

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع الاتصال
بعنوان:

**واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية
وانعكاساتها على الشفافية في العمل**
دراسة ميدانية على عينة من أساتذة قسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد

الأستاذة المشرفة:

د/ عثمان مريم

إعداد الطالب(ة):

بوشويشة أميرة

لجنة المناقشة:

الأستاذ	الصفة	الرتبة	الجامعة
عيادي نادية	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
عثمان مريم	مشرفا مقرر	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
أونيسي خالد	مناقشا	أستاذ محاضر ب	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية: 2019 / 2020م

آية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
« وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ
وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ
وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا »
صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية 80

شكر

نتقدم بالشكر والحمد الكبير لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل.
بعدها نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للدكتورة الفاضلة "عثمان مريم" على كل ما
قدمته لنا من الإرشادات والتوجيهات العلمية والمنهجية لإنجاز هذا البحث...
فجزاها الله عنا خير جزاء

كما لا ننسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة كما
نتقدم بالشكر الكبير لكافة الأساتذة الذين قدموا لنا يد العون ونشكر كافة أساتذة الكلية
الذين تفاعلوا معنا، وأجابوا على أسئلة الاستمارة
كما نتقدم بالشكر الكبير كذلك لكل الذين قدموا لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد

وشكرا

إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين طب القلوب ودوائها سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد بسم الله أبدأ كلامي... الذي بفضلته وصلت لمقامي المتواضع إلى الوالدين الكريمين والعزيزين إلى مدرسة البذل والعطاء والعطف ولحنان والتي منحتني الحياة والحب إلى أُمِّي الحبيبة "جهيدة" وأبي الغالي "علي" رمز العطاء والأمان أطال الله في عمرهما

إلى كل أفراد أسرتي:

إلى أخواتي "سهام، راضية" وأزواجهم، إلى أوتي "حميدو، سفيان، أمين،

عبد القادر"

إلى التكايت الصغار "رحاب، رهام، سجود، رائف عبد المعين، موهاب

عبد القيوم، معاذ، جاسر عبد البارئ، جيداء" حفظهم الله من كل سوء

الذي كان لهم الفضل في مساندتي وتشجيعي على أداء هذا العمل. مع

تمنياتي لهم بالتوفيق والنجاح إلى صديقات ورفيقات دربي "زميساء، سلمى،

حميدة، خولة، شيماء، لمياء، حيزية"

كما اهديه كذلك إلى أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتي وجدتي أطال الله في

أعمارهم وكل من تجمعنا بهم صلة الرحم والصدقة وكل الأساتذة ولم نأتي

بذكرهم

إلى كل هؤلاء أهديهم ثمرة هذا الجهد المتواضع

أميرة

فہر س

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	آية
-	شكر وعرقان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	ملخص
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: الفصل التمهيدي
6	1. الإشكالية
8	2. الفرضيات
9	3. أهمية الدراسة
9	4. أهداف الدراسة
10	5. أسباب الدراسة
11	6. مصطلحات الدراسة
12	7. الدراسات السابقة
19	8. التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
23	تمهيد
27	1. تعريف الاتصال التنظيمي.

27	2.أنواع الاتصال التنظيمي.
40	3.أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
41	4.خصائص الاتصال التنظيمي الفعال.
43	5.وظائف الاتصال التنظيمي.
46	6.أشكال الاتصال التنظيمي.
49	7. معوقات الاتصال التنظيمي
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الشفافية الإدارية	
55	تمهيد
56	1.تعريف الشفافية الإدارية
57	2.أنواع الشفافية الإدارية
58	3.أهمية الشفافية الإدارية
59	4.عناصر الشفافية الإدارية
60	5.المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية الإدارية
61	6.فوائد تطبيق الشفافية الإدارية
62	7.مؤشرات الشفافية الإدارية
88	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
91	تمهيد
92	1.المنهج
93	2.الأدوات المستخدمة في الدراسة
96	3.مجالات الدراسة

97	4. العينة
98	5. عرض وتحليل البيانات والنتائج
133	خلاصة الفصل
136	خاتمة
138	قائمة المصادر والمراجع
145	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	99
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	100
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	101
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	102
06	يبين أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة لنقل المعلومة	103
07	يبين ما إذا يتم عقد اجتماعات دورية من أجل مناقشة المسائل المتعلقة بالعمل.	104
08	يبين في أغلب الأحيان حول ماذا تكون مواضيع الاتصال بين الأستاذ والإدارة	105
09	يبين هل أنت راض عن الطريقة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات على مستوى قسمكم.	106
10	يبين ما إلى ماذا تخضع القرارات المتخذة على مستوى العمل	107
11	يبين على ما إذا يساعد اشتراك الأساتذة في القرارات المتعلقة بالعمل	108
12	يبين ما إذا في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة على مستوى القسم هل يتم أخذ رأي الأستاذ في ذلك	109
13	يبين ما إذا يتم تغيير أو إلغاء بعض القرارات من طرف الإدارة بعد أن تم مناقشتها علنا مع الزملاء.	110
14	يبين إلى ماذا يرجع عدم فعالية بعض القرارات في العمل.	111

113	يبين ما إذا تحرص المؤسسة على نشر القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل لیتسنى للجميع معرفة حقوقهم وواجباتهم وكذا العقوبات المترتبة على الأخطاء والتجاوزات التي يمكن حدوثها.	15
114	يبين الشفافية في الاتصال تعمل على زيادة ثقة الأستاذ في الإدارة التي تعمل بها.	16
115	يبين ما إذا كانت تنتهج الغدارة سياسة الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها.	17
116	يبين أن كلما كان الاتصال المساعد فعالا كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.	18
117	يبين ما إذا كان التنظيم يمتاز بالمركزية يفقد العملية الاتصالية مرونتها.	19
118	يبين ما إذا يتم أخذ الشكاوي بعين الاعتبار من طرف الغدارة في قسمكم.	20
119	يبين ما إذا كانت تتبنى الإدارة إجراءات مكتوبة ومعلنة فيما يتعلق بالموارد البشرية كالتوظيف والمكفآت والترقيات وسلم الرواتب	21
120	يبين ما إذا كانت الجامعة تعلن أسماء الموظفين الذين خضعوا للمسائلة في المخالفات والتجاوزات و المتورطين في قضايا الفساد داخل مؤسستكم.	22
122	يبين ما إذا كانت تحرص الإدارة على إيصال المعلومة وفق الاتصال الرسمي.	23
123	يبين ما إذا كان وصول المعلومة في وقتها يضمن تكافؤ الفرص بين اغلب الأساتذة.	24
124	يبين ما إذا كانت تحرص الإدارة عل إيصال المعلومة لكافة الأساتذة بموضوعية وبنفس الفرص	25
125	يبين ما إذا كانت تساهم المعلومات الصادرة من طرف الإدارة في تحقيق أفضل إنجاز في أقل وقت وجهد ممكن.	26

126	يبين ما إذا كانت تسعى الإدارة جاهدة لتلبية حاجات الأستاذ من المعلومات بغية تحقيق رضاه.	27
127	يبين ما إذا سبق إن واجهتك مشكلة سببها عدم تلقي المعلومات في الوقت المحدد.	28
128	يبين ما إذا كانت تتدخل العلاقات الشخصية في إيصال المعلومة لبعض دون غيرهم في مجال العمل.	29

ملخص

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على واقع الاتصال التنظيمي وانعكاساته على الشفافية في العمل.

من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الشفافية في العمل لدى أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف؟

للإجابة على هذا التساؤل تم إقتراح الفرضية العامة التالية: للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الشفافية في العمل لدى أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

وإنبثقت على الفرضية العامة ثلاث فرضيات جزئية كما يلي:

1- يعمل الاتصال التنظيمي على المشاركة في اتخاذ القرارات لدى أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

2- يعمل الاتصال التنظيمي على محاربة الفساد الإداري بقسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

3- يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لدى أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

ملخص

- طبقت الدراسة على عينة قصديه متمثلة في جميع أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف البالغ عددهم 34 أستاذ دون الأساتذة الإداريين البالغ عددهم 08 أساتذة.

كما تم إتباع المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الشفافية في العمل بقسم علم الاجتماع وذلك من خلال:

- الاتصال التنظيمي يعمل على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الاعتماد على وسائل إيصال المعلومة لجميع المستويات التنظيمية بالاعتماد على الوسائل الشفوية والكتابية وكذا الالكترونية.

- يعمل الاتصال التنظيمي على محاربة الفساد الإداري وذلك خلال العمل وفق مبدأ المكاشفة والشفافية في الاتصال بين الأستاذ والإدارة بقسم علم الاجتماع.

- الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الأساتذة بقسم علم الاجتماع وذلك من خلال حرص الإدارة على نشر المعلومات الوظيفية التي تساعد الأستاذ على مهامه بأكثر التزام ومثابرة.

Summary

The current study aims to identify the reality of organizational communication and its implications for work transparency.

By asking the following main question:

Does organizational communication have a role in achieving transparency at work among professors of the Department of Sociology at the University of Chadli Bin Jadid Al-Tarif?

To answer this question, three partial hypotheses have been put forward as follows:

1- Organizational communication involves participation in decision-making among professors of the Department of Sociology at Shazly Bin Jadid Al-Tarif University.

2- Organizational communication works on combating administrative corruption in the Department of Sociology at the University of Shazly bin Jadid Al-Tarif.

3- Organizational communication works to achieve the principle of equal opportunities for professors in the Department of Sociology at the University of Shazly Bin Jadid Al-Tarif.

- The study layer is based on an intentional sample represented by all 34 professors of the Sociology Department at Shazly Ben Jadid Al-Tarif University, excluding the 08 administrative professors.

In view of the inability to retrieve all the forms to be sent to the professors, the number retrieved reached 20 forms, so the study sample was determined to be 20 professors.

The descriptive approach was also followed for its relevance to the current study, and the questionnaire was used as a basic tool for collecting applied data, as it was divided into four basic axes, as follows:

The first axis: includes personal data.

The second axis: Organizational communication increases participation in decision-making for the University Professor, Department of Sociology, Chadli Bin Jadid Al-Tarif University.

The third axis: Organizational communication works to combat administrative corruption in the Department of Sociology at the University of Shazly bin Jadid Al-Tarif.

summary

The fourth axis: Organizational communication works to achieve the principle of equal opportunities for the professor in the Department of Sociology at the University of Shazly Bin Jadid Al-Tarif.

The study found the following results:

Organizational communication has a role in achieving transparency in the work of the Department of Sociology through:

- That organizational communication works to increase participation in decision-making by relying on means of communicating information to all organizational levels, relying on oral, written, as well as electronic means.

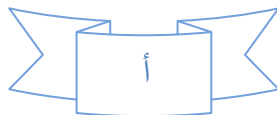
- Organizational communication works to fight administrative corruption during work according to the principle of openness and transparency in communication between the professor and the administration in the Department of Sociology.

Organizational communication works to achieve the principle of equal opportunities among all professors in the Department of Sociology, through the administration's keenness to publish job information that helps the professor in his duties with the most commitment and perseverance.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو في أي مكان يوجد به أفراد فلا بد أن يكون هنا اتصال بينهم وهذا فيما يخص الاتصال بصفة عامة. ولكن ما يهمني هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية. الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط أعضاء المؤسسة فيما بينهم ينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد أيضا على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز الأفراد لأداء مهامهم على أكمل وجه. كما يعمل الاتصال التنظيمي على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محبتهم الذي يعملون فيه وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد المؤسسة بتمية روح التعاون بين هذه الجماعات. ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء كان هذا الاتصال داخليا أو خارجيا. إلى أن واقع الاتصال في المؤسسة نلاحظ أن لم يعطي له دوره الحقيقي والأساسي وهذا ما نلاحظه بحيث يوجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الجهاز الإداري والمستفيدين وخاصة في مجال الشفافية في العمل (الشفافية الإدارية)

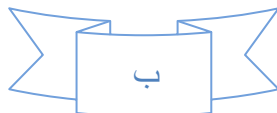


وهذا من خلال الصعوبة التي يواجهها المسؤولون والمشرفين في إيصال أمورهم وقراراتهم وتعليماتهم كذلك الإهمال واللامبالاة من قبل بعض الموظفين وغياب عامل التنسيق، وعدم المرونة والمحابة والمحسوبية وتراجع القيم الإدارية والمركزية الشديدة كل هذا أدى إلى وجوه واسعة بين الجهاز الإداري والمستفيدين وأدى إلى فقدان الثقة به وبخدماتها وغياب قيم التعاون والنزاهة بين الموظفين.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع خاصة في محاولة إثراء الحقل المعرفي في مجال الاتصال التنظيمي في مجال الاتصال التنظيمي وكذا الشفافية في العمل. جاءت هذه الدراسة التي تظهر أهميتها العلمية والتركيز عليها حيث أصبحت مثار لاهتمام الجمع.

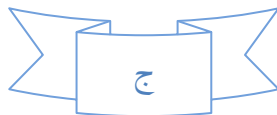
وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها معبرة عن محاول الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وانعكاساته على الشفافية في العمل. حيث احتوت هذه الدراسة على مقدمة وأربعة فصول، تضمن الفصل الأول إشكالية الدراسة الفرضيات، أهمية الدراسة، أسباب اختيارها، وأهدافها، تحديد المفاهيم لواردة في الدراسة، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة كذلك التعقيب على الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة كل ما يتعلق بالاتصال التنظيمي في حين أن الفصل الثالث وخصص لدراسة كل ما يتعلق بالشفافية في العمل (الإدارية).



مقدمة

والفصل الرابع قد تضمن المنهج المستخدم في الدراسة كذلك الأدوات المستخدمة، مجالات الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة البحث، عرض وتحليل البيانات والنتائج، خاتمة، ملاحق.



الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد المفاهيم إجرائيا.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة.

1- الإشكالية

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف الباحثين والمختصين في السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا. ويمكن لقول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فالإتصال يمثل أهم مقتضيات لحياة الإنسانية، وهو عملية ضرورية في طبيعة البشر وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية تسعى دائما إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها، لذا يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية والعماد القوي في حياتنا بصفة عامة وفي طبيعة تعاملاتنا بصفة خاصة لأن حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلبة لا تقل أهمية من حاجته للسكن، والمأكل والملبس. بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد ككل داخل المجتمع الإنساني. لكن لو نظر إلى الواقع لوجدنا أن الاتصال اليوم أصبح أكثر تعقيد من ذي قبل وهذا مع تطوير المجتمعات والرقي الحضاري والتكنولوجي وتطور وسائل الإعلام والاتصال هذا الذي يشهده عالمنا اليوم، فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، لهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخص وكذا الجماهير والتنظيمي.

لكن هذا الأخير يلعب هاما وفقا داخل المنظمات كونه يتم في المؤسسات والشركات. فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته، فالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني بل هو تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي وذلك بهدف إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. فهو يعتبر عملي أساسية داخل أي مؤسسة سواء كانت كما يعتبر معيار مهما لقياس مدى تطور ونجاح المؤسسة أو فشلها وعدم تحقيق أهدافها. من خلال هذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك يعمل المنظمات، هذا باعتباره جزء لا يمكن تجاهله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فهو عنصر فعال خاصة في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة ككل.

وباعتبار الجامعة مؤسسة من هذه المؤسسات الاجتماعية تعتمد على الاتصال التنظيمي من أجل تطويرها وتحقيق أهدافها وتلبية حاجيات الطلبة والأساتذة والعمال وغيرها... كذلك خدمة الصالح العام، فالجامعة وكغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة لتحسين أدائها وإبراز دورها والقيام بإعمالها على أكمل وجه وضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة والتنسيق بين وحداتها وهذا لضمان النجاح والوصول إلى الأهداف المرغوبة وهذا في ظل تحقيق الشفافية الإدارية وتطبيق الاتصال التنظيمي ذلك أن مسألة الشفافية في العمل الشفافية.

(الإدارية) من المبادئ الأساسية واللازمة التي تقوم عليها المؤسسة وخاصة المؤسسة الجامعية، وأن أي نجاح في المؤسسة في أداء وظائفها لا يمكن تحقيقه إلا مع وجود مبدأ عام للشفافية، وهذا المبدأ هو الذي يحكم ويسود كافة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة وحماية جهازها الإداري، وتعزيز مبدأ الشفافية يكون من خلال المراقبة المستمرة والتخطيط والتنظيم وكذا التنسيق بين الإداريين والمرؤوسين لأن الشفافية الإدارية تعتبر إحدى السبل الكفيلة بالقضاء على كل أنواع الفساد الإداري كما تعمل على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وكل هذا بدوره يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق الصدف والمصادقية حيث كلما كانت الشفافية في العمل كلما زاد نجاح المؤسسة وكذا زيادة ثقة العاملين والعمل بكل إلتزام ومثابرة.

إذن ومحاولة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والشفافية في العمل دفعنا إلى طرح التساؤل المركزي التالي:

هل للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الشفافية في العمل لدى أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

2- فرضيات الدراسة

أ- الفرضية العامة

للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الشفافية في العمل لدى أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

ب- الفرضيات الجزئية

الفرضية الجزئية الأولى: يعمل الاتصال التنظيمي على زيادة المشاركة في اتخاذ

القرارات لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

الفرضية الجزئية الثانية: يعمل الاتصال التنظيمي على محاربة الفساد الإداري بقسم

علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

الفرضية الجزئية الثالثة: يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لدى

الأستاذ بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية

وانعكاساته على الشفافية في العمل، ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية.

باعتباره عنصر مهم تسعى من خلاله المؤسسة الجامعية إلى تحقيق أهدافها وبيان

أهمية وخصوصيات الاتصال التنظيمي

- معرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

- محاولة الكشف عن أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية.

- إجراء دراسة ميدانية حول هذا الموضوع.

- تسليط الضوء على واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وانعكاساته على الشفافية في العمل.
- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة
- الكشف على أنماط وأساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
- معرفة ما إذا كان للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الشفافية الإدارية داخل المؤسسة الجامعية.

- التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات الجامعية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- لقد تم اختيار هذا الموضوع للدراسة نظرا لعدة أسباب وتتمثل فيما يلي:
- من أجل إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع الاتصال.
 - افتقار المكتبة لمثل هذه المواضيع .
 - معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية.
 - الرغبة في معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة الجامعية تستعمل تقنيات الاتصال التنظيمي بشكل منظم.
 - إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في الجامعة.
 - التعرف على ميكانيزمات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية.
 - محاولة إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في توجيه السلوك داخل المؤسسات.

- إثراء مكتبة الجامعة بهذه الدراسة التي لم يسبق لها وإن أجريت وكذلك لكي يستفيد

منها الطلبة

- الأهمية العلمية للموضوع

6- تحديد المفاهيم:

1-الاتصال التنظيمي: هو عملية إدارية اجتماعية، ونفسية داخل المنظمة تساهم في

تحويل ونقل المعلومات والآراء والأفكار بين أجزاء التنظيم مستهدفة تسهيل عملية اتخاذ القرارات وخلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة بغية تحقيق أهدافها.

