



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-قطب شتمة

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علوم التربية

تخصص ارشاد وتوجيه

عنوان المذكرة:

معدوقات الاتصال الإداري داخل

الجامعة من وجهة نظر الأساتذة

مذكرة مكملة من مقنضيات نيل شهادة الماستر في علوم التربية

تخصص- ارشاد وتوجيه

إشراف الاستاذة:

عبد الرزاق شنتي

إعداد الطالب:

طارق زروقة

السنة الجامعية: 2018-2019م

شكر وعرافان

الحمد لله عز وجل حمدا طيبا مباركا كما يحب ويرضى على نعمته علينا ان وفقنا في انجاز واطمام هذا العمل البسيط فهو المعين والمستعان في كل شيء. ولولا توفيقه ما استطعنا التقدم ولو خطوة الى الامام فله الحمد والشكر عدد خلقه ومداد كلماته ومهما قال الانسان عن امتنانه وشكره لأساتذته الكرام فلن يجزيهم حقهم كل المساعدة التي قدموها لي حتى وصلت الى هذه المرحلة.

أقدم جزيل الشكر لأستاذي المشرف والى كل الاساتذة الذين ساعدوني من قريب او بعيد على التوجيهات والنصائح القيمة التي افادوني بها فهم كشمعة تحترق لتضيء درب الآخرين رغم المسؤوليات والمشاكل الا انهم لا يتوانون عن تقديم المساعدة لمن يطلبها ولا يخلون بالعطاء من حصيلة افكارهم لأنهم آمنوا بحملا أقدم رسالة في الحياة فلكم مني كل التقدير والاحترام.

كذلك لا أنسى زملائي فواجب على شكرهم والتمني لهم بالتوفيق فكل من ذكرت زرعو في نفسي التقاؤل في مسيرتي وقدموا لي كل المساعدة من افكار ومعلومات فلهم مني كل الشكر والى كل من التقيته في مسيرتي وزرع في طريقي التقاؤل والمحبة والامل وكانوا شمعة انارت الدرب ومهما عبر الانسان فلن يرد ولو جزء بسيط من افضالهم

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وعرهان
ب	فهرس المحتويات
ث	فهرس الجداول والأشكال
1	مقدمة
الجانأ النظرى	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	1. الإشكالية
6	2. صياغة فرضيات الدراسة
7	3. أهمية الدراسة
7	4. أهداف الدراسة
8	5. منهج الدراسة
8	6. التعريف الإجرائى لمتغيرات الدراسة
9	7. الدراسات السابقة
الفصل الثانى: الاتصال الإدارى	
أولاً: ماهية الاتصال الإدارى	
15	1.1 مفهوم الاتصال الإدارى
17	2.1 طبيعة الاتصال الإدارى
18	3.1 أهمية الاتصال الإدارى
20	4.1 أهداف الاتصال الإدارى
20	5.1 أنواع الاتصال الإدارى
22	6.1 وظائف الاتصال الإدارى
ثانياً: العلمىة الاتصالية	
26	1.2 عناصر العلمىة الاتصالية
27	2.2 محددات العلمىة الاتصالية
28	3.2 مقومات العلمىة الاتصالية

28	4.2 نماذج العملية الاتصالية
30	5.2 وسائل الاتصال الإداري
32	6.2 تقنيات الاتصال الإداري
ثالثا: نظريات الاتصال ومعوقاته	
35	1.3 نظريات الاتصال الإداري
37	2.3 شبكات الاتصال الإداري
37	3.3 معوقات الاتصال الإداري
38	4.3 الاتصال والتواصل التربوي
38	5.3 الاتصال التربوي الفعال
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية	
42	1. مجالات الدراسة
42	3. أداة الدراسة
46	4. أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
47	1. عرض النتائج في ضوء الفرضيات
52	2. مناقشة الفرضيات
54	3. خلاصة نتائج الدراسة
57	خاتمة
59	قائمة المراجع
62	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	يمثل توزيع ابعاد الاستبيان وعدد العبارات	01
44	دلالة الفروق لحساب الصدق التمييزي للاستبيان	02
45	يمثل نتائج قيمة معادلة الفا كرونباخ للأداة	03
46	يمثل تقدير المتوسط الحسابي وتقدير المحور الأول (المعوقات الشخصية)	04
48	يمثل تقدير المتوسط الحسابي للمحور الثاني (المعوقات التنظيمية)	05
49	يمثل تقدير المتوسط الحسابي للمحور الثالث (المعوقات البيئية)	06
51	يمثل تقديرات المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة (الاستبيان ككل)	07
52	يمثل متوسط الحسابي وتقدير للمعوقات الشخصية	08
52	يمثل المتوسط الحسابي وتقدير للمعوقات التنظيمية	09
53	يمثل المتوسط الحسابي وتقدير للمعوقات البيئية	10

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	يوضح اهميه الاتصال الاداري	01
29	نموذج الاتصال عند لاسويل	02
29	نموذج الاتصال عند دافيز	03
39	يمثل شبكة لامركزية للاتصال	04
39	يمثل شبكة العجلة للاتصال	05
39	يمثل الشبكة الدائرية للاتصال	06
39	يمثل شبكة العجلة للاتصال	07
39	يمثل شبكة الدائرية للاتصال	08

يطلق على العصر الحالي الكثير من المسميات منها عصر الاتصال وأصبح العالم الآن يعيش ثورة حقيقية في مجال الاتصالات مهدت لها الثورة التكنولوجية التي بلورت معالمها واتضحت في منتصف القرن العشرين ويمثل الاتصال لب العلاقات الاجتماعية فبقدر نجاح الفرد في الاتصال مع الآخرين بقدر النجاح في الحياة حيث ينعكس ذلك على صحته النفسية والاجتماعية وبقدر نجاح الامم في تواصلها مع ماضيها بتراثه وثقافته وفي الاتصال مع الامم الأخرى بقدر البقاء والاستمرار والتطور.

تعد البيئة الجامعية من اهم البيئات التي لها وقع في المجتمع ومما لا شك فيه أن ابرز التحديات التي تواجهها الجامعة مهما كانت طبيعتها وخاصة في ما يخص تسيير الإدارة في الجامعات تتمثل اساسا في سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع في ظل ما يستهدف العالم من تحولات كبرى ترتبط اساسا بالتطورات العلمية والنفسية الهائلة والمتسارع رغم ما افضى اليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على جميع المؤسسات والادارات ومنها الجامعة من خلال شروعاتها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والاجهزة والاعتماد على التكنولوجيا وادخالها في اساليب الإدارة و التسيير غير أن العنصر البشري يبقى اهم العناصر الفاعلة فهو اساس نشاطها ومحركها نحو اهدافها للرقى في تسيير هذه الجامعات و المحافظة على حسن تسييرها سواء كان هذا فيما يخص طرق التدريس أو في علاقة الأساتذة بالإدارة وكيفية التعامل والاتصال باعتبار أن هذا الأخير >>هو الانشطة التي تتم من خلاله تبادل المعلومات والافكار وذلك من اجل تحقيق مفهوم مشترك ينعكس ايجابيا علي سير العملية الادراكية <<(بلة 1426 ص 34)

وبهذا تزايد هذا الاهتمام لهذه الاخيرة على مستوى الجامعة بشكل كبير حيث أصبح يعد أحد الروابط المهمة المنتجة في سير المؤسسة الجامعية وخاصة ونحن نعيش في عصر سمته الاساسية السباق نحو الارقى ويبقى دائما انشغال مرتبنا بمدى تقبل كل شخص قانون الآخر واحترام الآخر ولهذا نجد أن سمات سير الادارات الجامعية انها تسعى جاهدة من

اجل استقطاب يد عاملة كفأه والمحافظة عليها لضمان أكثر فعالية واندماج كبير بغية خلق وتدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى الاساتذة نحو وظائفهم للرفع من الروح المعنوية.

وذلك لكسب الجامعة رضا الاساتذة والاداريين الذي يعد السبب الكافي لحسن خدمتهم لها ولا يشعر الاستاذ انه مقصر في حقه.

ونظرا لأهمية موضوع الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة جاءت هذه الدراسة تتناول علاقة الإداري بالأستاذ أو التأثير و التأثيرين الجانبين حيث تطرقنا في بحثنا هذا في البداية إلى موضوع الدراسة ويتضمن الإطار العام للإشكالية تتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ثم صياغة فرضياتها ولأهمية هذه الدراسة وكذلك الأهداف المرجو تحقيقها ثم حددنا المصطلحات الأساسية الإجرائية لمتغيرات البحث اما بالنسبة للفصل الثاني أولا فتناول الاتصال الإداري و تطرقنا إلى مفهوم الاتصال الإداري طبيعته وأهميته وأهدافه وأنواعه بالإضافة إلى وظائفهم ثانيا تناول العملية الاتصالية و تطرقنا إلى عناصر العملية الاتصالية وذكرنا محدداتها ومقوماتها ونماذجها بالإضافة إلى وسائل الاتصال وتقنياته امم اما ثالثا تناولنا نظريات الاتصال الإداري في الفكر الإداري وشبكات الاتصال و معوقات الاتصال الاداري ثم تناول الاتصال والتواصل التربوي الفعال أما الفصل الثالث فكان الجانب التطبيقي وتضمنت عينة الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، أساليب المعالجة الاحصائية، ثم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات وتحليلها وأخيرا الخاتمة قائمة الملاحق .

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. صياغة فروض الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.
6. منهج الدراسة.
7. الدراسات السابقة.

1 إشكالية الدراسة

قد اصبح الاتصال حقلا واسعا للدراسة حظي باهتمام في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية و نمو حجم الجامعات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل وأصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية لعملية الإدارة وينظر كيلي Kelly إلى الاتصال على أنه العملية التي يستطيع بها فرد أن يعرف إلى حد ما ما يفكر فيه فرد اخر أو يشعر به أو يعتقدوه وهو المفتاح الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض وعملية الاتصال الإداري ضرورية ومهمة وجود نظام جيد للاتصالات بين عناصر الجهاز الإداري يضم النوع من وحدة الفكر وإتاحة الفرصة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والخبرات وخلق جو من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية والإيجابية ولهذا فإن نجاح المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح تلك العملية داخلها وخارجها وتمثل عملية الاتصال في الجامعة جزءا مهما لذلك فان اي تشويه لعملية الاتصال أو تعطيلها ينتج عنه بعض المشكلات التي تؤثر على العمل والعاملين مما يحول دون إتمام عملية الاتصال الفعالة

ويعد تأسيس نظام فاعل للاتصال والمحافظة على استمرارية فعالياته من أكثر الأمور تحديا في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد، في الاتصال من وظائف الإداري الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائفه الإدارية الأساسية فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط والتنظيم والتقييم من خلال عملية الاتصال، وأنه من الصعب ممارسة أي عمل في اي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه أو مؤد إليه.

ويعد الاتصال الإداري شريان الإدارة الجامعية الذي تركز عليه جميع عناصر العملية الإدارية فهو يتيح الفرصة الكاملة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والأفكار والخبرات

واستقبال وارسال متطلبات العمل كما أنه يساعد على توفير من الألفة والتعاون وكذلك يحقق الاتصال مجموعة من الأهداف تتمثل في إعلام الأساتذة بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط حيث تشمل الجانب الإداري للجامعة عدة معوقات تعطل النظام الخاص بالإدارة و ضحية هذا الاتصال هو الأستاذ ولتسهيل العمل الإداري الذي يقوم به هذا الأخير وتذليل الصعوبات رأينا أنه من واجبنا

الوقوف على عملية تمحيص وإعداد ومعرفة بعض هذه المعوقات أكثرها شيوعاً في الوسط الإداري وعليه جاءت مشكلة البحث في السؤال التالي:

هل هناك معوقات تعيق عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة؟

ويتجزأ إلى تساؤلات فرعية:

هل هناك معوقات شخصية تعيق عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة؟

هل هناك معوقات تنظيمية تعيق عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة؟

هل هناك معوقات بيئية تعيق عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة؟

2 صياغة الفروض:

الفرضية العامة:

هناك معوقات تعيق عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة.

الفرضيات الجزئية:

هناك معوقات شخصية تعيق عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة.

هناك معوقات تنظيمية تعيق عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة.

هناك معوقات بيئية تعيق عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة.

3 . أهمية الدراسة:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في مجال الاتصال الإداري بين الأساتذة والاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية
2. الاتصال الجيد يبعث عن الرضا والثقة بالنفس لدى الأساتذة ويعزز من شخصياتهم، ويبرز أدائهم المتميز مما يزيد في تقانيمهم وحرصهم على الأداء السليم وشعورهم بالانتماء للإدارة.
3. إثراء المكتبة جانب نظري وجانب تطبيقي في مجال الاتصال الإداري.

4 . أهداف الدراسة:

- 1 - معالجة موضوع معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة ومحاولة تقديم مساهمة علمية في هذا الميدان.
- 2 - محاولة التعرف بأهم المعوقات التي يراها الأستاذ تعيق عملية الاتصال.
- 3 - الكشف عن العلاقة بين الأستاذ والإداريوأثر ذلك في تحقيق أهداف الجامعة.
- 4 - محاولة لفت انتباه الرؤساء على مستوى محدود وضيق في ضرورة الاهتمام بالأساتذة و
تحسيسهم بالأهمية الكبرى داخل الجامعة وما لذلك من أثر في تحديد الطاقات الإنتاجية للأساتذة.

