهد ووقت الرئيس في إرشاد المرؤوسين، حيث تعد السبيل الأمثل لضبط المسؤوليات والصلاحيات اللازمة بإدارة الكلية، وذلك ما يتناسب مع طبيعة الأعمال الموكلة لهم لتفادي تداخل الاختصاصات.

جدول رقم (20): يوضح وسائل الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة

| النسب المئوية % | التكرار | وسائل الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة |
|-----------------|---------|--|
| 32.11 | 35 | الاجتماعات |
| 26.60 | 29 | المقابلات |
| 23.85 | 26 | التعليمات والأوامر |
| 15.59 | 17 | الزيارات الميدانية |
| 01.83 | 02 | البرامج التدريبية |
| 100 | *109 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج استمارة استبيان.



الشكل رقم (29): يوضح وسائل الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة

نلاحظ من خلال ما يوضحه الجدول أعلاه أن نسبة 32.11% من افراد العينة يرون أن وسيلة الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة هي الاجتماعات، أما المرتبة الثانية المقابلات بنسبة 26.60% تليها نسبة 23.85% التعليمات والأوامر في حين أن نسبة 15.59% من المبحوثين يقرون بأنها الزيارات الميدانية، بينما النسبة المتبقية 01.83% كانت آراءهم البرامج التدريبية .

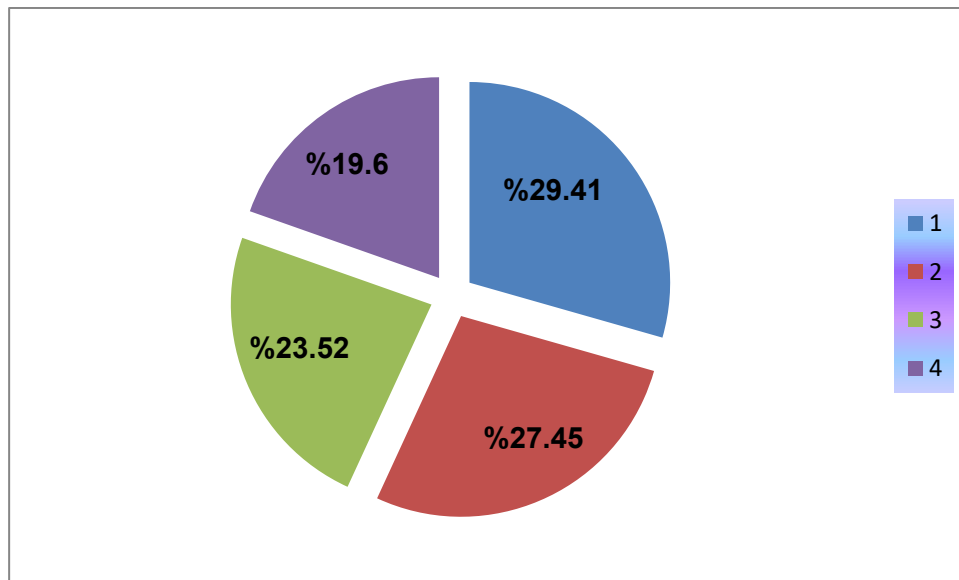
* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدره بـ 56 مفردة، لأن هناك من المبحوثين أشروا على أكثر من احتمال فتحصلنا على المجموع

أرجع 32.11% من المبحوثين أن وسيلة الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الإدارة في رقابتهم هي الاجتماعات باعتبارها من أهم الوسائل التي تتبع لموظفيها فرصة التفكير، ووضع الخطط والبرامج اللازمة كما تسمح بإعطاء توضيحات حول الاستراتيجيات المتبعة لمختلف الأعمال بالإضافة إلى ذلك التحقق من الأهداف الموضوعية، وكذا تصحيح الانحرافات والأخطاء وإيجاد الحلول اللازمة وهذا ما أكدناه من خلال الجدول رقم (17).

جدول رقم (21): يوضح وسائل الاتصال الكتابي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة الداخلية.

| النسبة المئوية % | التكرار | وسائل الاتصال الكتابي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة الداخلية |
|------------------|---------|--|
| 29.41 | 30 | التقارير المكتوبة |
| 27.45 | 28 | التعليمات والأوامر |
| 23.52 | 24 | سجل الحضور |
| 19.60 | 20 | لوحة الاعلانات |
| 100 | *102 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (30): يوضح وسائل الاتصال الكتابي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة الداخلية.

نلاحظ من خلال إحصائيات الموضح في الجدول أعلاه، أن نسبة 29.41% من المبحوثين يرون أن التقارير المكتوبة هي الوسيلة الاتصالية المكتوبة المعتمدة في الرقابة الداخلية، تليها نسبة 27.45% من أفراد العينة كانت إجاباتهم التعليمات والأوامر، ثم نسبة 23.52% سجل الحضور، أما النسبة المتبقية أقرروا بأنها لوحة الاعلانات والتي قدرت بـ 19.60%.

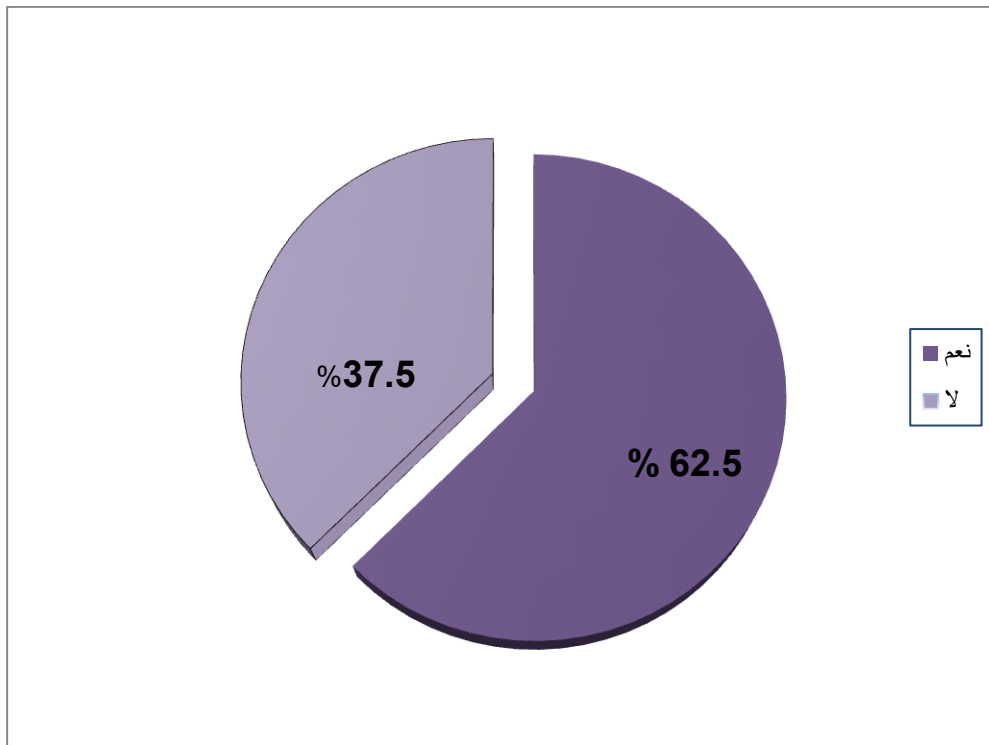
*التكرار فاق مجموع مفردات الدراسة المقدره بـ 56 مفردة ، إلا أن هناك من المبحوثين من أشرو على أكثر من احتمال .

نستخلص مما سبق، أن أفراد العينة لديهم توافق إيجابي حول وسيلة الاتصال الكتابي المتمثلة في التقارير المكتوبة والتي تعد إحدى الوسائل الاتصالية المهمة المتعلقة بالمهام والأعمال الإدارية بالكلية، إذ تكتب فيها المعلومات المرسله من المستوى الأدنى "المرؤوسين" إلى الإدارة العليا "الرؤساء من أجل الاستفسار عن العمل، كما تعمل على تنسيق المهام الخاصة بالعاملين بهدف متابعتهم وتقييم أداءهم. ولكن لا يجب أن تغفل عن الوسائل الأخرى المكتوبة حيث أن إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تستخدم كل الوسائل المكتوبة بنسب متقاربة نوعا ما.

جدول رقم (22): يوضح اعتماد الادارة على الاتصال الالكتروني في نظام الرقابة الداخلية

| النسبة المئوية% | التكرار | اعتماد الادارة على الاتصال الالكتروني في نظام الرقابة الداخلية |
|-----------------|---------|--|
| 5.62 | 35 | نعم |
| 5.37 | 21 | لا |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج استمارة استبيان



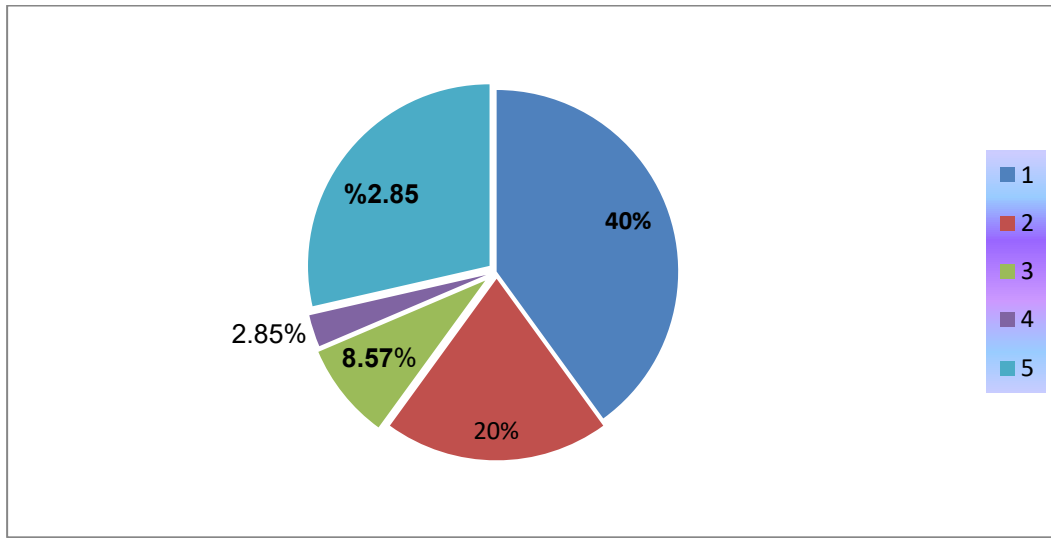
الشكل رقم (31): يوضح اعتماد الادارة على الاتصال الالكتروني في نظام الرقابة الداخلية.

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) أن نسبة 62.5% من المبحوثين يصرحون بأن الادارة تعتمد على الاتصال الالكتروني في نظام الرقابة الداخلية، في حين نجد نسبة 37.5% لا يصرحون بذلك . مما توصلنا اليه من خلال تفريغ البيانات الجدول نجد أن ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعتمد على الاتصال الالكتروني وهذا راجع الى أن هذا الاخير من خلال تقنياته (الأنترنت، الحاسوب، الهاتف، البريد الالكتروني) يعزز فعالية ونجاح نظام الرقابة الداخلية وذلك لضمان سيرورة عمل المؤسسة وتطورها.