2-المؤسسة الجامعية: هي مؤسسة تعليمية تكوينية وإنتاجية ذات طابع إداري، لها

دور فعال في تنشئة الفرد والمجتمع، تضم أفراد يشكلون فيها الأساتذة العنصر الهام والمحوري ويكونون في حركة ديناميكية للمنظمة التعليمية الجامعية سواء التدريسية أو البحثية والعنصر الثاني المتمثل في الطلبة بحيث يتكون فيها العنصرين في حالة تفاعل مستمر ويتبعون تسلسل هرمي معين

3-الشفافية في العمل: يعني التزام الإدارات العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح

والمصداقية في ممارسة أعمالها وتأدية وظائفها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة وهي حق لكل فرد من العاملين والمستفيدين في الوصول إلى المعلومات والإطلاع على البيانات وآليات صنع واتخاذ القرارات.

أي الكشف والاطلاع عن المعلومات بطريقة واضحة بحيث تصبح متاحة للجميع كما

تتضمن المصداقية في اتخاذ قراراتها.

الفساد الإداري: هو استغلال منصب ما من أجل القيام بأعمال وخدمات لمجموعة من الأشخاص أو شخص معين بشرط الحصول على مقابل وهو الاستخدام السيئ للوظيفة وعدم تطبيقها بأسلوب مناسب.

المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي وظيفة إدارية وعملية تنظيمية ترتبط بظاهرة الرشد الإداري داخل المؤسسات يقوم بها الجهاز التنفيذي لهذه المؤسسة والتي الأوامر والمعلومات التي يصدرها متخذ القرار وضرورة تنفيذها من طرف جميع أعضاء المؤسسة أو التنظيم قصد تحقيق التوازن وتجسيد الأهداف المسطرة

تكافؤ الفرص: هو معاملة جميع الناس بالمثل أي البعد عن التمييز والتفريق وتحقيق العدالة والمساواة وإعطاء لكل ذي حق حقه.

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي والتي تساعد في إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة، ولما توفره للباحث من إطلاع فهم أكثر للموضوع وكذلك توسيع مجال المعرفة لدبة.

كما أن التطرق للدراسات السابقة له أهمية وفائدة كبيرة في مجال البحث وفي عرض للدراسات السابقة وقد تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات والابحاث التي تناولت أحد متغيرات الدراسة كما يلي:

-دراسة العربي بن داود:2007: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية

الجزائرية، مركب الرفعات والمجارف C.P.G قسنطينة نموذجاً.⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة موضوع مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصناعية، وهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتجلى من خلال ما مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال، وإبراز أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها. كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية، وقد اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي للدراسة على الاستمارة التي ضمت 40 سؤال قام بتوزيعها على 100 مبحوث والمتمثلين في العمال كما اعتمد على الملاحظة البسيطة والمقابلة والوثائق والسجلات

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية والمتمثلة في :

- أنه كلما كان الاتصال النازل فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات. كما أقر أغلب المبحوثين أن الإدارة لا تهتم بالاتصال بكافة المستويات فهي لا تهتم بالإطارات والإداريين وأنها لا تعطي أهمية للمستويات ، ويعتبر العامل مجرد آلة. كما تبين أن بعض العمال الذين تبلغ نسبتهم 73% يقرون بوضوح المعلومات.

¹ العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرفعات والمجارف C.P.G عين السمارة، قسنطينة، مذكرتي شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منطوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع والديموغرافيا، 2007/2008، 277.

- ويمكن القول بأن المعلومات والقرارات مهما كانت بطيئة إلا أنها من حيث الوجود نجدها واضحة ويؤكدون أن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل وأنها لا تعلمهم عند اتخاذ القرارات وخاصة فئات عمال التنفيذ الذين يصرحون بعدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات ومنه يمكن القول بأن إدارة المؤسسة تنعدم فيها المشاركة الديمقراطية في اتخاذ القرارات. وبالتالي فالقرارات داخل المؤسسة لا تكون إلا بيد الإدارة.

دراسة بوعطيط جلال الدين:2008: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، عنابة نموذجيا. (1)

تناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وكذلك التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم والوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين وقد اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على الاستمارة والتي قام بتوزيعها على 210 مجرور والمتمثلين في العمال كما اعتمد على المنهج العلمي والنهج الوصفي

¹- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منطوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، 2009-2008.

وتحصل الباحث على نتائج لدراسته المتمثلة في أنه فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز نجد أن المؤسسة أو القائمين على سيرها يمزجون بين النمطية (الاتصال الصاعد والنازل) طبقاً لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، كما أكدت الدراسة من خلال استجابات العمال التنفيذيين على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر.

كما أكد كذلك على أن اقتران اتصال الإدارة بالعمال غالباً ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها ولجوء الإدارة أحياناً إلى العمال للاستماع على آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة لديهم.

- كما أن المزج بين النمطين الاتصال الصاعد والاتصال النازل هو السمة الأبرز في سيرورة الاتصال في مؤسسة سونلغاز والتي تعبر عن المؤسسات الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها. كما استنتج الباحث أنه هناك علاقة إرباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

دراسة سليم كفان 2005/2004: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة

ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية (1)

تناولت هذه الدراسة موضوع مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في

اتخاذ القرارات التنظيمية. حيث هدف هذه الدراسة إلى تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة

¹- سليم كفان: دراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفين 2005/2004

التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، كذلك هدف إلى إبداء أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بعملية صنع واتخاذ القرارات والتي تهم هذه الدراسة حيث أنه يجب أن تكون عملية صنع واتخاذ القرارات من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة. واتخاذ القرار الرشيد يتوقف على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع واتخاذ القرار. وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي والمقابلة والملاحظة والاستبيان كذلك اعتمد على الاستمارة والتي شملت 24 سؤال وقام بتوزيعها على 80 مبحوث

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاز

القرارات التنظيمية

- أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضروري دليل على أن الاتصال فعال

داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية

كالخبرة والكفاءة التنظيمية

- أن الاتصال التنظيمي له دور كبير وفعال خاصة في مجال ترشيد وتفعيل وتفعيل

القرارات التنظيمية

دراسة خالد سعد برهم الحشاش 2014: درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري

مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العملية فيها.

تناولت هذه الدراسة موضوع درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، كذلك تحديد درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث في الجزء التطبيقي من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعد استبيانين كأداة للدراسة، الأولى لتحديد درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، والثانية لتحديد درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

- حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة والبالغ عددهم 309 موظفا موزعين كما يلي: 126 رئيس قسم، 183 مشرفا تربويا، وتكونت عينة الدراسة من 281 رئيس قسم ومشرفا تربويا من أصل 309 موظفا. أي نسبة استرجاع 90.93%¹.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بنسبة 71.60%.

¹ - خالد سعد برهم الحشاش: درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص أصول التربية للجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، 2014.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمتغير (الجنس وسنوات العمل).
- أن درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بنسبة 77.40%.

8- التعقيب على الدراسات السابقة

لقد استعرضت عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية التي أوضحت أن واقع الاتصال التنظيمي وانعكاساته على الشفافية في العمل يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين.

تختلف الدراسات وتتشابه أحيانا فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.

وضمن هذا السياق وقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من العربي بن داود وبوعطيط جلال الدين وكذلك سليم كنان في دراسة نفس المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي كما تشابهت دراسة خالد سعد برهم الحشاش مع هذه الدراسة الحالية في دراسة نفس المتغير التابع وهو الشفافية أما بالنسبة للاختلاف فقد اختلفت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم، وكذلك عينة الدراسة، بالإضافة إلى الاختلاف في المجال المكاني والزمني، والأهداف والأسباب.

وقد استفدنا من هذه الدراسات في جوانب عدة كونها تمنعت بالعديد من المراجع والمصادر، وبالتالي فقد ساعدتنا في صياغة الإشكالية وكذا في الجانب النظري لهذه الدراسة.

وفي دراستنا الحالية المعنونة بواقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وانعكاساته على الشفافية في العمل طبقت الدراسة على عينة قصدية تتمثل في 20 أستاذ بقسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على عكس ما تم تطبيقه في دراسة الفعربي بن

داود التي طبقت على العمال بمركب الرافعات والمجارف C.P.G-عين السمارة قسنطينة كذلك على عكس ما تم تطبيقه في دراسة كل من بوعطي جلال الدين التي طبقت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، ودراسة خالد سعد برهم الحشاش التي طبقت على جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

وتوصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

– أن الاتصال التنظيمي يعمل على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.

– يعمل الاتصال التنظيمي على محاربة الفساد الإداري.

– الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.

إذن نسجل تحقق الفرضيات ومنه تحقق الفرضية العامة القائلة أن للاتصال التنظيمي

دور في تحقيق الشفافية في العمل لدى أساتذة قيم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد

الطارف.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

1- تعريف الاتصال التنظيمي

2- أنواع الاتصال التنظيمي

3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

4- خصائص الاتصال التنظيمي الفعال

5- وظائف الاتصال التنظيمي

6- أشكال الاتصال التنظيمي:

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، حيث أنه يحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه.

فالالاتصال التنظيمي يعد قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والردار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا. والهدف العام من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف الإدارة(المنظمة) إذ يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الاتصال التنظيمي الذي يعتبر محور دراستنا من خلال تعريفه، أنواعه ونتطرق كذلك لأهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وأشكاله وإعطاء بعض خصائص الاتصال التنظيمي الفعال التي تساهم بقدر كبير نظرا لأهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

- يعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي: بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المنظمات وبيئتها، وهو معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (1)
- يعرف إبراهيم عرقوب الاتصال التنظيمي: بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يقع داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي. (2)
- كما يعرفه منير حجاب بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة دقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين صاعدة وهابطة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي. (3)
- كما يعرف الاتصال التنظيمي كذلك بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق أهداف معينة.

2- أنواع الاتصال التنظيمي

يمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية إلى قسمين وهما الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية.

2-1-الاتصالات الداخلية:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين داخل المؤسسة وداخل نظامها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات. (4)

(1) - منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص13.

(2) - فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص16.

(3) - محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، مصر، 2003، ص35.

(4) - محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص58.

ويعرفه ناصر القاسمي بأنه تلم العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بينمختلف العاملين.⁽¹⁾

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية وسوف نلقي الضوء على كل منهما:

2-1-1-1- الاتصالات الرسمية:

يعرفها بشير العلق بأنها الاتصال الذي يقع من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي. ويشترط لتدفق وإنسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات.⁽²⁾ ويأخذ هذا النوع من الاتصالات ثلاث اتجاهات تتمثل في:

2-1-1-2 الاتصال النازل:

وهو اتصال من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال المعلومات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. ومن أكثر الظروف المستخدمة في هذا النوع من الاتصال، الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين.⁽³⁾

وهناك خمسة أنواع من الاتصال النازل تحدث بين المشرفين والمرؤوسين أي تنظيم وهي:

1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.

(1) - ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.

(2) - بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، الطبعة العربية دار دنيا زوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص307.

(3) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص243.

2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة، وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.

3- معلومات حول الإجراءات والمسارات التنظيمية.

4- معلومات ترجع فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق بين العاملين وأهداف التنظيم.⁽¹⁾

أ- أغراض الاتصال النازل:

- توضيح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها... الخ.
- إطلاع المرؤوسين على المنظمة تاريخها، تطورها، مستقبلها.
- توصيل معلومات عن العمليات اليومية.
- إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.⁽²⁾

ب- مزايا الاتصال النازل:

- إعلام الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد على القضاء على جو عدم الثقة التي قد تسود المنظمة.
- يخلق شعور لدى الموظفين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، مما يخلق لدى الأفراد الإعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين الأفراد من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها، مما يساعد على التوازن العام في المؤسسة.

(1) - محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص 46.

(2) - حسن مريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 274.

ج- معوقات الاتصال النازل:

بالرغم من أهمية وحيوية الاتصال النازل، لكنه يواجه مشكلات أو معوقات تزيد من صعوبتها وتحول دون تحقيق الاتصال الناجح، والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس.

ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- إن العديد من التنظيمات غالباً ما تعتمد على وسائل اتصال حديثة وتتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب حجب من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب لرسائل الإدارة للعاملين.⁽¹⁾

د- وسائل تحسين الاتصال النازل:

يستطيع المدير الإسهام بشكل كبير في نجاح الاتصال النازل من خلال اهتمامه بمقدار ونوعية المعلومات، وإعطائه مزيد من الاهتمام للمستقبل ودوره في عملية الاتصال، واختيار الوسائل المناسبة وفيما يلي بعض الاقتراحات لتحسين الاتصال النازل:⁽²⁾

- أن يكون لدى المدير قناعة كبيرة بأن لاتصالات تشكل جانبا هاما في عمله.

- أن يسعى الرئيس باستمرار لغطلاخ العاملين على ما يجري في المنظمة وخاصة المعلومات التي تهمل العاملين.

- أن يخطط المدير بوعي للاتصالات.

- ايجاد وبناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات.

2-1-1-2-الاتصال الصاعد:

(1)- عبد المعطي محمد عساف: الاتصال الفعال، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص185.

(2)- حسن مريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص257-258.

أي الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، أي من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا. أغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها. ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم وآراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح.⁽¹⁾

أ- أغراض الاتصال الصاعد:

للإتصال الصاعد أغراض وتتجلى فيما يلي:

- التعبير عن آراء المرؤوسين وشكواهم ومشكلاتهم.

- تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.

- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياستها وخططها... الخ

- المشاركة في صنع القرار.

- طلب التوجيه والنصح والإرشاد.

- توجيه الأسئلة ولاستفسارات حول العمل.⁽²⁾

ب- مزايا الاتصال الصاعد:

تتمثل مزايا الاتصال الصاعد فيما يلي:

(1) - شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص162.

(2) - حسين مريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص32.

- تمكين الأفراد في التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء لحاجات اجتماعية وذاتية لهم.

- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتفاوتة مع

الرئيس، وعليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة، مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات

التي يلمسها في بيئة العمل، وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين

ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.(1)

ج- معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

- عدم الإصغاء الفعال للمرؤوسين.

- التقاليد والشهرة والسلطة تدعم الاتصالات النازلة.

- إتباع سياسة الباب المغلق من طرف الرؤساء والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين.

- البعد المكاني بين الرئيس والمرؤوس.

- تعقد الهيكل التنظيمي ووجود مستويات إدارية عديدة.

- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر.(2)

د- وسائل تحسين الاتصال الصاعد:

تتمثل وسائل تحسين الاتصال الصاعد في إتباع الإدارة للإجراءات التالية:

(1) - محمد يسري إبراهيم دعيس: الاتصال والسلوك التنظيمي، البطاس سنتر للنشر والتوزيع، مصر، 1999 ص187.

(2) - حسين مريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص280-281..

- إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم شكاويهم ومقترحاتهم وحل مشكلاتهم.
- على المدير أن يتوخى العناية والدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات والاقترحات وأن يemonوا موضع ثقة في هذا الحقل.
- أن لا يكشف المدير عن رأيه في موضوع ما قبل سماع المرؤوس ناقل المعلومات وصاحب المشكلة.(1)

2-1-1-3-الاتصال الأفقي:

- وتمثل الاتصالات القائمة بين الـأفراد او الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقة التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة.(2)
- وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بينمختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتدقيق التكامل داخل المؤسسة.(3)
- أ- أغراض الاتصال الأفقي:

- للالاتصال الأفقي عدة أغراض وسنذكر أهمها وتتمثل فيما يلي:
- توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.
- تحسين نوعية وفعالية القرارات.
- تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة.
- حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة.(4)

(1)- زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص43.

(2)- خضير كاظم حمود، موسى سلامة التوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص308.

(3)- حسين مريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص261.

(4)- حسيم مريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص275.

ب- مزايا الاتصال الأفقي:

من مزايا الاتصال الأفقي ما يلي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات في كل جانب وفي كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.(1)

ج- معوقات الاتصال الأفقي:

هناك عدة معوقات تعيق الاتصال الأفقي وهي:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية في نفس المستوى داخل المؤسسة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا والمخصصات المالية.
- عجز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم، وهكذا يجد المتصل نفسه مضطر للاعتماد على الاقناع وليس الإكبار، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.
- إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز امام الاتصال الأفقي.(2)

د- وسائل تحسين الاتصال الأفقي:

يمكن التخفيف من هذه العقبات التي تواجه الاتصال الأفقي وجعله فعالا بإتباع الوسائل التالية:

(1)- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص225.

(2)- محمد أبو سمرة: مرجع سابق: ص 225 .

- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها والتعامل معها كلجان دائمة.

- وضع بنياتن تنظيمي واضح وتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد فيه، إذ يمكن أن يعمل الموظفين على كافة المستويات مع بعضهم البعض إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم، ومساعدة أعمالهم في إنجاز تلك الأهداف.

- إقناع رئيس التنظيم لرؤسائ الوحدات الإدارية في العمل بروح الفريق ومحاولة فهمهم لبعضهم البعض وإشعارهم من الإدارة بأن مدير المؤسسة يتفهم أوضاعهم ومشاعرهم.(1)

2-1-2- الاتصالات غير الرسمية:

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه التي توجد بين العاملين، وتتضمن معلومات عن الأفراد، الزملاء وأعضاء وجماعات العمل، ومشكلاتهم ودوافعهم و إنجازاتهم، تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه.(2)

ويعرفه عبد الغفار حنفي على أنه الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء والزملاء حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات.(3)

مميزات الاتصال غير الرسمي:

للاتصال غير الرسمي عدة مميزات وتتجلى فيما يلي:

(1) - محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص52-53.

(2) - إبراهيم عيج العليج: الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150.

(3) - عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ص20.

- يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة إنتشار قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز أو رقابة.

- هو تعبير تلقائي و عفوي وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

- يساعد الاتصال غير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها.

- يعتمد الأفراد على الاتصال غير الرسمي عند ما يشعرون بعدم الأمان والخطر، أو حينما يواجهون تغييرات في المؤسسة.(1)

أنماط الاتصالات غير الرسمية:

توجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها:

الاتصالات العنقودية:

تعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال وانماط، يمكن التمييز بين نمطين اثنين هما:

أ- سلسلة النميمة والعتبة:

وقد سميت بذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد، وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى الأشخاص الآخرين.

(1)- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص35.

ب- السلسلة العنقودية:

ويعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل استثنائي، حيث يمرر الشخص معلومات على عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين.(1)

الإدارة بالتجول:

ويعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي، شائعاً بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جداً، إلا أنه يستخدم أيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات، كما تتعاطم أهمية هذا النوع من الاتصالات في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج العمل الرسمية.(2)

سلبيات الاتصالات غير الرسمية

هناك عدة سلبيات للاتصالات غير الرسمية وسنقوم بذكر أهمها:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشبوهة مما يترك أثراً سلبياً على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح واضطراب العلاقات الإنسانية الناتجة عن ردود الأفعال الإنتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلاً.(3)

(1) - حميدة الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دط، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص61-62.