-
- 5 . من المأمول أن تفيد نتائج الدراسة متخذي القرار في التعرف على الصعوبات التي تواجه الجامعة في عملية الاتصال ومحاولة إيجاد الحلول لها

5 . منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث ان ينهج طريقة دون اخرى وليس له الاختيار فدراسة أي مشكلة تتطلب من الباحث اتباع قواعد وخطوات للوصول الى الاجابة عن التساؤلات والى الاجابة الدقيقة عنها ونتائج حقيقية تعبر عن الواقع كما هو.

يختلف اختيار الباحث منهج الدراسة فليس له الحرية المطلقة في اختيار منهج دون آخر بمعنى أن طبيعة الموضوع والمشكلة المدروسة هي التي تفرض المنهج الضروري وعلى هذا فإن هناك أكثر من منهج نتيجة تعقدها وتداخلها وتشابك المتغيرات فيها على غرار بعض المواضيع التي تقتضي استعمال منهج واحد لدراستها والتعمق فيها للوصول الى نتائج ذلك على اساس ان المنهج هو الطريق أو النهج الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من اجل الكشف على حقيقة ظاهرة معينة(سلطانية بلقاسم، حسن الجيلاني، 2009، ص 33)

وانطلاقا من هذا فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وهو منهج علمي يقوم على اساس وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله، والتعبير عنها تعبيراً أما كيفياً أو كمياً(احمد عياد، 2009، ص 61).

6 . تحديد متغيرات الدراسة:

الاتصال:

هو عملية إدارية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة مع القائد لتحقيق الأهداف المنشودة وهي مجموعة النشاطات التي يتم فيها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات.

الاتصال الإداري:

تعني عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات داخل إدارات الجامعة وخارجها.

معوقات الاتصال الإداري:

يقصد بمعوقات الاتصال الإداري من وجهة عمله بأنه الدرجة التي يتحصل عليها من خلال إجابة الأستاذ على مجموعة من بنود الاستبيان الذي أعدته الباحثة والذي صمم لقياس معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة، وتشمل على 48 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: معوقات شخصية، معوقات التنظيمية، معوقات بيئية وتم الإجابة عليها وفق سلم يتدرج من الارتفاع إلى الانخفاض وتتراوح فيه الاستجابات أمام كل بند (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، درجة منخفضة).

7 الدراسات السابقة

حظي الاتصال الإداري باهتمام من قبل الباحثين والعلماء الإدارة وذلك لما لديه من دور مهم فينقل وتبادل المعلومات لإدارة ونجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها ولهذا تعددت الدراسات وسنعرض في هذا ما يلي الدراسات المشابهة والسابقة المتعلقة بالاتصال الإداري.

الدراسات العربية:

1- دراسة ذياب سعد جبير المطرفي

عنوان الدراسة فاعلية اساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وكانت اهداف الدراسة التعرف على فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ثانيا التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة ثالثا محاولة الخروج بتوصيات يمكن ان تسهم في زيادة اساليب الاتصال الإداري في المدرسة رابعا توضيح العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول فاعلية الاتصال الإداري واعتمد الباحث على النهج الوصفي التحليلي و كانت الاداة الاستبانة معدة.

أبرز نتائج الدراسة اظهرت ان مديري المدارس الابتدائية يتفهمون اهمية اراء المعلمين من خلال اشراكهم في النقاش اثناء الاجتماعات كذلك اظهرت النتائج ان هناك سهولة في الاتصال لدى المديرين عند الحاجة.

وابرزت النتائج ان المشكلات البارزة التي تحد من الاتصال الاداري لدى مدير المدارس الابتدائية ان هناك مبالغة في السرية لكثير من اعمال مدير المدرسة.

2- دراسة هجان(٢٠٠٦م): والتي هدفت للتعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على المعوقات التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس، وتم اختيار عينة عشوائية من (٢٢٨ معلم) و(١٠٢ مدير) مدرسة واختار الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .وكان من نتائجها:

١- استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية في مدارس التعليم العام بدرجة متوسطة، تفوق المتوسط النظري، وأن المعوقات الشخصية، والتنظيمية، والبيئية تؤثر في فاعلية الاتصال الإداري بدرجة متوسطة، تفوق المتوسط النظري .

٢- أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر في فاعلية الاتصالات الإدارية في المدارس، تليها المعوقات الشخصية، ثم المعوقات البيئية .

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية، ومعوقات الاتصال التنظيمية، والبيئية، والمجموع الكلي للمعوقات تعزي إلى المنطقة .

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية تعزي إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزى إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم.

الدراسة الثالثة: تتمثل في رسالة ماجستير جامعة القدس المفتوحة، سنة 2001، من إعداد الباحث د. عطية، جاءت تحت عنوان " : أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين" وتحليلاً لنتائج واستخلاصها. هدفت هذه الدراسة للتعرف على إثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظرًا لموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. تكونت عينة الدراسة من 128 موظفاً ومشرفاً أكاديمياً من أصل 329 أي ما نسبته 39 % من المجتمع الإحصائي وقد وزعت الاستبيانات على كافة دوائر ومركز رئاسة الجامعة وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث أنت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع مجالات الدراسة الخمس. لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة روبرتسون (٢٠٠١) Robertson، والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة، وقد شملت عينة الدراسة ٣٥٠ مدرسة حيث تم اختيار ١٢ معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي. كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

دراسة هاريسون (٢٠٠٢) Harrison, والتي هدفت للتعرف على مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء ، ولقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع ٢٦٤ استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا ، وتوصل (Harrison) إلى أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات، وأن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال. وأوصى (Harrison) بتحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات والتي تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية وتعزّي العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها

الفصل الثاني: الاتصال الإداري

أولاً : ماهية الاتصال الإداري

تمهيد

- 1-1 مفهوم الاتصال الإداري
- 2-1 طبيعة الاتصال الإداري
- 3-1 أهمية الاتصال الإداري
- 4-1 أهداف الاتصال الإداري
- 5-1 أنواع الاتصال الإداري
- 6-1 وظائف الاتصال الإداري

خلاصة

تمهيد:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات ويمكن تشبيهها الدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكفاءة المديرين عالية في الاتصال.

1.1 مفهوم الاتصال الإداري:

والاتصال: هو عملية إدارية واجتماعية وعن طريقها تتفاعل الجماعة مع القائد لتحقيق الأهداف المنشودة.

هو انتقال أو تبادل الخبرة و الأخبار والمعلومات والأفكار والبيانات والدوافع والحقائق والآراء والمفاهيم والاتجاهات بين اثنين أو أكثر (حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي 2007، ص 124).

قدرك علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"

وركز بعض العلماء على العمليات العقلية (و الوجدانية و المعرفية و الذهنية) الموجودة في عملية الاتصال ومن ضمن هذه العمليات التقدير و الحكم و التفسير و الربط والتذكر وإضافة المعلومات والاتصال، وعلى ذلك فإن الاتصال هو" استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل البيانات"

وهناك مجموعة من العلماء تركز على النشاط الذي يحدث في عمليات الاتصال فالاتصال من وجهة نظرهم هو" عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق وانتقال المعلومات" (احمد ماهر، 2003، ص 340).

أما علماء النظم المعلومات ينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية، وعليه فإن الاتصالات وفق النظام المعلومات هي استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات (احمد ماهر، 2004، ص 26).

أما جمعية الإدارة الأمريكية عرفتة " الاتصال على انه فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات"
- سلوك يقود إلى تبادل المعاني.

- عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

- تبادل المعاني والحقائق و المشاعر بين جهة أخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ما.

- نقل وتبادل المعلومات من طرف للآخر والتأكد من فهم الآخر لهذه المعلومات.
(بوحنية قوي، 2010، ص 30).

أما إذا أردنا تعريف الاتصالات الإدارية فانه علينا أن ننظر للاتصالات باعتبارها العملية الأساسية التي تحتكم إليها العملية الإدارية في جميع مراحلها ووظائفها وذلك لان الاتصالات في هذا المجال تبرز على أنها العملية التي تهدف إلى تجميع وتوفير أو إنتاج البيانات والمعلومات اللازمة للاستمرار الإدارة، وقيامها بوظائفها المختلفة وهذا يشمل:

أ. البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها من خلال الاتصال بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويتم اتخاذ القرار على أساسها، سواء كان ذلك على مستوى القرارات العليا في قمة الهرم الإداري للمنظمة أم كان على مستوى آخر.

ب . البيانات والمعلومات التي يتم نقلها للمستويات الإدارية المختلفة كتوجيهات أو تعليمات تبدو أساسية من أجل ضمان تنفيذ القرارات والسياسات المختلفة بالفعالية المأمولة.

ج . البيانات والمعلومات التي يتم نقلها إلى البيئة الخارجية للمنظمة وذلك بهدف زرع الثقة والتأييد في المنظمة. والتعاون معها ودعم إنتاجها (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 214-215).

من التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال الإداري عبارة عن عملية يتم بواسطتها نقل رسالة من شخص لآخر، وفي هذا تعتبر عملية نقل الرسالة بمثابة جوهر الاتصال كما أنه يجب على الرسالة أن تكون واضحة ومفهومة من طرف المستقبل، والتأكيد أيضا على ضرورة أن تؤثر هذه الرسالة بحيث تمكنه من اتخاذ القرار.

2.1 طبيعة الاتصال:

الاتصال ظاهرة اجتماعية يرتبط حاجات الأفراد واشباعها مثلا إشباع الحاجة لتحقيق الذات احترام النفس يتفهم الطرفين للمقاصد والمعاني المشترك والتفهم المشترك، يتعامل الفرد في ممارسة جوانب حياته مع عدد كبير من المنظمات كأن يصحب أسرته إلى فندق أو مطعم أو فندق أو ... وفي كل مرة يزاول عملية الاتصال بتالي هذا الأخير يمثل نشاط حركي وتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي منظمة وتتسم بالاستمرارية التي هي أحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة، ويوجد الآلاف من صور الاتصال بأي منظمة وبصدد طبيعة الاتصال بالمنظمة نجد أن الاتصال يأخذ طريقين أو طريق واحد ففي الأول تنشأ الحاجة لدى طرفي الاتصال لتبادل المعلومات أما الثانية فتتمثل على سبيل المثال في إصدار قرارات معينة و تعليمات على الأفراد الالتزام بها ويميز طبيعة الاتصال أيضا انه غرضي أو مهامي فالناس يزاولون الاتصال للحصول على ما يريدون ولتحقيق أهداف ما أو إشباع رغبات معينه، أيضا من السمات كونه يرتبط بالسلوك الإنساني فالبشر منقلبة المزاج والإدراك بالتالي يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بطرفي الاتصال.

نستخلص من كل هذا أن طبيعة الاتصال تتسم بـ:

. الاتصال مسبب: لا بد من أسباب لمزاولته.

. الاتصال المدفوع: يرتبط بدوافع.

- . حركي: نظرا للاستمرارية في مزاولته.
- . اجتماعي: الارتباط لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
- . تفاعلي: نظرا للعلاقات الموجودة التداخل والتأثير والتأثر.
- . نوعي: لاختلاف أنواعه وصوره.
- . ضروري: فهو ضروري للحياة والأسرة والمدرسة والعمل،(مصطفى حجازي، 1997، ص 25).

3.1 أهمية الاتصال:

أن أكبر مشكله في التعامل الإنساني في الإدارة هي تحقيق القدرة على الإشراف الذي يضمن تحقيق التفاعل الإيجابي المتكامل بين مختلف المستويات في العمل لغرض تحقيق الأهداف المرسومة المشتركة فالاتصال هو الجهاز العصبي في المؤسسة و هو الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها وتبرز أهميته من خلال إدراكنا للديناميكية المنظمة التي تقتضي مثل هذا التغيير والتعديل كما انه ضروري لحسن الإشراف وفعاليتها ومما يزيد من أهمية الاتصال في الإدارة المعاصرة.

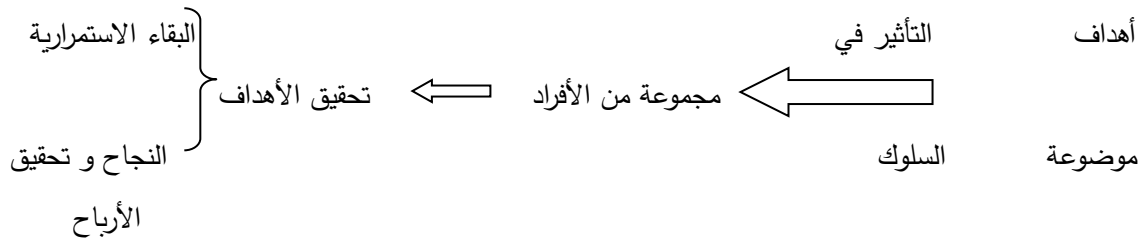
أولاً: التضخم الكبير في حجمها والتعدد والتشعب الواسع في فروعها والتنوع والتعدد الهائل في وظائفها و إلى الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها وفي هذا ما يضمن للمنظمة قدرتها على أن تؤدي وظائفها بصورة فعالة كما يضمن ازدهارها وتطورها، وفي ذلك يقول (جون فينر) لا يمكن للناس أن يسيطروا على بيئتهم ولا للمديرين أن يسيطروا على منظماتهم إلا عن طريق الاتصالات المستمرة التي يجرونها مع هذه البيئة أو المنظمات ويتناقلون المعلومات من خلالها.