جدول رقم (23): يوضح كيفية اعتماد الإدارة على الاتصال الإلكتروني في نظام الرقابة الداخلية .

| النسبة المئوية % | التكرار | كيفية اعتماد الإدارة على الاتصال الإلكتروني في نظام الرقابة الداخلية |
|------------------|---------|--|
| 40 | 14 | البريد الإلكتروني المني |
| 20 | 07 | مواقع التواصل الاجتماعي |
| 8.57 | 03 | الوسائل الرقمية |
| 2.85 | 01 | الأجهزة الإلكترونية |
| 28.57 | 10 | ممتنع |
| 100 | *35 | المجموع |

المصدر: من أعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (32): يوضح كيفية اعتماد الإدارة على الاتصال الإلكتروني في نظام الرقابة الداخلية .

*من المفروض أن مفردات العينة تكون 56- من أجابوا نعم- في السؤال السابق هم 35، إلا أننا حصلنا على 35 ، لأن هناك من المبحوثين لم يجب على السؤال المطروح.

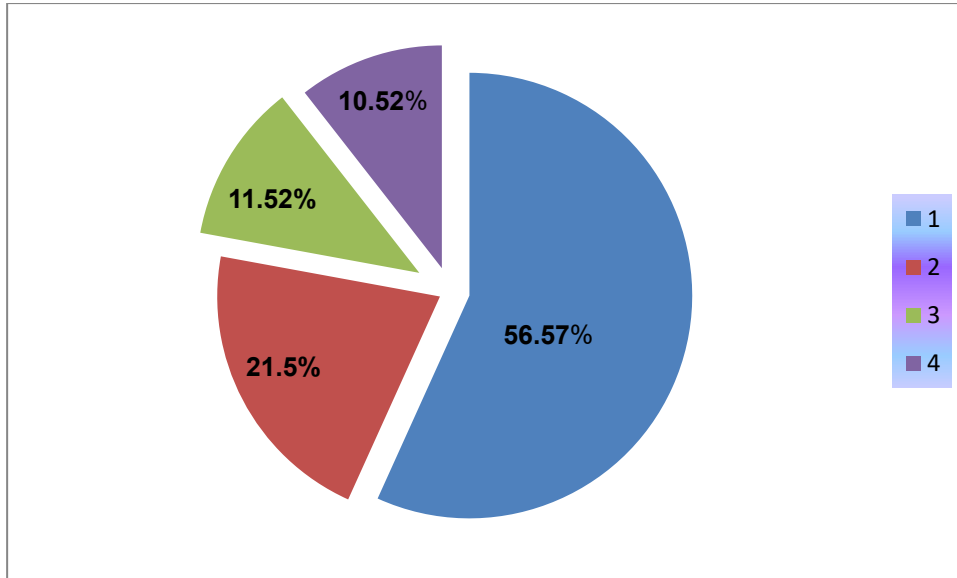
يظهر الجدول رقم (22)، كيفية اعتماد الادارة على الاتصال الالكتروني في نظام الرقابة الداخلية، إذ نجد البريد الالكتروني يحتل المرتبة الاولى بنسبة 40%، تليها مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 20%، أما بنسبة 8، 57% يرون أنها وسائط رقمية، في حين نجد نسبة 2، 85% أجهزة الكترونية.

ومن هذا المنطق نستنتج أن إدارة الكلية تعتمد على البريد الالكتروني المهني، باعتباره وسيلة اتصالية تساعد على إيصال المعلومات وتبادلها بين الموظفين داخل الادارة، بالإضافة الى كونه يتميز بالسهولة والسرعة في نقل المعلومات في الوقت المناسب. وعليه يمكن القول أن أي مؤسسة بما فيها كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تعتمد على مثل هذه الوسائل الرسمية لإنجاز نشاطاتها الإدارية من خلال اعتمادها كوسيلة في ارسال التقارير المكتوبة، كما تعتمد كذلك ادارة الكلية على كاميرات المراقبة المنتشرة في كل نواحي الكلية، وذلك من أجل تحقيق فعاليتها .

جدول رقم (24): يوضح كيفية تقييم إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية أداء عمالها.

| النسبة المئوية % | التكرار | كيفية تقييم ادارة الكلية أداء عمالها |
|------------------|---------|--------------------------------------|
| 56.57 | 43 | المتابعة المستمرة |
| 21.05 | 16 | التحفيز |
| 11.52 | 09 | التدريب المستمر |
| 10.52 | 08 | عدم الاهتمام واللامبالاة |
| 100 | *76 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (33): يوضح كيفية تقييم ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية أداء عمالها

من خلال قراءة البيانات المسجلة في الجدول أعلاه، يتضح كيفية تقييم ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية أداء عمالها، حيث أن نسبة 56.57% من المبحوثين يصرحون بالمتابعة المستمرة، تليها نسبة 21.05% التحفيز، ونجد نسبة 11.84% كانت اجابتهم التدريب المستمر، بينما النسبة المتبقية التي قدرت بـ 10.52% يرون عدم الاهتمام واللامبالاة .

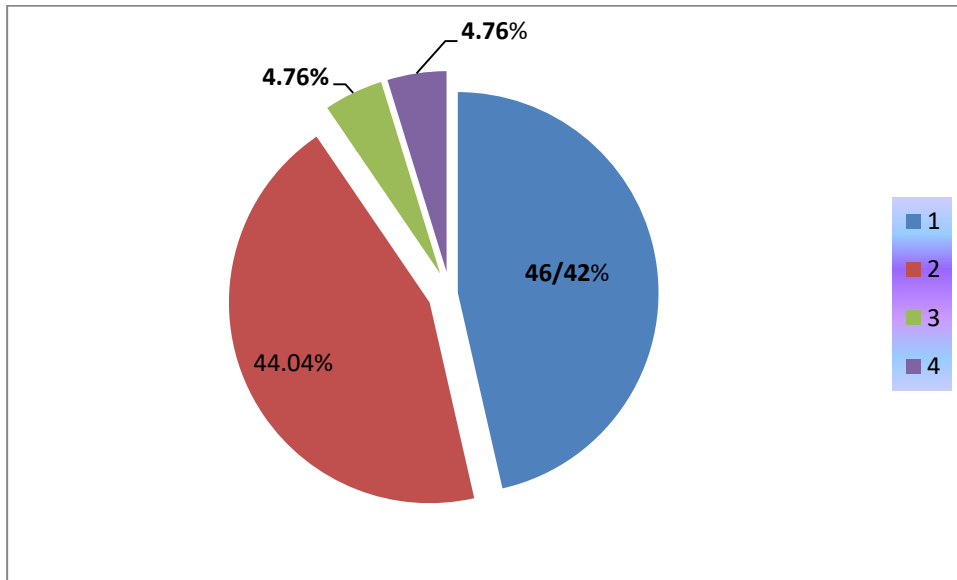
ولتفسير هذه النتائج يتبين أن المتابعة المستمرة تمثل جوهر المؤسسة لجمع معلوماتها بدقة وموضوعية عن أداء عمالها أو نشاطاتهم لتحديد مدى تطابق انجازاتهم مع المعايير الموضوعية والاجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والانتاجية في الكلية.

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدرة بـ 56 مفردة، لأن هناك من المبحوثين أشروا على أكثر من احتمال .

جدول رقم (25): يوضح كيفية مواجهة ادارة الكلية ارتكاب الموظف لخطأ معين

| النسبة المئوية % | التكرار | كيفية مواجهة ادارة الكلية ارتكاب الموظف لخطأ معين |
|------------------|---------|---|
| 46.42 | 39 | طلب استفسار |
| 44.04 | 37 | حسب درجة الخطأ |
| 4.76 | 04 | العقاب |
| 4.76 | 04 | التقاضي عن الخطأ |
| 100 | *84 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (34): يوضح كيفية مواجهة ادارة الكلية ارتكاب الموظف لخطأ معين

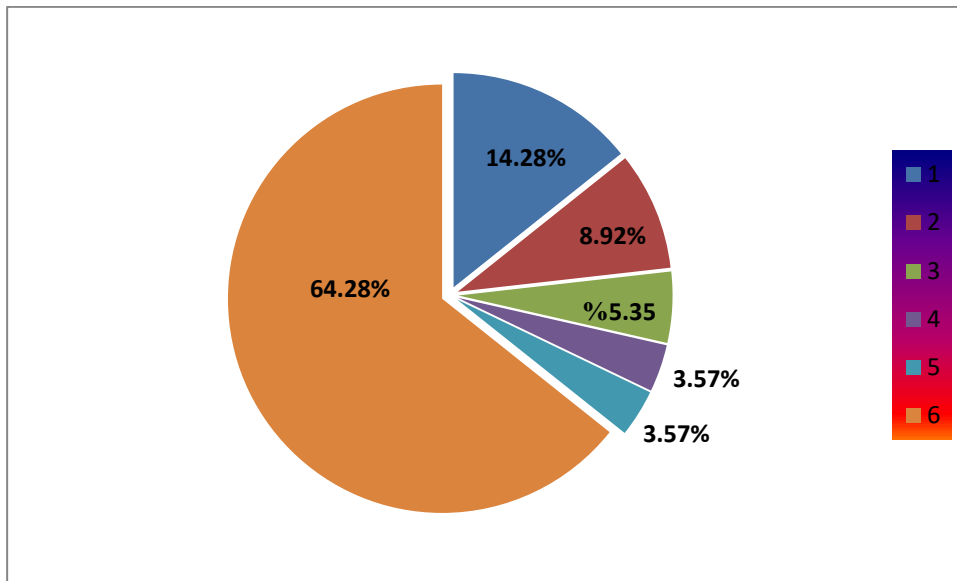
من خلال قراءة الارقام المسجلة أعلاه، الذي يبين كيفية مواجهة ادارة الكلية ارتكاب الموظف لخطأ معين أن نسبة 46.76% من عينة الدراسة اقرروا بطلب استفسار، تليها المرتبة الثانية حسب درجة الخطأ بنسبة 44.04%، في حين أن نسبة 4.76% تضمنت اقتراحين العقاب والتقاضي عن الخطأ. مما توصلنا إليه نستنتج أن ادارة الكلية تعتمد في مواجهتها ارتكاب الموظف خطأ معين على طلب استفسار باعتباره وثيقة إدارية رسمية ترسل من الرئيس إلى المرؤوسين تساعد في فهم سبب الخطأ (التغيب التأخر عن العمل.....) والحصول على مبرر مقنع يهدف التحذير والتنبيه وإيجاد الحلول المناسبة إضافة الى ذلك خلق روح العمل الجماعي .

*فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدرة بـ 56 مفردة، لأن هناك من الباحثين أشروا على أكثر من احتمال فتحصلنا على 84 تكرار.

