

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات



مشروع التخرج

"معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين"

الباحثان:

بشرى سلطان

رزان سلهب

المشرفة : أ.لينة المحتسب

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

يناير 2017

الشكر والتقدير

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام

قضيناها في رحاب الجامعة... ..

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين

حملوا أقدس رسالة في الحياة... ..

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... ..

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل... ..

ونخص بالشكر الأستاذة لينة المحتسب لمساهمتها الكبيرة في إنجاز هذا البحث ...

## الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ...

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب والحنان ... إلى بسمه الحياة وسر الوجود

... أمي الحبيبة ...

في صدري تختنق الكلمات ... وفي عيني آلاف العبارات ...

أمي أبي تقبلوا مني التحية ومن الله السلام ...

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي ... إخوتي

إلى من علمونا حرفاً من ذهب وكلمات من درر وأسمى عبارات العلم ...

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح ...

أساتذتنا الكرام ...

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ي	المصطلحات الإجرائية
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	حدود الدراسة
6	محددات الدراسة
7	الهيكل التنظيمي للدراسة
<b>الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة</b>	
<b>المبحث الأول : الإطار النظري</b>	
9	المقدمة
10	مفهوم الاتصال الإداري

11	أهمية الاتصال الإداري
13	نشأة عملية الاتصال وتطورها
14	عناصر عملية الاتصال ومحدداتها
17	أنواع الاتصال الإداري
20	معوقات الاتصال الإداري
<b>المبحث الثاني : الدراسات السابقة</b>	
25	الدراسات العربية
30	الدراسات الأجنبية
<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>	
33	المقدمة
33	منهجية الدراسة
33	أداة الدراسة
34	صدق أداة الدراسة
35	ثبات أداة الدراسة
36	مجتمع الدراسة
36	عينة الدراسة
39	المعالجة الإحصائية
40	مفتاح التصحيح
<b>الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة</b>	
42	تحليل أسئلة الدراسة
<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>	

<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>	
55	النتائج
58	التوصيات

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
35	مصفوفة قيم معاملات الارتباط	1
36	معاملات الثبات	2
37	المسميات الوظيفية، وعدد الاستبانة الموزعة، وعدد الاستبانة المسترجعة	3
38	خصائص العينة الديموغرافية	4
39	مفتاح التصحيح	5
41	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بأبرز معوقات الاتصال التنظيمية .	6
44	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بأبرز معوقات الاتصال الشخصية .	7
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بأبرز معوقات الاتصال الفنية .	8
49	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات الباحثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	9

50	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	11
51	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية	12
51	الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم حسب متغير سنوات الخبرة.	13

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
15	عناصر الاتصال	1

### قائمة المراجع والملاحق

رقم الصفحة	المحتوى
60	قائمة المراجع
62	الملاحق

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين ، ولقد قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن الاتصال الإداري وأنواعه وأهميته ومعوقاته ، أما عن الأطار العملي من الدراسة ، فتشكلت عينة الدراسة من الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير وصياغة استبانة كأداة لجمع المعلومات ، وبعد التأكد من صدقها ومعامل ثباتها قامت الباحثتان بإجراء المسح الشامل لـ (32) أكاديمي إداري في الجامعة ، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة، حيث تم توزيع ( 32) استبانة استرد منها (26)، واحتوت الاستبانة على 60 سؤالاً، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وتم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

كان من أهم النتائج لهذه الدراسة أن درجة معوقات الاتصال التنظيمية كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0.77) ، وكان أهمها "تراكم المعلومات يؤدي إلى عدم القدرة على إيجاد الوقت الكافي لمتابعتها" ، ودرجة معوقات الاتصال الشخصية كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.66) وكان أهمها "عدم تفهم العاملين لقرارات نابعة بالأساس من الإدارة العليا" ، ودرجة معوقات الاتصال الفنية كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.8) . وكان أهمها "ضعف إجراءات عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال".

ختاماً توصي الباحثتان بعدة توصيات للمسؤولين في جامعة بوليتكنك فلسطين أهمها : التخفيف قدر المستطاع من تراكم المعلومات أو إرسال المعلومات الغير ضرورية من خلال الرسائل أو البريد الإلكتروني، وينبغي على إدارة الجامعة التخفيف قدر المستطاع من المركزية المتشددة كونها تؤثر على تأخير القرارات، وانعكاس ذلك على تدفق المعلومات وتأخير انجاز الأعمال والمهام، وأيضاً ضرورة العمل على تزويد الأكاديميين الإداريين في الجامعة بتقنيات الاتصال الحديثة، واستبدال الأجهزة القديمة بالأجهزة الأكثر تطوراً وحدثة، وأوصت الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين أيضاً بضرورة التقليل قدر المستطاع من معوق تراكم المعلومات، وذلك من خلال وضع الأولويات للتعامل مع الرسائل المرسله من الجهات المختلفه متابعه الإداريين الأكاديميين للسكرتير/السكرتيرة ، أو المساعد/المساعدة الذي قد يقومون في بعض الأحيان بغربلة أو اختصار المعلومة عند نقلها للجهات المعنية، وينبغي أيضاً على الأكاديميين الإداريين متابعة العاملين الذين بحاجة إلى تدريب لأغراض استخدام وسائل الاتصال والمواقع الإلكترونية.