(2) - حميدة الطائي: المرجع نفسه، ص63.

(3) - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص252.

2-2- الاتصالات الخارجية

هي تلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الغدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل علم أو جمهورها الخاص.(1)

ومن الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية والجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الغدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجهاتها وإرشاداتها وقرارتها والإعلان عن نفسها وسلعها وخدماتها كما تعمل على إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي قد يكون لها أثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمة الإدارية.(2)

2-2-1- أغراض الاتصال الخارجي:

تتمثل أغراض الاتصال الخارجي في:

- الإقناع.
- التأثير في المبيعات.
- الاستجابة لقوانين الدولة وتعليماتها.
- المشاركة مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.(3)

(1)- محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص59.

(2)- صباح حميد، غازي أبو زيتون: الاتصالات الإدارية الأسس ومفاهيم ومراسلات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص29.

(3)- صباح حميد: غازي فرحان أوزيتون: مرجع سابق، ص30.

ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية سواء

التقليدية منها أو الالكترونية الشفهية أو التحريرية تستهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الآتي:

- إشباع حاجات العملاء وطلباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والطلبات

- توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قمية الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على تغذية عكسية منه.

- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة لتحقيق منافع متبادلة.⁽¹⁾

(1) - حميد الطائي، بشير العلق: مرجع سابق، ص 86.

3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

أ- أهميته:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصال التنظيمي لا ينبغي النظر إليه على أنه عملية مستقلة بذاته، إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة. (1) حيث تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالمهام التالية:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التنسيق بين الوحدات المختلفة والمهام.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تكوين علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراساتها وإقتراح الحلول المناسبة لها.
- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر في شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير. (2)

ب- أهدافه:

(1) - أحمد ماهر: كيف نرف مهاراتك الإدارية في الاتصال، دط، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004 ص31.

(2) - خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص47.

تتمثل الاهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها فيما يلي:

1- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الاتصال بين التصرفات وأفعال وأقسام المؤسسة المختلفة فبدون اتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال التنظيمي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف

التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.(1)

3- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين

يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال التنظيمي الفاعلين أو العاملين عن التعبير عن

سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في أية موقف دون حرج

أو خوف.(2)

4- خصائص الاتصال التنظيمي الفعال:

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة

وتتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في:

(1)- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة،

مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2002، ص87.

(2)- راوية حسن: السلوك في المنظمات، دار الجامعات، مصر، 1999، ص190.

1- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد ايصالها للغير: فالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب ايصاله.

2- الثقة في مصدر الرسالة: حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها. (1)

3- الموضوع: وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

4- البساطة: أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.

5 - سلامة الوسيلة: أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.

6- الدقة: وتعني نقل البيانات والمعلومات كاملة دون تشويه فإن كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل البيانات والمعلومات اللازمة. (2)

7- الإقناع والتأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذات طابع فعال وله رد ايجابي فإنه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.

8- الشمولية: قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة. (1)

(1) - بشير العلاق: مرجع سابق، ص 310-311.

(2) - معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 176.

5- وظائف الاتصال التنظيمي:

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة دوراً هاماً وأساسياً حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية، ويقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثير في عملية التنظيم بصفة عامة. فوظائف الاتصال ترتبط بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن الاتصال عدة وظائف وتتمثل فيما يلي:

أ- **وظيفة الإنتاج:** يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الانتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية حيث يرى كين دفيز في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى غنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل. (2) والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، ومن هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال نوعيته وكميته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وإتخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل. (3)

ب- **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أوتحت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتوج او الوسيلة أو النظام، العملية السياسية، والبرامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة للمنظمة حينما طبقتها. (4)

(1)- فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص377-378.

(2)- أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص144.

(3)- أبو النجا محمد العمري: المرجع نفسه، ص145.

(4)- روس زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب: إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس، 2005، ص205.

كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والتقنين باعبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، ولالإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية هما: البعد الأول يتمثل في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمخططات الجديدة ويتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول.⁽¹⁾

ج- وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بما فرض ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات. فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل. وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة:

- معرفة المنتج (الرسالة).
- معرفة العميل (المستقبل).
- معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).
- تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).
- ترك انطباع حسن (رد الفعل).

(1)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص118.

د- وظيفة التبليغ: تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

1- تقارير

2- تنفيذ واجبات

3 - شرح خطوات العمل في فترة معينة

4- تبليغ سياسات وقرارات الإدارة

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

1 - تحديد وقت الاتصال

2- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات

3- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.(1)

و- وظيفة التفهيم والتعليم: تهتم لقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص لآخر. ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال، ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الافتراض وهو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه.

2- وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس وتدريبهم وفي القرارات الإدارية

الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة.(2)

(1) - شعبان فرج: مرجع سابق، ص 144-146.

(2) - شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ي- وظيفة الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية هي:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
- ضمان استمرارية العملية الانتاجية والإبداعية للمنظمة.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث بينهم على مستوى أفقي وعمودي.(1).

6- أشكال الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من أشكال الاتصال في المنظمات سنذكر بعض الأشكال وهي كالآتي:

1- الاتصال اللفظي: وهو الاتصال الذي يتم فيه استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها اللغة سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو مسموعة، ويعتمد فيها بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع فهناك المعنى الضمني والمعنى الصريح والأمر يتوقف فهمه على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرسل والقدرة هنا تنقسم إلى قسمين:

- أ- قدرة المرسل أو المصدر على بناء الرسالة الاتصالية إلى المستقبل وإيصاله على النحو المراد.
 - ب- قدرة المستقبل أو المتلقي على تحليل المعاني وفهم مضمون الرسالة ويشتمل ذلك القدرة الذهنية والخبرة ورصيده إلى المعرفة.
- وتوجد علاقة تناسبية بين بناء رسالة من جهة وفهمها من جهة أخرى فكلما كان بناء الرسالة دقيقا وواضحا كانت احتمالات فهم المضمون مرتفعة وهذه علاقة تعكس بالاتصال والأطراف المشتركة والفاعلة في هذه العملية.(2)

(1)- مصطفى عشوري، مرجع سابق، ص ص144-145.

(2)- منا طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطية، 2002، ص32.

2- الاتصال غير اللفظي: هو الاتصال الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطق وتعتمد لغته على الإشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية، فعلى الرغم من أننا لا نتقوه بكلمة واحدة في بعض المواقف إلا أن أشياء كثيرة تعطي عنا معلومات للآخرين من تلك الأشياء للمظهر العام، الأفعال، اللباس، والحركات وأوضاع الجسم... الخ. وهي حين تفعل ذلك يكون لها تأثيرها على سلوك الآخرين ومواقفهم وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل في علاقات العاملين بالمؤسسة مع بعضهم البعض وفي علاقاتهم واتصالاتهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيدا في فهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف كالرضا والغضب والمواقف والرفض. (1)

3- الاتصالات الالكترونية: تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال، وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية بهذا المجال، والتي مكنت العديد من توزيع وتقديم مطبوع على سبيل المثال في وقت محدود للغاية كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير بالمثل. (2)

فإن المديرين أصبحت تتوفر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية حيث يجلسون في أماكن عملهم ولكنهم يلتقون على شاشات عرض تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم.

لقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد الالكترونية ضخمة وتشير التقارير الحديثة إلى أنه يوجد في الو.م.أ. أوحدها عما يزيد عن 35 مليون فرد يستخدمون الهاتف أو الحاسب الشخصي أو الفاكس للممارسة العمل خارج مكاتبهم ويمكن أن نتصور

(1) - حسين خريف: الاتصال مفاهيم أساليب وأنواع، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2002، ص

(2) - جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2002، ص221.

ما أحدثته ثورة الأنترنت، من الفرص للاتصال على مستوى المنظمات والأفراد بل والودل مما جعل من العالم كله بمثابة قرية صغيرة.

وعلى الرغم من المزايا المتولدة عن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، إلا أن علماء النفس والاجتماع نجحوا في رصد بعض المشكلات المصاحبة لهذه الظاهرة، على سبيل المثال أن استخدام الاتصال الالكتروني بدلا من الاتصال الشخصي في المحادثات والمقابلات جعل من الصعب بناء ثقافة تنظيمية وبناء علاقات قوية تستند إلى الثقة المتبادلة والدعم الايجابي.⁽¹⁾

4- الإدارة بالتجول: من الأشكال المعاصرة الاتصالات غير الرسمية مفهوم الإدارة بالتجول، وتكمن الفكرة الأساسية وراء هذا المفهوم في أهمية أن يكون المدير على دراية مستمرة بما يجري على أرض الواقع وذلك عن طريق المرور على المساعدين المباشرين وفئات العاملين الآخرين في المستويات الدنيا للتنظيم والتحدث إليهم.⁽²⁾

(1) - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص222.

(2) - جمال الدين محمد المرسي: مرجع نفسه، ص223

7- معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من المعلومات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:

المعوقات الشخصية: وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الأساسية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل وذلك نتيجة في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية التي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم ومن أهم المعوقات ما يلي:

- تباين الإدراك: وهي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة والذي يعود ذلك للأسباب التي ذكرناها سابقا وهي الاختلافات البيئية والفردية والتي تؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها الأشياء.
- الإدراك الانتقالي: فعادة يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يناسب قيمه واتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من اتجاهات وقيم وأفكار.
- الانطواء: وتتمثل في عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- حس المعلومات: وذلك بإخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- المبالغة في الاتصال: وهي عكس حس الاتصال حيث يتم من خلال ذلك الاجتماعات.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل.
- ضيق الوقت. (1)

المعوقات التنظيمية: وترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

(1) - ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 198-199.

- وقد يكون التخصص هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين.

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.⁽¹⁾

معوقات اجتماعية وثقافية: ويرجع هذا لانوع من المعوقات إلى النشأة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم او خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من حيث التنظيم.

أ- التباعد الاجتماعي: ونقصد به الاختلافات في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة.⁽²⁾

وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والجينية، حيث يعتبر هذا لاعامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير، إذ تنعقد الاتصالات فيه، وعليه في المنظمات التي يتشكل مجتمعنا من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة نجد صعوبات كثيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، وتعتبر هذا لاعائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

ب- الاختلافات الثقافية: إن التمايز والتباين بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا يجعل العملية تتسم بصعوبة فاللغة ليست

(1)- زيد عوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2008، ص46-65.

(2)- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط7، الأردن 2004، ص242.

الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

ومنه فالفاعل الثقافي له دور كبير وهامفي تحقيق فعالية وفهم خلفياتهم وثقافتهم في عملية تشكيل جماعات و فرق العمل وذلك لتفادي لانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.(1)

المعوقات البيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي نستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليد بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير المنظمات. ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والإنسجام التي تتوفر بينهم وتحدد أسلوب الاتصال في مدى فاعليته.(2)

(1) - كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص242.

(2) - زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص46.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات أو الإدارات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجب الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في الإدارة (المؤسسة) بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المؤسسة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل.

الفصل الثالث

الشفافية الإدارية

تمهيد.

1- تعريف الشفافية الإدارية

2- أنواع الشفافية الإدارية

3- أهمية الشفافية الإدارية

4- عناصر الشفافية الإدارية

5- المتطلبات الأساسية للشفافية الإدارية

6- فوائد تطبيق الشفافية الإدارية

7- مؤشرات الشفافية الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الشفافية من المداخل الإدارية الحديثة وذلك لما لها من دور ايجابي في إحداث التنمية الإدارية وتعزيز الإلتفاء الوظيفي للمؤسسة، حيث تمكنها من تجاوز المصاعب والعقبات، كما أنها تساعدها على تحقيق أهدافها، حيث ترتبط الشفافية بالبحث عن معايير وقيم المصادقية والمساءلة والوضوح والنزاهة في الأعمال والممارسات الإدارية، فهي ضمن هذا الإطار تعني جعل الأمر واضحا وشفافا بعيد عن اللبس والغموض، أي الكشف والإفصاح عن المعلومات بطريقة واضحة بحيث يسهل على الجميع فهمها دون استثناء.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الشفافية الإدارية لتي تعتبر محور دراستنا من خلال تعريفها وذكر أنواعها كذلك تبيان أهميتها والمتطلبات الأساسية لتعزيزها بالإضافة إلى التطرق إلى فوائد تطبيق الشفافية الإدارية وأهم مؤشراتها وذلك نظرا لأهميتها ودورها في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

1- تعريف الشفافية الإدارية:

تعرف الشفافية الإدارية بأنها وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، وتطورها وفق للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع.⁽¹⁾

كما يقصد بها كذلك مبدأ إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً، وهي منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة.⁽²⁾

كما تعني كذلك الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة، نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسة للمحاسبة والمراقبة المستمرة.⁽³⁾

عرفها الطشة سنة 2009: بأنها مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء، والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات، وإملاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.⁽⁴⁾

(1) - جلال خلف السكارنة: الفساد الإداري، دار وائل للنشر عمان، 2011، ص203.

(2) - دودين أحمد يوسف: أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص213.

(3) - سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص15.

(4) - غنيم محمود الطشة، حوامد بلسم علي: درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، الكويت، مجلة 24، عدد 93، ص15-53.

عرفها اللوزي سنة 2002: بأنها الوضوح والعقلانية والإلتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافئ الفرص للجميع، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها.⁽¹⁾

2- أنواع الشفافية الإدارية:

يوجد نوعين للشفافية الإدارية وهما الشفافية الخارجية والشفافية الداخلية، وسوف نتعرف عليهما بالتفصيل في مايلي:

2-1- الشفافية الخارجية:

إن الشفافية الخارجية في الإدارة العامة ترتبط بشكل أساسي بالمحيط الخارجي لها من أفراد وجماعات ومؤسسات وما تخدمه من خدمة تلبى من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، إذ من المفترض أن تلجأ إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن إدارتها والخدمات التي تقدمها وما تواجه من صعوبات وعقبات ومشاكل في أدائها وتقوم بتصحيح مسارها في ضوء الخدمات الراجعة للمجتمع الخارجي وأن تتفهم المنهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشاكل المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات وذلك باتلاع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصادقية لدى المجتمع الخارجي حتى تتمتع بدرجة شفافية عالية. فالشفافية الخارجية تتطلب الوصول المفتوح للجمهور إلى المعلومات، حيث يعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد نوع من الشفافية الخارجية،

(1) - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص143.

وهو ما يحتم تغيير أدوار المسؤولين لتصبح أكثر اتفاقاً مع المجتمع الخارجي بما يحقق تدفق المعلومات بدقة وموضوعية ومصداقية.⁽¹⁾

2-2- الشفافية الداخلية:

تعني الشفافية الداخلية التدفق الحر للمعلومات داخل الإدارات وبذلك تعزز درجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية مجموعة التعاملات والأداءات التي تتميز بالشفافية والتي تحدث داخل الإدارات، من توفير مناخ تنظيمي على جميع المستويات الإدارية والذي يتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. والإدارات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل دائم مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وإشراكهم في صناعة القرارات وكذا المرونة اللازمة من خلال تبني الديمقراطية والتعامل بنزاهة على جميع المستويات.

وكما تعرف الشفافية الداخلية على أنها سلوكيات الاتصال التي تتسم بالفعالية التي تعكس التي وصل لها المستخدمون من المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم بحيث أن فاعلية الاتصالات المتضمنة تدفق المعلومات بين الأفراد تشير إلى مستوى عالٍ من الثقة.⁽²⁾

3- أهمية الشفافية الإدارية:

- إن المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة أو الخاصة.

(1) - توفيق جبابيرية، أمال جبلون: الشفافية كآلية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية (دراسة حالة بلدية سدراتة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلقم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، 2013، ص16.

(2) - محمد بن محمد أحمد الحربي: درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد6، جامعة الملك سعود، السعودية 2012، ص312.

- إتاحة المعلومات تجعل الموظف العمومي أكثر حذرا وحرصا في أعماله خشية المساءلة من المواطنين.

- إتاحة المعلومات هي جزء مما يسمى الحكومة المفتوحة والتي تبغي التواصل الدائم والمستمر مع المواطنين.

- إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته، وإجراء حساباته، وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشدا لمصلحته ومصلحة المجتمع.

- إتاحة المعلومات يوسع فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته منكل الأطراف ذات العلاقة.(1)

- تسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج، ورفي المنظمة.

- تعد الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية، والمساءلة وتأكيد حق المواطن في مراقبة وفهم تقييم القرارات التي يتخذها المسؤولين.

- تدعو الشفافية للنفثاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح وتساعد الأفراد في التعبير عن ذواتهم، الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد.(2)

4- عناصر الشفافية:

للشفافية عنصران مهمان تقوم عليهما وهما:

4-1- العقلانية: ونمثل العنصر الأساسي والخطور الأولى في ممارسة عملية الرقابة والمساءلة على

الفعاليات الإدارية العامة، والعقلانية تكون من واجب الحكومة، فعليها توفير أوليات العلانية من صحافة ومؤتمرات وإعلام لتوصيل كل المعلومات لأفراد العمل.

(1) - دودين أحمد يوسف، مرجع سابق، ص313.

(2) - محمد بن محمد أحمد الحربي: مرجع سابق، ص317.

4-2- القانونية: ويتمثل ذلك في وجود النص القانوني الثابت في القوانين المحلية، الذي يتيح توافر العلانية من جهة، وجواز الاستخدام حق الرقابة إذا ما نص القانون على حتمية إلتزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية، وبذلك تتمكن أجهزة مكافحة الفساد ومنظمات المجتمع المدني من ممارسة دورها في كشف الخلل والانحراف في العملية الإدارية.⁽¹⁾

5- المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية الإدارية:

- هناك متطلبات أساسية يجب توفرها لتعزيز الشفافية وتتجلى من خلال ما يلي:
- انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها بشكل دوري ومعالجة النصوص والفقرات الغامضة وتوضيحها وإعلانها سواء للموظف أو المواطن.
 - نشر الوعي لدى المواطنين حول نتائج تحقق الشفافية في مختلف مناحي الحياة وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية ودعم وتشجيع التعليم التطوعي لأهداف الشفافية وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات وواضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد.⁽²⁾
 - توفير الحماية والضمانات للأشخاص والمؤسسات التي تسهم في الكشف عن الفساد الإداري، مع ضمان عدم تعرض هذه الجهات لأعمال انتقامية.
 - الكشف عن أسماء الأشخاص الذين ساهموا في ممارسة الفساد الإداري.
 - تطوير قدرات ومهارات موظفي الحكومة، خاصة في المواقع المالية.⁽³⁾
 - التأكيد على محاربة الوساطة وإيجاد ميثاق شرف يلتزم به كل رجال الدولة.

(1)- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص205.

(2)- سائدة الكيلاني، سكجها باسم: نحو شفافية أردنية، مؤسسة الصحافة الأردنية، عمان، 2000، ص74-75.

(3)- موسى اللوزي: مرجع سابق، ص150.