جدول رقم (26): يوضح ابرز الوسائل الاتصالية غير المتوفرة في ادارة الكلية ملائمة لترشيد نظام الرقابة الداخلية

| النسبة المئوية % | التكرار | ابرز الوسائل الاتصالية الغير متوفرة في الادارة |
|------------------|---------|--|
| 14.28 | 08 | الرقابة الالكترونية |
| 8.92 | 05 | تسجيل الحضور الإلكتروني |
| 5.35 | 03 | تحسين تدفق الانترنت |
| 3.57 | 02 | الاتصال المباشر |
| 3.57 | 02 | تنظيم دورات تكوينية |
| 64.28 | 32 | كل الوسائل المتوفرة |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (35): يوضح ابرز الوسائل الاتصالية غير المتوفرة في ادارة الكلية ملائمة لترشيد نظام الرقابة الداخلية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (25)، أن نسبة 14.28% من أفراد العينة اعتبروا الرقابة الالكترونية من أبرز الوسائل الاتصالية غير المتوفرة في ادارة الكلية ملائمة لترشيد نظام الرقابة الداخلية في حين نسبة 8.92% من المبحوثين يرون تسجيل الحضور الالكتروني ونسبة 5.35% كانت اجابتهم تحسين تدفق

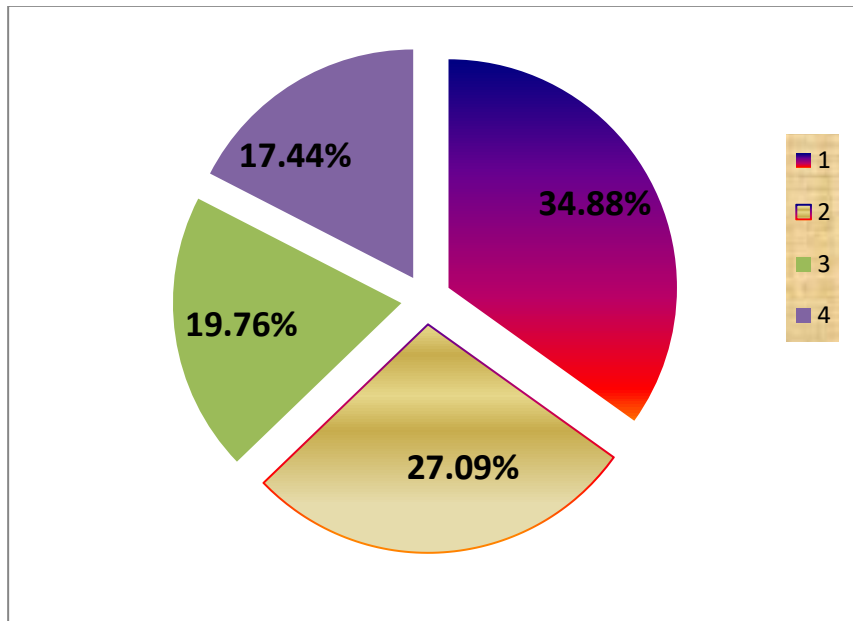
الإنترنت، أما نسبة 3.57% تضمنت اقتراحين الاقتراح الأول الاتصال المباشر، أما الاقتراح الثاني كان تنظيم دورات تكوينية حيث أن النسبة المتبقية المقدرة بـ64.26% أكدوا بوجود الوسائل الاتصالية في الإدارة: مما سبق نستنتج أن معظم أفراد العينة أدلوا بوجود الوسائل الاتصالية الملائمة لترشيد نظام الرقابة الداخلية وهذا راجع لكفاءة هذه الوسائل المتوفرة بالكلية أو تأديتها الدور الإيجابي، مما تسهل القيام بالمهام المطلوبة والاطلاع الدائم عن العمل، من أجل المساهمة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية .

المحور الرابع: الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية _ جامعة تبسة _

جدول رقم (27): يوضح عوائق الاتصال النازل التي تحول دون قيام نظام رقابة داخلي آمن وفعال.

| النسبة المئوية% | التكرار | عوائق الاتصال النازل |
|-----------------|---------|---|
| 34.88 | 30 | عدم وضوح الأوامر |
| 27.90 | 24 | تعارض الأوامر |
| 19.76 | 17 | حجب بعض المعلومات وعدم تمريرها الى المستوى الأدنى |
| 17.44 | 15 | عدم الاهتمام بالمستويات الدنيا |
| 100 | *86 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (36): يوضح عوائق الاتصال النازل التي تحول دون قيام نظام رقابة داخلي آمن وفعال

* من المفروض نجد مجموع التكرارات 56 لكن وجدناه 86 تكرار، لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال.

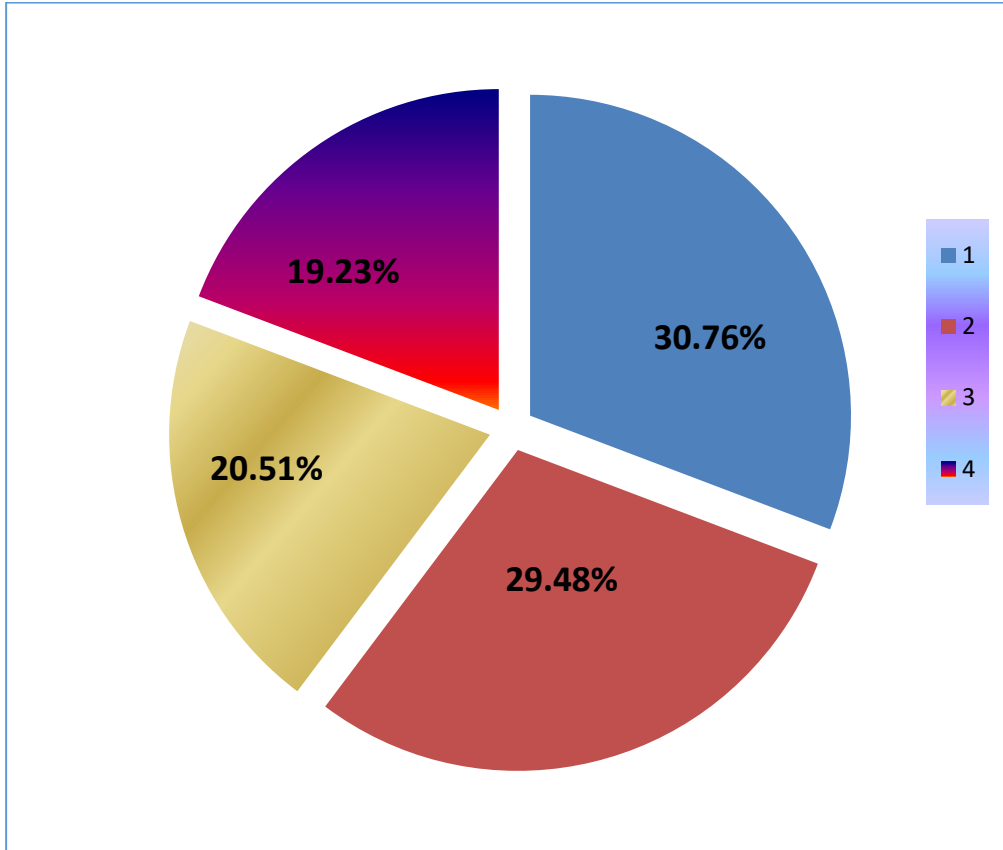
من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه تبين نسبة 34.88% من المبحوثين يرون أن عدم وضوح الأوامر من بين الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام رقابة فعال داخل ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، في حيث نسبة 27.90% تنحصر في تعارض الأوامر، تليها نسبة 19.76% حجب المعلومات وعدم تمريرها الى المستوى الادنى، أما النسبة المتبقية من عينة الدراسة المقدرة بـ 17، 44% كانت اجابتهم عدم الاهتمام بالمستويات الدنيا .

يمكن تفسير ذلك أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، كانت اجابتهم تتمحور حول عدم وضوح الأوامر نظرا لغموض التعليمات والقرارات الصادرة من المستويات العليا وسوء فهمها من طرف المستويات الدنيا وكذلك كافة التفاصيل المتعلقة بتنفيذ الأنظمة والخطط .على سبيل المثال جهل المرؤوسين بمعرفة الدور الوظيفي المطلوب مما يؤدي إلى قصور تطبيق نظام رقابة داخلي آمن وفعال .

جدول رقم (28): يوضح عوائق الاتصال الصاعد التي تحول دون وجود نظام رقابة داخلي سليم وآمن .

| النسبة المئوية % | التكرار | عوائق الاتصال الصاعد |
|------------------|---------|---|
| 30.76 | 24 | ضعف قنوات الاتصال |
| 29.48 | 23 | رفع المعلومات السارة فقط وحجز الأخرى |
| 20.51 | 16 | عدم الثقة في المستويات العليا |
| 19.23 | 15 | خوف المرؤوسين من الرئيس |
| 100 | *78 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (37): يوضح عوائق الاتصال الصاعد التي تحول دون وجود نظام رقابة داخلي سليم وآمن.

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدره بـ 56 مفردة ، لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال.

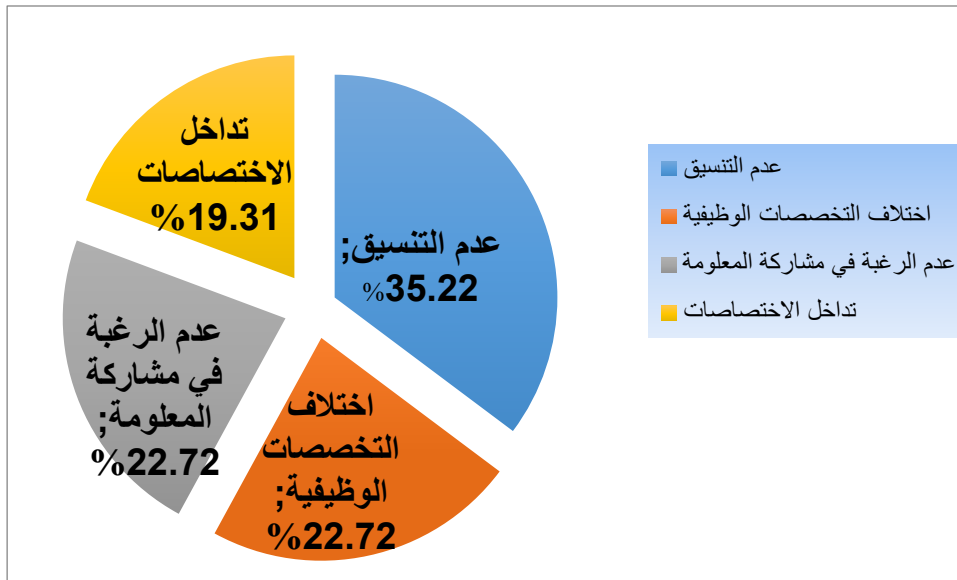
من خلال الجدول الموضح أعلاه المتعلق بعوائق الاتصال الصاعد التي تحول دون وجود نظام رقابة داخلي آمن وسليم، نجد أن أعلى نسبة 30.76% تمثلت في ضعف قنوات الاتصال، تليها رفع المعلومات السيارة فقط وحجز الأخرى بنسبة 29.48% أما النسبة المئوية المقدرة بـ 20.51% كانت إجابات المبحوثين عدم الثقة في المستويات العليا، في حين أن نسبة 19.23% خوف المرؤوسين من الرئيس.

