

معيقات الاتصال التنظيمي و تأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي

Organizational communication obstacles and their impact on university teachers work performance

د. نورة فنيقة*

إبتهاال سليمي**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معيقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي ، و لتحقيق هذا الهدف تم إنجاز دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي ، و قد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام المقابلة و الملاحظة بالمشاركة كأدوات لجمع البيانات ، و شملت الدراسة عينة من أساتذة الجامعة قُدر عددهم بعشرين أستاذًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ، و على اعتبار أنهم الأكثر اقترابا من المجال البحثي ، و قد توصلنا إلى النتائج التالية :

✓ تواجه الأستاذ الجامعي معيقات متعلقة بالاتصال التنظيمي داخل الجامعة .

✓ تردّ معيقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي إلى أسباب تنظيمية بنسبة

87.68% و أسباب إنسانية بنسبة 68.82%.

مفاتيح المقال: الاتصال التنظيمي ، الجامعة ، الأستاذ الجامعي

Abstract :

The target of this study is to reveal the obstacles of the organizational communication that confront university teachers, and for that purpose we achieved an empirical study at the university of **Oum El Bouaghi**, following the analytical descriptive method, relying on interviews , and the participative observation as research tools in order to collect data . A number of 20 university teachers had taken part in the sample ,which were randomly chosen , taking into account the fact that they are the closest to the research area, and that led to the following findings :

- ✓ The university teachers face obstacles related to the organizational communication in the university.
- ✓ The main reasons that lay behind organizational communication obstacles are by 87.68% of organizational origins and by 68.82 % of humanistic one.

Key words : organizational communication ,university , the university teacher .

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

* أستاذة محاضرة - أ-

** طالبة دكتوراه

1. إشكالية البحث:

يعد الاتصال التنظيمي محور العمل المؤسسي باعتباره الجسر الرابط بين مختلف هياكل وأقسام المؤسسة على اختلافها ، من خلال قنواته و وسائله المختلفة التي تكفل نقل و تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في مختلف الاتجاهات ، كما أنه يسمح بخلق جو من التفاعل العلائقي الاجتماعي بين مختلف العاملين ما من شأنه خلق نوع من الرضا و الانتماء و الولاء لمؤسسة العمل ، غير أن هناك مجموعة من المعوقات قد تحول دون تحقيق ذلك ، هذه الأخيرة قد تكون تنظيمية ، تقنية ، شخصية ، اجتماعية ، يمكن أن تحد من فعالية الأداء المهني و المؤسسي، و لهذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهم هذه المعوقات في أهم مؤسسة معرفية على الإطلاق في اعتقادنا و المتمثلة في الجامعة.

فالجامعة إحدى أهم المؤسسات الفاعلة في خدمة المجتمع و المساهمة في تنميته ، و ذلك من خلال مجموعة الأدوار و الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، و يعتبر الأستاذ الجامعي الركيزة الأساسية التي تمكن الجامعة من تحقيق مساعيها و الرقي بتطلعاتها من خلال ما يؤديه من مهام ، غير أن إسقاط هذه الأهداف عمليا و واقعا قد لا يتحقق إلا من خلال تبني منظومة اتصالية فعالة من قبل الجامعة تسمح بالترابط والتواصل و الانسجام بين مختلف أجزائها ، و تكفل للأستاذ كعضو فاعل في هيئة التدريس حق المشاركة في تسطير الأهداف و اتخاذ القرارات ، فجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى نجاح العملية الاتصالية داخلها من خلال خلق قنوات لتبادل المعلومات و الآراء و إيصال المعلومة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب رغم تعدد أشكال الاتصال و تنوع وسائله ، إلا أنه قد لا يُحقق الأهداف المرجوة منه و هذا نتيجة مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون ذلك ، هذه الأخيرة يمكن ردها إلى عوامل تنظيمية ، شخصية ، أو اجتماعية يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على أداء الأستاذ الجامعي لمهامه ، فعدم وصول المعلومة في وقتها المناسب ، أو عدم اعتماد قناة الاتصال الأنجع و غيرها من معوقات الاتصال التنظيمي من شأنها أن تنعكس سلبا على أداء الأستاذ الجامعي لمهامه لاسيما في بعده النوعي ، و بالتالي عدم تحقيق الأهداف التنموية التي تسعى الجامعة لتحقيقها .

إنه و بالنظر لأهمية الاتصال التنظيمي في المجال المؤسسي و مدى تأثيره على دور و مهام الأستاذ الجامعي ارتأينا أن نقدم كل هذه العناصر في دراسة بحثية في محاولة منا للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ماهي أكثر أنواع معوقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي ، و ماهي أسبابها؟

و لعل أبرز الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها :

✓ الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي .

✓ تحديد نوع المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي .

الوقوف على أهم الأسباب المؤدية للمعيقات التي يواجهها الأستاذ الجامعي.