- انفتاح الإعلام الرسمي والسماح بالرأي والرأي الآخر، وزيادة برامج الحوار والنقد البناء والمباشر في الرديو والتلفاز.

- التركيز على أخلاقيات الوظيفة العامة، وإدخال ذلك في برامج التدريب وتفعيل سياسة الثواب والعقاب في الإدارة وإعادة النظر في سلم الرواتب وضرورة زيادة الحوافز لدى الموظف.

- تعزيز دور المؤسسات الرقابية وإيجاد صيغة من التعاون والتنسيق بينهما، وصولاً إلى مؤسسة مستقلة للرقابة العامة.

- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب.⁽¹⁾

6- فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

يترتب على مفهوم الشفافية العديد من الآثار الايجابية على اتخاذ القرارات الفردية، وعلى التنظيمات الفردية، وهذه الفوائد كما يلي:

- تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف درجة المركزية كما يجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها والعمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين.

- ترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، حيث يتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال إتخاذ قرارات جماعية.⁽²⁾

(1)- سائدة الكيلاني، سكجها باسم: مرجع سابق، ص 69.

(2)- سعيد علي الراشدي: مرجع سابق، ص 18-87.

- يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين بها فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
- تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.
- العمل على اختيار القيادات الإدارية، ذات النزاهة والأمانة والموضوعية، والانتماء والولاء للمنظمة، والصالح العام.(1)

7- مؤشرات الشفافية الإدارية:

1- الفساد الإداري:

هناك توجهات متعددة في تعريف الفساد فهناك من يعرفه بأنه خروج عن القانون والنظام (عدم الالتزام بهما) أو استغلال غيابهما من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية للفرد أو لجماعة معينة، فهو سلوك يخالف الواجبات الرسمية للمنصب العام تطلعا إلى تحقيق مكاسب خاصة مادية أو معنوية.

وهناك اتفاق دولي على تعريف الفساد كما حددته " منظمة الشفافية الدولية" بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة لنفسه أو جماعته. وبشكل عام فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة.

أ- الفساد لغة: الفساد في معجم اللغة هو الجذر (فسد) ضد صلح و(الفساد) لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل، ويأتي التعبير عن معان عدة بحسب موقعه فهو (الجذب أو القحط)(2).

(1)- موسى اللوزي: مرجع سابق، ص164-165.

(2)- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص267.

كما في قوله تعالى: «ظهر الفساد.....» أو (الطغيان والتجبر) كما في قوله تعالى: «للذين لا يريدون علواً.....»⁽¹⁾ و(عصيان الله) كما في قوله تعالى: «إنما جزاء....»⁽²⁾

نرى في الآية الكريمة السابقة تشديد القرآن الكريم على تحريم الفساد على النحو الكلي، وأن لمرتكبيه الخزي في الحياة الدنيا والعذاب الشديد في الآخرة.

ب- الفساد اصطلاحاً: ليس هناك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم، لكن هناك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص.

الفساد الإداري: إن الفساد الإداري ظاهرة طبيعية في المجتمعات الرأسمالية حيث تختلف درجات هذا الفساد إلى اختلاف تطور مؤسسة الدولة. أما في بلدان العالم الثالث فإن الفساد مؤسسات الدولة وتدني مستويات الرفاه الاجتماعي يصل إلى أقصى مدتها، وهذا ناتج عن درجات التخلف وازدياد معدلات البطالة. فالفساد قد ينتشر في البنى التحتية في الدولة والمجتمع، وفي هذه الحالة يتسع وينتشر في الجهاز الوظيفي ونمط العلاقات المجتمعية فيبطئ من حركة تطور المجتمع ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي.

إن الآثار المدمرة والنتائج السلبية لتقشي هذه الظاهرة تطال كل معوقات الحياة لعموم أبناء الشعب، فهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل أداء المسؤوليات وإنجاز الوظائف والخدمات، وبالتالي تشكل منظومة تخريب وإفساد تسبب مزيداً من التأخير في عملية البناء والتقدم ليس على المستوى

(1) - القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 83.

(2) - القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 33.

الاقتصادي والمالي فقط، بل في الحقل السياسي والاجتماعي والثقافي، ناهيك عن مؤسسات ودوائر الخدمات العامة المباشرة واليومية مع حياة الناس.⁽¹⁾

1-1- أشكال الفساد الإداري:

يتخذ الفساد في الجوانب الإدارية عدة أشكال أبرزها وأكثرها انتشارا وتتجلى فيما يلي:

1- الانحرافات التنظيمية: وهي المخالفات والانحرافات عن المعايير والقواعد التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفية، ومنها: عدم احترام العمل، إمتناع الموظف عن أداء العمل.

2- الانحرافات السلوكية: وهي مخالفات إدارية ترتكب من قبل أي موظف، وتتعلق بسلوكه الشخصي، أهمها: إهانة الوظيفة العامة، سوء استخدام السلطة، والمحسوبية والواسطة.

3- الانحرافات المالية والإدارية: ويقصد بالمخالفات المالية والإدارية ما يتصل بسير العمل المنوط بالموظف، ومن هذه الانحرافات هي مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

4- الانحرافات الجنائية: ومن أكثرها وقوعا ومن أبرز أشكالها: الرشوة، والاختلاس، والتزوير وعموما فإن الفساد كمصطلح يغطي مجموعة واسعة من الممارسات السياسية والاقتصادية والإدارية المشبوهة

والمريبة، ويشمل مساحو واسعة من الأعمال والتصرفات غير الشرعية، فهو ظاهرة معقدة تتشعب أسبابها وتتنوع آثارها، وتشمل أنواعا مختلفة من أنماط السلوك الشاذة، أهمها:

أ- الرشوة: لقد أجمع الفقهاء على حرمة الهدايا التي تعطي للعاملين والموظفين وما في حكمهم بصفتهم الوظيفية، لأنها من قبيل الرشوة المحرمة، ونوع من أنواع خيانة الأمانة.⁽²⁾ ولقد ندد القرآن الكريم بها، حيث يقول الله عز وجل: « وما كان لتبى أن يغلّ ومن يغلل يأتي بما غلّ يوم

(1)- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 267-268

(2)- محمد علي مجاشع: التلفزيون والفساد دور التلفزيون في مكافحة الفساد، ط1، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 21-22.

القيام»⁽¹⁾، وتعد الرشوة من أكثر الفساد الإداري سيوعا، وهي عادة تعرض من قبل المستفيد من الخدمة أو تطلب من الموظف المسؤول لتسهيل الحصول على خدمة غالبا ما تكون على حساب الآخرين.⁽²⁾

ب- **المحاباة والمحسوبية:** تعد المحاباة والمحسوبية من أخطر صور الفساد ويقصد بالمحاباة: قيام موظف عام أو أي شخص آخر عمدا بشكل مباشر أو غير مباشر بالتماس أو قبول أي مزية غير مستحقة لصالحه أو لصالح شخص آخر، لكي تستغل نفوذه الفعلي أو المفترض يهدف الحصول من إدارة أو سلطة عامة على مزية غير مستحقة، أي تفضيل جهة 'لى أخرى بغير وجه حق، أما المحسوبية فهي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينمي الشخص، مثل حزب أو عائلة أومنطقة، دون أن يكونوا مستقين لها، ووجد بعض الباحثين ان المحسوبية تبرز بشكل واضح في المؤسسات الصغيرة من البلدان النامية.

ج- **السراقات والاختلاسات:** وتقع عادة في الأموال النقدية أو الموارد والأشياء العينية العائدة للدولة أو المؤسسات والهيئات التي تمول من قبلها، وتتراوح هذه الممارسات بين السرقة المباشرة للنقود المودعة لديهم أو المسجلة بذمة الغير، وتتطلب السراقات لاملالية والعينية إجراءات إدارية وترتيبات إجرائية للتغطية عليها، كأن تزوير المستندات أو إتلاف بعضها أو تحريف أو إضافة معلومات كاذبة إليها، وهذه بذاتها تعد أيضا تصرفات فاسدة يعاقب عليها مقترفها لو لم تستكمل سرقة.

أما الاختلاس: ويقصد به سرقة الموارد من قبل الاشخاص المكلفين من ذوي السلطة السيطرة على موارد قيمة، ومن الأمثلة على ذلك: سرقة العاملون في المستشفى الأدوية وبيعها إلى الصيدليات، أو

(1) - القرآن الكريم: سورة آل عمران، الآية 16.

(2) - محمد علي مجاشع: مرجع سابق، ص22.

سرقة المسؤولين الحكوميين المكلفين بتوزيع المساعدات الغذائية سرقة جزء من الموارد الغذائية وبيعها للأفراد الآخرين.

د- الابتزاز: هو ميزة طلبها الموظف من الآخرين (أفراد أو شركات) تحت تأثير التهديد، والمبادر بالابتزاز هو الموظف في الغالب، وأن توقع الضرر يجعل الآخرين هم المبادرون في بعض الحالات لتقديم الميزة.⁽¹⁾

هـ- الوساطة: أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الإنتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو مستحق.

1-2- أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري:

- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.

- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة.

- ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته.

- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها.

- ضعف الإرادة لدى القادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها نفسها أو بعض أطرافها في الفساد.

(1) - المرجع السابق، ص 23.

- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والأهلي والخاص.

- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.

- تدني رواتب العاملين في القطاع العام وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى ولو كان من خلال الرشوة. (1)

1-3- خصائص الفساد الإداري:

للفساد الإداري عدة خصائص نذكر منها:

- 1- السرية: عادة ما تكون أفعال الفساد وترتيباته وإجراءاته ومفاوضاته واتفاقاته تت بشكل سري.
- 2- تعدد الأطراف: حيث يشترك عادة أكثر من طرف في عملية الفساد إذ يكون هناك أكثر من مستفيد من صفقة التبادل.
- 3- سلوك منحرف: حيث يعتبر الفساد سلوكا غير سوي يحدث بمخالفة القوانين واللوائح والضوابط والأخلاق القومية.
- 4- الخديعة والتحايل: حيث يتضمن الفساد اختيالية ومخادعة لا تعبر عن الحقيقة.
- 5- الالتزام المتبادل: عادة ما تكون هناك مصلحة مشتركة بين أطراف الفساد بحيث يحقق كل منهم منافع الخاصة بشكل متبادل مع باقي الأطراف المشاركة في صفقة الفساد.
- 6- تحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة. (2)

(1)- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 269-271

(2)- عبد العظيم حمدي: عولمة الفساد وفساد العولمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 18-21.

1-4- الآثار المترتبة على الفساد الإداري:

للفساد نتائج مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي:

1- أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية:

تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءا من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية بالإضافة إلى ذلك تهدر الحكومات كثيرا من مواردها عندما يتم تقديم الدعم إلى الفئات غير المستحقة ولكنها تتمكن من الحصول عليه برشوة أو نفوذ أو أية وسيلة أخرى، وهذا الأمر يؤثر بدوره على الأداء الاقتصادي للدولة.

2- أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي:

تشير الكثير من الدراسات النظرية والتطبيقية بأن الفساد الإداري والمالي له آثار سلبية على النمو الاقتصادي، حيث أن خفض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي سيؤدي إلى خفض معدل النمو الاقتصادي ويقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة، تشكل شرطا أساسيا لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر.
- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي.⁽¹⁾

(1)-بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 274-275

- هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.
- هجر الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في أشغال المناصب العامة.

3- أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل:

- يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء. وهذا الأثر يتم على عدة طرق أهمها:
- تراجع مستويات المعيشة يؤدي إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي وهذا يساعد على تراجع المستويات المعيشية.
- قد يتهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويمارسون سبلا ملتوية للتهرب كالرشوة، وهذا يساعد على تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء.
- يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل: التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلباً على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات.

4- أثر الفساد الإداري على النواحي الاجتماعية:

- يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وإنتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع وبرز التعصب والتطرف في الآراء وإنتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص.
- كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحقوق العام. والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى

الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة.(1)

5- أثر الفساد الإداري على النظام السياسي:

يترك الفساد أثاراً سلبية على النظام السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته وذلك كما يلي:

أ- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.

ب- يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات المصيرية منها طبعاً لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.

ج- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.

د- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.

هـ- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني، ويفرز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.

و- يسبب إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطاً قد تمس بسيادة الدولة لمنع مساعداتها.

ز- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.(2)

(1)-بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 275-276

(2)-المرجع نفسه، ص 276

وهناك بعض النتائج وأثار و انعكاسات الفساد:

- 1- الفساد يعرقل التنمية.
- 2- تفاقم الأزمة الاقتصادية.
- 3- إنتشار المخدرات والدعارة.
- 4- تحميل المجتمع أعباء مادية ضخمة.
- 5- انعدام الثقة بالنظام السياسي.
- 6- زيادة التفاوت الطبقي والاجتماعي.
- 7- الإحباط والخيانة بكل أنواعها.
- 8- تشويه المناخ الاستثماري وإعاقة جذب الاستثمارات.
- 9- فساد الأخلاق وإنهيار القيم.
- 10- زيادة الفقر والجريمة.

6- آليات مكافحة الفساد الإداري:

- 1- **المحاسبة:** وهي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراقبتهم، الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.
- 2- **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء أكانوا منتخبيين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة من أعمال الإدارات العامة لأعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين حتى يتم

التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون بوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لاستمرار إكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.⁽¹⁾

3- الشفافية: هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو ممولّيها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

4- النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما الأول بنظم وإجراءات عملية.

7- استراتيجية مكافحة الفساد الإداري

إن تعقد ظاهرة الفساد وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة يقتضي تبني استراتيجية تقوم على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة. وإن استراتيجية محاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة ومتواصلة ومتنوعة سياسية وقانونية وجماهيرية وذلك على النحو التالي:

1- تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه وإلمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.

2- بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.

(1)- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 278

- 3- إعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد هلى جميع المستويات، كقانون الإفصاح عن الذمم المالية لذوي المناصب العليا، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون حرية الوصول إلى المعلومات وتثديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية.(1)
- 4- تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الأسئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلين وإجراء التحقيق والاستجواب، وطرح الثقة بالحكومة.
- 5- تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كمراقب للدولة أو دواوين الرقابة المالية والإدارية أو دواوين المظالم، التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في أستعمال السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.
- 6- تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهظة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمتقنين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.
- 7- التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص والأهلي ولك من خلال التركيز على دعوة الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة، وذلك من خلال قوانين الخدمة المدنية أو الأنظمة والمواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة (مدونات السلوك).(2)

(1)- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 279.

(2)-المرجع نفسه، ص 280.

8- مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري:

1- الإصلاح الهيكلي والسياسي:

يعتبر البناء الهيكلي وصناعة القرار في العالم في النظام السياسي أساس الحكم الراشد وبناء عليه فإن تطوير الواقع الديمقراطي الشوري وتحقيق المشاركة الشعبية الواسعة والحقيقة يقتضيان إعادة النظر في الإطار الناظم للحياة السياسية والديمقراطية وهو الهيكلية السياسية والدستور وعلى الرغم من بلوغ المملكة منذ تأسيسها عمرا ناهز الثمانين عاما غير أن ثمة عددا من المعوقات الدستورية والقانونية والهيكلية لا تزال تعمل على إبطاء حركة التحول الديمقراطي بل وأفرغها من محتواها في بعض الأحيان والمجالات وتقوم قاعدة الإصلاح الهيكلي والدستوري على أساس توسيع المشاركة في صناعة القرار وتحمل الهيئات التي تمارسها لمسئوليتها كاملة أمام ممثلي الشعب وحتى يتمكن الشعب من اختيار من يمثله ويدير شؤونه بحرية كاملة ومساواة حقيقة وكذلك حتى تتمكن الدولة والمجتمع من ممارسة الشفافية وتداول السلطة وبناء قواعد التعددية السياسية والفكرية التي تترجم إلى برامج تنافسية تصب في خدمة المجتمع وتذهينه.

2- الإصلاح في مجال القضاء:

السلطة القضائية والقضاء النزيه الفاعل المستقل هو المرجعية في تحقيق العدل وهو ملاذ المظلومين والضعفاء في حماية الحقوق ومنع الطغيان من كل مصادره الفردية والجماعية وبكل أشكاله السياسية والمالية والاجتماعية لإصلاح حقيقي يغير إصلاح قضائي. (1)

(1) -بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 280-281.

3- الإصلاح في مجال الحريات العامة وحقوق الإنسان:

إن الشريعة الإسلامية بمقاصدها العليا وهي المحافظة على حياة الإنسان ودينه وحرية وماله وعرضه تجعل الحرية مساوية للحياة باعتبار الحرية من أميز خصائص الإنسان وهذا ما يستوجب ضمان سائر الحريات للمواطنين وصيانتها من كل إعتداء.

4- الإصلاح في مجال التربية والتعليم العالي:

إن التربية والتعليم هي أداة المجتمع والأمة في إعداد الإنسان الصالح وتأهيله لقيادة المستقبل وتطوير الحياة ولذا كان ضروريا حسن إختيار برامج التعليم المختلفة من المدرسة إلى الجامعة بما يحقق الأهداف التربوية والمنهاج والوسيلة وكذلك حسن اختيار القائمين على هذه المهنة الجليلة وتأمين المستلزمات التعليمية التي توفر البيئة التعليمية المناسبة لا سيما وإن الوضع التربوي في بلدنا يعاني من أزمت عديدة سواء في وضع المعلم أو المنهاج أو الإدارة التربوية وهذا عائد إلى السياسات التربوية والتعليمية المتعاقبة ولا سيما في السنوات الأخيرة ومختلف المراحل التعليمية.

5- الإصلاح في المجال الاجتماعي:

إن بناء المجتمع بناء سليما صحيحا يحقق التماسك والطمأنينة والسلام الاجتماعي ضرورة لكل تقدم وإن ثقة المجتمع بنفسه باحترام إنسانيته وتوفير حرياته الدينية والاقتصادية والسياسية كفيل بتفجير طاقاته وإقامة التوازن المطلوب بين ضمان الحق وأداء الواجب وبنهض بالرجل والمرأة على حد سواء وكل ذلك يحتاج إلى عمل شاق وجاد ومستمر. (1)

فيجب إصلاح كل من:

(1)-بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 281.

أ- السياسات الاجتماعية: وذلك بإحياء قيم الخير وإيجاد القدر الحسن في كل المجالات وتحقيق الحرية والعدالة الاجتماعية وحماية الطفولة وتوفير الرعاية وتوفير العمل لكل القادرين عليه وبسط الرعاية الاجتماعية وبناء الأسرة وتوفير الضمان الصحي الشامل للمواطنين.

ب- المرأة: المرأة والرجل هما شقا التكوين الإنساني على حد سواء وكما ان للرجل حقوقا وواجبات فإن للمرأة أيضا حقوقا وواجبات لكن لكل منهما مجال وأولويات وحسب طبيعة المجتمع والظروف التي يعيشون فيها.

ج- الشباب: يمثل الشباب ذكورا وإناثا الطاقة الفاعلة في المجتمع وهم أغلب الحاضر وكل المستقبل وخاصة في مجتمع أكثر شرائحه العمرية من الشباب. فالشباب هم مادة التغيير وهدف الإصلاح فلا يتصور إحداث إصلاح وطني شامل في حال غيابهم او تهميش دورهم وحقوقهم.