يعود سبب ارتفاع عدد المبحوثين الذين صرحوا بضعف قنوات الاتصال إلى التأثير والتشويش الذي قد يؤدي إلى فشل الرسالة الاتصالية المرسله من المرؤوسين نحو الهيئات العليا وبالتالي تحد من فعاليتها بالإضافة إلى عدم الاطلاع على المعلومات الضرورية للعمل، على سبيل المثال : ضعف تدفق الأنترنت في الكلية، وهذه النتائج لا تتوافق مع نتائج الجدول رقم 25 الذي أكد فيه نسبة 64.28% بوجود الوسائل الاتصالية الملائمة لترشيد نظام الرقابة الداخلية.

جدول رقم (29): يوضح عوائق الاتصال الأفقي التي تصعب قيام نظام رقابة داخلي حسب رأي المبحوثين .

| عوائق الاتصال الأفقي | التكرار | النسبة المئوية% |
|-------------------------------|---------|-----------------|
| عدم التنسيق | 31 | 35.22 |
| اختلاف التخصصات الوظيفية | 20 | 22.72 |
| عدم الرغبة في مشاركة المعلومة | 20 | 22.72 |
| تداخل الاختصاصات | 17 | 19.31 |
| المجموع | *88 | 100 |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (38): يوضح عوائق الاتصال الأفقي التي تصعب قيام نظام رقابة داخلي حسب رأي المبحوثين .

من خلال قراءة بيانات الجدول الذي يبين عوائق الاتصال الأفقي التي تصعب قيام نظام رقابة داخلي أن أعلى نسبة قدرت بـ 35.22% تمثلت في عدم التنسيق، تليها نسبة متساوية بين كل من اختلاف التخصصات الوظيفية وعدم الرغبة في المشاركة المعلومة، والتي قدرت بـ 22.72%، بينما النسبة الأخيرة المتمثلة في تدخل الاختصاصات مقدرة بـ 19.31%.

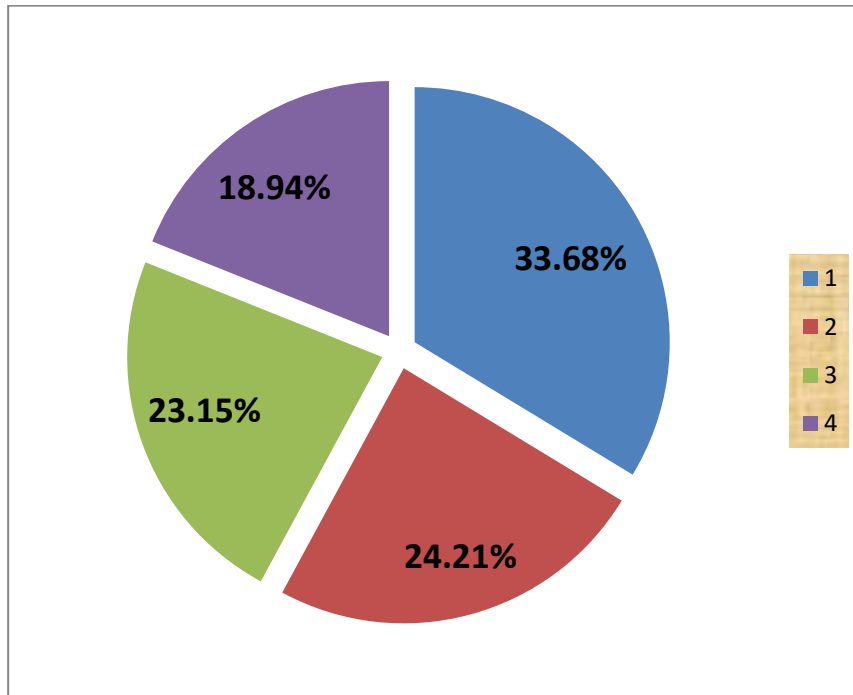
*من الواجب أن تكون مفردات العينة مقدرة بـ 56 مفردة، لكن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال

نستنتج مما تم عرضه ومن نتائج الجدول أن عدم التنسيق من بين الممارسات الخاطئة التي تحدث في إدارة الكلية، هذا بسبب عدم توزيع المسؤوليات والواجبات بين الموظفين بطريقة صحيحة، مما ينتج تضارب في العمل، حدوث مشاكل أثناء أداء المهام الإدارية وتدخل الاختصاصات، مما يؤدي إلى ضعف وقصور النظم الرقابية فعلى سبيل المثال: عدم التنسيق بين رؤساء الأقسام والمشرفين، مما يمكن أن يحدث خللاً في نظام الرقابة الداخلي في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

جدول رقم (30): يوضح نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية على نظام الرقابة الداخلية في ادارة الكلية

| النسبة المئوية % | التكرار | نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية على نظام الرقابة الداخلية |
|------------------|---------|--|
| 33.68 | 32 | كثرة انتشار الشائعات |
| 24.21 | 23 | انخفاض الروح المعنوية |
| 23.15 | 22 | عدم قدرة الإدارة على التحكم في الاتصال |
| 18.94 | 18 | المعلومات المشوهة |
| 100 | *95 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (39): يوضح نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية على نظام الرقابة الداخلية في ادارة الكلية.

*من المفروض نجد مجموع التكرارات 56 لكن وجدناه 95 تكرار، لأن هناك من المبحوثين من أشرو على أكثر من احتمال.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه، أن نسبة 33.68% من أفراد العينة والممثلة لـ32 مفردة أكدوا أن نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية على نظام الرقابة الداخلية في إدارة الكلية هي انتشار الشائعات، تليها نسبة 24.21% أي ما يعادل 23 مفردة كانت اجابتهم انخفاض الروح المعنوية، في حين نسبة 23.15% ما يقابل 22 مفردة أقروا بعدم قدرة الإدارة على التحكم في الاتصال غير الرسمي، وأخيرا نسبة 18.94% والمقدرة بـ 18 فردا يرون أنها معلومات المشوهة .

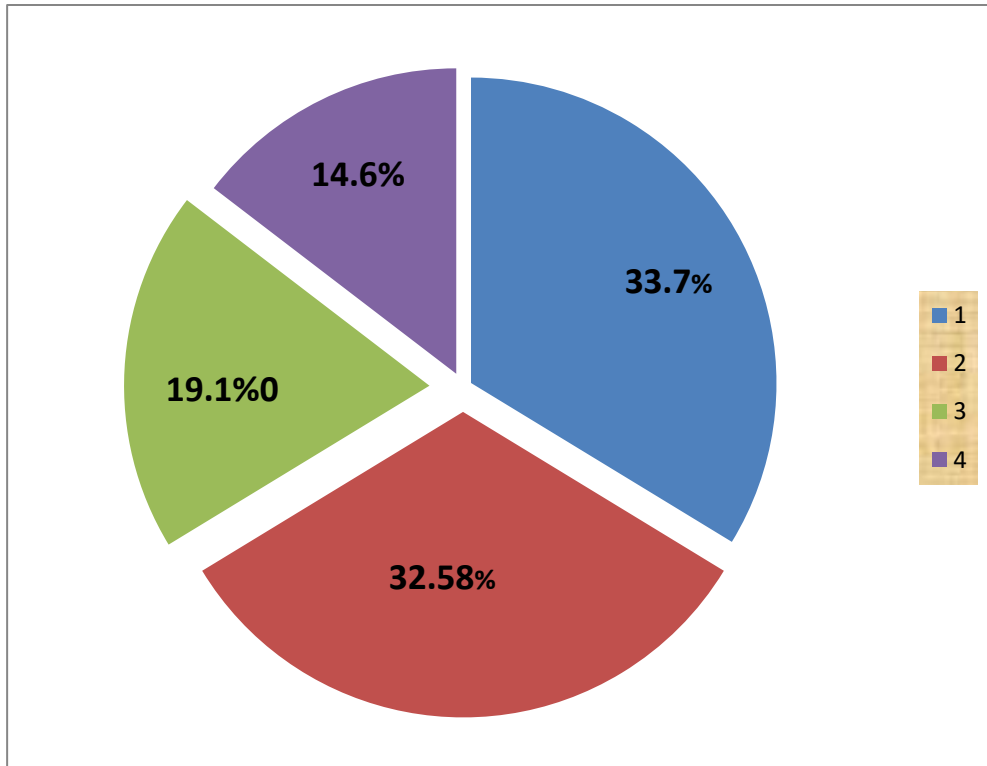
عموما فإن نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية تندرج ضمن كثرة انشار الشائعات، نظرا للأخبار الزائفة المنتشرة بين موظفي ادارة الكلية، إضافة الى عدم توفر المعلومات اللازمة والصحيحة وكذا عدم كفاءة أدوات الاتصال في نقل المعلومة بين مختلف المستويات الإدارية، مما يؤدي ذلك الى ضعف المتابعة والمراقبة الداخلية بالمؤسسة. على سبيل المثال :

- اطلاق شائعات عن استقالة مسؤول معين من منصبه
- انتشار شائعات حول زيادة في أجور العاملين .

جدول رقم (31): يوضح العوائق الشخصية التي تحد من فعالية الاتصال داخل ادارة الكلية

| النسبة المئوية % | التكرار | العوائق الشخصية التي تحد من فعالية الاتصال داخل ادارة |
|------------------|---------|---|
| 33.70 | 30 | الضغوطات النفسية |
| 32.58 | 29 | سوء العلاقات بين الأفراد |
| 19.10 | 17 | عدم الاهتمام بما يقوله الآخريين |
| 14.60 | 13 | حجب المعلومات وعدم الادلاء بها |
| 100 | 89*1 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (40): يوضح العوائق الشخصية التي تحد من فعالية الاتصال داخل ادارة الكلية

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدرة بـ 56، لأن هناك مستجوبين أشرو على أكثر من اقتراح فتحصلنا على المجموع 89 مفردة.

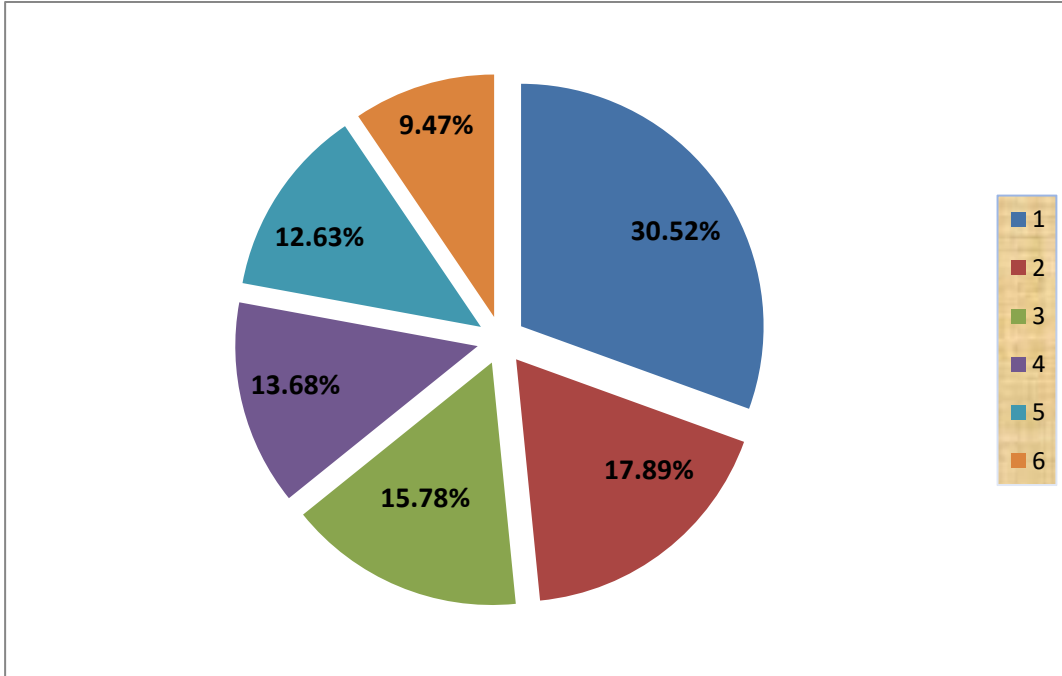
أن بيانات الجدول رقم (30)، توضح ابراز العوائق الشخصية التي تحد من فعالية الاتصال داخل الإدارة وهذا ما أقره مفردات العينة بنسبة 33.70%، متمثلة في الضغوطات النفسية، في حين أن نسبة 32.58% من المستجوبين يرون سوء العلاقات بين الأفراد تليها نسبة 19.10% عدم الاهتمام بما يقوله الآخرين، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 14.60% كانت اجابتهم حجب المعلومات وعدم الإدلاء بها .