2. أهمية البحث في معيقات الاتصال في الجامعة :

من منطلق أنه ليس ثمة أدنى ريب في حقيقة أن معظم المجتمعات البشرية القائمة قد بلغ حال تقدمها الراهن - بمقاميه المدني و الحضري- عبر جسر راسخ من الممارسة البحثية الأكاديمية لعلماء هذه المجتمعات الذين يشكلون المحرك الحضاري الدافع لتقدم و تجدد عطاء الجامعة. و أنه ثمة ترابط وثيق بين اطراد تقدم أي مجتمع في عمق المستقبل و فعالية جامعاته في إبداء التكوين الحضاري و المدني لأجيال المجتمع الشابة ، و إنماء ذاتها الفكرية و العملية لتبلغ مقام شخصيات حرة مثقفة و مستقلة قادرة على تحقيق آمال أوطانها بعيش رضي ، و على رؤية آفاق نماء مجتمعاتها بحكمة لا تنفصم عن الواقع الدائب التغيير.(1)

ولأن معظم الجامعات يكاد يكون لها توصيف معين سواء في الهيكل التنظيمي أو الحجم أو الإدارة ، فإن تلك الأمور تساعد في خدمة الأغراض التي أنشئت من أجلها ، و يمكن أن يقاس نجاح أهدافها بمدى التنسيق الجيد للقطاعات و الأقسام المختلفة..(2)

وصف أحد الباحثين أزمة الجامعة في بنيتها التي لا تزال قائمة على صورة الجامعات الأوروبية ، و أن الجامعات الغربية لا تزال المثل الأعلى في ذهن الجامعات المحلية (في ذهن الأستاذ، و ذهن الطالب، و ذهن المسؤول، و ذهن المواطن) ، و أن الوظيفة الفعلية و الأساسية لهذه الجامعات هي تخريج الطلاب بالمعنى البسيط و المسطح للكلمة ، أما الدور الإنمائي الحي و الفاعل للجامعة في مجتمعها، كبؤرة للبحث العلمي، و منطلق للتعبير الثقافي الوطني، فهو دور منسي من الجميع في داخل الجامعة و خارجها.(3)

في نفس السياق تطرح ضمناً الكثير من الظواهر التي أفرزتها أزمت الجامعة و التي أثرت و لا تزال تؤثر سلباً على فعالية التنظيم الجامعي لعل أبرزها الاتصال التنظيمي الذي يظل المحور الأساسي لتنمية الجامعة و تقدمها.

إذ يعد التواصل من العناصر المهمة و ذات مكانة خاصة و ضرورية للحياة الاجتماعية في جوانبها و اتجاهاتها المختلفة ، حيث بدونه يكون من الصعب إن لم يكن من المستحيل أن تصل الحضارة الإنسانية إلى ما وصلت إليه الآن ، لأنه من غير الممكن أن يتكون مجتمع دون وجود اتصال بين أفرادها لأن عدم مقدرة الفرد على التواصل تعني عدم القدرة على تكوين الأسرة أو الجماعة أو المجتمع الكبير. و كون الإنسان لا يستطيع العيش بمفرده لأن له حاجات مهمة و لا يمكن إنجازها و تحقيقها إلا بالتعاون مع الآخرين . و على هذا الأساس فإن عملية التواصل تعد عملية اجتماعية أساسية تتعلق بعلاقة الفرد

بالآخرين من أجل الحصول على المنفعة و المصالح المشتركة التي من الممكن أن تؤدي إلى صراع و عدم توافق أو انسجام. (4)

يقودنا هذا التصور العلمي إلى التأكيد و بالملق على أهمية طرح وتحليل الاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة و المؤثرة على فعالية الجامعة ، و الذي قد يساهم بنتائجه - باعتبارها تغذية عكسية- في تمكين القائمين على الإدارة في الجامعة على تحسين و تفعيل طرق و أساليب الاتصال ، و تحسين مستوى الأداء ، و خلق نوع من الرضا و الانتماء لدى الأساتذة الجامعيين، لاسيما و أن الاتصال التنظيمي كان و لا يزال يحظى بأهمية بالغة و يلعب دورا جد هام في المجال المؤسساتي.

3.الاتصال التنظيمي ..بحث في المعنى

يعتبر الاتصال من أقدم أوجه نشاط الإنسان، و هو من الظواهر المألوفة لدينا أكثر من أي شيء آخر، و كلمة اتصال تعني أشياء كثيرة عند كثير من الناس، و لعل التعريف البسيط للاتصال يتمثل في أنه فن إرسال المعلومات و الأفكار و المواقف من شخص لآخر ، و قد بنى المحدثون هذه الآلية الصعبة و المتعددة الجوانب لتوصيل رسائلهم ..