د- المجتمع: نظرا لتداخل أبعاد الإصلاح السياسي والاجتماعي والثقافي فإننا نؤكد على أبعاد اجتماعية عدة منها تسهيل بناء الأسرة وحمايتها وإحياء وتعزيز قيم العزة ورفض الظلم والاستبداد وبناء مجتمع مدني وتعميق المسؤولية الذاتية.

6- الإصلاح في مجال الثقافة والإعلام والتوجيه:

نظرا لما للثقافة والإعلام من دور عظيم في تشكيل عقلية الوطن وبناء شخصية الأمة والحفاظ على هويتها العربية والإسلامية الأصيلة.

7- الإصلاح في مجال السياسة والعلاقات الخارجية:

يتمتع الأردن بموقع جغرافي متميز وفر له أهمية استراتيجية متميزة لدى مختلف القوى والأطراف الدولية منها والإقليمية على حد سواء ولذلك حظيت سياسته الخارجية باهتمام دولي وعربي وإسلامي خاص تبعا لموقعه. (1)

8- الشفافية الادارية والفساد الاداري

تساهم الشفافية بشكل كبير في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، ودعم المسيرة نحو التنمية الإدارية الناجحة وحفظ المال العام، والمصلحة العامة، وحماية الأشخاص المسؤولين من الظن والاتهام، لوضوح الأسباب الحقيقية للإخفاق، وبذلك تتم براءة المسؤولين.

والفساد الغداري والمالي يعد العدو الأول للشفافية وهما مفهومان متعارضان العلاقة بينهما عكسية، فكلما زادت الشفافية في العمل الإداري والحكومي كلما ارتفعت إمكانية محاربة الفساد والسيطرة على آثاره المدمرة، في حين يكون غياب الشفافية سببا في توفير البيئة التي ينمو فيها الفساد، وكذلك الأمر عندما تكون الشفافية دون المستوى المطلوب. (2)

(1)- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 282.

(2)- المرجع نفسه، ص 307.

2- عملية اتخاذ القرارات:

2-1- تعريف عملية اتخاذ القرار:

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لعملية اتخاذ القرار بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص بالنسبة لهذه العملية، فيرى هارسيون " أن اتخاذ القرار هو لحظة إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار بينما يرى هيربرت سايمون أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تتيتم من منظمة وسيكولوجية الاختيار الإنساني.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات: أنها استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر.

وبناء على هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تقوم أساسا على وجود بديلين أو أكثر، وأن المفاضلة بين هذه البدائل لاختيار أفضلها يتطلب ضرورة توفر مجموعة من المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها متخذ القرار لإجراء هذه المفاضلة والاختيار. كما تتطلب عملية اتخاذ القرارات نظاما دقيقا للمعلومات بتوفير قاعدة أساسية يمكن في ضوئها اتخاذ القرارات، كما تعتبر عملية إتخاذ القرارات سلسلة متصلة من القرارات، فالقرارات الأصلية تحتاج إلى سلسلة متصلة من القرارات الفرعية السابقة واللاحقة.⁽¹⁾

كما تعرف عملية إتخاذ القرار بأنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى ايجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الموقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب، أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة بالأساس. ولكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبأ بحدوثها، لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي إتخاذ

(1) - فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص98-99.

القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدنا في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل وتقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي أتخذ من أجله القرار. (1)

2-2- أهمية عملية إتخاذ القرارات

إن لعملية إتخاذ القرارات أهمية كبيرة ودور فعال داخل المنشآت الإدارية وتتجلى فيما يلي:

- أ- إن عملية إتخاذ القرارات هي لب أو جوهر وظيفة المدير .
- ب- إن عملية إتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير .
- ج- إن عناية إتخاذ القرارات توجد في كل من أجزاء المشروع وتتعامل مع كل موضوع محتمل .
- د- إن عملية إتخاذ القرارات هي محور العمل الإداري في كافة المنشآت الإدارية. (2)
- هـ- إن عمليات إتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال .

2-3- خطوات عملية إتخاذ القرار:

القرار الرشيد يتطلب المرور بسلسلة من الخطوات المرتبة تعتمد على بعضها البعض وتتلخص في:

1- بيان المشكلة وتحديد أبعادها:

تمتد عملية إتخاذ القرار لتحديد المشكلة تحديداً واضحاً دقيقاً ويجب التنبيه إلى أن المشكلات تتغير في طبيعتها وأولويتها من آن لآخر بفعل عوامل التغيير السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الحضاري.

(1) - مؤيد عبد المحسن الفضل: نظريات إتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط7، عمان، 2016 ص18.
 (2) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص258.

2- جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات ودراستها وتحليلها:

إن مادة الإدارة في العمل هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه ويتوقف النجاح في الإدارة كما يتوقف مستوى القرارات التي تتخذ على مدى توافر ودقة تلك البيانات والمعلومات والإحصائيات ومن خلال دراستها وتحليلها تتكون المشكلة بوضوح والتي في ضوءها يمكن وضع الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلات.

3- دراسة البدائل:

يقوم الإداري بدراسة البدائل والحلول الممكنة والمحتملة ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل وإمكانية تطبيقه في ضوء الظروف المختلفة كما أنه بإمكانه إجراء بعض التجارب لإختيار أقرب البدائل وفي ضوء النتائج المستخدمة يستطيع الإداري الإقترب من إتخاذ القرار.

4- إتخاذ القرار:

وهي عملية إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة وتلك العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة وإتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقسيمه:

إذا ما أتخذ قرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة آثاره ونتائجه تصبح أمراً واجباً وقد تكشف المتابعة عن وجود ثغرات تحتاج للدراسة والتشخيص من جديد، وقد تتطلب إجراءات للتعديل في القرار نفسه أو في أسلوب تنفيذه، بحيث نصل إلى القرار المناسب الذي يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وأكبر كفاءة ممكنة.⁽¹⁾

(1) - محمد عبد المحسن أحمد حمود، خالد محمد عبد الجابر الخطيب: الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق، 2016، ص86-87.

2-4- عوامل ينبغي أخذها في الحسبان عند إتخاذ القرارات:

تتطوي عملية إتخاذ القرارات على مواقف ومشكلات متنوعة تتفاوت مضاعفاتها من البساطة إلى التعقيد الشديد ، وحتى بالنسبة لأفضل مدير فإنهم أحيانا يقابلون صعوبات في الإستقرار على قرار معين. فإتخاذ القرارات يعتبر من العمليات الصعبة المعقدة، وعند القيام بعملية إتخاذ القرارات توجد عوامل من المفيد جدا أخذها في الحسبان وتذكرها إذا أريد لهذه العملية الهامة أن تتم بطريقة رشيدة وهذه العوامل هي:

1- تتطوي عملية إتخاذ القرار على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا على عناصر عاطفية ورشيده. وهذا يتطلب الضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان، وأن التبسيط الكثير من اللازم للأمور والمسائل التي تكون موضوع البحث قد يقضي أو يشوه العناصر التي يميز العناصر المؤثرة المختلفة.

2- يجب أن تؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، إن معرفة لاغرض أو الهدف تساعد مساعدة كبيرة على تبسيط مهمة إتخاذ القرار ومن الأمور الحيوية في القرار هي أن يكون عمليا وقابلا للتطبيق وبالتالي إذا كان عمليا وقابلا للتطبيق وبالتالي إذا كان الغرض معقدا ولا يمكن تحقيقه فيجب شطبه.

3- لا يمكن إرضاء كل شخص معظم القرارات لا يمكن أن تتفق مع أن ترضي كل شخص يهتم بالقرار أو له مصلحة فيه، أو يتأثر به. ومن ثم فهناك دائما البعض الذي يشعر بأنه كان من الأفضل إتخاذ قرار مختلف.

4- توجد عادة عدة بدائل مرضية للإختيار: إن معظم المشكلات التي تواجهها المنشآت يمكن إقرارها بنجاح بعدد من الطرق والدليل على صحة هذا القول يمكن مشاهدته يوميا عن طريق القرارات المختلفة التي يتخذها رجال الإدارة.

5- استخدام التفكير الخلاق في عملية إتخاذ القرار: إن أفضل إجابة للمشكلة قد تكون شيئاً لم يسبق عمله من قبل أو مزيج لأفكار معرفة جمعت مع بعضها البعض بطريقة جديدة.

6- إتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي: أن العمليات الفعلية التي يتم بمقتضاها إتخاذ القرارات تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية ولا ترجع صعوبة إتخاذ القرار إلى الزيادة الفائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها.⁽¹⁾

2-5- معوقات عملية إتخاذ القرار

1- **كثر البدائل أو ندرتها:** فالقرار ترجيح أحد الخيارات من البدائل الصعبة، والتعامل مع هذه البدائل ليس بالامر لأن الإختيار عادة يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتعددة التي ستتأثر بالقرار بطريقة أخرى، كما ان قلة البدائل مسألة لا تقل تعقيدا عن سابقتها.

2- **ضيق الوقت:** وهو عامل مؤثر في عملية صنع القرار وفي أغلب الأحيان يعود فشل بعض القرارات إلى أن الوقت لم يتح لأصحاب القرار الفرصة الكافية لدراسة المعلومات المتوفرة لديهم بصورة متأنية تساعدهم على إختيار البدسل الأفضل.

3- **سيطرة الشك والقلق:** وهذه مسألة تتحصر في مرحلة صنع القرار وإنام تمتد لإلى فترة صدور القرار وتنفيذه فالشكوك ترهق كاهل صانع القرار كلما تضاربت المعلومات وكلما كثرت أو قلت البدائل، كما ان الخوف من عدم النجاح يمثل أحد الضغوط على صانع القرار.

4- **قلة ونقص المعلومات وعدم وضوحها:** من مستلزمات صنع القرار وجود أرضية واسعة من المعلومات عن الواقع، ويقصد بالمعلومات الحقائق الموضوعية لا الرؤية والانطباعات الشخصية التي تكون ناقصة وغير صحيحة.

(1)- فتحي أحمد ذياب عواد: مرجع سابق، ص 110-111.

5- إنعدام الرؤية: وخصوصا في القرارات المتعلقة بالشأن الخارجي فهي لا تقوم على رؤية واضحة وصورة صافية وإنما يشوبها ضباب كثيف يغلف الموقف بستار من الغموض.⁽¹⁾

2-6- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات:

تتأثر عملية إتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها إتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى العوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار والتي يمكن تبنيها على النحو التالي:

1- العوامل المتعلقة بالمشكلة:

تؤثر المشكلة على عملية إتخاذ القرارات وذلك من حيث: نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بالغير من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.

2- العوامل المتعلقة بالبيئة:

تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية إتخاذ القرارات، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية، وظروف الوقت من حيث مدى إتساعه أو ضيقه لها تأثيرها البين على القرار، كذلك مدى التأكد أو عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوافرة في تلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية. كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار.

3- العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار:

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتمثل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفيزيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسنمتخذ القرار وغيرها.⁽¹⁾

(1) - محمد عبد المحسن أحمد محمود، خالد محمد عبد الجابر، مرجع سابق، ص93.

2-7- مزايا المشاركة في إتخاذ القرار:

بصفة عامة فإن القرار الجماعي يفضل عن القرار الفردي إذا توافرت مجموعة من المعلومات سبق

مناقشتها. وسنتعرض الآن لأهم مزايا المشاركة في صنع القرار على النحو التالي:

1- توفر المشاركة ينمي جوا من ديمقراطية الإدارة وذلك يسهم بدوره في تهيئة الثقة المتبادلة

العلاقت الإنسانية الطبيعية، والشعور الأقوى بالمسؤولية.

2- تسهم المشاركة في صنع القرار في تدريب وتهيئة صفتان أو صناعات القرار، بدلا من تركيز

السلطة الذي يقترن بمحدودية عدد متخذي القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره قد يجعلهم غير

أكفاء لصنع القرار.

3- يجب أن تأخذ المجموعة اتجاهها وسطا بين التفاؤل والتشاؤم لا سيما في مرحلة تقييم البدائل. بينما

قد ينجح صاحب القرار الفرد للمخاطرة أو التحفظ.

4- يستطيع المشاركون أنيتقنهموا طبيعة وأبعاد المواقف الذي يواجهونه في منظماتهم، إدارتهم أو

قسمهم، وباعتبارهم مشاركين في صنع القرار سيكونوا أكبر استعدادا لقبول العمل... الخ.

5- تكامل آراء وتجارب ومعلومات المشاركين في عملية إتخاذ القرار، وللمجموعة طاقة أكبر لتوليد

الأفكار.

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المنهج الحديث في تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لخدمة نظم المعلومات الإدارية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص146-147.

6- كما أن المشاركة في إتخاذ القرار - على ضوء ما تقدم- تساعد على جودة القرار، وهذه الجودة التي تجيء نتاجا لسلامة مراحل عملية إتخاذ القرار وبدائل عليها: قبول القرار من المعنيين، سلامة تنفيذه، وتحقيقه للهدف المخطط. (1)

2-8- فاعلية إتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل لضمان فاعلية إتخاذ القرار وتتمثل في ما يلي:

1- وضع أكبر عدد من البدائل والحلول وإختيار الأفضل.

2- عدم تعارض القرار مع الأهداف.

3- أن يتخذ القرار بمعرفة السلطة المختصة بموضوع القرار.

4- استشارة المنفذين.

5- أن يتضمن القرار توقيت التنفيذ.

6- تقنين الإجراءات المطلوبة في القرار.

7- تحديد الأفراد والأسئلة للمسؤولين عن تنفيذ القرار.

8- مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

9- قابلية القرار للتنفيذ عمليا.

10- سرعة إتخاذ القرار. (2)

(1) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص271-272.

(2) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص94.

2-9- نماذج إتخاذ القرار:

ويقصد به الصيغ التي يعتمد عليها متخذ القرار بواسطتها استشفاف بدائل حركته اللادقة حيال المشكلة السياسية التي يجابه بها، وتم إختيار واحدا منها وهي نماذج الاتصال السياسي التي تحدد عن طريقها أهمية المعلومات ومصادرها وكيفية التعامل معها من قبل متخذي القرار في ضوء عقائدهم وتصوراتهم الذهنية وخبراتهم التي توظفها في إتخاذ القرار وتقسم من حيث محاورها إلى نماذج التوفيق ز نماذج السيطرة، ويمكن ان تتم عملية إتخاذ القرار بأي منها على أساس أربعة محاور وهي:

أ- العلاقة بين النخبة.

ب- السمات السائدة للجماعة وأنماط تفاعلهم.

ج- طبيعة مشاركة المواطنين.

د- القيم والأفكار الاجتماعية المسيطرة.

وعلى أساس هذه المحاور فإن عملية نماذج التوفيق تتمثل في :

أ- تقاسم القوة بين النخبة المنافسة.

ب- وجود الكثير من الاتجاهات الطوعية.

ج- فرصة المشاركة الجماهيرية الاختيارية الواسعة.

د- التركيز على التسامح والتوفيق بين الآراء المتنوعة.

في حين ان مقومات عملية إتخاذ القرار عن طريق نماذج السيطرة تتمثل في:

أ- سيطرة فرد او نخبة محدودة على الآخرين.

ب- النزوع نحو تحويل الجماعات إلى مؤسسات.

ج- تنظيم وضبط مشاركة المواطنين في العمليات السياسية.

د- التركيز على قيم كلية لا تقبل التنوع، ولا التعدد وتستبعد ما عندها. (1)

وفيما يأتي أهم نماذج عملية إتخاذ القرار من الفئتين السالفتين وهي:

- النموذج الرشيد أو العقلاني: وهو النموذج الأمثل الذي يقوم عليه فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي

الرشيد الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلة وحصر الحلول وتقييم

الاحتمالات ثم الاختيار أكثرها عقلانية من حيث تخفيض الكلفة وتعظيم الفائدة. (2)

2-10- الشفافية الإدارية وإتخاذ القرارات

من خلال ما سبق نجد أن الشفافية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية إتخاذ القرارات، فبدون المعلومات

الواضحة والصحيحة لن يتمكن الإداري من إتخاذ القرار الصائب الذي يصب في مصلحة المنظمة.

كما أن الشفافية تعمل على مشاركة المواطنين ودوائر الأعمال في القرارات التي تتخذها الأجهزة

الحكومية، وتوفر قدرا أكبر من المعلومات التي تكشف عن الحقائق، وتتيح الحوار ومناقشة القضايا

العامة، ويتيح للمواطنين فرصة للإشراف على مجريات الأمور داخل المؤسسات. (3)

(1) - عبد المنعم كاظم مطلب الشمري: وسائل الإعلام وعملية صنع القرار، ط1، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص55.

(2) - عبد المنعم كاظم مطلب الشمري: مرجع سابق، ص56.

(3) - فارس علوش السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الغدري في القطاعات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص17.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم عن الدراسة الخاصة بالشفافية الإدارية داخل المؤسسات (الإدارات) توضح أهمية ودور هذه العملية التي تمثل المحور الأساسي والقلب النابض لأي إدارة مهما كانت أهدافها وبالتالي يجب على القائمين على تسيير وإدارة المؤسسات أن يعطوا للشفافية الإدارية أهمية كبيرة ودور فعال ضمن أساليب تسييرهم من خلال السير الجيد والناجح لكل عمليات التفاعل والتواصل بين العاملين في الإدارة مما يساعد على النشاط الفعال والجيد وتنمية روح التعاون والمبادرة لأعمال الإدارة وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- المنهج

2- أدوات جمع البيانات

3- مجالات الدراسة

4- العينة

5- عرض وتحليل البيانات والنتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تعرض للجانب النظري لدراسة واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وانعكاساته على الشفافية في العمل والذي اعتمده كإطار مرجعي يساعدني في الدراسة الميدانية سأحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهج، والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية.

هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير، وكذلك تناولت في هذا الفصل للحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية بعد توزيع الاستمارة على مجتمع البحث، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مجتمع البحث بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف قسم علم اجتماع. حيث تم الاعتماد على تفسير وتحليل الواقع المدروس من خلال النسب المئوية وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات.

1- المنهج:

من المقومات الأساسية والجوهرية لإنجاز البحث العلمي بصورة لائقة تستوجب الضرورة استخدام المنهج العلمي في البحث، والالتزام بمبادئه ومراحله وقوانينه وأنواعه بدقته حتى يصل ببحثه إلى النتائج العلمية الصحيحة بطريقة منظمة ودقيقة.

- حيث يعرفه العلماء بأنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن دقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على دقيقة لا يعرفها الآخرون.⁽¹⁾ كما يعرف كذلك بأنه مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة فالهدف من المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع دراستي.⁽²⁾

حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للظواهر بطرق منظمة للوصول إلى حلول لمشكلة المراد علاجها، ولا يقتصر المنهج الوصفي على الوصف بل يتعدى ذلك بكثير فهو مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية، يقوم على أساس وصف ظاهرة معينة ومحاولة تفسيرها وجمع البيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا وصولاً لتعميمات وعلاقات وتفسير للظواهر.⁽³⁾

¹- محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دارالجهور للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص293.

²- أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط4 دار وائل للنشر، عمان، 2005م، ص121.

³- الحسن، السيد محمد أبو هاشم: الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، مركز البحوث التربوية بجامعة الملك سعود، السعودية، 2006م، ص56.

كما يعرف كذلك: على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة معينة أو مشكلة محددة وتطويرها كميًا أو عن طريق جمع بيانات ومعلومات متقنة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها لدراسة دقيقة.¹

2- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

بعد أن يكون الباحث قد حدد أهداف بحثه بوضوح، وصاغ مشكلة البحث، ووضع الفروض ويكون قد اتضح في ذهنه نوع المادة أو البيانات والمعلومات التي يريد جمعها، وعندما يكون قد حدد مصدرها من خلال الإطار النظري المرتكز عليه، يأتي دور تحديد الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق ذلك في البحوث العلمية، فأدوات جمع البيانات تعتبر من أهم الإجراءات المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الميدانية. حيث اعتمدت في هذه الدراسة على استخدام مجموعة من الأدوات البحثية والتي نقصد بها الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات التي تلزمه في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين، وهي خطوة أساسية في البحث، ذلك أن الباحث لا يمكنه للقيام بأي بحث أو دراسة إلا إذا تمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة والتوصل إلى الإجابة حول الأسئلة والقضايا المطروحة، وقد اعتمدت في دراستي على أكثر من أداة حتى أستطيع أن أدرس الظاهرة وألم بجميع أبعادها ويمكن تحديدها بناءً على أهميتها بالنسبة للموضوع المدروس، ومن بين الأدوات التي اعتمدت عليها في دراستي هي:

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1999م، ص47-48.

1.2- الملاحظة: وهي الأداة الأساسية في البحث، والتي يعتمد عليها أي باحث في جمعه للمعلومات، حيث يمكن تعريفها على أنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك، أو خصائصه (1)

كذلك هي عبارة عن معاينة مباشرة قمت بها للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة وعن واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية وانعكاساته على الشفافية في العمل، وقد قمت باستخدام الملاحظة البسيطة في دراستي هذه انطلاقاً من الخرجات أو الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة، حيث حددت أولاً مدى ملائمة المؤسسة لدراستي، ثم بعدها هل تتوفر في هذه المؤسسة الشروط التي يعالجها الباحث.

- ومن خلال الملاحظة حددت بنية المؤسسة والجو السائد في المؤسسة وطريقة عملهم كما عرفت نوع العينة التي اتجه إليها في دراستي، كما ساعدتني كثيراً في التحديد الدقيق لإطار هذه الدراسة، بالإضافة إلى هذه الأداة التي ساعدتني على الحصول على الكثير من المعلومات المبدئية حول الظاهرة المدروسة فقد استعنت بأداة أخرى ذات قيمة كبيرة في البحث العلمي ألا وهي الاستمارة.

2.2- الاستمارة: تعرف الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

¹- عماد بوحوش ومحمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، لبنان، 1995م،

كما تعرف كذلك بأنها أداة لتجميع معلومات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يحرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة.⁽¹⁾

كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو اجتماعية أو تربوية، يجيب عنها المخصوص بنعم أو لا أو وضع علامة حول الإجابة المختارة وهو يصلح للكشف عن الميول المهنية والثقافية والمعتقدات أو عن سمات خلفية واجتماعية.⁽²⁾

أيضا هي عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق أسئلة موجهة للمبحوثين للإجابة عنها.⁽³⁾

ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وانعكاساته على الشفافية في العمل، قمت بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور أساسية:

يتضمن المحور الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة وقد كانت الأسئلة من

1-5 (الحس، السن، الحالة الاجتماعية، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية).

¹- محمد جلال العندور: مرجع سابق، ص293

²- اطلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب، مصر، 2001م، ص84.

³- فوزي عرابية، نعيم دهمش: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 20002م، ص71 .

-أما المحور الثاني: يتضمن كيف يعمل الاتصال التنظيمي على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الجامعيين بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف وكانت الأسئلة من (6-14).

أما المحور الثالث: يتضمن كيف يعمل الاتصال التنظيمي على محاربة الفساد الإداري بقسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف وكانت الأسئلة من (15-22).

أما المحور الرابع: يتضمن كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لدى الأساتذة بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف وكانت الأسئلة من (23-29)

3- مجالات الدراسة

المجال الزمني: ويتمثل في المدة الزمنية التي نزلت فيها إلى الميدان، حيث تم تطبيق الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019/2020 وتم ذلك من 25 إلى 30 أوت 2020 حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على الأساتذة (عينة الدراسة).

المجال المكاني: التعريف بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف والتي بدورها المكاني الجغرافي أو الجزء الذي ستجرى فيه دراستي والذي يمثل مجتمع البحث وسيتم سحب العينة منها.

حيث تشكلت هذه الكلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12- 242 في 04 جوان 2012 من حيث كان قسم علم اجتماع ملحقا بمعهد اللغات والآداب. تحتوي الكلية حليا

على قسم واحد وهو علم الاجتماع، يُوَظَرُه مجموعة من الأساتذة عددهم حاليا 41 أستاذ من مختلف الرتب، أما عدد الطلاب الإجمالي في جميع المستويات والتخصصات هو 812.

المجال البشري: تمثل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف والبالغ عددهم 42 أستاذ ولقد بلغ العدد الكلي الذين أجابوا على الاستمارة هم 20 أستاذ.

4- مجتمع البحث أو العينة:

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.⁽¹⁾

نوع العينة: اعتمدت على العينة القصدية أي اختيار الأساتذة دون باقي المستويات التنظيمية الأخرى وذلك نظرا لمناسبتها لخصائص موضوع الدراسة خاصة من حيث الفرضيات المقدمة في الدراسة، ولقد تم اختيار الأساتذة دون الأساتذة الإداريين.

وتعرف العينة القصدية على أنها تلك العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم.⁽²⁾

¹- دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار حامد، عمان، 2008، ص66.

²- محمد عبيدات وآخرون: مرجع سابق، ص96.

كما تعرف أيضا على أنها العينة التي يختار الباحث أفرادها قصدا اعتقادا بأنها تمثل مجتمع دراسته.¹

وعليه فإن عدد أفراد العينة الموزعة الاستمارة عليهم 20 أستاذ.

5- عرض وتحليل البيانات والنتائج

تحليل البيانات

المحور الأول: محور البيانات الشخصية

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	8	ذكور
60%	12	إناث
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 01 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 60% وهذا نظرا لميل العنصر السنوي إلى مجال التعليم وذلك لإبراز ذاتهن في هذا المجال، حيث أننا نجد أن نسبة الإناث في المسابقات التي تخص التعليم بنسبة كبيرة مقارنة بالذكور، في حين أن نسبة الذكور 40% وهذا راجع إلى أن

¹ - محمد عبد العزيز الجيران: البحوث الإعلامية أسسها، أساليبها، مجالاتها، ط2، الرياض، 2004، ص71.

الذكور يتوجهون إلى المهن ذات الربح السريع، كما أنهم يتجهون إلى الحياة العملية في سن مبكر دون إكمال دراستهم.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
30 أقل تماما من 45	3	15%
45 أقل تماما من 50	11	55%
من 50 فأكثر	6	30%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 02 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين لي أعلاه أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-45 سنة تبلغ نسبتهم 15%، والذين تتراوح أعمارهم ما بين 45-50 سنة تبلغ نسبتهم 55%، في حين أن الذين تتراوح أعمارهم من 50 فأكثر تبلغ نسبتهم 30%. ومن هنا يتضح لي أن الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45-50 سنة أكبر نسبة وهذا راجع إلى أن الجامعة في الآونة الأخيرة اتجهت نحو سياسة التوظيف وذلك لتوسيع بعض التخصصات باعتبار انتقالها من مركز جامعي إلى جامعة، وكذا من أجل تغطية الحجم الهائل من الطلبة في

الدفعات الخاصة بالسنوات الأخيرة. وبالتالي هذه الفئة من العينة تكون لديهم خبرة وكفاءة مهنية.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة وفق الحالة العائلية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أعزب	4	20%
متزوج	16	80%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 03 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية أفراد العينة متزوجون حيث تقدر نسبتهم 80%، ويلاحظ أن هذه النسبة يمكن أن تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق انتاجاتها كما أنها تساهم في تحقيق الشفافية وزيادة التعادل وذلك باعتبار أن الفئة المتزوجين يكونون أكثر استقرار من الناحية النفسية مقارنة بالفئات الأخرى وهذا ما يدفعها على أداء عملها على أكمل وجه، وذلك باعتبارهم يتحلون بروح المسؤولية، في حين نسبة هي فئة قليلة قدرت ب 20% ونفسر هذه النتيجة بأن أقل من نصف مجتمع البحث هم حديثي العهد في التوظيف أو شباب جامعي.

جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة العلمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد (أ)	4	20%
أستاذ محاضر (ب)	6	30%
أستاذ محاضر (أ)	7	35%
أستاذ مشارك	3	15%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 04 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب الأساتذة بالكلية هم أستاذ محاضر (أ) وهذا من خلال النسبة التي قدرت ب 35% وذلك راجع إلى تحصله على شهادة الدكتوراه بالإضافة على التأهيل الجامعي، وهذا يفسر حرص الأساتذة على تطوير مستواهم العلمي والمهني، في حين أن نسبة 30% هم أستاذ محاضر (ب) أي تحصلوا على شهادة الدكتوراه كما أنهم بصدد التحضير للتأهيل الجامعي ، كما أن نسبة 20% هم أستاذ مساعد (أ) أي أنهم بصدد التحضير لشهادة الدكتوراه، أما نسبة 15% من الأساتذة هم أستاذ مشارك أي أنهم أساتذة مستخلفين.

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
10%	2	5 سنوات
20%	4	7 سنوات
30%	6	8 سنوات
40%	8	10 سنوات
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 05 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن الخبرة المهنية أن الأساتذة الذين أمضوا مدة عمل 10 سنوات تقدر ب 40% وهم الفئة الأكثر وتليها الأساتذة الذين أمضوا مدة عمل 8 سنوات وتقدر ب 30%، كما تليها فئة الأساتذة الذين أمضوا 7 سنوات وتقدر بنسبة 20% وأخيرا فئة الأساتذة الذين لديهم 5 سنوات من العمل والتي قدرت ب 10%، وهذا يدل أن فئة الأساتذة الذين تتراوح مدة عمل 10 سنوات تكون لديهم خبرة وكفاءة مهنية حول العمل وبإمكانهم إصدار آراء وأحكام والمساهمة في تكوين أفكار جديدة بحيث أنها تكون بأكثر دقة وفعالية وهذا ما يزيد من التعاون والشفافية في العمل.

المحور الثاني: يعمل الاتصال التنظيمي على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد-الطارف.

جدول رقم 06: يوضح أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة لنقل المعلومة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50%	10	وسائل شفوية عن طريق الاجتماعات الدورية
40%	8	وسائل كتابية
10%	2	وسائل إلكترونية
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 06 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه أن إجابات أغلبية أفراد العينة بنسبة 50% يرون أن أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة لنقل المعلومة هي الرسائل الشفوية أي عن طريق الاجتماعات الدورية وذلك من خلال الاجتماعات المعلنة والإعلانات كذلك المعلومات ومواقيت الامتحانات كذلك الوسائل الكتابية وهي بنسبة 40% وذلك من خلال حرص الإدارة على إيصال المعلومات لكافة الموظفين والأساتذة دون استثناء ويتاح للجميع الإطلاع عليها. كما كانت إجابات الأقلية من إجابات أفراد العينة بنسبة 10% أن الوسائل الإلكترونية كذلك يعتمد عليها في إيصال المعلومة وبأقل جهد وهي لا يعتمد عليها كثير إلا للضرورة.

جدول رقم 07: يوضح ما إذا كان يتم عقد اجتماعات دورية من أجل مناقشة المسائل

المتعلقة بالعمل.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	04	أحيانا
80%	16	حسب طبيعة المستجدات
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 07 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه أنه يتم عقد اجتماعات دورية من أجل مناقشة المسائل المتعلقة بالعمل أحيانا ولكن بنسبة 20% هكذا كانت إجابات بعض أفراد العينة ويكون ذلك في حالات معينة أو لأمر ضروري يخص الشأن العام أما البعض الآخر من أفراد العينة بنسبة 80% يرون أنه يتم عقد اجتماعات دورية لكن يكون ذلك حسب طبيعة المستجدات في العمل خاصة عن تحديد مواقيت الامتحانات أو تبليغ قرارات معينة بالإضافة إلى الإعلان عن بعض الترقيات.

جدول رقم 08: يوضح حول ماذا تكون مواضيع الاتصال بين الأستاذ والإدارة في أغلب الأحيان.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50%	10	توزيع النشاطات والمهام
40%	8	تبليغ قرارات
10%	2	معالجة بعض المشكلات على مستوى العمل
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 08 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن حول ماذا تكون مواضيع الاتصال بين الأستاذ والإدارة في أغلب الأحيان حيث كانت بعض إجابات أفراد العينة بنسبة 50% أن أغلب المواضيع تكون حول توزيع النشاطات والمهام كالمضار قائمة الغيابات وإنجاز أوراق الاختبارات وطبعها وإعدادها كذلك إعلان النقاط كذلك بعض أفراد العينة بنسبة 40% يرون أن مواضيع الاتصال بين الأستاذ والإدارة تكون حول تبليغ قرارات كالإعلان عن ساعات التعويض للطلبة كذلك أيام الغياب والإعلان عن بعض الاختبارات في مقياس معين كما يرى الأقلية من أفراد العينة بنسبة 10% وهي نسبة ضئيلة أنه في أغلب الأحيان تكون بعض المواضيع حول معالجة بعض المشكلات على مستوى العمل وذلك عند حدوث بعض النزاعات أو الخلافات بين الأستاذ والطالب أو الأستاذ مع أحد الإداريين.

جدول رقم 09: يوضح ما إذا كنت راض عن الطريقة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات

على مستوى القسم.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	4	نعم
80%	16	لا
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 09 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه أن الأقلية من أفراد العينة بنسبة 20% راضين عن الطريقة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات على مستوى القسم وهذا قد يكون راجع أن القرارات تتم بطريقة واضحة ومنظمة ودون استثناء وهذا ما يساعد على تحقيق نجاحات وامتيازات للمؤسسة. لكن أغلبية أفراد العينة بنسبة 80% غير راضين عن الطريقة التي من خلالها اتخاذ القرارات وذلك راجع إلى وجود المحسوبية وتقديم المصالح الشخصية كذلك التحيز لبعض الأفراد دون غيرهم أي نوع من التمييز وبالتالي يكون هناك صراعات وانعدام الشفافية في سير العمل.

جدول رقم 10: يوضح إلى ما تخضع القرارات المتخذة على مستوى العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تنسيق الإدارة مع الأستاذ	12	60%
المسؤول لوحده	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 10 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه أن بعض القرارات المتخذة على مستوى العمل تخضع إلى تنسيق الإدارة مع الأستاذ هكذا كانت إجابات أفراد العينة وبنسبة 60% وذلك يكون كليهما على دراية بالعمل أول القرار المتخذ بموافقة الطرفين وبالتالي يكون هناك صدق ومصداقية في العمل وتكون هناك شفافية بين الأستاذ والإدارة أما البعض من أفراد العينة بنسبة 40% يرون أن القرارات المتخذة على مستوى العمل تخضع للمسؤول لوحده هو من يملك حرية التصرف والتسيير وله كامل الصلاحيات خاصة فيما يخص الشأن العام دون أخذ أي رأي معين خاصة عند تغيير قرارات أو برامج معينة.

جدول رقم 11: يوضح على ماذا يساعد اشتراك الأساتذة في القرارات المتعلقة بالعمل.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
55%	11	تكوين قيم وأفكار ايجابية حول العمل
45%	9	زيادة التعاون والشفافية بين الأستاذ والإدارة.
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 11 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه أن اشتراك الأساتذة في القرارات المتعلقة بالعمل يساعد على تكوين قيم وأفكار إيجابية في العمل هكذا كانت إجابات بعض أفراد العينة بنسبة 55% وذلك من خلال تنمية روح المبادرة والإبداع في العمل كذلك كسب معلومات جديدة لبعض الأساتذة لم يكونوا على علم بها من قبل بالإضافة إلى المشاركة في صنع واتخاذ القرار بموافقة الجميع أما البعض من أفراد العينة بنسبة 45% يرون أن اشتراك الأساتذة في القرارات المتعلقة بالعمل يساعد على زيادة التعاون والشفافية بين الأستاذ والإدارة وذلك من خلال الاعتماد على الوضوح والمكاشفة في سير العمل وهذا ما يزيد من مصداقية الأستاذ ويدفعه إلى الإبداع والابتكار والعمل بكل روح المسؤولية كذلك البعد عن الذاتية وإدخال العواطف والمصالح الشخصية.

جدول رقم 12: يوضح عن ما إذا كان يتم أخذ رأي الأستاذ في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة على مستوى القسم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	5	25%
لا	15	75%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 12 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المتبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كان يتم أخذ رأي الأستاذ في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة حيث كانت قلبية إجابات أفراد العينة بنسبة 25% بنعم أي أنه يتم أخذه في حالة تغيير بعض القرارات. لكن الأغلبية من أفراد العينة كانت إجابتهم ب لا أي بنسبة 75% أي انه لا يتم أخذ رأي الأستاذ حين تغيير قرارات أو برامج معينة أي أن المسؤول لوحده هو الذي له الحق في اتخاذ بعض القرارات أو تغييرها وهو الذي يملك حرية التصرف والتسيير أي أن هناك تباعد بين الإدارة والأستاذ لكن ليس دائماً.

جدول رقم 13: يوضح إذا ما تم تغيير أو إلغاء بعض القرارات من طرف الإدارة بعد أن تم مناقشتها علنا مع الزملاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	11	55%
لا	9	45%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 13 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المتبين أعلاه والمعبر عن ما إذا تم تغيير أو إلغاء بعض القرارات من طرف الإدارة بعد أن تم مناقشتها علنا مع الزملاء فوجدت 55% من إجمال العينة أنه قد تم تغيير وإلغاء بعض القرارات بعد أن تم مناقشتها علنا مع الزملاء وهذا يدل على أن المسؤولين لا يتقبلون منهم الاقتراحات وهذا يرجع حسب رأي إلى النزعة القيادية. أو أنهم في أغلب الأحيان لا يتقبلون تلك المناقشة بصدر رحب ويلغون بعض القرارات التي يرونها أنها ليست مائية ولا تخدم للمؤسسة أو العمل.

أما بنسبة 45% من إجمال العينة يرون أنه لم يتم تغيير أو إلغاء بعض القرارات بعد مناقشتها وهذا ما يدل على أنهم تقبلوا تلك المناقشة ورأوها مناسبة للعمل وتخدم الجميع.