ثانياً: اعتماد عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي منظمة إدارية على المعلومات وان نجاح أو فشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الاتصالات التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن

المواضيع هذه القرارات وهكذا كما يقول (سان سايمون) تصبح عملية الاتصال متطابقة مع عملية اتخاذ القرارات بصورة لا يمكن فصلها عن بعضها.

ثالثا: أهمية الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها وعالمها الخارجي، وذلك لأن المنظمة كإنسان لا تستطيع العيش منفردة ومنعزلة عن غيرها، فالمنظمات تستمد من البيئة العامة حولها مواردها المادية والبشرية ومقومات وجودها الأخرى، كما تعتقد على قبول البيئة لها وتعاملها معها حتى تتمكن من تسويق منتجاتها، وتحقيق فعاليتها المأمولة.

رابعا: دقة التنافس بين المنظمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، أو مع المنظمات المناظرة في المجتمعات الأخرى وملاحظة أن المرحلة المعاصرة أصبحت قوة التنافس تعتمد بالدرجة الأساسية على قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات التي تريدها في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة ومنها تبرز أهمية التطور في عمليات الاتصال التي تستطيع المنظمة أن تجربها حتى تتمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة. (عبد المعطي عساف 1999، ص. 211-213).



(صباح حميد على، 2007، ص 19).

الشكل رقم (1) يوضح أهمية الاتصال الإداري

4.1 أهداف الاتصال:

1. الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين المنظمة.
2. الاتصال يعمل على تحديد أهداف المنظمة بحيث بواسطته يتم تحديد الأعمال وكيفية انجازها.
3. الاتصال الإداري أغراض تكاملية، حيث تكون الفكرة الأساسية في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، وكذا العمل على رفع معنوياتهم.
4. استخدام المعلومات وتوزيعها على الأفراد بناء على احتياجاتهم.
5. توفير البيانات والمعلومات بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة مع مراعاة حداثة البيانات والمعلومات.
6. نقل أهداف وخطط المنظمة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها الخارج.
7. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية المتمثلة في وضع سياسات المنظمة، وضع الخطط والأهداف، تقييم العمل، اتخاذ القرارات، التوفيق بين جهود العاملين.
8. تحقيق التنسيق بين أنشطة الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة وتنسيق جهودهم،
9. المعلومات لحل المشكلات التي تفرض على الإدارة بشكل سريع وذلك للأغراض التالية:
 - . تحقيق الاستقرار النفسي للعمال وتجنبهم مشاكل الصراع التنظيمي.
 - . مناقشة مشاكل العمل وتقديم الاقتراحات لتحسين طرق العمل.
 - . مراعاة التغذية العكسية (feedback) كعملية جوهرية لتحقيق الرقابة.
 - . تنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين اتجاهاتهم وتطوير أدائهم عن طريق عمليات التدريب المستمر الفعالة. (بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 36 - 37 - 38).

5.1 أنواع الاتصال:

(1) الاتصالات الرأسية وتنقسم إلى:

أ) الاتصالات الهابطة (النازلة): هي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، وهي قد تكون من الإدارة العليا إلى الوسطى أو من الوسطى إلى الدنيا، ولذلك فهي غالبا ما تهدف إلى

التوجيه أو الأمر أو التعليم أو الشرح والتحليل وهي قد تكون مكتوبة مثل النشرات والخطابات والكتيبات والتقارير والمذكرات، أو قد تكون شفوية كالأوامر الشفهية والمناقشات والمحاضرات والمؤتمرات والتليفون والوسائل السمعية والبصرية... الخ. باختصار هو الذي يقوم بها الرؤساء في علاقتهم المرؤوسين.

(ب) **الاتصالات الصاعدة:** هي التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلى وتستخدم عند تقديم الاقتراحات والتفسيرات والمطالب وقد تكون من العمال في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى العليا، أي هو الذي يتم من قبل المرؤوسين في علاقاتهم بالرؤساء.

(2) الاتصالات الأفقية (الجانبية):

تتم بين المديرين في مستوى إشرافي واحد أو بين عاملين لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية والاتصالات الزمنية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المنطقة أو الإدارة الواحدة، وإنما قد تكون بين منظمة وأخرى أو إدارة وأخرى، وتحقق هذه الاتصالات الأفقية تناسق جهود المديرين لتحقيق الأهداف المرسومة كما تتيح الفرصة لاستفادة المديرين بخبرات زملائهم سواء داخل المنظمة أو خارجها.

(3) الاتصالات الداخلية:

وتتم في داخل نطاق المنظومة الإدارية في أقسامها وفروعها المختلفة أو بين العاملين في المنظمة في جميع مستوياتها وقد تأخذ شكلا الاتصالات الرأسية والأفقية.

(4) الاتصالات الخارجية:

وتتم بين المنظمة الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية، وكذلك بينها وبين الجمهور وهذا النمط من الاتصالات يعاون في التعرف على رأي الجمهور في الايجابيات والسلبيات والمشاكل التي تواجههم أثناء تعاملهم مع المؤسسة.

5) الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

وتتم داخل المنظمة أو تكون خارجية مع انظمه أخرى أو مع أفراد، وتتخذ الشكل أو الأسلوب الكتابي والشفهي، أما الاتصالات الغير الرسمية فهي تكون نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم نتيجة الصداقة وتقاربهم الاجتماعي و الثقافي و هي إما اتصالات داخلية أو خارجية، رأسية وافقية. (حسن محمد إبراهيم حسان، مرجع سابق، ص 126- 127).

6.1 وظائف الاتصال الإداري:

عادة ما يقصد الأمريكيون في دراساتهم بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة و تأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وقد حدد " فراس ومونج وراسل" ثلاثة وظائف أساسية للاتصال هي:

1. الإنتاج:

عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدث التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء بتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل، و إبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداه جيده أو عقد الاجتماعات لمناقشات المشاكل و رفع الإنتاج وتحسين نوعيته، وقد بينت تجارب كثيرة ابتداء دراسات (هاوثرن) مدى تأثير الاتصال الرسمي والذي ينتج عن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى الاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات للتعبير عن والاشمئزاز وعدم الرضا. (بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 35).

إذن نستنتج أن عملية الاتصال هي التي تحدد سير عملية الإدارة في الجامعة بين الإداري والاستاذ وهي عملية تسهم في المخرجات التعليمية من حيث كميته ونوعيته كما أنه من خلال هذه العملية تساعد على تحديد الأولويات والأداء والمهام وكذلك من خلاله يتم

الإعلان عن مكافأة أداء جيد أو ابداء اعجاب بعمل ما سواء في ما يخص الإداري أو الاستاذ.

2. الإبداع:

ويقصد بالإبداع انشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، ويرتبط بعوامل الإبداع بعدان هامان:

. البعد الاول:

ويمثل عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

. البعد الثاني:

ويمثل عمليات تطبيق البعد الأول، وبطبيعة الحال فإن له دورا هاما في تحقيق كلا البعدين و ذلك برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الاقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف في ضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات. (بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 35-36).

اذان تساعد عملية الاتصال على الإتيان بشيء جديد من خلال وضع أفكار وآراء لتحسين العملية التنظيمية وتطوير الإدارة الجامعة إذن فإن الاتصال يسهم كذلك في تقديم الاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة سواء على المدى البعيد أو القريب كذلك من خلال عملية الاتصال يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لإدارة الجامعة.

4. الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية:

أ . حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .

ب . تغيير موقف الافراد من القيم التي يولونها للتفاعل مع الذي يحدث فيما بينهم على مستوى افقي وعمودي .

ج . ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة (بوحنيةقوي،ص 36).

نستنتج أن العملية الاتصالية يتمثل دورها في حفظ الذات و كرامة الاستاذ أو الاداري من خلال أن كل فرد اعلم بمسؤولياته وكذلك من خلال الاتصال فإن إدارة الجامعة يتغير لأفرادها من الأفكار التي يولونها من خلال التفاعل الذي يجري بين الاداري والاستاذ على حسب نوع اتجاه الاتصال سواء كان أفقي عمودي أو العكس وهو يساعد أيضا على استمرارية عملية المخرجات التعليمية (الكم النوع والإبداع لإدارة الجامعة).

خلاصة:

أن الاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من اسباب نجاح أو فشل ادارة الجامعة فعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير انتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على الإدارة الجامعية بالمنفعة على الاساتذة والاداريين بالترقية والحوافز بدون الاتصال لا تتم العملية في الإدارة وهذا ما ينجر اما باختنائها أو عجز مخرجاتها لعدم مسايرة التطورات الحاصلة والذي يؤدي بدوره لسقوطها واطمحلها.

ثانيا: العملية الاتصالية

تمهيد

1-2 عناصر العملية الاتصالية

2-2 محددات العملية الاتصالية

3-2 مقومات العملية الاتصالية

4-2 نماذج العملية الاتصالية

5-2 وسائل العملية الاتصالية

6-2 تقنيات العملية الاتصالية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال عملية يتم من خلالها نقل ونبادد المعلومات والأفكار أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقه مباشره أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل، كما أن هناك عدة نماذج العملية الاتصالية تحاول بموجبها تقييم عملية الاتصال.

1.2 عناصر العملية الاتصالية:

. الرسالة أو المعنى: وهي عباره عن الجانب أو المحتوى الملموس المعنى أو الفكرة المراد نقلها أو ارسالها إلى الجهة المستهدفة.

. التشفير: وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز والشفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها. (بشير العلاق، 2009، ص 19-20).

. تحديد وسيلة الاتصال: وسيلة الاتصال حسب التعريف اللغوي وتبسيطه يتيح للإنسان التواصل مع الآخرين. (مي عبد الله، 2006، ص 36).

وان طبيعة الفكرة أو الموضوع المراد اقناع أو ايصاله للمتلقى يعد أحد محددات اختيار الوسيلة، وينبغي قبل ذلك تحديد الجمهور المستهدف بدقة، اضافة إلى تحديد خصائصه ومن ثم اختيار الوسيلة الأنسب في ضوء تلك الخصائص. (علي بن برغوث، 2007، ص 119).

. فك التشفير: وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها.

. الضوضاء: وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها وقد تتعلق بالضوضاء بالمرسل أو المستلم.

. التغذية العكسية أو التغذية الراجعة: عباره عن ردود فعل أو استجابة المستلم للرسالة المرسل (بشير العلاق، مرجع سابق، ص 19-20).

هناك نوعان من الاستجابة أو رد الفعل للرسالة هما: الاستجابة العننية وهيالتي يمكن ملاحظتها اكتشافها وهي استجابة عامة، والاستجابة المستترة أو الخفية، وهيالتي لا يمكن

ملاحظتها بسهولة ويصعب اكتشافها وهي استجابة خاصه. (محمود حسن اسماعيل، 2003، ص 133).

2.2 محددات العملية الاتصالية:

. الإطار التقني:

يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المختلفة والمستخدمه في الاتصال، إذا تم تسخير أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت ومحطات الأقمار الصناعية... الخ وقد أثرت وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة إيجابياتها وسير الاتصالات وسرعتها وقدرتها على التلاؤم مع الظروف المختلفة.

. الإطار النفسي والاجتماعي:

من خلال عملية الادراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل إذ إن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلاف في تفسير نفس التوجيهات والتعليمات.

. الإطار التنظيمي:

يتحدد بطبيعة وسمات النظام الإداري الذي تتم فيه عملية الاتصال من خلال قنواته وأنماط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات، فالتنظيم المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع دوماً إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة يؤدي إلى بقاء الاتصالات وذلك فإن اتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين للتصرف في ضوء ما يتوافر من معلومات دون ضرورة الرجوع للمركز في كل شيء.

. الإطار الثقافي يتمثل بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تحدد من

خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات المختلفة في المجتمع والأسرة

والمدرسة والمسجد... الخ. (محمد قاسم قريوتي، 2003، ص 318 - 319).

3.2 مقومات العملية الاتصالية:

- . تتطلب العملية الاتصالية مجموعة من المقومات:
 - . فكرة واضحة تحدد تماما في ذهن صاحب الرسالة.
 - . قدرة هذا الشخص على نقل الفكرة بأسلوب واضح ومعبر عنها.
 - . استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة.
 - . قدره هذا الشخص على استيعاب المعنى المقصود.
 - . قدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة.
 - . عدم وجود عوائق تعترض الرسالة تعوق نجاح العملية الاتصالية.
- (احمد كمال احمد، 1970، ص 59).

2. 4 نماذج العملية الاتصالية:

1. النموذج التقليدي:

يعد هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة ويمكن تطبيقه في مجال الإعلان والترويج لأنه نموذج اقناعي، ويجب تطبيقاته أيضا في مجال الاتصال الرسمي والغير رسمي، وايضا في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين فالنموذج يتألف من عدة عناصر أهمها مسلم الرسالة، الأهداف، الرسالة، وسائل الاتصال، المرسل، التغذية العكسية، الضوضاء.