و تعتبر عملية الاتصال عملية معقدة اجتماعيا ، و تشكل إحدى المكونات الأساسية للجماعة حتى يمكن القول أنه لا يمكن في الأصل تصور جماعة بدون الاتصال، كما أنه عملية ربط مقصودة بين طرفين مرسل و مستقبل لتأدية وظيفة محددة في إطار النشاط الإنساني،و أخيرا هو عملية اجتماعية إنمائية غايتها حصول الفرد و الجماعة على المعارف و المعلومات و الإلمام بتجارب الأفراد و الجماعات الأخرى.(5)

أما الاتصال التنظيمي فهو تلك العملية التنظيمية التي يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و البيانات و القرارات داخل البناء التنظيمي الواحد و ما يضمه من فئات مهنية بما يتماشى و التوزيع الرسمي للسلطات و الاختصاصات الوظيفية ، و يتم هذا النقل و التبادل لمضامين الاتصال وفق اتجاهات رئيسية ثلاثة هي الصاعد و النازل و الأفقي، و وفقا لأساليب و وسائل اتصالية متعددة تتحدد حسب طبيعة الاتصال، و حاجات و قدرات التنظيم في توفيرها، و كذا طرائق استخدامها.

هذا و يعتبر المختصون في الاتصال و المنظمات العملية الاتصالية الشريان النابض في قلب المنظمة ، و أنه بدون اتصال لا يمكن لها تحقيق أهدافها، لهذا كان من الأهمية بما كان تطوير أساليب الاتصال وتنمية مهاراته لكل أعضاء المنظمة من أجل التغلب على المعوقات و التشويش، و أيضا ليتمكن أعضاء التنظيم من نقل المعلومات و الأفكار و المشاعر،و السير بالمؤسسة إلى الأحسن لتحقيق أهدافها، و من هنا نتضح أهمية الاتصال التنظيمي، كما أن استخدام المهارات الاتصالية من طرف الرؤساء يفتح أمامهم

مجال واسع لإرسال المعلومات و استقبالها، و يسمح بتدفق ناجح للرسائل الاتصالية دون تشويش أو ضياع أو تأخير، و من ثم ضمان نجاح عملية الاتصال.(6)

4. معيقات الاتصال التنظيمي :

رغم أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تفعيل و استمرار البناء المؤسساتي غير أنه قد لا يحقق الأهداف المرجوة منه وذلك نتيجة مجموعة من المعوقات التي يمكن تعريفها إجرائيا على أنها كافة المتغيرات التنظيمية، التقنية و الإنسانية التي تشكل عقبات تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر، أو توقّر إرسالها و استقبالها، أو تحرّف و تشوّه معناها أثناء عملية الاتصال التنظيمي بين الأستاذ الجامعي ومختلف المستويات التنظيمية في الجامعة سواء كان صاعدا، نازلا أو أفقيا.. و يمكن تصنيفها على النحو التالي:

4-1 معيقات شخصية :

و هي المعوقات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الاتصال، و تحدث فيها أثرا عكسيا و ذلك نظرا للفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للاتصال ، و كذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم ، و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقّد عملية الاتصال و يحد من فاعليتها.

4-2 معيقات تنظيمية :

و ترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدّد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية ، إضافة إلى عدم اعتماد سياسة اتصالية واضحة أو مخطط يكفل سيولة انتقال المعلومة بين مختلف المستويات التنظيمية.

4-3 معيقات تقنية:

ترتبط هذه الأخيرة بما تعتمد المؤسسة من وسائل و قنوات اتصالية ، فعدم اللجوء لقنوات اتصالية ناجعة ، و كذا عدم

التنوع في الوسائل و الأساليب الاتصالية المستخدمة لنقل و تبادل المعلومات كل ذلك من شأنه أن يعيق و يعرقل عملية الاتصال .

4-4 معيقات اجتماعية :

هذه الأخيرة قد تكون متعلقة باختلافات في المصالح والتوجهات والأهداف مما من شأنه خلق صراعات تنظيمية

بين العاملين بالمؤسسات لينتج عن ذلك تنمية الشعور بعدم الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي نحو المؤسسة.(7)

5. الأستاذ الجامعي .. من المهام الأساسية إلى المعوقات الوظيفية

لا يزال التعليم العالي أهم مرحلة تربوية مؤثرة في المسار التنموي المجتمعي من خلال مواكبة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي أفرزتها العولمة ، مما يجعل الأنظار موجّهة بشكل خاص نحو المؤسسات الجامعية على اعتبار أنها مصدر الإبداع العلمي و وسيلة أساسية لتقدم المجتمع و رقيه.