ومنه نستنتج، أن الزيادة في أعباء الأعمال داخل الكلية يؤدي إلى حدوث الضغوطات النفسية مما يترتب عنه انعدام الرغبة في أداء المهام الإدارية وكذا ارتكاب الأخطاء نتيجة التوتر داخل بيئة العمل.

جدول رقم (32): يوضح الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل الكلية .

| النسبة المئوية % | التكرار | الأخطاء التنظيمية |
|------------------|---------|---|
| 30.52 | 29 | جهل أغلب الموظفين بتفاصيل الأعمال الموكلة لهم |
| 17.89 | 17 | عدم كفاءة أدوات الاتصال |
| 15.78 | 15 | تعدد المستويات الإدارية |
| 13.68 | 13 | عدم الاستقرار والتنظيم |
| 12.63 | 12 | عدم وجود ادارة فعالة |
| 09.47 | 09 | قصور سياسة نظام الاتصالات |
| 100 | *95 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (41): يوضح الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل الكلية

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدره بـ 56 مفردة ، لكن وجدناه 95 لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال.

أكدت نسبة 30.52% من أفراد العينة أن من بين الأخطاء التنظيمية، التي تعيق التنظيم داخل الكلية جهل أغلب الموظفين بتفاصيل الأعمال الموكلة لهم، في حين نجد نسبة 17.89% عدم كفاءة أدوات الاتصال ونسبة 15.78% تمثلت في تعدد المستويات الإدارية، أما النسبة المئوية المقدرة بـ 13.68% عدم الاستقرار والتنظيم، تليها نسبة 12.63% عدم وجود إدارة فعالة، في الأخير نجد نسبة 09.47% آراءهم تتمحور حول قصور سياسة نظام الاتصالات .

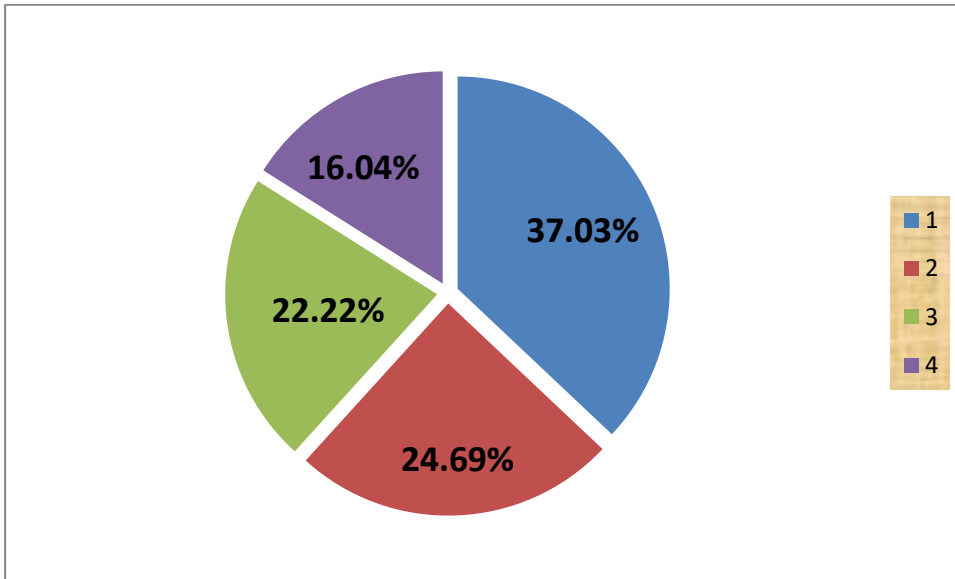
وما يمكن استنتاجه أن جهل أغلب الموظفين بتفاصيل الأعمال الموكلة لهم، يعد من بين الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم هذا الأمر يعود إلى عدم اطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى قلة المعرفة بقوانين تسيير العمل ونقص في كمية المعلومات.

أما في ما يخص عدم كفاءة أدوات الاتصال تعد من أبرز العوائق التي قد تؤدي إلى تشتت المعلومات في مراكز الأداء التشغيلي داخل المؤسسة، أما تعدد المستويات الإدارية تؤثر على الإنجاز من حيث اضاءة الوقت وتشويه المعلومات وتغييرها، كما تؤثر على الدقة في انتقالها وعدم فهمها من قبل أطراف المؤسسة.

جدول رقم (33): يوضح ابرز المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية .

| النسبة المئوية % | التكرار | ابرز المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية . |
|------------------|---------|--|
| 37.03 | 30 | عدم توازن بين المسؤوليات والصلاحيات |
| 24.69 | 20 | الرقابة الزائدة |
| 22.22 | 18 | عدم الحيادية |
| 16.04 | 13 | التركيز في غير محله |
| 100 | *81 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (42): يوضح ابرز المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية

يتجلى لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح إبراز المعوقات التي تواجه نجاح النظام الرقابة، أن نسبة 37.03% من عينة الدراسة يرون عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات في حين أن نسبة 24.69%

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدره بـ 56 مفردة ، لكن وجدناه 81 لأن هناك من المبحوثين من أشروا على أكثر من احتمال.

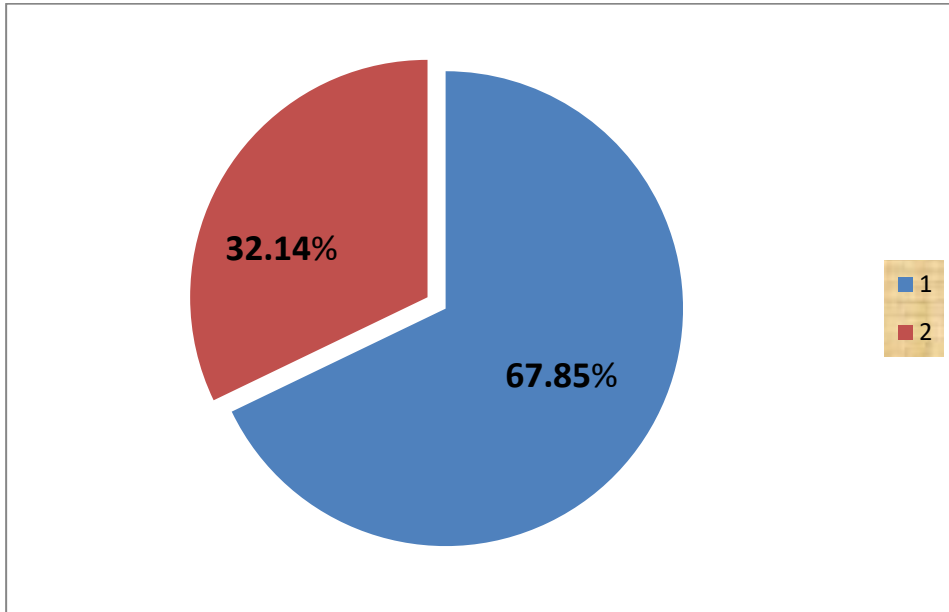
كانت اجابتهم الرقابة الزائدة، تليها نسبة 22.22% أقررو بعدم الحيادية، وأخيرا التركيز في غير محله بنسبة 16.04%.

يعود سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين يقرون بأن أبرز المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية إلى عدم التوازن بين المستويات والصلاحيات، لعدم كفاءة الهيكل التنظيمي مما يترتب عنه تداخل الاختصاصات وغموض الأدوار وعدم احترام خطوط السلطة الرسمية إضافة الى ذلك سوء التفاهم بين الرئيس و المرؤوسين .

جدول رقم (34): يوضح وجهة نظر المبحوثين عن نظام الرقابة المطبق عليهم .

| وجهة نظر المبحوثين عن نظام الرقابة المطبق عليهم | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---------|------------------|
| نعم | 38 | 67.85 |
| لا | 18 | 32.14 |
| المجموع | 56 | 100 |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (43): يوضح وجهة نظر المبحوثين عن نظام الرقابة المطبق عليهم.

من خلال قراءة البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أفراد العينة بنسبة 67.85% راضون عن نظام الرقابة المطبق عليهم في حين نجد نسبة 32.14% و الممثلة لـ 18 موظف كانت اجابتهم عكس ذلك .

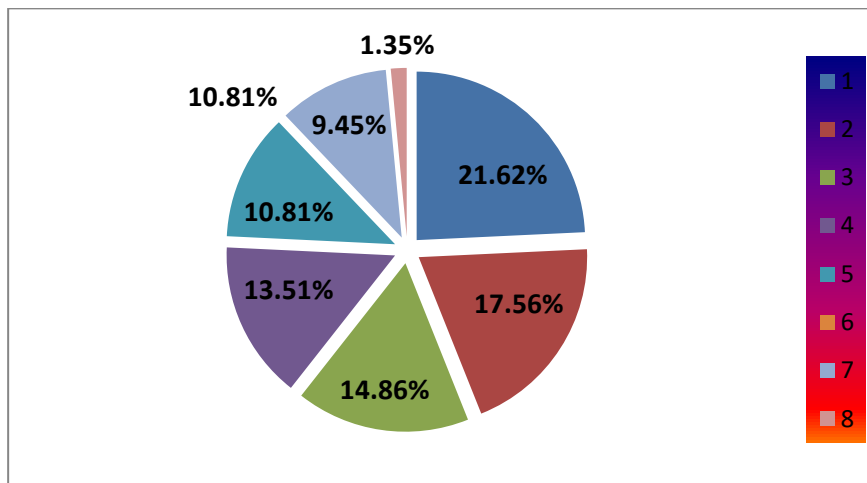
ما يمكن استنتاجه أن نظام الرقابة المطبق في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ملائم لطبيعة الأنشطة الإدارية، كما يتناسب مع مسؤوليات وصلاحيات الأفراد، يهدف لتحديد ومعرفة أسباب تحقيق والأخطاء الموجودة للعمل على اصلاحها من أجل تحقيق اهداف المؤسسة بالدقة المطلوبة

أما من أجابوا وأقروا بعدم رضاهم عن نظام الرقابة المطبق عليهم فنعتقد أن أهم الأسباب كانت موضحة في الجدول السابق والمتمثلة في الرقابة الزائدة والخانقة عليهم من رؤسائهم والتي تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية لهم، وبالتالي عدم رضاهم على حساب أخرى لحسب رأيهم معاملة المسؤول لهم غير متساوية .