## **Abstract**

This study aimed at identifying the Barriers to the administrative communication from the viewpoint of academics Administrators in the Palestine Polytechnic University, and the study has briefed counterpart for the administrative communication, and its importance and its obstacles, but on the practical framework of the study, was formed the study sample of academics administrators in Palestine Polytechnic University to achieve the goal of the study was to develop and formulate a questionnaire as a tool to gather information, and after confirmation of the sincerity and the coefficient of persistence, the researchers choose a stratified random sample represented by (32), an academic administrator at the university, was used descriptive approach to its suitability for the purposes of the study, were distributed (32) questionnaire recovered of them (26), and contained 60 questions on the questionnaire, and after the process of collecting questionnaires were coded and entered into a computer and processed statistically using the statistical package (SPSS) It was analyzed using the arithmetic means and standard deviation .

The most important results of this study, the degree of Barriers and organizational communication was moderate with a mean (3) and standard deviation (0.77), and the most important was "the accumulation of information leads to an inability to find enough time to follow-up", and the degree of Barriers to personal communication was moderate, with a mean (2.77 ) and standard deviation (0.66) and the most important was "lack of

understanding of workers to the decisions stemming primarily from senior management," and the degree of Barriers to contact technical was moderate, with a mean (2.75) and a standard deviation (0.8). the most important being "the weakness of routine maintenance of the means of communication procedures"

Finally, the researchers recommend several recommendations to officials in the Palestine Polytechnic University, including: mitigation as much as possible from the accumulation of information or sending non-information is necessary and unimportant through messages or e-mail, and the university administration should to mitigate as much as possible from the central militant being affect the delay decisions, and reflection the flow of information and delay business and accomplish tasks, and work to provide administrators academics at the university techniques of modern communication, and the replacement of old hardware devices the most advanced "and modern, and give more support and technical consulting for the electronic sites through specialists.

## المصطلحات الاجرائية

**الاتصال الإداري** : هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات الى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، ويتفاعل من خلال الاتصال مجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض . (المطرفي ، 2012 ، 7) .

### معوقات الاتصال الإداري :

وهي صعوبات وعقبات الاتصال التي تواجه الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين، وتؤثر على انجازهم المهام المنوطة بهم ، وتشمل معوقات الاتصال التنظيمية ، والشخصية ، والفنية .

### الأكاديميين الإداريين :

وهم الموظفين الذين لهم رتبة أكاديمية (مدرس ،محاضر ،أستاذ مساعد ،أستاذ مشارك ، أستاذ) وكما تتضمن طبيعة مهامهم القيام بأعمال إدارية ، واتخاذ قرارات ، ووضع خطط وأنظمة ، والاشراف على التنفيذ ، وتشمل مسميات وظيفية مثل ( رئيس الجامعة ، ونواب الرئيس ، وعمداء الكليات ... الخ) (الشلبي ، 2011 ، 129) .

### جامعة بوليتكنك فلسطين:

مؤسسة تعليمية وطنية تؤدي إلى الحصول تؤدي إلى الحصول على درجة دبلوم، والبكالوريوس ،والماجستير ، وتعمل تحت إدارة رابطة الجامعيين في محافظة الخليل - فلسطين .

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

#### المقدمة

#### مشكلة الدراسة

#### أهداف الدراسة

#### أهمية الدراسة

#### فرضيات الدراسة

#### حدود الدراسة

#### محددات الدراسة

#### منهجية الدراسة

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

#### 1.1. المقدمة

يعتبر الاتصال من ضرورات الحياة حيث أنه أول سلوك قام به الإنسان منذ بداية حياته ليعبر عن حاجاته، فالأفكار والآراء والمقترحات ليس لها وجود في الواقع إلا بنقلها للغير من خلال الاتصال، فالاتصال إذاً ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة السكانية إلى مجموعة متحركة ومتفاعلة. وبما أن الاتصال عنصر هام في حياة الإنسان، فهو كذلك بالنسبة للمنظمة إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها في التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات، ويمكن عن طريق الاتصال بين الأفراد في المنظمة وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي.