و على اعتبار الأستاذ الجامعي هو العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية و المحرك الأساسي لها فخصائصه الشخصية و المعرفية و الانفعالية لها دور هام في فعالية العملية التعليمية ، لأنه مهما كان مستوى المناهج التي تقدمها الجامعة و التجهيزات و المخابر و الهياكل التي تتوفر عليها، لا يمكن لها أن تحقق أهدافها في إحداث التغيير المطلوب ، و فرض قيادتها العلمية و الاجتماعية ما لم يتواجد فيها الأستاذ الكفئ تدريسا و بحثا ، فالأستاذ الجامعي ذو الكفاءة العالية يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير محتمل في الإمكانيات المادية و الفنية في الجامعة ، و يمكن أن يجعلها تقود المجتمع و تتبوء المكانة المتميزة التي ينبغي أن تكون عليها.(8)

إن الكفاءات الجيدة، إذا توافرت، لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن المناخ الذي يهيئ لها الظروف المواتية للتعبير عن طاقاتها و الوصول بها لأعلى مستويات الإنتاجية، فإنه من اللازم أن تتوفر لها الأجواء العملية الملائمة لتحقيق طموحاتها العلمية ، و تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء والإنتاجية العلمية، و رفع مستوى رضاها الوظيفي ، مما يسهم في إضفاء الجودة و الفاعلية على مخرجات نظام الجامعة ، و إنجاز هدف مهم من أهدافه المنشودة . فمعظم نتائج الدراسات تشير إلى أن العناصر الأساسية التي تسبب الرضا عن العمل هي توافر المناخ المناسب في محيط العمل و

ما يشمل من إدارة متفهمة ، و علاقات طيبة مع الزملاء و الطلاب ، و توفر الإمكانيات المناسبة.(9) هذا و يواجه الأستاذ الجامعي العديد من المعوقات التي تحول دون أدائه دورا رياديا في خدمة مجتمعه و تجعله مقصرا في تأدية مهامه بالشكل المرغوب فيه ، و لقد أظهرت بعض الدراسات الميدانية بعض المعوقات التي يعانيتها من بينها دراسة السناني 2012 عن أهم مشكلات الأستاذ الجامعي و هي :

*عدم توفر الكتب العلمية

* الإجراءات البيروقراطية الإدارية في العمل.

*ضعف العلاقات الاجتماعية بين الزملاء.

*المزاجية في اتخاذ القرارات.

*عدم ملائمة البيئة المادية لعملية التدريس.(10)

عكس هذا الطرح المعرفي أهمية الدور العلمي المعرفي للأستاذ الجامعي و الذي يتوقف في اعتقادنا إلى حد كبير على المناخ التنظيمي و ما يوفره من إمكانيات مادية و معنوية لتحقيق حد أدنى من التوافق المهني و لعل أهم العناصر تأثيرا للاتصال التنظيمي الذي يظل المحور الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح الأداء المهني للأستاذ الجامعي و لعل الظواهر التنظيمية التي كثيرا ما نعيشها و نتعايش معها عكست إلى حد بعيد قوة هذا المحور الذي غالبا ما يؤدي غيابه إلى بروز الكثير من الظواهر التنظيمية في بعدها الإنساني بالخصوص و المتمثلة في الممارسات الاحتجاجية كرد فعل على الواقع التنظيمي و معيقات عملية الاتصال لاسيما في بعدها الإنساني الذي تظن إليه الغرب منذ فترة طويلة جدا و اعتمدوه أساسا لتفاعلاتهم التنظيمية .

6. المعطى الواقعي من خلال دراسة إستطلاعية :

في نفس السياق ، و في محاولة استطلاعية كان الغرض منها البحث في افتراض أساسي و هو أن ما يواجهه الأستاذ الجامعي من معيقات في عملية الاتصال التنظيمي داخل الكليات و الأقسام الجامعية من شأنه أن يعيق تأديته لمهامه بالشكل المطلوب ، أجريت الدراسة الحالية بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة أم البواقي في الفترة الزمنية المحددة بـ 6 أشهر ابتداء من شهر سبتمبر 2016 إلى غاية شهر فيفري 2017، تم خلالها اعتماد عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ 20 أستاذًا، و اعتماد تقنية المقابلة نصف الموجهة ، بالإضافة إلى الملاحظة بالمشاركة على اعتبارنا أطرافا فاعلة بحكم انتمائنا لنفس الفضاء المهني، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات المتحصل عليها، و قد توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية :

أولا : عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول " هل تواجه الأستاذ الجامعي معيقات في الاتصال التنظيمي؟"

حاولنا الإجابة عن هذا التساؤل من خلال حساب التكرارات و النسب المئوية المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح استجابات أفراد العينة على وجود معيقات الاتصال التنظيمي

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	20	100 %
لا	0	00 %

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأساتذة يواجهون معيقات في الاتصال التنظيمي و هذا حسب ما صرح به أفراد العينة و المقدر نسبتهم بـ 100%.

ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما هي أكثر المعيقات التي تواجه الأستاذ الجامعي بجامعة أم البواقي؟

للدرد على هذا التساؤل قمنا بحساب التكرارات و النسب المئوية المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة ، كما هو موضح في الجدول أسفله.