جدول رقم (35): يوضح اقتراحات المبحوثين لإنجاح نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

| النسبة المئوية% | التكرار | اقتراح انجاح نظام الرقابة الداخلية |
|-----------------|---------|--|
| 21.62 | 16 | وضع كل موظف حسب اختصاصه في المكان المناسب |
| 17.56 | 13 | معالجة العوائق الإدارية |
| 14.86 | 11 | استخدام التكنولوجيا الحديثة في نظام الرقابة الداخلية |
| 13.51 | 10 | تزويد الموظفين بدورات تكوينية |
| 10.81 | 08 | الدقة والوضوح في نقل وتمرير المعلومة |
| 81 ، 10 | 08 | الرقابة المستمرة والدائمة |
| 9.45 | 07 | مراعاة تقييم أداء الموظفين |
| 1.35 | 01 | تطبيق الادارة الكلاسيكية |
| 100 | *74 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج استمارة استبيان



الشكل رقم (44): يوضح اقتراحات المبحوثين لإنجاح نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

*من المفروض نجد عدد التكرارات 56 تكرار، لكن وجدناه 74 لأن هناك من المبحوثين من قدموا أكثر من اقتراح.

يوضح الجدول أعلاه، أن نسبة 21.62% من عينة الدراسة يقترحون وضع كل موظف حسب اختصاصه في المكان المناسب، أما النسبة المئوية المقدرة بـ 17.56% تضمنت معالجة العوائق الإدارية، تليها نسبة 14.86% استخدام التكنولوجيا الحديثة في نظام الرقابة الداخلية، في حين أن نسبة 13.51% متمثلة في تزويد الموظفين بدورات تكوينية، بينما تليها نسبة 10.81% كانت تضم اقتراحين الدقة والوضوح في نقل وتمرير المعلومات وكذا الرقابة المستمرة والدائمة، وأما نسبة 9.45% فتقترح مراعاة تقييم أداء الموظفين، وفي الأخير نجد نسبة 1.35% لمفردة كانت الاجابة تطبيق الإدارة الكلاسيكية.

نستنتج من خلال بعض الاقتراحات المقدمة من أفراد العينة، ترمي بنسبة أعلى لوضع كل موظف في المكان المناسب، وهذا يعود لاختيار الأشخاص ذو كفاءة وقدرة عالية لأداء المهام والأدوار المطلوبة بموضوعية، دون تحيز لزيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية وكذا معالجة العوائق الإدارية والعمل على اصلاحها.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

من أجل فهم أساليب الاتصال الإداري المستخدمة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية سيتم مناقشة النتائج على ضوء التساؤلات الفرعية كما يلي :

1- النتائج الجزئية للدراسة:

1-1- النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

1-2- ما طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

- 89.28% من المبحوثين أكدوا على أن الإدارة العليا تتيح فرصاً مستمرة للتواصل مع المرؤوسين، من خلال فتح المجال لطرح الأفكار والآراء لموظفيها.

- يعد تنظيم الاجتماعات الدورية من بين الوسائل المستخدمة للتواصل المستمر بين الرئيس والمرؤوسين، بنسبة قدرت بـ 33.64%.

- 27.27% من موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية صرحوا بأن أسباب عدم اتاحة الفرصة للمرؤوسين للتواصل مع الرئيس راجع لتسلط القيادة الإدارية، كثرة المستويات الإدارية عدم الاهتمام بانشغالات المرؤوسين، (ثلاث فئات تحصلنا فهم على نفس النسبة 27.27%)، مما يؤدي لعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .

- أظهرت الدراسة أن الهدف الأساسي الذي يسعى الاتصال الإداري لتحقيقه، تمثل في نقل التعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين بنسبة قدرت بـ 24.44%، وهذا راجع إلى الاتصالات التي تصدر من المستوى الأعلى نحو المستوى الأدنى "اتصالات نازلة".

- تعتبر مراقبة تنفيذ المهام من بين أهداف الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بنسبة قدرت بـ 33.33%، كونها تقوم على التأكد من سير العمل بشكل صحيح مما تكشف عن الانحرافات والأخطاء والسعي للبحث عن أسبابها .

- 69.64% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن نوع الاتصال الإداري الأكثر استخداماً بالكلية هي اتصالات رسمية والتي تتم وفقاً لتعليمات والأوامر من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى عبر خطوط رسمية تتم بناء على تحديد المهام والمسؤوليات وفقاً لطبيعة الاختصاصات في المؤسسة الجامعية.

- 59.45% من المبحوثين أقرروا بأن اتجاهات الاتصال الرسمي الأكثر استخداماً بالكلية هو اتصال نازل.

- 73.21% من إداريي الكلية أقرروا أحيانا بمساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية مما يتيح ردود الأفعال بطريقة فورية.
- 28.37% من أفراد العينة صرحوا بأن مساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية يكون عن طريق التعرف على مدى الأعمال، وذلك من خلال معرفة آراء وأفكار الإداريين ودرجة رضاهم عن الأعمال، والخطط الإدارية الموكلة لهم مما يفعل العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين .
- تبين نسبة 76.78% أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعطي فرصة للرقابة الداخلية للتعرف على الاشاعات هذا راجع لكثرة الاتصالات غير رسمية التي تنعش الشائعات داخل الكلية .
- نسبة 31.86% من أفراد العينة صرحوا بأن الاتصال الإداري يساهم في الحد من الاشاعات عن طريق اطلاع المرؤوسين على ما يقع من أحداث ووقائع مما يمكن من تصحيح المعلومات الخاطئة.

2-1- النتيجة العامة للتساؤل الفرعي الأول:

من خلال تحليلنا لنتائج الجزئية السابقة تبين أن الإدارة العليا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية تتيح فرص التواصل المستمر مع موظفيها، كما تفتح المجال لطرح الآراء والأفكار التي تشجع التعاون وتسهل الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة لمنحهم فرصا لصناعة القرارات، وتحمل المسؤولية وبذلك تصبح للإدارة المساهمة في تفعيل نظام الرقابة من خلال التعرف على مستويات أداء العاملين والكشف عن الانحرافات والأخطاء لمعالجتها ومنع حدوثها، مما تعطي فرصة للتعرف على الشائعات داخل الكلية للحد من انتشارها.

3-1- النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني: ماهي وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم في

تجسيد نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

- يعتبر الأسلوب الكتابي من الأساليب الاتصالية الأمثل لتعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة الكلية مقارنة بالأسلوب الشفهي والإلكتروني وهذا ما أكدته نسبة 39.02% من المبحوثين.
- 24.81% من أفراد مجتمع الدراسة أقرروا بأن الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية في ترشيد نظام الرقابة الداخلية هي الاجتماعات باعتبارها من الوسائل اللفظية.
- 98.21% من المبحوثين أكدوا بأن لوسائل الاتصال دور مهم في توفير جهد ووقت الرئيس لإرشاد المرؤوسين، وذلك من خلال المتابعة والسهرة على مراقبة الأداء وضبط المسؤوليات بإدارة الكلية.
- تعد الاجتماعات من بين وسائل الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة بنسبة قدرت بـ 32.11% وهذا ما أكدناه من خلال الجدول رقم (17).

- التقارير المكتوبة من بين وسائل الاتصال الكتابي التي تعتمد عليها الإدارة في الرقابة الداخلية اذ تكتب فيها المعلومات المرسله من المستوى الأدنى إلى الإدارة العليا، لأجل الاستفسار عن الأعمال والمعاملات الإدارية والتي قدرت بنسبة 29.41% من اجابات المبحوثين.
- 62.05% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تعتمد على الاتصال الإلكتروني في نظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال ايصال المعلومات والبيانات لموظفيها عن طريق وسائل الكترونية .
- 40% من أفراد العينة أقروا بأن ادارة الكلية تعتمد على البريد الإلكتروني المهني كوسيط في ارسال التقارير المكتوبة وغيرها .
- 56.57% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تقييم أداء عمالها عن طريق المتابعة المستمرة وذلك من أجل تحقيق قدر مناسب من الكفاءة .
- تعتمد ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في مواجهتها لارتكاب الموظف خطأ معين على طلب الاستفسار بنسبة قدرت بـ 46.42% حسب اجابات المبحوثين .
- نسبة 64.28% من مفردات الدراسة أدلوا بوجود جميع الوسائل الاتصالية التي تساهم في ترشيد نظام الرقابة الداخلية وهذا راجع لكفاءة المؤسسة وتأديتها الدور الإيجابي.

4-1- النتيجة العامة للتساؤل الفرعي الثاني:

نستنتج من خلال تحليلنا لنتائج التساؤل الفرعي الثاني، أن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعتمد على جميع الوسائل الاتصالية لتجسيد نظام الرقابة الداخلية من بينها الوسائل الشفهية المتمثلة في الاجتماعات باعتبارها وسيلة لفظية مناسبة لطرح الأفكار والنقاشات من أجل معرفة سير العمل بناء على الخطط الموضوعة، مما تسمح بتوجيه الموظفين وتأطيرهم لتحقيق انجازات وأهداف الكلية من خلال التعليمات والأوامر اللفظية، للكشف عن الانحرافات والأخطاء لإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تؤدي التقارير المكتوبة دورا بارزا في ترشيد نظام الرقابة الداخلية، لتوضيح كافة الإجراءات والتفاصيل الخاصة بسير العمل، مما تسهل متابعة أداء الموظفين باعتبارها وثيقة رسمية مضمونة.

كما تعتمد الكلية على الاتصال الإلكتروني لإيصال المعلومات والبيانات لموظفيها عن طريق وسائل الكترونية على رأسها الأنترنت، الهاتف.....وذلك لضمان الاطلاع الدائم عن طبيعة العمل من طرف المسؤول الأعلى.

5-1- النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث: ماهي الصعوبات الاتصالية التي تحول دون

قيام نظام رقابة فعال داخل ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

- نسبة 34.88% من المبحوثين اجابوا بأن عوائق الاتصال النازل التي تحول دون قيام نظام رقابة داخلي آمن وفعال تتعلق بعدم وضوح الأوامر .

- 30.76% من مفردات عينة الدراسة اجابوا بأن عوائق الاتصال الصاعد تتعلق بضعف قنوات الاتصال مما يؤدي إلى فشل الرسالة المرسله من المرؤوسين إلى الهيئات العليا وبالتالي تحد من فعاليتها.

- أثبتت الدراسة أن نسبة أفراد العينة الذين اجابوا بوجود عوائق الاتصال الأفقي التي تصعب قيام نظام الرقابة الداخلية تتعلق بعدم التنسيق وذلك بنسبة قدرت بـ 35.22%

- ان نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية تندرج ضمن كثرة انتشار الشائعات وذلك من خلال الأخبار الزائفة التي تنشر بين الموظفين بنسبة قدرت بـ 33.68% .

- 33.70% من المبحوثين صرحوا بأن العوائق الشخصية التي تحد من فعالية الاتصال داخل ادارة الكلية متعلقة بالضغوطات النفسية مما يؤدي إلى انعدام الرغبة في أداء الأعمال الدارسة .