2. نموذج الاتصال الرمزي:

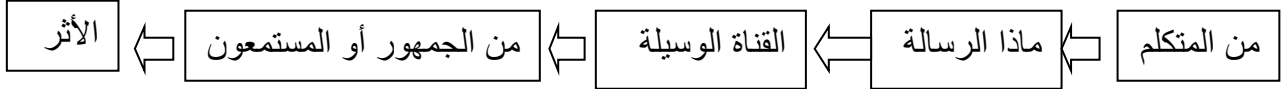
يبنى هذا النموذج على اساس أن الفرد يستجيب الأفكار والمعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز، والواقع أن الاتصال الالكتروني يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية استخدام الرموز الالكترونية ووسائل الاتصال الالكترونية التمكينية للتأثير على المسلم أو صاحب قرار الشراء يتألف هذا النموذج من 3 عناصر أو مكونات أساسية هي:

أ. أطرافالاتصال (المرسل والجمهور)

ب . العمليات الاتصالية

ج . العوامل المؤثرة في الاتصال (بشير العلاق، مرجع سابق، ص 21).

د . نموذج لاسويل lasouil: قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز حدود العلوم السياسية فقال "إن عملية الاتصال يمكن توضيحها بالعبارة اليسيرة التالية : من يقول ماذا و لمن و بأي وسيلة و بأي تأثير".

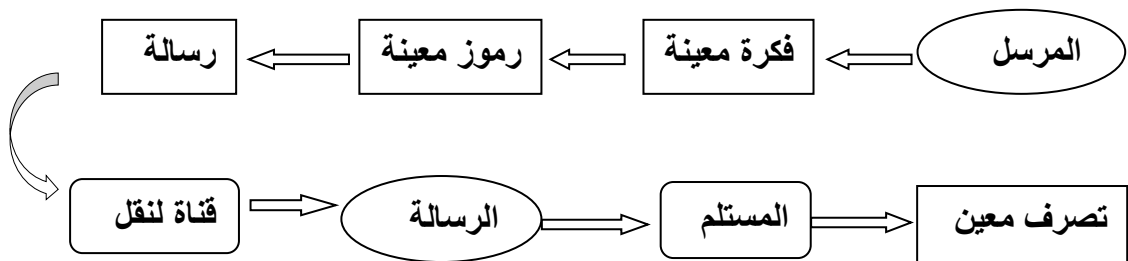


شكل رقم (2) نموذج لاسويل

وبالنسبة للقناة فقد قدم لاسويل تعريف لها بحيث شملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، الاتصال عند يمكن أن يحقق الاعلام أو التسليية والإشارة والاقناع. (عبد الصمد الاغبري، 2000، ص 50).

4. نموذج دافيز keithdavis للاتصال:

- قدم دافيز نموذج الاتصال يتضمن عناصر وخطوات هي:
- .تشكيل فكرة معينة لدى المرسل.
- .تحويل الفكرة إلى رموز تمثل الرسالة التي يرغب في نقلها.
- .استخدام قناة الاتصال لنقل الرسالة.
- .تلقي المستلم رسالة من خلال الرموز.
- .قيام المستلم بتفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة.
- .التصرف أو رد الفعل من المتسلم.



شكل رقم (3) نموذج الاتصال عند دافيز

(مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله الرحمن البريدي، 2008، ص 91).

5.3 وسائل الاتصال الإداري:

أ) وسائل الاتصال المكتوبة:

. لوحة الاعلانات: تقيّد في بث ونشر الاعلانات الرسمية للمنظمة والإخبار العاملين فيها بالأمر العاجلة والهامة والتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.

المجلة:

تستخدم المجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة للأخبار العاملين أو الشركة، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة إشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 67-68).

. الشعر:

القصيدة الشعرية من أقدم وسائل الاتصال التي عرفها البشر، وأهم وسيلة استعملها العرب قديماً وبلغوا بها أعلى المراتب، لأن أداها تعبيرها اللغة العربية التي تمتاز بكثرة المترادفات ودقة التعبير وثراء الأسلوب والمشتقات، بالإضافة إلى ما تحمله من رنين وجرس يجعلها أطوع للشعر وموسيقاه. (عبد القادر حاتم، 1985، ص 59).

لقد كانت في العصر الجاهلي الأداة التي يعبر بها عن رأي القبيلة ويشيد بأفعالها، أما في عهد الخلافة الفاطمية والسلطة الأيوبية وعهد المماليك، فكان للشعراء المكان الأول في الاعلام والدعاية. (احمد بخوش، 2008، ص 35).

. صندوق الاقتراحات:

عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو خارجها، (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص 269).

ب) وسائل الاتصال الشفوية: من أمثلة الاتصال الشفوية ما يلي:

. الهاتف:

يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوي، حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفير وقت كبير، و بواسطة الهاتف يستطيع المدير أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات السريعة في مختلف الاطراف. (مصطفى حجازي، 1982، ص 156).

. الاجتماعات: تعتبر من الوسائل اللفظية وتعتمد على المناقشات، يتم فيها انعقاد بصورة دورية، أو في حالات استثنائية إذا استدعى الامر ذلك. (محمد رفعت عبد الوهاب ابراهيم عبد العزيز شيحا، 1998، ص 274).

. المقابلات الشخصية:

وهي وسيلة اتصال تحدث وجها لوجه، يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة ايجابية. (تيسير الدويك وآخرون، 1998، ص 276).

. الاتصال المصور:

تولي المؤسسات لهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة، يتضح ذلك من خلال استعماله في مختلف ميادين أعمالها، والذي يتم عن طريق استخدام الصور والرسوم لنقل ومضمون الاتصال ومن أهم هذه الوسائل: التلفزيون السينما والصور. (أحمد بخوش، مرجع سابق، ص 30-31).

. الاتصال الالكتروني:

وهو الذي يتم عن طريق الانترنت والاجتماعات عن بعد وهي شركة اتصالات عالمية تربط بين الآلاف من شبكة الكمبيوتر اما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الاقمار الصناعية. (محمد منير حجاب، 2003، ص 65-66).

تيار جملة صعبة ورنانة التي تشعر المتلقي وكأنه في محاضره لعرض قنوات اللغة، فذلك الامر سيعمل على بناء حاجز يمنع الوصول إليه بسهولة. (على برغوث، 2005، ص 9).

6.3 تقنيات الاتصال الإداري:

أ) الحديث أو الكلام:

وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل أفكار ومشاعر واتجاهات المرسل اليه عبر وسائل الاتصال المختلفة، ويجب أن تتوفر لدى المتحدث مجموعة من الخصائص وهي:

1. السمات الشخصية وتتمثل في الموضوعية والصدق والوضوح والدقة والقدرة على التذكير والالتزان الانفعالي.
. السمات الصوتية:

أن الصوت أحد عوامل نجاح المتحدث ويعتمد على: النطق بطرق صحيحة ووضوح الصوت والسرعة والتحدث بسرعة لا يجعل المستمع يتابع المتحدث واستخدام الوقفات.
3. السمات الإقناعية:

وتتضمن القدرة على التحليل والابتكار وعلى العرض والتعبير وعلى الضبط الانفعالي والقدرة على تقبل النقد.
4. الإصغاء:

هو مدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة لما يقوله المرسل والاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال وتتجلى أهمية الاستماع في السمع أسبق الحواس، شرط أساسي للنمو اللغوي، ويقوي انطباعات الود والصراحة ويعطي الفرصة للفهم الكامل والدقيق للأخرين. (احمد بخوش، مرجع سابق، ص 30 - 31).

5. مهارة الكتابة:

حيث تعد الكتابة الوسيلة الرئيسية التي تعتمد عليها أشكال الاتصال الفعلي، لذلك ينبغي أن يكون الكاتب على علم ودراية كافية بقواعد وأساليب الكتابة باللغة العربية، وقبل الشروع في عملية الكتابة ينبغي التخطيط لما يفترض كتابته ومن أهم الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند كتابة رسالة عدم اخ

خلاصة: من خلال ما تناولناه يتضح لنا أن العملية الاتصالية عنصرها هاما في سير الإدارة الجامعية كما أنها تقوم على محددات يتم من خلالها عملية التقويم، وان العملية الاتصالية عناصر تعتبر أساسية لسير هذه العملية.

ثالثاً: نظريات الاتصال ومعوقاته

تمهيد

1-3 نظريات الاتصال الإداري

2-3 شبكات الاتصال الإداري

3-3 معوقات الاتصال الإداري

4-3 الاتصال والتواصل التربوي

5-3 الاتصال التربوي الفعال

خلاصة

تمهيد:

أصبح العالم الآن يعيش ثورة حقيقية في مجال الاتصالات مهدت الثورة التكنولوجية التي تبلورت معالمها في منتصف القرن العشرين ويمثل الاتصال لب العلاقات الاجتماعية فبقدر نجاح الفرد في الاتصال مع الآخرين بقدر نجاحه في الحياة حيث ينعكس ذلك على صحته النفسية والاجتماعية وبقدر نجاح الامم في تواصلها مع ماضيها بترائه وثقافته في الاتصال مع الأمم الأخرى بقدره البقاء والاستمرار والتطور والأهمية الاتصال نجد ظهور نظريات ونماذج وشبكات لتوضيح معالم الاتصال الاداري إلا أن هناك معوقات تواجه هذا الأخير.

1.3 نظريات الاتصال الإداري:

اهتمت دراسات متعددة بالتنظير لعملية الاتصال الإنساني وكان من نتائجها نظريات أساسية هي:

أ. النظرية النفسية الاجتماعية:

اهتم علماء النفس الاجتماعي في تحليل رموز الاتصال وشبكاتاه باعتبار أن الاتصال هو التفاعل بين الناس وهو يترجم أنواع من السلوك مثل الكلام أو الايماء أو الإشارة الحركية أو تعبيرات الوجه إلى غير ذلك، ذكر أصحاب هذه النظرية أن التفاعل في أصله وحقيقته يتضمن قواعد تعد أساسا للتنظيم الاجتماعي والاتصال بين الناس، وأكدت احدى النظريات النفسية والاجتماعية على أن القائد للجماعة يلعب دورا أساسيا في تكوين البناء الاجتماعي للجماعة.

ب . النظريات الرياضية:

وتهتم هذه النظرية بعمليات التغذية الراجعة وعمليات التقويم الدائمة ودورها في النمو والتطور، وتعتمد هذه النظريات في أساسها على نظرية السيبرتا (السيبرتية) وتعني عمليا التحكم والاتصال في الآلة والإنسان، وأوضح أصحاب هذه النظرية أنه يمكن وضع النظام من خلالها تستطيع قوى وضعيفة الإمكانيات في ضبط وتوجيه آلة أولقوة أخرى امكانياتها أكبر في دور التغذية الراجعة.

ج . النظريات اللغوية:

تهتم تلك النظريات بالتفسير العلمي للغة و وظائفها وأن الكلام المنطوق و السلوك اللفظي يعتبر شكل أو صيغة من السلوك العام للبشر عن طريقه يتم الاتصال ويتم الحكم على جودة أو غير ذلك في اختيار وحدات هذا السلوك سواء كانت فونيمات (الوحدات الصوتية للغة) ام مورفيمات (الوحدات الكلامية أو التركيب ذات معنى). (حسن محمد ابراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 294 - 295).

2.3 شبكات الاتصال الإداري:

تعرف الشبكة على أنها التفاعل القائم بين أكثر من وجهه هو مصدر للمعلومات ويعود وضع شبكة الاتصال إلى العملاء السلوكيين وقد كان يهدفون إلى معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع عملية الاتصال داخل التنظيم وتقوم شبكة الاتصال بتنظيم عمليات الاتصال مثل تحديد من يرسل الرسالة إلى من ترسل وما مضمونها وكيفية ارسالها ويوجد نوعان رئيسيان من الشبكات:

أولاً: الشبكة المركزية:

تتألف من مركز ونقاط فرعية تمثل الجهات المختلفة في الشبكة ويتم التحكم هنا عن طريق المركز ويوجد هذا النوع في فرصه اتصال الأطراف فيما بينها دور الاتصال بالمركز (انظر الشكل رقم 4).

ثانياً: شبكة لامركزية:

وهنا تكون المسؤولية التضامنية في الاطراف تتصل بعضها ببعض دون المرور بالمركز (انظر الشكل رقم 5). ولقد استنبطت اشكال عديده من هاتين الشبكة نذكر منها:

ـ النجمة:

ويتطلب هذا النوع مركز يحتوي على كافة الإمكانيات والتقنيات لخدمة الاطراف المختلفة. (حسن محمد ابراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 291 - 293).

. **السلسلة:** وفيها يكون تأييد نسبي للسلطة وهنا يقوم المسؤول بنشر معلومات عن طريق الاتصال بنوعين مختلفين من الأفراد الذين يقومون بدورهم بتوصيل المعلومات إلى افراد اخرين و من عيوبها التشويش والتحريف و سرعة التوصيل متوسطة. (انظر الشكل رقم 6).

. **العجلة:**

وهذا النوع يركز على السلطة المركزية في نشر المعلومات ويتصف هذا النوع بسرعة توصيل الأخبار والصدق في توصيلها بدرجة عالية. (انظر الشكل رقم 7).