جدول رقم 14: يوضح إلى ما ماذا يرجع عدم فعالية بعض القرارات في العمل.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	8	عدم توفر المعلومة لدى أغلب الأساتذة
60%	12	توفر المعلومة في وقت غير مناسب أي تأخر في إيصال المعلومة
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 14 من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول المتبين أعلاه أنه عدم فعالية بعض القرارات في العمل راجع إلى عدم توفر المعلومة لدى اغلب الأساتذة هكذا كانت إجابات بعض أفراد العينة 40% وهذا ما يعوز بالسلب على بعض القرارات في العمل وبالتالي تكون نتائج العمل ضعيفة. أما نسبة 60% من إجمال العينة يرون أن عدم فعالية بعض القرارات راجع إلى توفر المعلومة في الوقت المناسب أي تأخر في إيصال المعلومة خاصة في المسار المهني كالمشاركة في بعض الانتخابات كذلك في ما يخص اللجان العلمية كما تحدث تعطل في مجال الترقية.

مناقشة الفرضية الأولى: يعمل الاتصال التنظيمي على زيادة المشاركة في اتخاذ

القرارات لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد-الطارف.

- من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها ألاحظ أن الفرضية الأولى تنص على أن

الاتصال التنظيمي يعمل على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال مت

توصلت إليه بعد تفريغ الجدول.

حيث اتضح أن من أهم الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها الإدارة لنقل المعلومات

هي الرسائل الشفوية عن طريق الاجتماعات الدورية هكذا كانت إجابات بعض الأساتذة

وذلك بنسبة 50% كما أجاب البعض الآخر من الأساتذة أنها تعتمد على الرسائل المكتوبة

وذلك بنسبة 40% وهذا راجع إلى حرص الغدارة إلى إيصال المعلومة لكافة الأساتذة بحيث

يستطيع الجميع الإطلاع عليها.

- كما تبين كذلك أنه يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة المسائل المتعلقة بالعمل

ويكون ذلك حسب طبيعة المستجدات في العمل وكان نسبة إجابات أفراد العينة في ذلك

80% بالإضافة إلى أن اغلب المواضيع التي تكون بين الأستاذ والإدارة تكون من أجل

توزيع النشاطات والمهام وذلك بنسبة 50%.

- كما اتضح حسب إجابات بعض أفراد العينة بنسبة 55% أن اشتراك الأستاذ في

القرارات المتعلقة بالعمل يساعد على تكوين قيم وأفكار إيجابية حول العمل وهذا ما يزيد من

مصادقية الأستاذ ودفعه إلى الإبداع والابتكار.

ومن هان تبين لنا أن الفرضية القائلة أن الاتصال التنظيمي يعمل على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أنها قد تحقق حيث كانت إجابات أغلبية أفراد العينة ضمن الاتجاه الإيجابي.

المحور الثالث: يعمل الاتصال التنظيمي على محاربة الفساد الإداري بقسم علم

اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد-الطارف

جدول رقم 15: يوضح ما إذا كانت الإدارة تحرص على نشر القوانين واللوائح والتشريعات المتعلقة بالعمل ليتسنى للجميع معرفة حقوقهم وواجباتهم وكذا العقوبات المترتبة على الأخطاء والتجاوزات التي يمكن حدوثها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
على مستوى القسم	16	805
غير موجود	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 15 من الاستمارة

من خلال ملاحظتي للجدول المبين أعلاه تبين لنا وحسب إجابات أغلبية أفراد العينة بنسبة 80% أن الإدارة تحرص على نشر القوانين واللوائح وكذا التشريعات المتعلقة بالعمل على مستوى القسم ليتسنى للجميع معرفة حقوقهم وواجباتهم وكذا العقوبات المترتبة على الأخطاء والتجاوزات التي يمكن حدوثها وذلك من أجل أن تكون واضحة وظاهرة للجميع

وهي متاحة للجميع رأيتها دون استثناء وهناك الأقلية من أفراد العينة بنسبة 20% يرون أن الإدارة لا تحرص على نشر القوانين واللوائح والتشريعات المتعلقة بالعمل وكذا حقوقهم وواجباتهم وهذا قد يؤدي إلى حدوث العديد من الأخطاء لدى الأساتذة أو الإدارة بصفة عامة وهي أمر سلبي.

جدول رقم 16: يوضح ما إذا كانت الشفافية في الاتصال تعمل على زيادة ثقة الأستاذ في الإدارة التي تعمل بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	100%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 16 من الاستمارة.

يتضح لها من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يعبر عن ما إذا كانت الشفافية في الاتصال تعمل على زيادة ثقة الأستاذ في الغدارة التي يعمل بها، وكانت مجمل إجابات أفراد العينة نعم والتي قدرت نسبتها 100% وهذا يدل على أنه كلما كانت هناك شفافية في الاتصال كلما كان هناك اتصال جيد وتكون هناك علاقات إنسانية طيبة وحسنة بينهم وبين المؤسسات وبالتالي يكون هناك نجاح في القرارات.

حيث يتضح لي أنه كلما كانت الأمور تسير بشكل واضح ومنظم ودون تمييز وكانت هناك شفافية في الاتصال كلما كان هناك اتصال فعال ونجاح في القرارات ورضى بين الأساتذة وهذا ما يدفعهم على تأدية أعمالهم على أكمل وجه ولطرق صحيحة وواضحة.

جدول رقم 17: يوضح ما إذا كانت الإدارة تنتهج سياسة الوضوح والمكاشفة في ممارسة

أعمالها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	9	45%
لا	11	55%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 17 من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه وحسب إجابات بعض أفراد العينة بنسبة 45% أن الإدارة تنتهج سياسة الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها أي أنها تقوم بالإفصاح والإعلام عن أي عمل تقوم به حيث ترى لا يكون هناك ولاء وموضوعية داخل المؤسسة لأنه هناك أمور وأعمال لا يمكن المكاشفة والإفصاح عنها وبالتالي تتعدم المصداقية في العمل.

لكن هناك الأغلبية من أفراد العينة بنسبة 55% يرون أن الإدارة لا تنتهج سياسة الوضوح والکتمان في ممارسة أعمالها وترى أنه الأمر الأصح لتسيير الأمور والأعمال بشكل سليم ومنظم وهو الأمر الأنسب لنجاح المؤسسة.

جدول رقم 18: يوضح ما إذا كل ما كان الاتصال المساعد فعالاً كلما كانت الإدارة على

علم بآراء واقتراحات وتوجهات العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	100%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 18 من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كلما كان الاتصال المساعد فعال كلمة كانت الإدارة على علم بآراء واقتراحات وتوجيهها العمال حيث كانت مجمل إجابات أفراد العينة بنعم والتي قدرت نسبتها ب 100% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على سياسة التنظيم في ممارسة أعمالها أي يسير وفق تسلسل هرمي وذلك من خلال لكل ذي حق حقه وهذا النوع من الاتصال مضمونة وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المؤسسة أي أن كلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال سهلاً ومتنوعاً وهنا يتضح لنا أن القيادة السائدة في المؤسسة ديمقراطية حيث نلاحظ أنه كلما كانت الاتصالات المساعدة إلى

الواردة للإدارة عن الاتصالات الصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها وهكذا كانت مجمل إجابات أفراد العينة.

جدول رقم 19: يوضح ما إذا كان يمتاز التنظيم بالمركزية مما يفقد العملية الاتصالية مرونتها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	75%
لا	5	25%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 19 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كان تنظيم عندما يمتاز بالمركزية يفقد العملية الاتصالية مرونتها حيث كانت إجابات أغلبية أفراد العينة بنعم بنسبة 75% وذلك راجع إلى أن سلطة التخطيط والتسيير تكون في أيدي الغدارة العليا لوحدها (العميد) فجميع السلطات تكون مرتكزة على مستوى القمة في الهرم التنظيمي وهذا ما يسبب بعض العوائق لدى الأساتذة خاصة عند التأخر في إيصال المعلومة وعدم وصولها أصلا وذلك لعدم وجود علاقة مباشرة في بعض الأحيان حيث من خلالها يواجه الأستاذ عدة مشكلات على مستوى عمله وأما الأقلية من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب لا وذلك بنسبة 25% حيث بأن التنظيم عندما يمتاز بالمركزية يفقد العملية الاتصالية مرونتها وهذا

من خلال تفويض السلطات إلى جميع مستويات الإدارة حيث تفوض الغدارة العليا السلطة إلى الإدارة الوسطى أو الغدارة الدنيا وبالتالي يكون هناك عدل ومساواة في توزيع الأدوار وتبليغ القرارات وإيصالها في وقتها.

جدول رقم 20: يوضح ما إذا كان يتم أخذ الشكاوي بعين الاعتبار من طرف الإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة	
نعم	12	60%	
لا	8	40%	
المجموع	20	100%	
بعد مدة قصيرة	2	10%	في حالة
حسب الظروف	10	50%	الإجابة
المجموع	12	60%	بنعم

المصدر: السؤال رقم 20 من الاستمارة.

من خلال ملاحظتي للجدول المبين أعلاه اتضح لي أنه يتم لأخذ الشكاوي بعين الاعتبار من طرف الإدارة، وهذا حسب إجابات أفراد العينة بنسبة 60% لكن 10% من أفراد هذه العينة يرون انه يتم أخذ الشكاوي بعين الاعتبار بعد مدة قصيرة وذلك حسب مصدر استعجالات الشكوى وأهميتها، أما 50% من أفراد هذه العينة يرون أنه يتم أخذ

الشكاوي بعين الاعتبار حسب الظروف أي حسب أهميتها أو أن هناك بعض العراقيل والتجاوزات في الرد على الشكوى.

في حين أن 40% من أفراد العينة يرون أنه لا يتم أخذ الشكاوي بعين الاعتبار من طرف الإدارة، ذلك أنها لا تضعها في الحسبان وتعتبرها عين مهمة.

جدول رقم 21: يوضح ما إذا كانت تتبنى الإدارة إجراءات مكتوبة ومعلنة فيما يتعلق

بالموارد البشرية كالتوظيف والمكفآت والترقيات وسلم الرواتب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	12	60%
لا	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 21 من الاستمارة.

يتضح لن من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كانت الإدارة تتبنى إجراءات مكتوبة ومعلنة فيما يتعلق بالموارد البشرية كالتوظيف والمكفآت والترقيات وسلم الرواتب حيث نرى أن معظم إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم أي بنسبة 60% وهذا يدل على أن الإدارة تعتمد على الإفصاح والمكاشفة عن بعض الإجراءات الخاصة بالأساتذة خاصة فيما يتعلق بالترقيات والمكفآت وهذا ما يزيد من مصداقيتها وتزايد الثقة بين الأساتذة وقد يكون حافز للبعض الآخر من أجل مكافأتهم وترقيتهم وهذا ما يزيد من نجاح المؤسسة

وزيادة إنتاجيتها لكن البعض الآخر أفراد العينة كانت إجابتهم بلا والتي قدرت بنسبة 40% أي أنهم يرون أن الإدارة لا تعتمد على الإجراءات المعلنة والمكتوبة فيما يتعلق بالموارد البشرية خاصة في التوظيف والترقيات.

ومن هنا نستنتج أن الإدارة تعتمد على سياسة الإفصاح والمكاشفة عن بعض الإجراءات سواء معلنة أو مكتوبة خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والترقيات والمكافآت.

جدول رقم 22: يوضح ما إذا كانت الجامعة تعلن أسماء الموظفين الذين خضعوا للمساءلة في المخالفات والتجاوزات والمتورطين في قضايا الفساد داخل مؤسستكم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	20	100%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 22 من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن الجامعة لا تعتمد على الإعلان على أسماء الموظفين الذين خضعوا للمساءلة في المخالفات والتجاوزات والمتورطين في قضايا الفساد داخل المؤسسة هكذا كانت إجابات مجمل أفراد العينة والتي قدر نسبتها بـ 100% وهذا قد يكون للمحافظة على سمعة المؤسسة كذلك حماية العلاقات داخل محيط العمل من تسرب السلوكيات التي تتعارض مع القيم النبيلة في أداء العمل، كذلك الحفاظ على أسرار المؤسسة وعدم إحراج الموظفين لكن هذا يكرس مبدأ انعدام الشفافية وبالتالي ينعهد السلام داخل

المؤسسة ويسودها الغموض وانعدام الرقابة وهو أمر سلبي ليس إيجابي يعود بالسلب على المؤسسة.

مناقشة الفرضية الثانية: يعمل الاتصال التنظيمي على محاربة الفساد الإداري بقسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد-الطارف.

من خلال تحليلي إلى النتائج المتوصل إليها اتضح لي أن الفرضية الثانية على أن الاتصال التنظيمي يعمل على محاربة الفساد الإداري، وذلك من خلال ما توصلت إليه بعد تفريضي للجداول حيث تبين لي أن الإدارة تحرص على نشر القوانين واللوائح والتشريعات المتعلقة بالعمل يتسنى للجميع معرفة حقوقهم وواجباتهم وكذا العقوبات المترتبة على الأخطاء والتجاوزات التي يمكن حدوثها بحيث يكون ذلك على مستوى القسم هكذا كانت إجابات أغلبية أفراد العينة بنسبة 80% وهذا من أجل أن تكون واضحة للجميع دون استثناء.

- كما تبين كذلك أن الشفافية في الاتصال تعمل على زيادة ثقة الأستاذ في الإدارة التي يعمل بها هكذا كانت إجابات مجمل أفراد العينة أي بنسبة 100% حيث كلما كانت هناك شفافية في الاتصال كان هناك اتصال جيد وعلاقات إنسانية طيبة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

- كذلك اتضح لي انه كلما كان الاتصال الصاعد فعال كلما كانت الإدارة على علم بآراء واقتراحات العمل هذا من خلال إجابات أفراد العينة أي بنسبة 100% ذلك راجع إلى أن الإدارة تعتمد على سياسة التنظيم في ممارسة أعمالها وتسيير وفق تسلسل هرمي.

- كما تبين أنه يتم أخذ الشكاوي بعين الاعتبار من طرف الإدارة هكذا كانت أغلبية إجابات أفراد العينة بنسبة 60% وهذا قد يكون بعد مدة قصيرة نظرا لمصدر استعجال الشكوى أو حسب الظروف أي حسب أهميتها.

تبين لي أن الفرضية القائلة: أن الاتصال التنظيمي يعمل على محاربة الفساد الإداري قد تحققت وهذا حسب إجابات أغلبية أفراد العينة التي كانت ضمن الاتجاه الإيجابي.

المحور الرابع: يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لدى الأستاذ بقسم علم اجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد-الطارف.

جدول رقم 23: يوضح ما إذا كانت الإدارة تحرص على إيصال المعلومة وفق الاتصال

الرسمي.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	4	نعم
80%	16	لا
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 23 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كانت الإدارة تحرص على إيصال المعلومة وفق الاتصال الرسمي حيث كانت أغلبية إجابات أفراد العينة بلا وذلك بنسبة 80% هذا يدل على أن الإدارة تعتمد على الاتصال الغير رسمي في إيصال المعلومة

ذلك أنها عاد تكون بدون قواعد محددة وواضحة كذلك إدخال المحسوبة والذاتية في إيصال المعلومة إلى إدخال العلاقات الشخصية وبالتالي قد تصل المعلومة للبعض دون غيرهم ومن هنا قد يواجه الأستاذ بعض المشكلات في العمل بسبب عدم تلقي المعلومة أو تلقيها في وقت متأخر، لكن هناك بعض أفراد العينة بنسبة 20% يرون أن الإدارة تعتمد على الاتصال الرسمي في إيصال المعلومة أي أنه هناك اتصال مباشر بين المرسل (المسؤول) والمستقبل (الأستاذ) ويكون هذا في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة كذلك تتبع المسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي. ومن هنا نلاحظ أن الغدارة تعتمد على الاتصال الغير الرسمي في إيصال المعلومة أي إدخال المحسوبة والذاتية في بعض الأحيان.

جدول رقم 24: يوضح ما إذا كان وصول المعلومة في وقتها يضمن تكافؤ الفرص بين أغلب الأساتذة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 24 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كان وصول المعلومة في وقتها يضمن تكافؤ الفرص بين أغلب الأساتذة حيث كان مجمل إجابات أفراد العينة أجابت

بنعم حيث قدرت نسبتها 90% وهذا يدل على أنه فعلا وصول المعلومة في وقتها دون تأخير يضمن تكافؤ الفرص بين الأساتذة دون استثناء مما يزيد من رغبة الأستاذ في العمل والإبداع أكثر فأكثر والعمل بروح المسؤولية وهذا مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في تحقيق أهدافها لكن الأقلية من أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا وذلك بنسبة 10% وهذا راجع إلى تدخل المصالح الشخصية في بعض الأحيان وعلاقة الصداقة وبالتالي يكون هناك تمييز ومحسوبية في إيصال المعلومة وهذا ما يجعل الأساتذة يواجهون بعض المشكلات على مستوى العمل.

جدول رقم 25: يوضح ما إذا كانت الإدارة تحرص على إيصال المعلومة لكافة الأساتذة

بموضوعية وبنفس الفرص.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	5	25%
لا	15	75%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 25 من الاستمارة

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كانت الإدارة تحرص على إيصال المعلومة لكافة الأساتذة بموضوعية وبنفس الفرص حيث كانت إجابات بعض أفراد العينة بنعم بنسبة 25% هذا يدل أن الإدارة تعتمد على مبدأ المساواة والشفافية في

إيصال المعلومات لكافة الأساتذة دون استثناء لكن البعض الآخر من أفراد العينة بنسبة 75% يرو أن الإدارة لا تحرص على إيصال المعلومة بموضوعية وبنفس الفرص لكافة الأساتذة وذلك راجع إلى إدخال المحسوبة والذاتية في ممارسة أعمالها وفي إيصال المعلومات كذلك إدخال المصالح الشخصية وبالتالي لا تصل المعلومة كافة للأساتذة في وقتها وعدم تلقيها أصلا وهذا ما يخلق جو من الصرعات والعقبات وموجهة الإدارة للعديد من المشاكل كانهدام الثقة والتعاون بين الإدارة والأساتذة.

جدول رقم 26: يوضح ما إذا كانت تساهم المعلومات الصادرة من طرف الإدارة في تحقيق أفضل إنجاز في أقل وقت وجهد ممكن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	100%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 26 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كانت تساهم المعلومات الصادرة من طرف الإدارة في تحقيق أفضل إنجاز في أقل وقت وجهد ممكن وكانت مجمل إجابات أفراد العينة أجابوا بنعم وقدرت نسبتها ب 100% وهذا يدل على أن المعلومات الصادرة من الإدارة تساهم في تحقيق أفضل إنجاز وذلك في أقل وقت وجهد وذلك مما

يساهم في تعزيز وزيادة الإنتاجية كذلك الشعور بالمسؤولية أكثر وإزالة جميع العوائق التي تعيق العمل.

جدول رقم 27: يوضح ما إذا كانت تسعى الإدارة جاهدة لتلبية حاجة الأستاذ من المعلومات بغية تحقيق رضاه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
في معظم الأوقات	14	70%
في حالات معينة	6	30%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 27 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كانت الإدارة تسعى جاهدة لتلبية حاجات الأستاذ من المعلومات بغية تحقيق رضاه وكانت إجابات أغلبية أفراد العينة والتي بلغت نسبتها 70% أنه يتم ذلك في معظم الأوقات وذلك من خلال تحقيق رغباته والتقليل من النزاعات والخلافات التي يمكن أن تقع بين الأساتذة. أو إحساسهم بانعدام العدالة الاجتماعية والمساواة.