- نسبة 30.52% من المبحوثين اجابوا بأن الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل الكلية تمثلت في جهل أغلب الموظفين بتفاصيل الأعمال الموكلة لهم مما يؤدي إلى نقص في المعلومات وقلة المعرفة بقوانين سير العمل .

- 37.03% من أفراد العينة صرحوا بأن أبرز المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية هو عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات نظرا لعدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

- 67.85% من مفردات عينة الدراسة صرحوا بأن نظام الرقابة الداخلية المطبق عليهم ملائم لطبيعة النشاطات الإدارية . مما يتناسب مع صلاحيات ومسؤوليات الأفراد .

- قدم مفردات عينة الدراسة جملة من الاقتراحات لإنجاح نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، من بينها وضع كل موظف حسب اختصاصه في المكان المناسب وذلك بنسبة قدرت بـ 18.18%.

6-1- النتائج العامة للتساؤل الفرعي الثالث :

انطلاقا من تحليلنا لنتائج الجزئية للتساؤل الفرعي الثالث، تبين أن الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية راجع لعدم وضوح الأوامر وضعف

قنوات الاتصال مما يؤدي لفشل الرسالة المرسله من المرؤوسين إلى الهيئات العليا، إضافة عدم وجود تنسيق بين الموظفين بالكلية، والذي من شأنه أن يكون سببا في احداث مشاكل وعراقيل داخل الإدارة، مما يحدث تداخل في الاختصاصات وجعل أغلب الموظفين بتفاصيل الأعمال الموكلة لهم، هذا ما يدل على قلة معرفتهم بقوانين تسيير العمل، وهذا حسب ما بينه مجتمع الدراسة حول اقتراحهم لإنجاح نظام الرقابة الداخلية من خلال ضرورة وضع كل موظف في مكانه المناسب وفق ما يتناسب مع اختصاصه في العمل بكفاءة وفعالية .

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء مدخلها النظري " التقسيمات الإدارية"

- تتوافق نتائج الجدول رقم(05-15) مع ما قاله العالم الفرنسي هنري فايول حول مبدأ تشجيع روح المبادرة، من خلال فتح الإدارة العليا المجال لطرح الأفكار والآراء وتشجيع الموظفين بالكلية على الابتكار وتنفيذ كافة المهام الإدارية مما يعزز روح التعاون والألفة والترابط بينهم
- نتائج الجداول رقم(06-16-17-19-20) تتوافق مع ما أكده هنري فايول في مبدأ النظام من خلال ضرورة الالتزام بالقواعد "القوانين" والأوامر التي تصدر من ادارة الكلية
- تتوافق نتائج الجدول رقم (07-08) مع ما أكدته نظرية التقسيمات الإدارية من خلال مبدأ وحدة الأمر والذي ينص على أن الموظف يتلقى أوامره وتعليماته وقراراته من رئيس أو مشرف واحد بصفة فردية دون المشاركة في صناعة القرارات اللازمة، كما تتناسب نتائج الجدول (08) مع مبدأ وحدة التوجيه الذي يؤكد من خلاله فايول وجود خطة واحدة ورئيس واحد لمجموعة من النشاطات لتحقيق أهداف الكلية.
- تتلاءم نتائج الجداول رقم (09-13-18-23-25) مع ما أكده هنري فايول في مبدأ المركزية من خلال تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم مراقبة تنفيذ المهام والأعمال المتعلقة بإدارة الكلية، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وكذا الكشف عن الانحرافات والأخطاء ومحاولة ايجاد الحلول اللازمة لها من خلال المتابعة المستمرة.
- تتفق نتائج الجدول رقم (10) مع ما أكده العالم الفرنسي هنري فايول من خلال مبدأ السلطة والمسؤولية المتضمن حق المشرف في اصدار كافة التعليمات والأوامر والتوجيهات والقرارات إلى المستويات الوسطى والدنيا بالكلية، وذلك بناء على تحديد المسؤوليات والمهام الموضح في الهيكل التنظيمي .
- تتناسب نتائج الجدول رقم (11) مع نتائج الجدول رقم (08)، من خلال مبدأ وحدة الأمر كما تتوافق نتائج الجدول رقم (11) مع مبدأ التسلسل الهرمي الذي أكده هنري فايول في نظريته التي تنص على تقيد المرؤوسين بالتسلسل الهرمي الإداري لنظام المؤسسة والالتزام به، كما بين العالم الفرنسي فايول في نظريته أن الاتصال الأفقي يوفر الوقت كما أنه يضمن الوصول إلى القرارات المناسبة، هذا ما يعني أن الكلية تعتبر كهرم وسلسلة علاقات الرئيس مع مرؤوسيه انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته .

- تتوافق نتائج الجدول رقم (12) مع ما أكده هنري فايول حول أهمية العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تتم بطريقة شخصية بين أفراد المؤسسة، لتعزيز نظام الرقابة الداخلية كما يمكن الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية المتعلقة بتنفيذ المهام الإدارية عن طريق الاتصالات غير الرسمية أسرع من الحصول عليها بصفة رسمية
- نتائج الجدول رقم (34) تتناسب مع ما جاء في نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي أكد من خلال المبدأ التاسع والعاشر " مبدأ الانتظام، مبدأ المساواة والعدالة " ضرورة وجود كل شخص بالمؤسسة في المكان المناسب الخاص به، وكذا توفير معاملة عادلة لكل العاملين .

خاتمة

خاتمة

وختاما فإن الاتصال الإداري يعد عملية ديناميكية تعمل على نقل الآراء والتعليمات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسات، التي أصبحت تستغل الاتصال كعنصر ذو أهمية للقيام بالأعمال الرقابية وذلك من خلال الأساليب الاتصالية .

وللتعمق أكثر في موضوع دراستنا حاولنا الكشف عن طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، والتعرف على الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في تجسيد نظام الرقابة الداخلية بالكلية، بالإضافة إلى معرفة الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل الادارة، ولتحقيق هذه الأهداف قمنا بالدراسة الميدانية التي توصلنا من خلالها إلى أن الاتصال الإداري يعد وسيلة رقابية تساعد على ضبط العمل الإداري بالكلية، مما تكشف عن الأخطاء والانحرافات بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها. حيث لا يمكن تصور تطبيق نظام رقابة ناجح وفعال دون وجود اتصال إداري بمختلف أساليبه ووسائله الكتابية والشفهية والإلكترونية حيث يلعب هذا الاتصال دورا بارزا في تفعيل النظم الرقابية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية وذلك من خلال المتابعة المستمرة لسير العمل بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وفي الأخير حسب نتائج الدراسة فإن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تتبع تطبيق نظاما رقابيا يقوم على التواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يفتح المجال لطرح الآراء والأفكار التي تشجع التعاون وتسهل الحصول على المعارف والمعلومات اللازمة، وتستخدم جميع الوسائل الاتصالية شفوية كانت مكتوبة أو الكترونية كما أوضحت دراستنا وجود صعوبات تحول دون قيام هذا النظام من بينها عدم وضوح الأوامر وضعف قنوات الاتصال.

قائمة

المراجع

1- المعاجم

1. محمد حمدان، معجم مصطلحات التربية والتعليم، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2007، 1428.
2. مي عبد الله، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2014.

2- الكتب

1. ابتسام صاحب موسى الزويني، رائدة حسين حميد الموسوي: مناهج البحث التربوي، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع عمان، 2018.
2. أحمد إسماعيل المعاني وآخرون: أساليب البحث العلمي والاحصاء، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2014.
4. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
5. بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.
6. بهلول لطيفة وآخرون: أساليب ومناهج البحث العلمي والاحصاء، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
7. حامد طلبة محمد أبو هيبه: اصول المراجعة، ط1، دار زمزم للنشر، عمان، 2011.
8. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
9. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مراجعة الحسابات المتقدمة، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
11. حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.
12. خالد راغب الخطيب: مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الادارة، ط1، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2009.

14. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
15. خيري مصطفى كتانة: مدخل إلى ادارة الأعمال، ط1، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. ذوقان عبيدات: البحث العلمي " مفهومه وأدواته وأساليبه، ط11، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009
17. رانيا عبد المعز الجمال: الإدارة والعلاقات الانسانية في الألفية الثالثة، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
18. ربيجي مصطفى عليان، عثمان محمدغني: أساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. ربيجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 97.
20. رضوان بلخيري: الاتصال التنظيمي، ط1، دار أمجد للنشر، عمان، 2020.
21. رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
22. رؤوف حسين الزبيدي: مبادئ العلاقات العامة، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
23. زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. زهير عبد اللطيف عابد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
25. زواتيني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
26. زواتيني عبد العزيز: الممارسة القيادية وتحفيز العمال، ط1، دار الأيام للنشر، عمان، 2020.
27. زيد منير عبوي: الرقابة الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتز للنشر، عمان، 2020
28. سامي محمد هشام حريز: الإدارة بالأفكار، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث الاعلامي، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الامارات، 2020.
30. السعيد مبروك ابراهيم: الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
31. السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2013.
32. سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2014.
33. سيد عطا الله السيد: نظم المعلومات المحاسبية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
34. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007.

35. عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة: الأساسيات في الادارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
36. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، دار الكتب، مصر، 2004.
37. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
38. عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
39. عبد النبي عبد الله الطيب: مهارات الاتصال الفعال ، دار أمواج للنشر، عمان، 2016.
40. عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط1، دار النمير للنشر والتوزيع، سوريا، 2002.
41. عذراء عيوج، العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية، ط1، دار ألفا للوثائق، الجائر، 2016.
42. عصمن عدلي: مهارات الاتصال الأمني بين الفهم والتحليل، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2018.
43. علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
44. عمار بوحوش، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
45. عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
46. غانم فنجان موسى: أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، بغداد، 1983.
47. فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2005.
48. فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال ووظائف المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2012.
49. فريد فهي زيارة: وظائف الادارة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009،
50. فريد كورتل، الهام بوعليظة: الاتصال واتخاذ القرارات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
51. ماجد عبد المهدي المساعدة: مبادئ علم الادارة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2013.
52. محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
53. محمد الدبس السردى: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الاثراء للنشر، عمان، 2011.
54. محمد الصيرفي: الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008-2009.

55. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
56. محمد سرحان علي الحمودي : مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، 2015.
57. محمد عبد الجبار خندقي، نواف عبد الجبار الخندقي : مناهج البحث العلمي، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن 2012
58. محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
59. محمد عزات الحلامة، أحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، 2010.
60. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2007.
61. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة والرقابة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان 2008.
62. محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
63. محمد مصطفى نعمات: إدارة الافراد، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
64. محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الادارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
65. محي الدين عارف حسين: الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
66. مرتضى البشير الأمين : الاتصال التنظيمي، ط1، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
67. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص138.
68. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
69. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000.
70. مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.س.ن .
71. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر، 2003.
72. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ب.ن، 2016.
73. نبيل ذنون الصائغ: الإدارة "مبادئ وأساسيات"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2011، ص177.
74. نعيم ابراهيم الظاهر: الادارة الحديثة، ط1، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

75. هادي نهر، أحمد الخطيب: ادارة الاتصال والتواصل، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
76. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر، عمان، 2009.
77. هاني خلف الطراونة : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

2- المذكرات والأطروحات الجامعية

1. أحمد كمال مصطفى الملحي، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
2. بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012.
3. حامد علي أبو عجوة: علاقة الاتصال الاداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
4. حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
5. ساعد كريمة، العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
6. صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
7. محمد بن علي مانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
8. محمد حامد مجيد الساهراني: أثر الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
9. محمد حيدر موسى شعت: اثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

10. محمد عبد الله العنزي: اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
11. مهية زينب: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اتصال في التنظيمات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، 2020/2019.
12. وجدان على أحمد: دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2009.
13. وردة برويس، طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2010.