ثالثا: الشبكة الدائرية:

وهنا يكون لكل فرد فرصة متساوية مع الآخرين للاتصال ولكن ليس مع كل الأفراد و تكون السلطة مركزة والسرعة معقولة ولكن مصداقية نقل المعلومات غير متوفرة بالدرجة المطلوبة. (انظر الشكل رقم 8). (هاني عبد الرحمن، صالح الطويل، 2001، ص 231-232).

3.3 معوقات الاتصال الاداري:

العائق هو كل ما يؤثر في وصول المعلومات بشكل جيد وإدراكها وقد يأتي العائق من المرسل أو قناة الاتصال أو وسيلة الاتصال أو من المستقبل أو من المحيط الخارجي أو الداخلي وتؤثر سلبا على عملية الاتصال كمنع نقل المعلومات أو تشويه معانيها أو تأخر إرسالها. وبالتالي عدم انسيابها بالشكل المطلوب ومن أهم هذه العوائق ما يلي:

. المعوقات التنظيمية:

ويتعلق بعدم المرونة بين افراد التنظيم أو عدم وجود اسلوب قيادة واضح أو كبر حجم نطاق الإشراف أو عدم وجود مركز التوجيه والإعلام أو عدم وضوح التسلسل الاداري متعددة المستويات الإدارية. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 37-38)

. المعوقات الشخصية:

ومن اشكالها قلة الخبرة والصراعات الشخصية على حساب المصلحة العامة أو تصوراتنا لفعل الاتصال كذلك اتجاهات الافراد والسمات الشخصية والقصور في مهارات التواصل،

تغطي حدود السلطة وكل هذا يؤثر تأثيرا سلبيا على فعالية العملية الاتصالية. (علي عياصرة، 2006، ص 70).

. المعوقات البيئية:

وتنجم عن البيئة المحيطة لنا كالموقع الجغرافي في المكان التدريسي أو المسافة بين مركز اتخاذ القرار ومركز التنفيذ أو عدم وجود خصائص جيدة للهياكل المعمارية للإدارة وكذلك اختلاف البيئة والظروف الاجتماعية للأفراد الحجم الكبير للمؤسسة التربوية وتنوع فروعها أو عدم توفر الشروط الفيزيائية التي تساعد في الفعالية. (محمود سلمان العميان، 2005، ص 253).

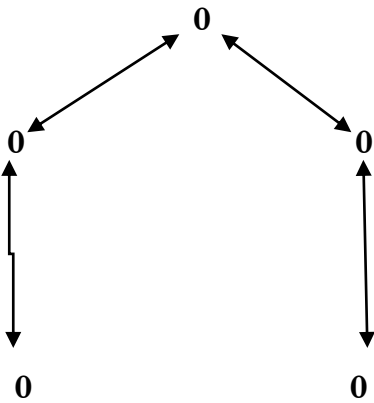
4.3 الاتصال والتواصل التربوي: أن كل مؤسسه تربوية تضم مجتمعا يتكون من أفراد يتوزعون على حسب وظائفهم التي يقومون بها على حسب الأدوار التي يؤديونها. جميع العلاقات تقوم على هذا التنظيم لتحقيق الأهداف المرجوة. (عمر عبد الرحيم نصر الله، 2001، ص 266 - 267).

ويتم تحقيقها من خلال التفاعلات الاتصالية الجيدة السليمة والمبنية على أسس صحيحة ويجب أن يكون المرسل والمستقبل على نفس الخط لتسهيل عملية التواصل بينهما فلكل منهما أهمية وكل منهما يعد مشاركة. (هادي نصر و احمد محمود الخطيب، 2009، ص 268).

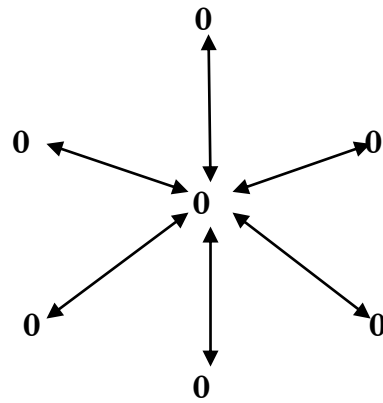
5.3 الاتصال التربوي الفعال: لكي تحقق عملية الاتصال أهدافها وتكون هناك فعالية ينبغي علينا التخطيط الجيد لها وتحديد الهدف الرئيسي وكذلك التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة مع استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال وكذلك النظرة المستقبلية والتواءم بين الأفعال والاتصال والاستفادة من كل ما هو متاح لنقل شيء له قيمة مع اجادة فن الاستماع. (عبد الحافظ سلامه، 1996، ص 69 - 70)

الخلاصة: من كل ما سبق نستخلص أنه بالقضاء على الحواجز والموانع أو القدرة على الحد من تأثيرها، وخلق جو صحي وبناء العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد، وتوفير هياكل معمارية ذات خصائص جديدة وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى النتيجة المراد بها وهي الأداء الجيد. وللاستفادة يجب معرفة مقومات نجاح الاتصال ومهارات الاتصال الفعال مع تقنيات الاتصال الإداري وكيفية استخدام الاتصال لتحقيق الهدف.

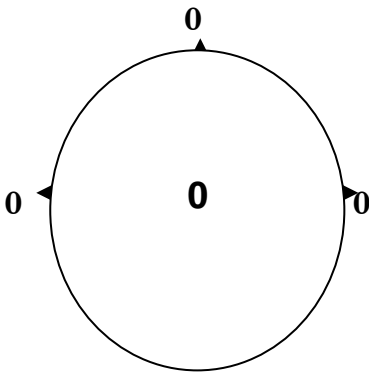
الشكل رقم(6) شبكة السلسلة للاتصال



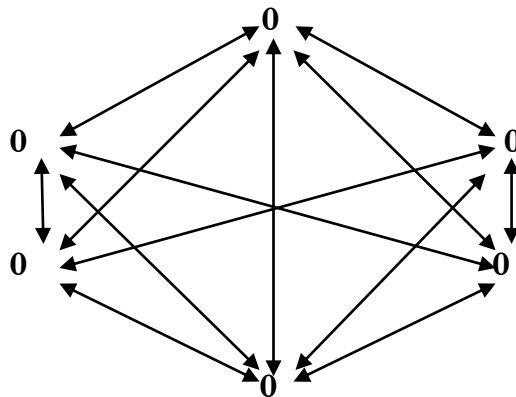
الشكل رقم(4) شبكة اللامركزية للاتصال



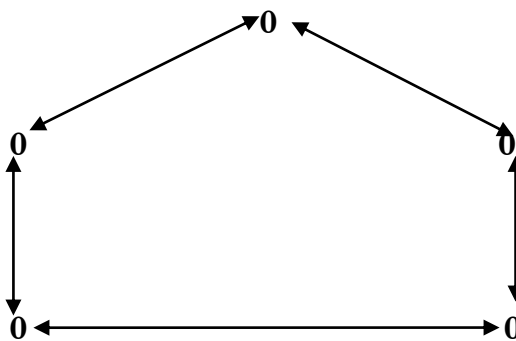
الشكل رقم(7) شبكة العجلة للاتصال



الشكل رقم(5) شبكة لامركزية الاتصال



الشكل رقم(8) الشبكة الدائرية للاتصال



الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

1. مجالات الدراسة.

3. أداة الدراسة.

4. أساليب المعالجة الإحصائية

إجراءات الدراسة الميدانية:

1. حدود الدراسة:

. حدود مكانية: تمت دراسة جامعة محمد خيضر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية.

. حدود زمنية: استغرق الجانب الميداني خمسة أيام، 17. 5. 2019 إلى غاية 22. 5. 2019 حيث قمنا بتوزيع الاستبيان ليتم تحديد عينه الدراسة بعد تفرغ البيانات وتحليلها والتعليق عليها.

. حدود بشرية: تم استخدام المسح الشامل الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع مفردات البحث قسم العلوم الاجتماعية على 113 استاذا وتم توزيعها على 70 استاذا فيما كان عدد الاستبيانات المسترجعة 59.

3. اداه الدراسة:

يتوقف أي بحث علمي إلى حد كبير على اختيار الأدوات المنهجية وطبيعة الموضوع وهي إمكانيات الباحث الحصول على البيانات التي تخدم هدف الدراسة فهي تعتبر من الوسائل الضرورية التي يعتمد عليها الباحث ليتمكن من خلالها إلى الوصول لنتائج مرضيه وفي بحثنا هذا استخدمنا اداه الاستبيان.

. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان اداه الوصول إلى معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة وللاستبيان اهميه كبيرة في جمع البيانات اللازمة لاختيار الفرضيات في البحوث التربوية والاجتماعية والنفسية جمع البيانات والمعلومات عن إدراك الأفراد اتجاهاتهم وميولاتهم ومواقفهم ودوافعهم وغير ذلك كلها أمور تتطلب دراستها استخدام الاستبيان للحصول على معلومات كافية ودقيقة (سامي ملحم، 2009، ص 177).

ولذلك اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية في البحث على اساس انه وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث وبناء على ذلك تم إعداد استبيان بحث

وجهت الى فئة الأساتذة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية هذا وقد عرض الاستبيان على سبعة محكمين التأكيد من دقة فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وقد لوحظ أن هذا الاستبيان يتميز بالثبات والمصدقية في فقراتها وبعد أن تحقق الباحث من الصدق المنطقي الاستبانة بعد عرضها على المحكمين باستخدام معامل لوشي للتحقق من صدق عبارات الاستبيان(الملحق رقم4).

و كانت معدلات الصدق بالنسبة للمحور الاول للاستبيان 0.80 وبالنسبة للمحور الثاني 0.90 اما المحور الثالث فكان الصدق يساوي 0.95 اما بالنسبة لصدق الاستبيان ككل فكان يساوي 0.85 وكما نلاحظ ان الصدق عالي ومرتفع سواء كان بالنسبة للمحاور او الاستبيان ككل وهي نتيجة مرتفعة دالة على صدق اداة القياس حيث قمنا بوضع الأسئلة على ثلاثة أبعاد يحتوي الاستبيان 48عبارة بعد حذف العبارة التي كان صدقها ضعيف . العبارة مقسمة على النحو التالي المحور الأول وهي معوقات شخصية وتشتمل على ستة عشرة عبارة اما المحور الثاني معوقات تنظيمية فيشتمل على 19 عبارة من 17 الى 35 أما بالنسبة للمحور الثالث معوقات بيئية وتشمل على 13 عبارات موزعة على هذا المحور اي من 36 الى 48 حيث يجيب كل فرد من العينة بوضع علامة اكس بجانب العبارة التي تتفق مع شعوره الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال والذي يتضمن الإجابات (عائق بدرجة كبيره، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة)، واعطيت الاوزان (1،2،3)انظر الملحق رقم (6)

جدول رقم (1) يمثل توزيع ابعاد الاستبيان وعدد العبارات:

الرقم	البعد	عدد العبارات
1 الى 16	معوقات شخصية	16
17 الى 35	معوقات تنظيمية	19
36 الى 48	معوقات بيئية	13
المجموع		48

وحتى تصبح الأداة على جانب أكبر من الموثوقية تم التحقق من خصائصها السيكومترية عن طريق حساب الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) والثبات بحساب معامل الفا كرونباخ والتجزئة النصفية للأداة، حيث تم تطبيق الأداة على عينة قوامها (22) أي بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، وكان ذلك بطريقة عشوائية بسيطة وعن طريق القرعة. وبعد التطبيق تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية (Spss) كما هو موضح في الجداول التالية:

أ- الصدق التمييزي:

حيث تم ترتيب درجات المقياس للدراسة الاستطلاعية تنازليا وتم اختيار 33 بالمائة من الفئة العليا و33 بالمائة من الفئة الدنيا، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

جدول رقم (2): دلالة الفروق لحساب الصدق التمييزي للاستبيان:

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	Sig	مستوى الدلالة
07	124,8571	7,88307	6,427	12	0.00	دالعند مستوى دلالة 0.01
07	98,5714	7,41299				الفئة الدنيا

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ النتائج المتحصلة والتي تمثل المتوسط الحسابي للفئة العليا على استبيان معوقات الاتصال الاداري من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين تساوي (124,8571) في حين كان المتوسط الحسابي للفئة الدنيا يساوي (98,5714).

أما الانحراف المعياري للفئة العليا يساوي (7,88307) وللغة الدنيا يساوي (7,41299) وفيما يلي قيمة (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين بلغت (6,427) ومنه نلاحظ أنه يوجد فروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وذلك لأن الدلالة المعنوية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.01) ومنه فإن أداة قياس معوقات الاتصال الاداري من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين صادق ويقس لما وضع لقياسه. أنظر الملحق رقم (03)
ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

أ/ حساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ :

تم التأكد من ثبات الاستبانة بالاعتماد على طريقة حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3): يوضح نتائج قيمة معادلة ألفا كرونباخ للأداة:

معلومات الاتصال الاداري من وجهة نظر الاساتذة	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ	القرار
	48	0.88	ثابت

أنظر الملحق رقم (01)

ويتضح من الجدول رقم (3) الباحث قد حصل على قيمة تساوي 0.88 لإجمالي فقرات الاستبيان، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ب/ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان فوجد يساوي (0.67) وبعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون لتصحيح الثبات فأصبح يساوي (0.80) وهو ثابت.