إن الاتصالات في المنظمة هي العصب الحيوي الذي تمارس من خلاله وجودها، ولكن نادر ما تهتم إدارة المنظمات بأنماط الاتصال داخلها، على الرغم من أن مهماتها الاتصالية أساسية، ومن المفروض أنها تدرك أهمية الاتصال بالنسبة للحياة الإنسانية ولحياة مؤسساتها وتعاملها مع الجمهور. وبدون الاتصالات الفعالة لا يمكن نجاح المؤسسة حتى لو كانت لديها استراتيجيات ممتازة وخطط حكيمة، لذا نرى أن المديرين في الإدارة العليا دائماً يركزون على الاتصالات الفعالة ومهاراتها على اعتبار أنها احد العناصر المهمة في العملية الإدارية (مصلح ، 2003).

إن الاتصال في المنظمات ضروري لتنفيذ عملياتها وذلك يتطلب مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، وكذلك يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام

المتعددة في المنظمة، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه، وعلى المنظمات أيضاً تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج. من خلال ما تقدم ينضح لنا أنه لو قامت المنظمات بتدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، والعمل بروح الفريق الواحد، وخلق جو صحي ودي بين العاملين والمديرين والمشرفين، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها ، وسوف تكون من أوائل المنظمات المتفوقة في جميع المجالات بكل جدارة واقتدار (مصلح ، 2003).

وإدراكاً لأهمية الاتصالات الإدارية في المنظمات المختلفة بشكل عام وفي المنظمات التعليمية بشكل خاص ، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الاتصال وانعكاساتها على أداء الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين ، من خلال استعراض أهمية الاتصالات في تنظيم العمل الإداري في المؤسسات التعليمية، ودور المعوقات الإدارية والتنظيمية والفنية في إعاقة سير العمل من اداري لآخر ومن قسم لآخر، ومن ثم القدرة على تحديد الانحرافات وتصحيحها قبل أن تستفحل.

## 2.1. مشكلة الدراسة :

تسهم الاتصالات في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية من خلال توفير عناصر السرعة، والمرونة، وترشيد استهلاك الموارد، بما يترتب عليه رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات، لذا فلا بد من توافر الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء وفي الوقت نفسه التغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصالات وتنعكس سلباً على أداء العاملين، لذلك نشأت الحاجة الى تحديد معوقات الاتصال في المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاصة للعمل على التغلب على هذه المعوقات وتوفير الإمكانيات اللازمة لخدمة العمل الإداري.

إن هدف جامعة بوليتكنك فلسطين هو تقديم خدمات متميزة، وهذا يستدعي توافر اتصالات فعالة ومتطورة وتسهم في سرعة تلبية الاحتياجات وتوفير التنسيق اللازم لتوجيه الأعمال والمهام، إلا أن وجود معوقات تنظيمية

وبشرية وفنية قد تحول دون تحقيق هذا الهدف، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هي أبرز معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين؟ وينفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

أ- ما هي أبرز معوقات الاتصال التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

ب- ما هي أبرز معوقات الاتصال الشخصية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

ت- ما هي أبرز معوقات الاتصال الفنية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتغيرات الديموغرافية

التالية: " المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة "، وبين استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم؟

### 3.1. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على أبرز معوقات الاتصال التنظيمية، والشخصية، والفنية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين .

2. التعرف على الفروق ما بين المتغيرات الديموغرافية التالية: "المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة " وبين استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم.

3. تقديم التوصيات المناسبة لإدارة الجامعة، وللأكاديميين الإداريين للحد من معوقات الاتصال التي تواجهها الأكاديميين الإداريين وتؤثر على القيام بأعمالهم وانعكاس ذلك على أدائهم.

#### 4.1. أهمية الدراسة :

تسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة الى توضيح أهمية البحث من خلال النواحي التالية :

#### أهمية الدراسة بالنسبة للباحثين :

- 1- تأمل الباحثان في أن تسهم الدراسة في تحديد معوقات الاتصال التي تواجه الإداريين أثناء عملهم وتعمل على حلها.
- 2- تطوير أساليب للتغلب أو التخفيف من معوقات الاتصال التي تواجه الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين .
- 3- انتهاء الدراسة الأولى التي تتناول موضوع معوقات الاتصال ، ضمن أبحاث ومشاريع التخرج في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات .
- 4- مساعدة الباحثان في إتمام المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة .

#### أهمية الدراسة بالنسبة لمجتمع الدراسة :

تظهر أهمية البحث لمجتمع الدراسة من خلال ما يلي :

- 1- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول واحدة من أهم المؤسسات التعليمية في مدينة الخليل وهي جامعة بوليتكنكفلسطين .
- 2- الاستفادة القصوى من الكادر البشري الإداري ومراعاة المعوقات التي تؤثر على أدائهم لأعمالهم مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الفائدة التي من الممكن إن تتحقق إذا تم مراعاة النتائج .