جدول رقم (02) : يوضح نوع معيقات الاتصال السائدة

نوع المعيق	التكرارات	النسب
تنظيمي	15	% 75
إنساني	5	%25

يوضح هذا الجدول استجابات أفراد العينة حول نوع معيقات الاتصال التي تواجههم ، حيث أكد مجمل أفراد العينة بنسبة 75% أن ما يواجههم من معيقات في عملية الاتصال يرد إلى جانب تنظيمي ، بينما ذهب 25% من أفراد العينة إلى التأكيد على أن معيقات الاتصال التنظيمي التي تواجههم تتراوح بين معيقات تنظيمية و إنسانية (متعلقة بطرفي العملية الاتصالية : الأستاذ و الإدارة).

ثالثا : عرض نتائج السؤال الثالث: ما هي أهم المعيقات التنظيمية للاتصال التنظيمي ؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بتصنيف إجابات أفراد العينة إلى صنفين، إجابات تم إدراجها في المعيقات التنظيمية و أخرى تم إدراجها في المعيقات الإنسانية ، و هذا اعتمادا على التصنيفات الموجودة في التراث النظري.

جدول رقم (03): استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعيقات التنظيمية للاتصال التنظيمي

المعيقات	التكرارات	النسب المئوية
عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب	20	% 100
عدم التنوع في استخدام وسائل و قنوات الاتصال	20	% 100
عدم اعتماد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة للاتصال	20	% 100
عدم وجود سيولة في الاتصال	20	%100
عدم اعتماد نمط اتصال تفاعلي والاكتفاء بالاتصال النازل	20	%100
التغيير المستمر والمفاجيء للمسؤولين	18	%90
عدم اشراك الاستاذ في بعض القرارات الخاصة بعمله	18	%90
عدم وجود صرامة في اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين	16	%80
غموض بعض الادوار التي تخص الاستاذ وعدم توضيحها من قبل الادارة	16	%80
عدم وجود عدالة تنظيمية في تقييم الاداء وتثمين الجهود	16	%80
عدم وضوح بعض المعلومات المقدمة من قبل الادارة	16	%80
عدم اعتماد عملية الاقتراح لاختيار الانسب	8	%40
عدم وجود اسس موضوعية لاختيار رؤساء الاقسام	8	%40
عدم وجود متابعة ورقابة وتقييم للعمل	6	%30
عدم وجود تفويض في السلطة لاعطاء صلاحيات اكثر لرؤساء الاقسام	4	%20
عدم وجود رؤية واضحة ومخطط محدد للعمل	2	%10
عدم احترام التدرج الوظيفي	2	%10

بين الجدول أعلاه أن 100% من استجابات أفراد العينة تؤكد أن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب ، كما ذهبت نفس النسبة للتأكيد على أن الإدارة لا تتوّع في أساليب و قنوات الاتصال المعتمدة لإيصال المعلومة لهم، إضافة إلى عدم اعتمادها على تكنولوجيا الاتصال، و أنه لا وجود لسيولة في عملية الإتصال فالإدارة لا تعتمد نمط اتصال تفاعلي بل تكتفي بنمط الاتصال النازل الذي يركز في أساسه على الأوامر الفوقية و هذا ما أكدته كل المبحوثين.

يضاف إلى ما سبق مسألة التغيير المستمر و المفاجيء للمسؤولين التي ساهمت بشكل أو بآخر في عرقلة عملية الاتصال مثلما يراه 90% من أفراد العينة، زيادة على أنه لا يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات التي تهمهم و هذا ما صرحت به نفس النسبة السابقة الذكر وقد صرح 80% من المبحوثين مشكلة الدور الذي يؤديه الأستاذ المتمس بالغموض مما ساهم في عرقلة آدائه لمهامه بالشكل المطلوب خاصة في ظل غياب العدالة التنظيمية في تقييم و تثمينه. وقد ذهب 40% المستجوبين إلى القول بأنه لا يتم اعتماد أسس موضوعية لاختيار رؤساء الأقسام مما يجعل إمكانية امتلاك رئيس القسم المختار لمهارة التواصل ضئيلة ليؤثر بذلك على فعالية العملية الاتصالية، كما أنه لا وجود لمراقبة و متابعة و تقييم للعمل مثلما بينه 30% من أفراد العينة. و يعتقد 20% من أفراد العينة أن عدم وجود تفويض للسلطة لإعطاء صلاحيات أكثر لرؤساء الأقسام قد يكون له دخل في عرقلة عملة الاتصال في حين أكد 10% من أفراد العينة أن عدم وجود رؤية واضحة ومخطط محدد للعمل مع عدم احترام التدرج الوظيفي من شأنه أن يعيق عملية الاتصال بين إدارة الكلية و الأستاذ الجامعي .