لكن هناك الأقلية من أفراد العينة والتي بلغت نسبتها 30% أنه يتم ذلك في حالات نادرة وذلك قصد توفير الفرص المتكافئة للأساتذة تسمح باكتشاف المواهب والقدرات الكامنة في الأساتذة مما يسمح باستغلالها في تطوير المؤسسة وتقدمها.

جدول رقم 28: يوضح ما إذا كان سبق وإن واجهتك مشكلة سببها عدم تلقي المعلومة في

الوقت المحدد.

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
%40	8	نعم	
%60	12	لا	
%100	20	المجموع	
%15	3	على مستوى مساري المهني	في حالة الإجابة بنعم
%25	5	على مستوى المشاركة في الفعاليات العلمية	
%40	8	المجموع	

المصدر: السؤال 28 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا سبق وإن واجهتك مشكلة سببها عدم تلقي المعلومات في الوقت المحدد، حيث كانت إجابات بعض الأحيان إلى إدخال المحسوبة والذاتية في إيصال المعلومات في وقتها وبالتالي يواجه الأستاذ العديد من المشكلات والعراقيل داخل المؤسسة حيث يرى البعض من أفراد هذه العينة بنسبة 15% أنهم يواجهون المشكلات على مستوى مسارهم المهني خاصة فيما يخص مجال الترقية، و25% كذلك من أفراد هذه العينة يواجهون بعض المشكلات على مستوى المشاركة في الفعاليات

العلمية خاصة فيما يخص اللجان العلمية والمشاركة في بعض الانتخابات. أما الأغلبية من أفراد العينة بنسبة 60% كانت إجابتهم بلا أي إنهم لم يواجهوا أي مشكلات سببها عدم تلقي المعلومة رفي الوقت المحدد، وذلك من خلال إجهاد قرارات الاتصال لإتاحة الفرص لكن الأساتذة.

جدول رقم 29: يوضح ما إذا كانت تتدخل العلاقات الشخصية في إيصال المعلومة لبعض دون غيرهم في مجال العمل.

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
80%	16	نعم	
20%	4	لا	
100%	20	المجموع	
35%	7	علاقة مصلحة	
25%	5	علاقة صداقة	في حالة
20%	4	خلافات مع بعض الزملاء	الإجابة بنعم
80%	16	المجموع	

المصدر: السؤال رقم 29 من الاستمارة.

يتضح لي من خلال الجدول المبين أعلاه والمعبر عن ما إذا كانت تتدخل العلاقات الشخصية في إيصال المعلومة لبعض دون غيرهم في مجال العمل، حيث كانت إجابات

أغلبية لأفراد العينة بنعم بنسبة 80% وذلك راجع إلى إدخال المحسوبة والذاتية والعواطف في إيصال المعلومة خاصة أن بعض أفراد هذه العينة بنسبة 35% أن علاقات المصلحة تلعب دور كبير في إيصال المعلومة. قضاء حاجاتهم، كما أن 25% من أفراد هذه العينة يرون أن علاقات الصداقة يعد عامل من عوامل إيصال المعلومة للبعض دون غيرهم بالإضافة أن 20% من الأفراد هذه العينة يعتبرون أن الخلافات التي تكون مع بعض الزملاء تتسبب في عدم إيصال المعلومة للبعض دون البعض الآخر، وهذا ما يسبب العديد من المشكلات والعراقيل لدى بعض الأساتذة.

أما الأقلية من أفراد العينة بنسبة 20% كانت إجابتهم بلا أي أنه لا تتدخل العلاقات الشخصية في إيصال المعلومة للبعض دون غيرهم في مجال العمل وذلك يدل على أنهم يعملون بكل موضوعية وولاء كذلك يعملون وفق مبدأ المصداقية.

مناقشة الفرضية الثالثة: يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لدى

الأستاذ الجامعي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

من خلال تحليلي للنتائج المتوصل إليها اتضح لي أن الفرضية الثالثة التي تنص على أن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وذلك من خلال ما توصلت إليه بعد تفرغي للجداول، تبين لي أن وصول المعلومة في وقتها يضمن تكافؤ الفرص بين أغلب الأساتذة هكذا كانت إجابات أفراد العينة أي بنسبة 90% وهذا ما يزيد من رغبة الأستاذ في العمل وبكل روح المسؤولية وهذا ما يزيد من نجاحات المؤسسة.

- كما تبين لي كذلك المعلومات الصادرة من الإدارة تساهم في تحقيق أفضل إنجاز في أقل وقت وجهد ممكن هذا حسب إجابات أفراد العينة الذي كان بنسبة 100% وهذا راجع إلى

زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة التعاون والشفافية

- كما اتضح لي من خلال إجابات أفراد العينة الذي كان بنسبة 70% أن الغدارة في معظم الأوقات تسعى جاهدة لتلبية حاجات الأستاذ من المعلومات بغية تحقيق رضاه وهذا ما يزيد من رغبة الأستاذ في العمل بالإضافة إلى زيادة التعاون وتحسين العلاقة بالإضافة إلى المساهمة في تكوين قيم وأفكار إيجابية حول العمل.

- كما تبين كذلك حسب إجابات أفراد العينة الذي كان بنسبة 60% أن بعض الأساتذة لم يواجهوا أية مشكلة سببها عدم تلقي المعلومة في وقتها وهذا راجع إلى أن الإدارة تعمل بكل موضوعية وروح المسؤولية.

حيث من هنا تبين لي أن الفرضية القائلة أن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص قد تحققت وهذا حسب إجابات أغلبية العينة التي كان ضمن الاتجاه الايجابي.

عرض نتائج الدراسة:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستي تبين لي ما يلي:

- تبين لي أن الإناث أكثر إقبالا على مهنة التدريس أكثر من الذكور.
- كما اتضح لي أن الأساتذة أكثر إقبالا على مهنة التدريس هم متزوجون وتتراوح أعمارهم من 45 إلى 50 سنة.

- كما كشف الدراسة أن الاتصال التنظيمي يعمل على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بالاعتماد على أهم الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها الإدارة في نقل المعلومة والمتمثلة في الوسائل الكتابية والوسائل الشفوية وذلك عن طريق الاجتماعات الدورية وذلك حسب مستجدات العمل.
- كذلك كشف الدراسة أن أغلب المواضيع التي تكون بين الإدارة والأستاذ تكون حول توزيع النشاطات والمهام كذلك تبليغ القرارات وذلك لكي يكون الجميع على دراية بالعمل المطلوب.
- كذلك اتضح لي من خلال هذه الدراسة أن الاتصال التنظيمي يعمل على محاربة الفساد الإداري وذلك من خلال الاعتماد على الشفافية في الاتصال وذلك لزيادة ثقة الأستاذ في الإدارة بالإضافة إلى الاعتماد المساعد في الإدارة وذلك لكي تكون الغدرة على علم بآراء واقتراحات العمال.
- كما كشف الدراسة أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير خاصة في مجال اتخاذ القرارات.
- كشف الدراسة على أن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لدى الأستاذ وذلك من خلال إيصال المعلومة في وقتها لكافة الأساتذة دون استثناء.
- كما أنها تسعى جاهدة لتلبية حاجات الأستاذ في معظم الأوقات بغية تحقيق رضاه.

- كشفت الدراسة أن الاتصال التنظيمي كالعمود الفقري في جسم الإنسان وهو القلب النابض لعمليات التسيير وهو وسيلة أساسية للتعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيات والمعرفة العلمية.

إذن الفرضية العاملة القائلة أن الاتصال التنظيمي له دور في تحقيق الشفافية الإدارية بالمؤسسة الجامعية قد تحققت وذلك من خلال تحقيق الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة.

خلاصة:

احتوى هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة التي تم اعتمادها للوصول إلى واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وانعكاساته على الشفافية في العمل. كما تم اختيار العينة والمنهج المستخدم والأدوات المناسبة من أدوات جمع البيانات وما إلى ذلك، وكذا في هذا الفصل قدمت عرض بيانات الدراسة وكذا تحليلها وتفسيرها من أجل استخلاص النتائج والوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة لواقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وانعكاساته على الشفافية في العمل.

خاتمة

خاتمة

مما لا شك فيه أن للاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجيتها وخاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المؤسسة والأخصائيين في مجال الاتصال يدركون جيدا الأهمية الكبيرة التي يلعبها الاتصال داخل المؤسسة. حيث نجد أن الاتصالات التنظيمية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط، بل تؤدي أيضا ارتفاع حيث تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ومشاعر الرضا للعاملين فيها، وفي الوقت الذي نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لها دور إيجابي في الشفافية في العمل نجدها أيضا لها دور في زيادة فعالية القرارات التنظيمية ونجاحتها في المؤسسة ونجد أن هناك صلة وثيقة بين الاتصال التنظيمي والشفافية في العمل، ويمكننا القول بصفة عامة أنه كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر عزازة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال الشفافية في العمل.

وباختصار يبدو أن قدرا أكبر من الاتصالات يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المؤسسات، ويمكن أن تصبح الاتصالات أكثر دقة وأكثر فعالية إذا أرادت المؤسسة ذلك، وينبغي على الإداريين والأساتذة وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي معرفة مدى أهمية حاجة العاملين إلى المعلومات. وذلك لزيادة مشاركة العاملين سواء إداريين أو أساتذة خاصة في مجال الشفافية في العمل وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد العزيز الدعليج: الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- أبو النجأ محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية مصر، 1986.
- 3- أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 4- أحمد ماهر: كيف ترفعك مهارات الإدارية في الاتصال، د.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 5- بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات، مفاهيم، الطبعة العربية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- بلال خلف السكارنة: الفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 7- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8- جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2002.
- 9- حسن مريم مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2 دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- حسن مريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، ط3 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 11- حسن مريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 12- الحسن، السيد محمد أبو هاشم: الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، مركز البحوث التربوية بجامعة الملك سعود، السعودية، 2006.

- 13- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 14- حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 16- خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 17- دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، عمان، 2008.
- 18- دودين أحمد يوسف: أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- راوية حسن: السلوك في المنظمات، دار الجامعات، مصر، 1999.
- 20- زيد عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2008.
- 21- زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 22- سائدة الكيلاني، سكجها باسم: نحو شفافية أردنية، مؤسسة الصحافة الأردنية، عمان 2000.
- 23- سعيد علي الرشدي: الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 24- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- صباح حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومرسلات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 26- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب، مصر 2001.

- 27- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المنهج الحديث في تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لخدمة نظم المعلومات الإدارية، المعلومات وإدارة المعرفة لخدمة نظم المعلومات الإدارية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- 28- عبد العظيم حمدي: عولمة الفساد وفساد العولمة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 29- عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية د.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 30- عبد المعطي محمد عساف: الاتصال الفعال، د.ط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 1999.
- 31- عبد المنعم كاظم مطلب الشمري: وسائل الإعلام وعملية صنع القرار، ط1، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 32- عماد بوحوش ومحمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، لبنان، 1995.
- 33- فتحي أحمد، دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 2012.
- 34- فتحي أحمد، ذيابي عواد: إدارة الأعمال الحديثة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2015.
- 35- فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، 2003.
- 36- فوزي غرايبية، نعيم دهمش: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 37- كامل محمد المغربي: لسلوك التنظيمي لمفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في (التنظيم)، ط7، الأردن، 2004.
- 38- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2009.

- 39- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 40- محمد الفاتح، محمود بشير المغولي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016. محمد عبد المحسن أحمد محمود، خالد محمد الجابر الخطيب: الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق، 2016.
- 41- محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهر للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
- 42- محمد عبد العزيز الجبران: البحوث الإعلامية (أسسها، أساليبها، مجالاتها)، ط2 الرياض، 2004.
- 43- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 44- محمد علي مجاشع: التلفزيون والفساد لدور التلفزيون في مكافحة الفساد، ط2 العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- 45- محمد يسرى، إبراهيم دسيس: الاتصال والسلوك التنظيمي، البطاس للنشر والتوزيع مصر، 1999.
- 46- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 47- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
- 48- معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 49- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإزرايطة 2002.

50- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

51- موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

52- مؤيد عين المحسن الفضل: نظريات اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع ط7، عمان، 2016.

53- ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.

ثانياً: المذكرات

1- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمل للمنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منطوري محمود قسنطينة، 2009.

2- توفيق جبايرية: الشفافية كآلية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2013.

3- خالد سعد برهم الحشاش: درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيهان مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2014.

4- سليم كفان: مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، 2005.

5- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة 2008.

6- فارس علوش السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الخدمة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2010.

ثالثا: المعاجم

1- منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

رابعا: الموسوعات

1- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول مصر، 2003.

خامسا: المجلات

1- غنيم محمد الطشة، حوامد باسم علي: درجة الالتزام بالشفافية الغدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، الكويت، مجلة 24 عدد 93.

2- محمد بن محمد أحمد الحربي: درجة الالتزام بممارسة الشفافية الغدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد1، العدد6، جامعة الملك سعود، السعودية، 2012.

سادسا: القرآن الكريم

1- سورة القصص

2- سورة المائدة

3- سورة آل عمران

سابعا: المؤتمرات

1- روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة للابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية: المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس، 2005.

ثامنا: الملتقيات

- 1- حسين خريف: الاتصال مفاهيم أساليب وأنواع، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2002.
- 2- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2002.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع



تخصص: علم اجتماع الاتصال

استمارة بحث حول:

واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وانعكاساتها على الشفافية في
العمل

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة قسم علم اجتماع الاتصال بجامعة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال

الأستاذة المشرفة:

د. عثمان مريم

من إعداد الطالبة:

▪ بوشويشة أميرة

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2019 - 2020م

من فضلك أمتلأ الفراغات وضع علامة X أمام الإجابة الصحيحة المناسبة حسب رأيك:

أولاً: بيانات أولية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: 25 - أقل تماماً من 30 30 - أقل تماماً من 45

45 - أقل تماماً من 50 أكثر من 50

3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

4- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد(ب)

أستاذ مساعد(أ)

أستاذ محاضر(ب)

أستاذ محاضر(أ)

أستاذ التعليم العالي

أستاذ مشارك

5- الخبرة المهنية:

ثانياً: يعمل الاتصال التنظيمي على زيادة المشاركة في إتخاذ القرارات لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد الطارف:

6- ما هي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة لنقل المعلومة ؟

- وسائل شفوية (عن طريق الاجتماعات الدورية)
- وسائل كتابية
- وسائل إلكترونية

7- هل يتم عقد إجتماعات دورية من أجل مناقشة المسائل المتعلقة بالعمل؟

- دائماً
- أحيانا على حسب
- المستجدات في العمل

8- في أغلب الأحيان حول ماذا تدور مواضيع الاتصال بين الأستاذ والإدارة؟

- توزيع النشاطات والمهام
- تبليغ قرارات
- معالجة بعض المشكلات على مستوى العمل

9- هل أنت راض عن الطريقة التي يتم من خلالها إتخاذ القرارات على مستوى قسمكم؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة ب: لا ما هي أسباب عدم الرضا:

.....

.....

.....

10- القرارات المتخذة على مستوى العمل تخضع إلى:

- تنسيق الإدارة مع الأستاذ
- المسؤول لوحده
- المسؤول مع الطقم الإداري فقط

11- إشراك الأستاذ في القرارات المتعلقة بالعمل يساعد على:

- تكوين قيم وأفكار إيجابية نحو العمل
- زيادة التعاون والشفافية بين الأستاذ و الإدارة
- تخفيف الصراعات وتحسين العلاقات المهنية

12- في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة على مستوى قسمكم هل يتم أخذ رأي الأستاذ في ذلك؟

نعم لا

13- هل تم تغيير أو إلغاء بعض القرارات من طرف الإدارة بعد أن تم مناقشتها علنا مع الزملاء ؟

نعم لا

14- حسب رأيك هل عدم فعالية بعض القرارات في العمل راجع إلى؟

- عدم توفر المعلومة لدى أغلب الأساتذة
- توفر المعلومة في الوقت غير المناسب (أي تأخر في تلقي المعلومة)
- أسباب تنظيمية أخرى

ثالثا: يعمل الاتصال التنظيمي في محاربة الفساد الإداري بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف:

15- تحرص المؤسسة على نشر القوانين واللوائح والتشريعات المتعلقة بالعمل ليتسنى للجميع معرفة حقوقهم وواجباتهم وكذا العقوبات المترتبة على الأخطاء والتجاوزات التي يمكن حدوثها؟

- على مستوى القسم - في كل منصات التواصل - غير جودة

16- الشفافية في الاتصال تعمل على زيادة ثقة الأستاذ في الإدارة التي يعمل بيها ؟

نعم لا

17- تنتهج الإدارة سياسة الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها؟

نعم لا

18- كلما كان الاتصال المساعد فعالا كلما كانت الإدارة على علم بأراء وإقتراحات وتوجهات العمال؟

نعم لا

19- يمتاز التنظيم بالمركزية مما يفقد العملية الاتصالية مرونتها؟

نعم لا

20- هل يتم أخذ الشكاوى بعين الاعتبار من طرف الإدارة في قسمكم ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم الرد يكون :

بعد مدة قصيرة بعد مدة طويلة حسب الظروف

21- تتبنى الإدارة إجراءات مكتوبة ومعلنة فيما يتعلق بالموارد البشرية كالتوظيف والمكافآت والترقيات وسلم الرواتب؟

نعم لا

22- تعلن الجامعة أسماء الموظفين الذين خضعوا للمساءلة في المخالفات و التجاوزات والمتورطين في قضايا الفساد داخل مؤسستكم ؟

نعم لا

رابعا: يعمل الإتصال التنظيمي على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لدى الأستاذ بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف:

23- تحرص الإدارة على إيصال المعلومة وفق الإتصال الرسمي؟

نعم لا

24- وصول المعلومة في وقتها يضمن تكافؤ الفرص بين أغلب الأساتذة؟

نعم لا

25- تحرص الإدارة على إيصال المعلومة لكافة الأساتذة بموضوعية وبنفس الفرص؟

نعم لا

26- تساهم المعلومات الصادرة من طرف الإدارة في تحقيق أفضل إنجاز في أقل وقت وجهد ممكن؟

نعم لا

27- تسعى الإدارة جاهدة لتلبية حاجات الأستاذ من المعلومات بغية تحقيق رضاه؟

- في معظم الأوقات

- في حالات معينة

- نادرا

28- هل سبق أن واجهتك مشكلة سببها عدم تلقي المعلومات في الوقت المحدد؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم في أي مجال حدث ذلك :

- تعطل في سير العمل
 - على مستوى مساري المهني
 - على مستوى المشاركة في الفعاليات العلمية
 - على مستوى المشاركة في النشاطات الاجتماعية
- 29- تتدخل العلاقات الشخصية في إيصال المعلومة لبعض دون غيرهم في مجال العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم نوع العلاقات:

- علاقات مصلحة
- علاقات صداقة
- خلافات مع بعض الزملاء

مع شكرنا و تقديرنا لتعاونكم