أنظر الملحق رقم (02)

*يستنتج مما سبق أن الأداة أوفت بالشروط السيكمترية للاختبار الجيد.

اساليب المعالجة الاحصائية

سوف نستخدم في هذا البحث برنامج الحزمة الاحصائية Spss وذلك بإدخال البيانات بعد ترميزها تمهيدا لتحليلها وتفسيرها من خلال الاساليب الاحصائية التالية:

. المتوسط الحسابي (الوزني) بحيث قسمنا المجال الى ثلاث مجالات لتصنيف الاستجابات العينة وفق التقسيم التالي

. المجال الاول من 1 الى 1.66 يعبر عن تأثير المعوقات بدرجة منخفضة

. المجال الثاني أكبر من 1.66 الى 2.32 يعبر عن تأثير المعوقات بدرجة متوسطة

. المجال الثالث أكبر من 2.32 الى 3 يعبر عن تأثير المعوقات بدرجة مرتفعة

الجدول رقم (4) يمثل المتوسط الحسابي والتقدير للمحور الاول (المعوقات الشخصية)

رقم البند	الصيغة	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
1	قلة الخبرة الشخصية تعيق عملية الاتصال الاداري	2.57	مرتفع	04
2	الصراع بين الشخصيات الادارية	2.74	مرتفع	01
3	تغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة	2.67	مرتفع	02
4	الاتجاهات السلبية للفرد نحو العلاقات الادارية	2.32	مرتفع	11
5	القصور في مهارة التواصل تعيق عملية الاتصال الاداري	2.37	مرتفع	09

08	مرتفع	2.38	تخطي الفرد لحدود وظيفته يعيق عملية الاتصال الاداري	6
13	متوسط	2.25	الاختلاف بين الافراد لإدراكهم للمواقف المختلفة يعيق عملية الاتصال الاداري	7
03	مرتفع	2.61	حبس المعلومات وعدم الادلاء بها للأخرين يعيق عملية الاتصال الاداري	8
10	مرتفع	2.33	الشعور السلبي لكل من المرسل والمستقبل عن الموقف يعيق عملية الاتصال الاداري	9
07	مرتفع	2.42	الاختيار الخاطيء لقناة الاتصال يعيق عملية الاتصال الاداري	10
12	متوسط	2.28	القصور في مهارة التفكير المنطقي يعيق عملية الاتصال الاداري	11
04	مرتفع	2.57	عدم فهم الرسالة المعطاة يعيق عملية الاتصال الاداري	12
06	مرتفع	2.44	عدم الاصغاء الى اراء وأفكار الاخرين يعيق عملية الاتصال الاداري	13
13	متوسط	2.25	تجاهل الفرد للمعلومات المتعارضة مع ميوله ورغباته يعيق عملية الاتصال الاداري	14
14	متوسط	2.08	القصور في مهارة الكتابة يعيق عملية الاتصال الاداري	15
14	متوسط	2.08	عدم القدرة على تذكر المعلومات يعيق عملية الاتصال الاداري	16
///////// /////	مرتفع	.242	///////// /////////	المحور ككل

يتضح من الجدول المبين اعلاه والذي يبين ارقام العبارات وصيغتها و درجات المتوسطات الحسابية لكل بند مع ترتيبها لاستجابات الاساتذة على المحور الاول (المعوقات الشخصية) الذي بلغ عدد بنوده 16 بنداً يبلغ عدد الاساتذة 59 استاذاً (افراد العينة) حيث نلاحظ ان متوسطات البنود جاءت بتقدير مرتفع الذي ينتمي الى المجال اكبر من 2.32 الى 3 وهذا

يدل على وجود هذه المعوقات بدرجة كبيرة من وجهة نظر الاساتذة مما يجعلها عائقا للعملية الاتصالية الادارية باستثناء خمس بنود جاءت بدرجة متوسطة وهي كالاتي البند7و11و14و16والتي ينتميمتوسطها الى المجال اكبر من 1.66 الى 2.32 .

ونجد ان المتوسط الحسابي بالنسبة للمحور ككل 2.42 ينتمي الى المجال اكبر من 2.32 الى 3والذي تقديره مرتفع أي ان المعوقات الشخصية موجودة بدرجة كبير وتشكل عائقا للاتصالات الادارية وهذا من وجهة نظر الاساتذة.

الجدول رقم(5)يمثل المتوسط الحسابي والتقدير للمحور الثاني(المعوقات التنظيمية)

رقم البند	الصيغة	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
17	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للمرؤوسين يعيق عملية الاتصال الاداري	2.52	مرتفع	04
18	عدم الاستقرار التنظيمي يعيق عملية الاتصال الاداري	2.38	مرتفع	15
19	عدم المرونة بين افراد التنظيم يعيق عملية الاتصال	2.42	مرتفع	11
20	غياب قيادة فاعلة يعيق عملية الاتصال الاداري	2.49	مرتفع	07
21	كبر حجم نطاق الاشراف يعيق عملية الاتصال الاداري	2.11	متوسط	18
22	عدم وضوح التسلسل الاداري يعيق عملية الاتصال الاداري	2.44	مرتفع	10
23	عدم العدالة في معاملة الافراد يعيق عملية الاتصال الاداري	2.64	مرتفع	01
24	ضعف العلاقة بين الادارة والاساتذة يعيق بعملية الاتصال الاداري	2.57	مرتفع	03
25	روتين العمل يعيق عملية الاتصال الاداري	1.91	متوسط	19
26	ضعف الثقة بين الاساتذة والادارة يعيق عملية الاتصال الاداري	2.33	مرتفع	16
27	عدم التحديد الدقيق للاهداف يعيق عملية الاتصال	2.47	مرتفع	08
28	عدم اهتمام الادارة بتنمية مهارات الاتصال يعيق عملية الاتصال الاداري	2.40	مرتفع	13

29	عدم وضوح المسؤوليات والمهام يعيق عملية الاتصال الاداري	2.50	مرتفع	06
30	اهمال الادارة لاهمية العنصر الانساني في الاتصالات يعيق عملية الاتصال الاداري	2.52	مرتفع	04
31	سوء الاتصال بين الافراد يعيق عملية الاتصال الاداري	2.45	مرتفع	09
32	عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات	2.40	مرتفع	13
33	عدم تبني الادارة لنظام جيد للتقييم الموضوعي للاداء	2.42	مرتفع	11
34	عدم وجود ادارة للمعلومات يعيق عملية الاتصال	2.59	مرتفع	02
35	نوع وسيلة الاتصال يعيق عملية الاتصال الاداري	2.20	متوسط	17
المحور كل	////////////////////////////////////	2.37	مرتفع	////////

يتضح من الجدول المبين اعلاه والذي يبين متوسطات بنود المحور الثاني معوقات تنظيمية لاستجابات الاساتذة (افراد عينة الدراسة اين بلغ عددهم 59 فردا) والتي جاءت كالاتي:

نجد ان البنود 21 و25 و35 جاءت متوسطات هذه البنود بتقدير متوسط الذي ينتمي الى المجال أكبر من 1.66 الى 2.32 اي انها موجودة وتشكل عائقا للاتصالات الادارية.

اما بقية البنود فجاءت متوسطاتها الحسابية بتقدير مرتفع والذي ينتمي الى المجال اكبر من 2.32 الى 3 وهذا ان دل فانه يدل على وجودها بدرجة كبيرة كمعيقات للاتصال الاداريمن وجهة نظر الاساتذة. اما بالنسبة للمحور ككل فقد كان تقدير متوسطه الحسابي مرتفع وكانت قيمته 2.37 والذي ينتمي الى المجال أكبر من 2.32 الى 3 اي ان المعوقات التنظيمية موجودة بدرجة كبير من وجهة نظر الاساتذة

الجدول رقم (6) يمثل المتوسط الحسابي والتقدير للمحور الثالث (المعوقات البيئية)

رقم البند	الصيغة	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
36	المسافة بين مركز اتخاذ القرار و مراكز التنفيذ في الجامعة تعيق عملية الاتصال الاداري	2.22	متوسط	03

02	متوسط	2.23	نقص وسائل الاتصال في الجامعة يعيق العملية الاتصالية الادارية	37
09	متوسط	1.89	الحجم الكبير للجامعة وتتنوع فروعها يعيق عملية الاتصال الاداري	38
11	متوسط	1.86	عدم وجود خصائص هياكل معمارية جيدة للإدارة يعيق عملية الاتصال الاداري	39
01	متوسط	2.30	عدم كفاءة وسائل الاتصال يعيق عملية الاتصال الاداري	40
11	متوسط	1.86	الاختلافات البيئية تعيق عملية الاتصال الاداري	41
10	متوسط	1.88	الظروف الاجتماعية لأستاذ تعيق عملية الاتصال الاداري	42
13	متوسط	1.84	عدم وجود نشاط اجتماعي يعيق عملية الاتصال الاداري	43
06	متوسط	1.96	وجود الضوضاء او الفوضى يعيق عملية الاتصال الاداري	44
08	متوسط	1.93	قلة الحوافز المادية والمعنوية تعيق عملية الاتصال الاداري	45
03	متوسط	2.22	التغييرات التنظيمية تعيق عملية الاتصال الاداري	46
07	متوسط	1.94	سوء الشروط الفيزيائية (حرارة.إضاءة. سوء تهوية)	47
05	متوسط	1.98	الحيز المكاني الضيق يعرقل الاتصال الفعال	48
////////	متوسط	2.01	////////////////////////////////////	المحور ككل

من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان جميع متوسطات الحسابية للبنود جاءت بتقدير متوسط وهذا من جهة نظر الاساتذة أي ان هذه المعوقات تشكل عائقا في العملية الاتصالية الادارية بدرجة متوسطة وهذا يؤكد على انها موجودة

كما نجد ان المتوسط الحسابي للمحور ككل وهو 2.01 والذي ينتمي الى المجال أكبر من 1.66 الى 2.32 كان تقديره متوسط وهذا يدل على ان المعوقات البيئية موجودة وتشكل عائقا بدرجة متوسطة من وجهة نظر الاساتذة

جدول رقم (7) يمثل المتوسط الحسابي والتقدير لكل محور من المحاور الثلاثة وللاستبيان ككل

القرار	المتوسط الحسابي	
مرتفع	2.42	المحور الاول
مرتفع	2.37	المحور الثاني
متوسط	2.01	المحور الثالث
متوسط اقرب الحد الاعلى	2.30	الكل

يتضح من الجدول رقم (7) انه توجد معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية ومعوقات بيئية تعيق عملية الاتصال

كما نلاحظ في الجدول ان المتوسط الحسابي الكلي للمحور الاول والمتوسط الكلي للمحور الثاني (المعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية) ينتمي الى المجال اكبر من 2.32 الى 3 كان التقدير مرتفع وهذا يدل على ان المعوقات الشخصية والتنظيمية تشكل عائقا بدرجة كبيرة في عملية الاتصال الاداري من وجهة نظر الاساتذة اما المحور الثالث وهو المعوقات

البيئية فكان التقدير متوسط (2.01) و الذي ينتمي الى المجال اكبر من 1.66 الى 2.32 اي ان هذه المعوقات تشكل مشكل في الاتصال الاداري من وجهة نظر الاساتذة بدرجة متوسطة في حين ان المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان ككل فقد كان متوسط اقرب الى الحد الاعلى ومما سبق يتضح ان كل المعوقات لها تأثير في العملية الاتصالية والدليل انه بدرجة منخفضة كانت النتيجة معدومة اي ان الاساتذة يرون ان كل المعوقات موجودة وتؤثر في فاعلية العملية الاتصالية الادارية

مناقشة الفرضيات

ينص الفرض الاول على انه هناك معوقات شخصية تعيق عملية الاتصال وقد جاءت هذه النتائج موافقة لنتائج دراسة ذياب سعد جبير المطرفي على وجود مشكلات شخصية تشكل تحد من فعالية الاتصال الاداري وللتحقق من صحة الفرضية استخدمنا المتوسط الحسابي وتقدير المعوقات الشخصية كما حددتها الدراسة في الجدول رقم (8)، انها تحققت فاستجابات الاساتذة تؤكد ذلك فالمعوقات الشخصية يراها الاساتذة انها موجودة وتشكل عائقا بدرجة كبيرة والتي تؤثر على فاعلية الاتصال الاداري وتعرقل نجاعته

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	التقدير
1	معوقات شخصية	2.42	بدرجة عالية

الجدول رقم (8) يمثل المتوسط الحسابي وتقدير المعوقات الشخصية

الفرضية الثانية توصلنا من خلال الفرضية الثانية والتي تفترض انه هناك معوقات تنظيمية تعيق الاتصال الاداري انها تحققت فاستجابات الاساتذة تؤكد على ذلك فالمعوقات التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة تشكل عائقا بدرجة كبيرة وجاءت موافقة لنتائج دراسة هجان علي على وجود معوقات تنظيمية في المقدمة والتي تؤثر في فاعلية الاتصال الاداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	التقدير
2	معوقات تنظيمية	2.37	بدرجة كبيرة

الجدول رقم (9) يمثل المتوسط الحسابي وتقدير المعوقات التنظيمية

الفرضية الثالثة والتي تفترض ان هناك معوقات بيئية تعيق عملية الاتصال الاداري على انها تحققت واستجابات الاساتذة تؤكد ذلك فالمعوقات البيئية يرها الاساتذة انها تشكل عائقا بدرجة متوسطة والتي تؤثر في العملية الاتصالية الادارية وتعرقل الفاعلية على عكس النتائج التي تحصل عليها الباحث عطية مصلح ان نظام الاتصال ذا فاعلية الاستجابات كانت ايجابية بدرجة كبيرة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	التقدير
3	المعوقات البيئية	2.01	بدرجة متوسطة

الجدول رقم (10) يمثل المتوسط الحسابي والتقدير للمحور الثالث

خلاصة نتائج الدراسة:

ان الاتصال الاداري عنصر ضروري للنهوض باي مؤسسة كانت وهو ضرورة فلا تخلوا منه التعاملات والمعاملات الانسانية ومن هذا المنطلق تم البحث في هذه الدراسة عن معوقات الاتصال الاداري من وجهة نظر الاساتذة

ومن خلال نتائج الدراسة المتوصل اليها تؤكد على وجود معوقات تعيق عملية الاتصال فقد تأكدت صحة الفرضية الاولى على وجود معوقات شخصية تعيق عملية الاتصال بدرجة عالية من خلال النتيجة المتوصل اليها.