رابعا :عرض نتائج السؤال الرابع : ما هي أهم المعيقات الإنسانية للاتصال التنظيمي ؟

جدول رقم (04): يوضح استجابات أفراد العينة للمعيقات الإنسانية للاتصال التنظيمي

النسب	التكرارات	المعيقات
100%	20	نقص الخبرة لدى القائمين على التسيير
100%	20	عدم امتلاك الإدارة لمهارة الاتصال
90%	18	الحصول على المعلومات من قبل الزملاء
90%	18	التشويش والتحريف الذي يصيب المعلومات نتيجة الاكتفاء بالجانب الغير رسمي من الاتصال والذي قد يكون نتيجة سوء فهم أو محاولة إخفاء المعلومة كاملة
80%	16	اللجوء للتأويل عند عدم توفر معلومات واضحة ومحددة بدقة
80%	16	عدم التحفيز المعنوي للأستاذ المجد
80%	16	سوء التسيير نتيجة عدم امتلاك فن الإدارة والتسيير
80%	16	تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة
80%	16	عدم وجود جو مريح نفسيا للعمل
70%	14	الصراعات الموجودة بين الأساتذة فيما بينهم وبين الأساتذة و الإدارة
40%	8	عدم وجود ثقة متبادلة بين الأساتذة و الإدارة
30%	6	عدم وجود احترام لمكانة الأستاذ من حيث التعامل
20%	4	عدم تحمل المسؤولية

التحيز لبعض الأساتذة و تهميش و إقصاء البعض الآخر	4	20%
الإهمال	4	20%
عدم الجدية في إيصال المعلومة من قبل الأساتذة	2	10%
عدم الجدية في إيصال المعلومة من قبل القائمين على الإدارة	2	10%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 100% من أفراد العينة ذهبوا إلى أن نقص الخبرة لدى القائمين على الإدارة من المعوقات الإنسانية التي تواجههم في الكلية، وقد أكدت نفس النسبة أن هناك عدم امتلاك لمهارة الاتصال لدى القائمين على الإدارة، أما 90% من المبحوثين فقد ذهبوا للقول بأنهم يفضلون الحصول على المعلومة من زملائهم المقربين وهذا قد يكون سببا في إعاقه عملية الاتصال نظرا للتشويش والتحريف التي يمكن أن يلحق المعلومة نتيجة الاكتفاء بالجانب الغير رسمي للاتصال، ليؤكد 80% منهم أنهم لا يحسون بالراحة كون جو العمل غير مريح نفسيا، وقد أكد 80% من نفس العينة أنهم يلجؤون أحيانا لتأويل المعلومات التي تصلهم من الإدارة كونها غير واضحة وغامضة وغير محددة بدقة وقد صرحت نفس النسبة بأن هناك تغليب للمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة إضافة إلى سوء التسيير نتيجة عدم امتلاك فنون الإدارة و التسيير، زيادة إلى أنه ليس هناك تحفيز معنوي وتثمين للجهود المبذولة من قبل الأساتذة المجدين كل ذلك من شأنه إعاقه العملية الاتصالية و هذا ما يعنقه 80% من أفراد العينة في الوقت الذي ذهب فيه 70% من أفراد العينة إلى أن هناك صراعات موجودة بين الأساتذة فيما بينهم و بين الأساتذة والقائمين على الإدارة، كما أنه لا وجود للثقة بين الأساتذة و الإدارة مثلما أكده 40% من المبحوثين زيادة على عدم تحمل المسؤولية والإهمال والتحيز لبعض الاساتذة وتهميش واقصاء البعض الآخر وهذا حسب تصريحات أفراد العينة المقدر نسبتهم ب 20%، ليؤكد 10% من افراد العينة ان عدم جدية الادارة في ايصال المعلومة وكذلك عدم جدية الاستاذ في الحصول على المعلومة له دور بالغ في اعاقه العملية الاتصالية القائمة بين الطرفين.

وبعد قراءة الجداول تم اعتماد المعادلة التالية للتحليل المعمق للمعطيات : $170 / 100 \times$ مج ت

• حيث: مج ت هي مجموع التكرارات ، 170: هي أقصى عدد استجابات يمكن الحصول عليها.

*حساب استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المعوقات التنظيمية للاتصال هي: $170/100 \times 117 = 68.82\%$

*حساب استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المعوقات الإنسانية للاتصال هي $170/100 \times 100 = 58.82\%$

إذن من خلال النسب المتحصل عليها يتبين أن الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية يواجه معوقات تنظيمية و كذا إنسانية و ذلك بنسب متقاربة.

• مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الأول:

بعد عرض النتائج التي تم الحصول عليها تبين أن الأساتذة يواجهون مجموعة من المعوقات المتعلقة بعملية الاتصال التنظيمي، هذه الأخيرة تحد من فاعلية الاتصال القائم بينهم و بين الإدارة ، و هذا يؤثر حسب ما صرح به أفراد عينة الدراسة على أدائهم لمهامهم سواء كانت المهام البيداغوجية أو المهام الإدارية ، كما يؤثر على دافعية الإنجاز لدى البعض منهم حسب ما أكده البعض.

• مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الثاني:

حسب ما وضحته النتائج المتوصل إليها فإن المعوقات التي تواجه الأستاذ تتباين بين معوقات تنظيمية متعلقة بقنوات و وسائل الاتصال المعتمدة ، و كذا مدى وضوح المعلومة المقدمة و بين معوقات إنسانية متعلقة بطرفي العملية الاتصالية (الأستاذ و الإدارة) من نقص خبرة ، صراعات ، تغليب للمصالح الشخصية و غيرها ، مما سبب تآكل و عدم الشعور بالراحة والرضا وعدم الإحساس بالولاء للجامعة .

• مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الثالث:

اتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن الأسباب الأساسية التي تقف وراء معوقات الاتصال التنظيمية في مجملها تعود إلى عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب ، فأغلب المعلومات تصل في وقت متأخر و هذا ناتج عن عدم استخدام قنوات اتصال فعالة ، حيث تعتمد الإدارة فقط على لوحة الإعلانات التي اعتبرها مجمل أفراد العينة غير فعالة، حتى أنها غير منظمّة من حيث ترتيب المعطيات المنشورة فيها، فأحيانا يتم الإبقاء على معلومات قديمة جدا، وهنا يختلط الأمر على الأستاذ فيجد نفسه مضطرا للفرز و البحث عن ما هو جديد ، فهي ليست مصممة و لا معدة بشكل جيد و عملي، و هذا ما يجعل أغلب الأساتذة لا يولونها أي اهتمام .

إضافة إلى أن معظم المعلومات التي تصل إلى الإدارة في كثير من الأحيان تكون ناقصة أو غامضة قابلة للتأويل ، هذا ما يدفعهم للجوء إلى الطرق غير الرسمية للحصول على المعلومة ، كما أن الإدارة تعتمد نمط اتصال غير فعال ، حيث يتم الاكتفاء فقط بإرسال الأوامر و التعليمات و تطبيقها و التي اعتبرها المبحوثون قرارات فوقية تمنعهم من إبداء آرائهم و تقديم اقتراحاتهم حول طريقة العمل التي يرون أنها الأنسب، و هو الأمر الذي من شأنه أن يخلق حالة من عدم الرضا و عدم الشعور بالانتماء لمؤسسة العمل خاصة و أنه لا يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الموكلة إليهم.

زيادة على ذلك فإن التغيير المستمر و أحيانا المفاجئ لرؤساء الأقسام كان و لا يزال سببا رئيسا معوقا لفاعلية الاتصال باعتبار أن لكل رئيس قسم طريقة عمل معينة فهناك من يلجأ لمختلف الوسائل و الأساليب لإيصال المعلومة و يسعى بكل جهده لأن تصل في الوقت المناسب للأستاذ ، و هناك من يكفي فقط بمحاولة واحدة ، و الأستاذ هنا لا يستطيع أن يتأقلم مع سرعة التغيير، فبمجرد بداية تَعَوُّده على المسؤول الحالي و فهمه و استيعابه لطريقة عمله يتفاجئ بتغييره ليضطر من جديد إلى العمل على

محاولة التأقلم مع الوضع، وهذا ما يسبب له نوع من عدم الراحة و عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي مثلما أكد المبحوثون .

و لعل ما يُضاف إلى ما سبق أن هناك بعض الأدوار التي توكل للأستاذ الجامعي يعتبرها غامضة كدوره في عملية

تربص الطلبة، فالعديد من الأساتذة لا يفهمون لحد الآن ما هو المطلوب منهم ، كما أن الافتقار لعدالة تنظيمية في تقييم و تثمين الجهود المبذولة و التي أصبح لا يفرق فيها بين الأستاذ المجد و غيره خلق نوعا من عدم الثقة بين الأستاذ و الإدارة، و كذا تدمرا وعدم رضا من قبل الأساتذة خاصة المجددين، حيث أصبح هناك تركيز على إرضاء الجميع و عدم ترك فرصة للنقد من خلال إعطاء الجميع نفس التقييم بنفس الدرجة و هي الدرجة الكاملة ، ضف إلى ذلك أن اختيار رؤساء الأقسام يتم بدون اعتماد أسس موضوعية و واضحة و دون إجراء اقتراح لذلك، و هذا ما ساهم في خلق نوع من عدم التلاؤم بين المنصب و متطلباته ، و بين المواصفات الواجب توفرها لدى من توكل إليهم رئاسة الأقسام كمهارات و فنون الاتصال و الإدارة و التسيير خاصة في ظل نقص الخبرة ما يقودنا إلى التأكيد على تأثير ذلك بقوة على فعالية العملية الاتصالية .