3- المجالات

1. رشيدة كرمبيط، فاطمة يحيوي، دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموظفين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص 03. متاح على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/104977>
2. مسعود كسكس وآخرون: تأثير تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2019، متاح على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/101000>
3. فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، فيفري 2001.
4. أحمد عيسى وآخرون: تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 01، جانفي 2020، ص 87 متاح على الرابط <https://jfst.journals.ekb.eg/article/118812>
5. وفاء محمد الزبيدي: أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام، مجلة البحث في التربية، المملكة العربية السعودية، العدد 19، 2018، متاح على الرابط <https://journals.ekb.eg/article/19748>

6. عيسى قبقوب، وردة برويس: فعالية الاتصال الإداري في المؤسسات الصناعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 15، جوان 2015. متاح على الرابط
<https://www.Asjp.Cerist.Dz/enarticle/4990>
7. رويم فايزة: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 07، جانفي 2012 متاح على الرابط:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downarticle/1191417/19290>
8. بولدباج عسالي: تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، (د. س.ن)، 2017.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : العلوم الإنسانية
تخصص: اتصال في التنظيمات

استمارة استبيان

في إطار اعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال
الموسومة بعنوان:

أساليب الاتصال الإداري في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الجامعة الجزائرية – دراسة ميدانية
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة"

لذا نرجو منكم الإجابة عن اسئلة هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وذلك بقراءة كل عبارة ثم
الاجابة بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

كما نحيطكم علما بان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغاية البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير على تعاونكم.

إشراف

أ.د. لدمية عابدي

إعداد الطالبتين

- قواسمية كوثر

- لبييض عواطف

السنة الجامعية

2023/2022

المحور الاول: البيانات السوسيوديمغرافية

1 النوع :

ذكر أنثى

2 المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

3- الأقدمية في العمل:

أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنة

4- ما هو المنصب الذي تشغله بالكلية:

عميد نائب عميد رئيس قسم
رئيس مصلحة متصرف إداري ملحق إداري عون إداري

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة تبسة-

5- هل تتيح الإدارة العليا فرصة التواصل المستمر مع المرؤوسين؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

تنظيم اجتماعات دورية تطبيق سياسة الباب المفتوح
التقارير المكتوبة الاتصال الشخصي

أخرى تذكر:.....

في حالة الاجابة ب لا فهل راجع ذلك ل:

- تسلط القيادة الإدارية عدم الاهتمام بانشغالات المرؤوسين
 كثرة انشغالات الرؤساء كثرة المستويات الإدارية

أخرى تذكر

6- من وجهة نظرك ما الهدف الأساسي الذي يسعى الاتصال الإداري لتحقيقه؟

- توجيه المرؤوسين تنمية مهارات وقدرات العاملين مشاركة المعلومات اللازمة
 نقل التعليمات من الرئيس الى المرؤوسين يساعد المرؤوسين على حل مشاكلهم
 تمكين الإدارة من معرفة درجة الرضا عند العاملين

7- فيما تكمن أهداف الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

- تشجيع العمل رفع مستوى الكفاءة التحكم في الاتصال غير الرسمي
 مراقبة تنفيذ المهام الكشف عن الاخطاء التي تقع فيها الإدارة والمرؤوسين

- أخرى تذكر:

8- حسب رأيك ما نوع الاتصال الإداري الأكثر استخداما في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

- اتصال رسمي اتصال غير رسمي

9- ماهي اتجاهات الاتصال الرسمي الأكثر اعتمادا بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

- اتصال نازل اتصال صاعد اتصال افقي

10- هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

- دائما أحيانا أبدا

في حالة الايجاب كيف يتم ذلك:

مصدر معلومات فوري يقوي العلاقات الانسانية مع الادارة

يعزز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين التعرف على مدى تنفيذ الأعمال

أخرى تذكر:

11- هل تعطي الرقابة الداخلية فرصة للتعرف على الاشاعات داخل ادارة الكلية؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف يساهم الاتصال الإداري في الحد منها؟

- إطلاع المرؤوسين على ما يقع من أحداث ووقائع

- تبادل الآراء والأفكار مع المرؤوسين عبر قنوات رسمية

- تصحيح المعلومات الخاطئة

- ضمان تدفق المعلومات اللازمة

أخرى تذكر:

المحور الثالث: وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في تجسيد نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة تبسة-

12- في اعتقادك ما هو أسلوب الاتصال الأمثل لتعزيز نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

الاتصال الشفهي الاتصال الكتابي الاتصال الالكتروني

13- ماهي الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية في ترشيد نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

- المقابلات الشخصية التقارير المكتوبة الاجتماعات المكالمات الهاتفية
 الزيارات الميدانية التعليمات والأوامر سجل الحضور

- أخرى تذكر:

14- هل يساهم توظيف وسائل الاتصال في توفير جهد ووقت الرئيس لإرشاد المرؤوسين نحو الصواب؟

- نعم لا

15- ماهي وسيلة الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها الادارة في رقابتكم؟

- المقابلات الزيارات الميدانية التعليمات والأوامر
 الاجتماعات البرامج التدريبية

- أخرى تذكر:

16- ما هي وسائل الاتصال الكتابي التي تعتمد عليها الادارة في رقابتكم؟

- التقارير المكتوبة لوحة الإعلانات التعليمات والأوامر سجل الحضور

17- هل تعتمد الإدارة على الاتصال الإلكتروني في نظام الرقابة الداخلية؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

18- كيف تقيم ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أداء عمالها؟

- المتابعة المستمرة عدم الاهتمام واللامبالاة
 التدريب المستمر التحفيز

- أخرى تذكر:

19- في حالة ارتكاب الموظف خطأ معين كيف تواجه ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هذا الموقف؟

حسب درجة الخطأ العقاب التغاضي عن الخطأ طلب الاستفسار

- أخرى تذكر:

20- حسب رأيك ما هي أبرز الوسائل الاتصالية التي لا تتوفر في الادارة تراها ملائمة لترشيد نظام الرقابة

الداخلية؟.....
.....

المحور الرابع: الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة تبسة -

21- ما هي عوائق الاتصال النازل التي تحول دون قيام نظام رقابة داخلي آمن وفعال؟

- عدم وضوح الأوامر - تعارض الأوامر
- حجز بعض المعلومات وعدم تمريرها إلى المستوى الأدنى - عدم الاهتمام بالمستويات الدنيا

22- ما هي عوائق الاتصال الصاعد التي تحول دون وجود نظام رقابة داخلي سليم وآمن؟

- خوف المرؤوسين من الرئيس - رفع المعلومات السارة فقط وحجز الاخرى
- ضعف قنوات الاتصال - عدم الثقة في المستويات العليا

23- من وجهة نظرك ما هي عوائق الاتصال الأفقي التي تصعب قيام نظام رقابة داخلي؟

- تداخل الاختصاصات - عدم الرغبة في مشاركة المعلومات
- اختلاف التخصصات الوظيفية - عدم التنسيق

24- ما هي نتائج كثرة الاتصالات غير الرسمية على نظام الرقابة الداخلية في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

- كثرة انتشار الشائعات - عدم قدرة الإدارة على التحكم في الاتصال الغير رسمي
- المعلومات المشوهة - انخفاض الروح المعنوية

25- حسب رأيك ما هي أبرز العوائق الشخصية التي تحد من فعالية الاتصال داخل إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

- سوء العلاقات بين الأفراد - حجب المعلومات وعدم الإدلاء بها
- الضغوطات النفسية - عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون

26- في اعتقادك ما هي الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

- عدم وجود إدارة فعالة - جهل أغلب الموظفين بتفاصيل الأعمال الموكلة لهم
- عدم الاستقرار والتنظيم - تعدد المستويات الإدارية
- عدم كفاءة أدوات الاتصال - قصور سياسة نظام الاتصالات

أخرى تذكر:

27- ما هي أبرز المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية؟

- الرقابة الزائدة - عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات
- عدم الحيادية - التركيز في غير محله

أخرى تذكر:

28- هل أنتم راضون عن نظام الرقابة الداخلية المطبق عليكم؟

- لا نعم

29- ما هي اقتراحاتك لإنجاح نظام الرقابة الداخلية بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم

تهدف دراستنا إلى معرفة أساليب الاتصال الإداري المستخدمة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية -جامعة تبسة- ، من خلال الكشف عن طبيعة الاتصال الإداري الذي يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالكلية ، وكذا محاولة التعرف على الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في تجسيد نظام الرقابة الداخلية ، بالإضافة إلى معرفة الصعوبات الاتصالية التي تحول دون قيام نظام رقابة فعال داخل الادارة ، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج المسحي بتطبيق أسلوب المسح الشامل على إداريي الكلية ، حيث قدر عددهم 58 مفردة ، مستخدمين أداة استمارة الاستبيان .

في الأخير بعد جمع المعلومات الميدانية وتفريغها وتحليلها توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها أن الادارة العليا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية تتيح فرص التواصل المستمر مع مرؤوسيهيها وذلك للتعرف على مستويات الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها من خلال الحرص على تطبيق نظام الرقابة الداخلية ، بالاعتماد على كل الوسائل الاتصالية من بينها الاجتماعات ، التقارير المكتوبة ، المكالمات الهاتفية..... ، ومن بين الصعوبات التي تقف أمام تطبيق هذا النظام بالكلية عدم وضوح الأوامر وضعف قنوات الاتصال.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، نظام الرقابة الداخلية، الجامعة الجزائرية.

Study summary

Our study aims to know the methods of administrative communication used to activate the internal control system of the Faculty of Humanities and Social Sciences -Tebessa University. by revealing the nature of the administrative communication that contributes to the operationalization of the College's internal control system, as well as trying to identify the means of communication most commonly used to reflect the internal control system in addition to knowing the communication difficulties preventing an effective oversight system within the Department, To achieve these goals, we have relied on the survey curriculum by applying the comprehensive survey method to the College's management questionnaire ", with an estimated number of 58 individuals, using the questionnaire tool.

Finally, after gathering, unloading and analyzing the field information, we have reached a number of results, the most important of which is that the senior management of the Faculty of Humanitarian and Social Sciences provides opportunities for continuous communication with its subordinates in order to identify performance levels, detect errors and deviations and work to correct them by ensuring the implementation of the internal control system. and based on all means of communication, including meetings, written reports, telephone calls..... blurred orders and weak channels of communication.

Keywords: administrative communication, internal control system, University of Algeria.