اما بالنسبة للفرض الثانيشير البانه توجدالمعوقات التنظيمية تعيق عملية الاتصال بدرجة عالية من وجهة نظر الاساتذة وبالنسبة للفرض الثالث فاستجابات الاساتذة تؤكد على وجود هذه المعوقات بدرجة متوسطة اقرب الى الحد الاعلى ومما سبق نرى ان جميع الفروض محققة وعلية فان الفرضية العامة قد ثبتت فرضيتها باعتبار ان الفرضيات الجزئيةمحققة اذن هذا يؤكد على ان هناك معوقات تعيق العملية الاتصالية داخل الجامعة من وجهة نظر الاساتذة.

حيث اتت في المقدمة المعوقات الشخصية والتنظيمية بدرجة كبيرة وفي المرتبة الثانية حيث كانت بنسبة درجة متوسطة المعوقات البيئية في حين كانت الدرجة المنخفضة معدومة تماما وهذا ان دل فانه يدل على وجود كل المعوقات (الشخصية والتنظيمية والبيئية).

اذن فالمعوقات التي تؤثر بدرجة كبيرة في الاتصال الاداري من وجهة نظر الاساتذة كانت كالاتي

المعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية بدرجة كبيرة اما البيئية فكانت بدرجة متوسطة

Résumé

La communication administrative est un élément essentiel pour le développement de toute institution, ce qui est une nécessité et n'est pas exempté de transactions et de transactions humanitaires. À cet égard, l'étude a examiné les obstacles à la communication administrative du point de vue des professeurs.

Les résultats de l'étude indiquent qu'il existe des obstacles qui entravent le processus de communication, la première hypothèse confirmant l'existence d'obstacles personnels qui entravent fortement le processus de communication par le résultat obtenu.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, il existe des obstacles organisationnels qui entravent considérablement le processus de communication du point de vue des enseignants. Pour la troisième hypothèse, les réponses des professeurs confirment l'existence de ces obstacles à un degré moyen plus proche de la limite supérieure et nous voyons que toutes les hypothèses sont remplies et que l'hypothèse générale a été prouvée. Cela confirme le fait qu'il existe des obstacles entravant la communication dans l'université du point de vue des professeurs.

Là où les obstacles personnels et organisationnels sont les plus importants et le deuxième endroit où il y avait un degré moyen de contraintes environnementales, alors que le faible degré est totalement inexistant, ce qui indique qu'il existe tous les obstacles (personnels, réglementaires et environnementaux).

Par conséquent, les obstacles qui affectent grandement la communication administrative du point de vue des professeurs sont les suivants:

Contraintes personnelles et organisationnelles dans une large mesure, l'environnement était à un degré moyen

الخاتمة

ان الاتصال الاداري يلعب دورا هاما وفعالاً في التأثير على استراتيجية اي مؤسسة والتي نعني بها ذلك التوجه الذي ترمي اليه المؤسسة وللوصول الى اهدافها. فهو يساهم في تحسين ورفع اداء الموظفين من خلال التسهيلات التي تقدمها عملية الاتصال ويعتبر تحسين ورفع اداء العنصر البشري محور اساسيا لا يمكن التحقق الا من خلال تفعيل الاتصال وتعزيز التفاعل والتعامل مما يرفع الدافعية والرغبة في العمل ويحسن من مستوى المردودية والاداء. فنجد ان الاتصال له تأثير على الاداء بحيث كلما كان الاتصال جيدا كانت كفاءة القيادة عالية في الاتصال.

فالالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين الاداء والرضى وتفهم العمل بصورة أفضل مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد اثبتت بعض الدراسات ان الاتصال الفعال له علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والاداء وتحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل وبهذا تكون هناك دافعية عالية للعمل بجد.

فمن خلال عملنا هذا تطرقنا الى موضوع من عدة جوانب ويعتبر جانب الاتصال اهم جانب في الادارة و يهتم علماء التربية اهتماما بالغا بهذه العملية ويعرفون الاتصال بانه عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية الجامعية وغير الجامعية لان موضوعات التعليم ليست كالسلع التي يمكن نقلها من مكان الى اخر انما يتحقق ذلك من خلال عملية التفاعل بين الافراد اي عن طريق عملية الاتصال ومنذ ذلك تعتبر الادارة الجامعية من اهم ادارات التعليم باعتبار الجامعة هي المرحلة الاخيرة في المسار الدراسي للطالب ولان هذا المركز يحتاج الى متابعة دقيقة والربط بين عناصره فان هناك إدارة تسهر على ذلك وتقوم بتوصيل الرسالة وبعثها للمرسل فان هذه العملية الاتصالية تقوم على محددات كاطار تقني من حيث استغلال و استعمال الوسائل والاجهزة الإلكترونية والاطار النفسي الاجتماعي كما ان هذه العملية الاتصالية ترمي الى اهداف المراد الوصول اليها و اهمية هذه العملية تكمن في مدى نجاح هذه الاخيرة.

من خلال ما تقدم يتضح لنا انهمى ما انتهجت الجامعة المنشاة الى تدعيم العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الاساتذة والادارة بروح الفريق الواحد وخلق جو صحي ودي فان ذلك يؤدي الى تحسين قنوات الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق اهدافها وسوف تكون من اوائل المنشآت المتفوقة في جميع المجالات بكل جدارة واقتدار (ابراهيم، 2004ص125)

فالإدارة الجيدة هي التي تمكن الاستاذ من التعبير فيها عن آرائهم ومقترحاتهم والتعرف على حاجاتهم وهذا يشعرهم بالرضى والانتماء وتحصيل حاصل يرجع النفع على الطالب بصفته طرف في الاتصال مع الأستاذ.

قائمه المراجع:

قائمه الكتب:

1. احمد، كمال احمد(1970): تنظيم المجتمع (الجزء الأول)، ط1 مصر مكتبة القاهرة الحديثة.
2. احمد ماهر(2004) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مصر الدار الجامعية طبع وتوزيع، الاسكندريه.
3. احمد ماهر(2004) كيف ترفع مهاراتك الاداريه في الاتصال،الاسكندرية، الدار الجامعية.
4. احمد بخوش(2008)الاتصال والعولمه (دراسهسوسيو ثقافيه)، المركز الجامعي،ط1،الجزائر دار الفجر للنشر والتوزيع.
5. ابراهيم، محمد علي: الادارة المدرسيه الحديثه،ط1، دار الاسراء للنشر، عمان، 2004.
6. احمد عياد(2009)مدخل لمنهجييه البحث الاجتماعيه،ط2،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعيه، بن عكنون.
7. بشير العلاق(2009)نظريات الاتصال مدخل متكامل،بط،الاردن، دار اليازوري العلميه للنشر والتوزيع.
8. بوحنية قوي(2010)الاتصالات الاداريه داخل المنظمات المعاصره،ب ط، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعيه، بن عكنون.
9. تيسير الدويك واخرون(1998)اسس الادارة التربويه والمدرسه،ط2،عمان، دار الفكر.
10. حسن، محمد ابراهيم حسان، محمد، حسنين العجمي(2007)الاداره التربويه،ط1،عمان،الاردن، دار المسيره للنشر والتوزيع للطباعه.
11. حسن ماهر محمد(2003)القياده اساسيات ونظريات ومفاهيم،بط،الاردن، دار الكندي.
12. سامي، محمد ملحم(2009) القياس والتقويم في التربيه وعلم النفس،ط4،عمان،الاردن، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعه.

- 13 سلاطينه بلقاسم، حسن الجيلالي (2009) محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون.
14. علي بن برغوث (2007) العلاقات العامة، كلية الاعلام، قسم العلاقات العامة، ب ط، فلسطين، جامعه الاقصى.
15. علي البرغوث (2005) الاتصال الاقناعي، مذكره تعليميه نسخه اوليه، كلية الاعلام، قسم العلاقات العامة.
16. عبد الصمد الاغبري (2000) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، بيروت، دار النهضة.
17. عبد القادر حاتم (1985) الإعلام في القرآن، لندن، نادي باريس.
18. عبد المعطي عساف (1999) السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ط، عمان، الاردن، دار زهران.
19. عبد الحافظ سلامة (1996) وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم سلسلة المصادر التعليمية رقم 6 الاردن، دار الفكر.
20. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل (2006) الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الاردن، دار الحامد.
21. عمر، عبد الرحيم نصر الله (2001) مبادئ الاتصال التربوي، ط1، عمان، الاردن دار وائل.
22. عمار بوحوش، محمد، محمود ذنبيات (1996) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
23. صباح، حميد على، غادي فرحان ابو زيتون (2007) الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، ط1، عمان، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
24. صلاح الدين، محمد عبد الباقي (2002) السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.

25. مصطفى حجازي(1982)، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية، ط1، لبنان، دار الطليعة.
- 26 . مصطفى حجازي(1997)الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية، ط2، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
27. مصطفى، محمود أبو بكر، عبد الله، عبدالرحمن البريدي(2008)الاتصال الفعال مدخل الاستراتيجي سلوكي للجوده العلاقات في الحياة والأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية.
28. محمد رفعت عبد الوهاب، ابراهيم، عبد العزيز شيحا(1998) أصول الإدارة العامة، مصر، دار المطبوعات الجامعية.
29. محمد، قاسم قريوتي(2003)السلوك التنظيمي، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان الاردن، دار الشروق.
30. محمود، حسن اسماعيل(2003)مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، السعودية، الدار العالمية شارع الملك فيصل.
31. محمود، سلمان العليان(2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، الاردن، دار وائل.
32. مي العبد الله(2006)التلفزيون وقضايا الإتصال والإعلام المفاهيم، عمان، الاردن، المداخر النظرية القضايا.
33. نصر الله وأحمد، محمود الخطيب(2009) إدارة الأعمال والتواصل، ط1، عمان، دار النسر للتوزيع.
34. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل(2001) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، ط1، عمان، دار وائل.
- رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث:
- 35_ عطية مصلح(2001)اثر نظام الاتصالات الادارية في الاداء من وجهة نظر الموظفين رسالة ماجستير جامعة القدس المفتوحة.

36- هجان، علي(2006)معوقات الاتصال الإداري في التعليم العام،دراسة ميدانية، المملكة العربية السعودية،مكتبة العبيكان.

37- ذياب،سعد جبير المطرفي(2012)فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائيةفي مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين،ماجستير،جامعة ام القرى
- دراسات اجنبية:

38-Harrison, Teresa M(2002).Communication means and participative decision making "an exploratory study."
Retrieved from www.blackwell-synergy.com/doi/abs.

39-Robertson,L(2001)).The relationship of communication style of public schools principles in west Virginia and their school's climate to student achievement, Dissertation Abstracts International.(A٤٦٣٤،٦١.سA)،

المقالات

40 بلة، محمد عباس(2006)نظرية الاتصال وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، مجلة مركز البحوث التربوية مكة المكرمة، العدد 6.
. المعاجم والقواميس:

41 محمد، منير حجاب (2003)الموسوعة العلمية. مجلد1، الاسكندرية. دار الفجر.

حساب الخصائص السيكومترية
الملحق رقم (01) يوضح نتائج حساب الثبات عن طريق معامل الفا كرونباخ

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	48

الملحق رقم (02) يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,808
		N of Items	24 ^a
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	,797
		N of Items	24 ^b
		Total N of Items	48
Correlation Between Forms			.673
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.804
	Unequal Length		,804
Guttman Split-Half Coefficient			,804

a. The items are: ع1, ع2, ع3, ع4, ع5, ع6, ع7, ع8, ع9, ع10, ع11, ع12, ع14, ع15, ع16, ع17, ع18, ع19, ع20, ع21, ع22, ع23, ع24.

b. The items are: ع25, ع26, ع27, ع28, ع29, ع30, ع31, ع32, ع33, ع34, ع36, ع37, ع38, ع39, ع40, ع41, ع42, ع43, ع44, ع45, ع46, ع47, ع48.