يضاف إلى ما سبق عدم وجود جو مريح للعمل من الناحية النفسية و الذي من شأنه أن يعيق استقبال و تقبل الأساتذة للمعلومات الواردة إليهم ، خاصة في ظل الجو المشحون بالصراعات الذي يعيشه الأساتذة، و التي غالبا ما يغلب عليه تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة ، و الذي جعل البعض من الأساتذة يفكرون جديا في الانتقال للعمل في جامعة أخرى، أي أن هذه المعوقات ساهمت بشكل أو بآخر في خلق نوع من عدم الالتزام والانتماء نحو الجامعة.

إذن من خلال ما سبق يتضح أن معوقات الاتصال التنظيمي التي يواجهها الأساتذة ترد إلى معوقات تنظيمية بنسبة 68.82% و معوقات إنسانية متعلقة أساسا بطرفي العملية الاتصالية (الإدارة والأستاذ) بنسبة 58.87%.

الخاتمة:

لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية أنه من الضروري العمل على تفعيل الاتصال التنظيمي داخل الجامعة من خلال التنويع في الأساليب و القنوات المعتمدة ، بالإضافة إلى ضرورة إدخال تكنولوجيات الاتصال الحديثة قصد تسريع و تسهيل وصول المعلومة في وقتها المناسب و بالشكل الذي يضمن فهمها بدقة دون الحاجة للتأويل.

كما أنه من الضروري العمل على تفعيل الجانب الإنساني العلائقي داخل الجامعة قصد خلق جو مريح للعمل بعيدا عن الصراعات الشخصية مع العمل على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية،

فكل هذا من شأنه الرفع من مستوى العمل المؤسساتي وكذا خلق الرضا والولاء لدى الفرد العامل بالمؤسسة. ولعل أبرز التوصيات التي يمكن اقتراحها في هذا الإطار البحثي:

- ✓ ضرورة التنوع في استخدام وسائل وأساليب الاتصال المعتمدة قصد تسهيل إيصال المعلومة.
- ✓ اعتماد تكنولوجيات الاتصال الحديثة كالانترنت مع ضرورة استخدام الأنترانات لتسهيل إيصال المعلومة وتمكن كل الأساتذة من الحصول عليها في الوقت المناسب.
- ✓ إخضاع رؤساء الأقسام الجامعيين إلى دورات تدريبية حول مهارات الاتصال وفنون التعامل وبرامج أخرى خاصة بفن الإدارة والتسيير.
- ✓ مراعاة العدالة في العمل، وعلى وجه الخصوص الموضوعية في التقييم مع ضرورة تثمين الجهود المبذولة سواء من الناحية المادية المردودية، أو من الناحية المعنوية (الشكر، الإطراء، التكريم...)

✓ العمل على التقليل من حدة الصراعات الموجودة داخل الكلية، هذا من شأنه أن يساهم في خلق جو عمل مريح نفسيا.

✓ ضرورة اعتماد نموذج انتخاب في اختيار رؤساء الأقسام الجامعيين وتحديد معايير الترشح بصيغة موضوعية ودقيقة.

✓ دراسة إمكانية خلق خلايا اتصال داخل كل كلية، يكون القائمون عليها مختصون في مجال الاتصال وعملها

الأساسي إيصال المعلومات والتنسيق بين مختلف أفراد التنظيم داخل الكليات (أساتذة، إداريين، عمال

وحتى طلبة).

المراجع المعتمدة :

1. عدنان مصطفى:مسألة الجامعات العربية : منظور القبور الحية ، عالم الفكر ، ج 24 ، عدد 1-2 ، 1995 ، ص 15

2. سامية خضر صالح:دراسات سوسيولوجية معاصرة ، على:www.kotobarabia.com ، ص92

3. حافظ قبيسي: التعليم العالي العربي بين حق المواطن في العلم و حق المواطن في النخبة ، عالم الفكر ، ج 24 ، عدد 1-2 ، 1995 ، ص 76-77

4. عمر عبد الرحيم نصر الله :مبادئ الإتصال التربوي و الإنساني ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2001

5. محمد علي أبو العلا : فن الإتصال بالجمهور بين النظرية و التطبيق ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، مصر ، 2014 ، ص 14
6. جميلة كتفي : الذكاء الإجتماعي و علاقته بمهارات الإتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2015 ، ص 49
7. احمد الخطيب ، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2009 ، ص 314
8. النوي بالطاهر : خصائص الأستاذ الجامعي الكفاء و التدريس الفعال على :
<https://www.sites.google.com/site/institutdroiteloued/conf-naoui>،
9. سناني عبد الناصر : الصعوبات التي يواجهها الأستاذ المبتدئ في سنواته الأولى من مسيرته المهنية ، رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس العيادي ، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأرطوفونيا ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011-2012 ، ص 11
10. فلوح احمد : مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة ، دراسة ميدانية مقارنة بين الجنس ، والمستوى التعليمي والتخصص الجامعي ، والكلية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس وعلوم التربية ، قسم علم النفس و علوم التربية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2012-2013 على :

<http://theses.univ-oran1.dz/document/01201220t.pdf>