الملحق رقم (03) يوضح حساب الصدق التمييزي للأداة:

T-TEST GROUPS=Groups (2 1)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Total
/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Group Statistics

	Groups	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Total	المجموعة العليا	7	124,8571	7,88307	2,97952
	المجموعة الدنيا	7	98,5714	7,41299	2,80185

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of Difference	
									Lower	Upper
Total	Equal variances assumed	,091	,768	6,427	12	,000	26,28571	4,08997	17,37443	35,19700
	Equal variances not assumed			6,427	11,955	,000	26,28571	4,08997	17,37070	35,20073

الملحق رقم (04) تفرغ-استجابات-المحكمن لحساب الصدق:

القرار	معامل الصدق	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	المحكمن
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	01
مقبول	71.0	01	01	01	01	01	01	00	02
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	03
مقبول	.710	01	01	01	01	00	01	01	04
مرفوض	0.42	01	01	01	01	01	01	01	05
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	06
مقبول	0.71	01	01	01	00	01	01	01	07
مقبول	71.0	01	01	01	01	01	01	00	08
مرفوض	0.42	01	01	01	01	01	00	00	09
مقبول	71.0	00	01	01	01	00	01	01	10
مقبول	0.71	01	01	01	01	01	00	01	11
مقبول	01	00	01	01	01	01	01	01	12
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	13

مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	14
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	15
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	16
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	17
مرفوض	42.0	01	01	01	01	01	00	01	18
مقبول	0.71	01	01	00	01	01	00	01	19
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	20
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	21
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	22
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	23
مقبول	0.71	01	01	01	01	01	01	01	24
مقبول	71.0	01	01	01	01	01	01	01	25
مرفوض	42.0	01	01	01	01	01	01	01	26
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	27
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	28
مقبول	0.71	01	01	01	01	01	00	01	29
مقبول	01	01	01	01	01	01	00	01	30
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	31
مقبول	01	01	01	01	01	00	01	01	32
مقبول	0.71	01	01	01	01	00	01	01	33
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	34
مقبول	0.71	01	01	01	01	01	01	01	35
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	36
مقبول	0.71	01	01	01	01	01	01	01	37
مقبول	01	01	01	01	01	00	01	01	38
مقبول	0.71	01	01	01	01	01	01	01	39
مرفوض	0.42	01	01	01	01	01	01	01	40
مقبول	0.71	01	01	01	01	00	01	01	41
مقبول	01	01	01	01	01	00	01	01	42
مقبول	0.71	01	01	01	01	00	01	01	43
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	48
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	44
مقبول	0.71	01	01	01	01	00	01	01	45
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	46
مقبول	0.71	01	01	01	01	01	01	01	47
مقبول	71.0	01	01	01	01	00	01	01	48
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	49
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	50
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	51
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	52
مرفوض	42.0	01	01	01	01	01	01	01	53
مقبول	01	01	01	01	01	01	01	01	54

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علوم التربية
تخصص ارشاد وتوجيه

المطلوب تحكيم استبيان

أستاذي المحترم:

هذا الاستبيان بغرض أكاديميتاما لأجل نيل شهادة الماستر 2 في علوم التربية تخصص إرشاد وتوجيه الموضوع معوقات الاتصال الاداري من وجهة نظر الاساتذة، نرجو منكم تسجيل الملاحظات المتعلقة باسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة () داخل الخانة المناسبة مع الالتزام بالأخلاقي بضمان السرية وعدم توظيف هذه المعلومات إلا لأغراض علمية.

ولكم مني خالص الشكر والتقدير

الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	التصحيح
01	قلة الخبرة الشخصية تعيق الاتصال الإداري			
02	الصراعات بين الشخصيات تعيق عملية الاتصال الإداري			
03	تغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة يعيق عملية الاتصال الإداري			
04	اتجاهات الفرد نحو العلاقات الإدارية السلبية يعيق عملية الاتصال الإداري			
05	السمات الشخصية عوامل تعيق عملية الاتصال الإداري			
06	القصور في مهارة التواصل يعيق عملية الاتصال الإداري			
07	تخطي حدود السلطة يعيق عملية الاتصال الإداري			
08	الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعيق عملية الاتصال الإداري			
09	انخفاض الدافع يعيق عملية الاتصال الإداري			
10	حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها للآخرين يعيق عملية الاتصال الإداري			
11	الشعور السلبي لكل من المرسل والمستقبل عن الموقف يعيق عملية الاتصال الإداري			
12	الاختيار الخاطئ لقناة الاتصال يعيق عملية الاتصال الإداري			
13	القصور في مهارة التفكير المنطقي يعيق عملية الاتصال الإداري			
14	عدم فهم الرسالة المعطاة يعيق عملية الاتصال الإداري			
15	عدم الاستماع الى آراء وافكار الآخرين يعيق عملية الاتصال الإداري			
16	تجاهل الفرد للمعلومات المتعارضة مع ميوله ورغباته يعيق الاتصال الإداري			
17	عدم القدرة على تذكر المعلومات يعيق عملية الاتصال الإداري			
18	الافراط في الإدلاء بالمعلومات يعيق عملية الاتصال الإداري			
19	القصور في مهارة الكتابة يعيق عملية الاتصال الإداري			
20	عدم وجود هيكل تنظيمي يعيق عملية الاتصال الإداري			
21	عدم الاستقرار التنظيمي يعيق عملية الاتصال الإداري			
22	عدم المرونة بين أفراد التنظيم يعيق عملية الاتصال الإداري			
23	عدم وجود أسلوب قيادة واضح يعيق عملية الاتصال الإداري			
24	كبر حجم نطاق الإشراف يعيق عملية الاتصال الإداري			
25	عدم وضوح التسلسل الرئاسي لأفراد الاتصال يعيق العملية الاتصالية الإدارية			
26	تعدد المستويات الإدارية المركزية يعيق عملية الاتصال الإداري			
27	عدم العدالة في معاملة الأفراد يعيق عملية الاتصال الإداري			

معرفة وقائمه

معرفة وقائمه

		ضعف العلاقة بين الإدارة والأساتذة يعيق عملية الاتصال الإداري	28	معرفة البيئية
		سوء روتين العمل يعيق عملية الاتصال الإداري	29	
		ضعف الثقة بين الأساتذة والإدارة يعيق عملية الاتصال الإداري	30	
		عدم التحديد الدقيق للأهداف يعيق عملية الاتصال الإداري	31	
		عدم اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال يعيق عملية الاتصال الإداري	32	
		عدم وضوح المسؤوليات والمهام يعيق عملية الاتصال الإداري	33	
		إهمال الإدارة لأهمية العنصر الإنساني في الاتصالات يعيق عملية الاتصال الإداري	34	
		سوء الاتصال بين الأفراد يعيق عملية الاتصال الإداري	35	
		عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات يعيق عملية الاتصال الإداري	36	
		عدم تبني الإدارة لنظام جيد للتقييم الموضوعي للأداء يعيق الاتصال الإداري	37	
		عدم وجود إدارة للمعلومات يعيق عملية الاتصال الإداري	38	
		نوع وسيلة الاتصال يعيق عملية الاتصال الإداري	39	
		البعد بين مكان التدريس والإدارة يعيق عملية الاتصال الإداري	40	
		المسافة بين مركز اتخاذ القرار ومراكز التنفيذ في الجامعة يعيق الاتصال الإداري	41	
		نقص وسائل الاتصال في الجامعة يعيق العملية الاتصالية الإدارية	42	
		الحجم الكبير للجامعة وتنوع فروعها يعيق عملية الاتصال الإداري	43	
		عدم وجود خصائص هياكل معمارية جيدة للإدارة يعيق عملية الاتصال الإداري	44	
		عدم كفاءة وسائل الاتصال يعيق عملية الاتصال الإداري	45	
		الاختلافات البيئية تعيق عملية الاتصال الإداري	46	
		الظروف الاجتماعية للأستاذ تعيق عملية الاتصال الإداري	47	
		عدم وجود نشاط اجتماعي يعيق عملية الاتصال الإداري	48	
		وجود الضوضاء والفوضى يعيق عملية الاتصال الإداري	49	
		الحوافز المادية والمعنوية تعيق عملية الاتصال الإداري	50	
		التغييرات التنظيمية تعيق عملية الاتصال الإداري	51	
		سوء الشروط الفيزيائية (حرارة، إضاءة، سوء التهوية) يعيق عملية الاتصال الإداري	52	
		اللغة المستخدمة، والتفسير لمعاني بعض الكلمات في ضوء القيم، والعادات والتقاليد.	53	
		الحيز المكاني الضيق، يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر أحياناً	54	

ملحق رقم: 06

جامعة محمد خيضر

كلية : العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم : العلوم الاجتماعية

شعبة : علوم التربية

التخصص : إرشاد و توجيه

استبيان الدراسة

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر2 في تخصص إرشاد و توجيه، موضوع معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأساتذة و نرجو منك إعطاء وجهة نظرك فيما يتعلق بالمفردات الموضوعية أمامك وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، وذلك حسب خبرتك في الميدان.

كما نرجو منكم الإجابة بموضوعية و صدقونحيطكم علما أن بيانات الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

وشكرا

من إعداد : تحت إشراف :

طارق زروقة

شنتي عبدالرزاق

السنة الجامعية: 2018/2019

الرقم	العبارات	عائق بدرجة كبيرة	عائق بدرجة متوسطة	عائق بدرجة منخفضة
1	قلة الخبرة الشخصية تعيق عملية الاتصال الإداري			
2	الصراع بين الشخصيات الإدارية يعيق عملية الاتصال الإداري			
3	تغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة			
4	الاتجاهات السلبية للفرد نحو العلاقات الإدارية			
5	القصور في مهارة التواصل يعيق عملية الاتصال الإداري			
6	تخطي الفرد لحدود وظيفته يعيق عملية الاتصال الإداري			
7	الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعيق عملية الاتصال الإداري			
8	حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها للآخرين يعيق عملية الاتصال الإداري			
9	الشعور السلبي لكل من المرسل والمستقبل عن الموقف يعيق عملية الاتصال الإداري			
10	الاختيار الخاطئ لقناة الاتصال يعيق عملية الاتصال الإداري			
11	القصور في مهارة التفكير المنطقي يعيق عملية الاتصال الإداري			
12	عدم فهم الرسالة المعطاة يعيق عملية الاتصال الإداري			
13	عدم الاصغاء الى آراء وافكار الآخرين يعيق عملية الاتصال الإداري			
14	تجاهل الفرد للمعلومات المتعارضة مع ميوله ورغباته يعيق الاتصال الإداري			
15	القصور في مهارة الكتابة يعيق عملية الاتصال الإداري			
16	عدم القدرة على تذكر المعلومات يعيق عملية الاتصال الإداري			
17	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للمؤسسين يعيق عملية الاتصال الإداري			
18	عدم الاستقرار التنظيمي يعيق عملية الاتصال الإداري			
19	عدم المرونة بين أفراد التنظيم يعيق عملية الاتصال الإداري			
20	غياب قيادة فاعلة يعيق عملية الاتصال الإداري			
21	كبر حجم نطاق الإشراف يعيق عملية الاتصال الإداري			
22	عدم وضوح التسلسل الإداري للمؤسسين يعيق العملية الاتصالية الإدارية			
23	عدم العدالة في معاملة الأفراد يعيق عملية الاتصال الإداري			
24	ضعف العلاقة بين الإدارة والأساتذة يعيق عملية الاتصال			

معرفة

تنظيم

			الإداري	
			روتين العمل يعيق عملية الاتصال الإداري	25
			ضعف الثقة بين الأساتذة والإدارة يعيق عملية الاتصال الإداري	26
			عدم التحديد الدقيق للأهداف يعيق عملية الاتصال الإداري	27
			عدم اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال يعيق عملية الاتصال الإداري	28
			عدم وضوح المسؤوليات والمهام يعيق عملية الاتصال الإداري	29
			إهمال الإدارة لأهمية العنصر الإنساني في الاتصالات يعيق عملية الاتصال الإداري	30
			سوء الاتصال بين الأفراد يعيق عملية الاتصال الإداري	31
			عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات يعيق عملية الاتصال الإداري	32
			عدم تبني الإدارة لنظام جيد للتقييم الموضوعي للأداء	33
			عدم وجود إدارة للمعلومات يعيق عملية الاتصال الإداري	34
			نوع وسيلة الاتصال يعيق عملية الاتصال الإداري	35
			المسافة بين مركز اتخاذ القرار ومراكز التنفيذ في الجامعة يعيق الاتصال الإداري	36
			نقص وسائل الاتصال في الجامعة يعيق العملية الاتصالية الإدارية	37
			الحجم الكبير للجامعة وتنوع فروعها يعيق عملية الاتصال الإداري	38
			عدم وجود خصائص هياكل معمارية جيدة للإدارة يعيق عملية الاتصال الإداري	39
			عدم كفاءة وسائل الاتصال يعيق عملية الاتصال الإداري	40
			الاختلافات البيئية تعيق عملية الاتصال الإداري	41
			الظروف الاجتماعية للأستاذ تعيق عملية الاتصال الإداري	42
			عدم وجود نشاط اجتماعي يعيق عملية الاتصال الإداري	43
			وجود الضوضاء والفوضى يعيق عملية الاتصال الإداري	44
			قلة الحوافز المادية والمعنوية تعيق عملية الاتصال الإداري	45
			التغييرات التنظيمية تعيق عملية الاتصال الإداري	46
			سوء الشروط الفيزيائية (حرارة، إضاءة، سوء التهوية) تؤثر على الاتصال الإداري	47
			الحيز المكاني الضيق يعرقل الاتصال الفعال	48

معلومات