3- تعتبر هذه الدراسة مرجعاً جيداً للدراسات المستقبلية في هذا الموضوع .

### 5.1. فرضيات الدراسة :

اقترحت الباحثتان عدة فرضيات من أجل التوصل الى قبول أو رفض هذه الفرضيات من خلال هذا البحث :

1- يعتبر عدم وضوح المستويات والمهام من أهم معوقات الاتصال التنظيمية التي تواجه الأكاديميين

الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم .

2- يعتبر ضعف الثقة ما بين المسؤول والعاملين من أهم معوقات الاتصال الشخصية التي تواجه

الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم .

3- تعتبر الاضاءة من أهم معوقات الاتصال الفنية التي تواجه الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك

فلسطين من وجهة نظرهم .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية التالية : " المؤهل العلمي ، وسنوات

الخبرة " ، وبين معوقات الاتصال التي تواجه الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين .

### 6.1. حدود الدراسة :

تتلخص حدود الدراسة بالنقاط التالية :

1- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على (معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر

الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين)

2- الحدود الزمنية : قامت الباحثتان بالعمل على موضوع البحث من بداية شهر يناير وحتى نهاية شهر كانون الأول

من عام 2016 .

3- الحدود المكانية : شملت الدراسة جامعة بوليتكنك فلسطين بجميع كلياتها ، ودوائرها ، ومراكزها .

4- الحدود البشرية : طبقت الدراسة على جميع الأكاديميين الإداريين في كليات ، ودوائر ، ومراكز جامعة بوليتكنك

فلسطين .

## 7.1. محددات الدراسة :

ان من أبرز المحددات التي واجهت الباحثان أثناء القيام بالدراسة تتعلق بعدم التعاون الكافي من قبل الأكاديميين الإداريين في تعبئة الاستبانة ، إضافة الي تأخر بعض الأكاديميين الإداريين في تسليم الاستبانة مما استلزم القيام بزيارات متكررة لاستلام الاستبانات ، وكذلك امتناع بعض الأكاديميين الإداريين عن تعبئة الاستبانة .

## 7.1. الهيكل التنظيمي للدراسة :

يتكون البحث من خمس فصول وهي على النحو التالي :

### 1. الفصل الأول (الإطار العام للدراسة ) :

ويتضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة ، وأهداف الدراسة ، وأهمية الدراسة ، وفرضيات الدراسة ، وحدود الدراسة ، والهيكل التنظيمي للدراسة .

### 2. الفصل الثاني ( الإطار النظري والدراسات السابقة ) :

3. ويتضمن المقدمة، ومفهوم الاتصال، وأهمية الاتصال، ونشأة عملية الاتصال وتطورها، وعناصر عملية الاتصال ومحدداتها، ومعوقات الاتصال الإداري، والدراسات السابقة (

### 4. الفصل الثالث ( منهجية الدراسة ) :

ويتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات وصدق الأداة ، وثبات الأداة ، ومكونات الدراسة ، وعينة الدراسة ، ومتغيرات الدراسة ، والمعالجة الإحصائية للبيانات .

### 5. الفصل الرابع ( مناقشة أسئلة الدراسة ) :

ويتضمن هذا الفصل البيانات التي تم البحث فيها ، بالإضافة إلى تفرغ الاستبيانات وعرض النتائج وتحليلها .

### 6. الفصل الخامس (النتائج والتوصيات ) :

ويتضمن النتائج والتوصيات .

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري السابق المتعلق بموضوع الدراسة حيث قامت الباحثتان بالاطلاع

على دراسات خاصة بمعوقات الاتصال الإداري .

ولقد تم تقسيم مكونات هذا الفصل الى مبحثين ، الاول : تم فيه تناول الاطار النظري ، في حين تناول

المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

## المبحث الأول

### 2.1 الاطار النظري

#### 2.1.1 المقدمة :

يشكل الاتصال العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات ، والاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة ، فإنه من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تشكل النظام الإداري العام لان تأثر الاتصال يعنى شلل الإدارة واختلالها .

للاتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل أي نظام ، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات اتصالاته المختلفة ، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه والتي من خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات والقرارات إلى العاملين ، وبالتالي يستطيع القادة التنسيق مع رؤوسهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي ، وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأفضل(المطرفي ، 2012 ، 2).

يتأثر الأداء بشكل مباشر بمعوقات الاتصالات، حيث تسهم هذه المعوقات بدرجات متباينة في عدم وضوح مفهوم الرسالة من المرسل إلى المستقبل، سواء أكان ذلك ناتجاً من معوقات فنية نتيجة وجود تشويش بسبب رداءة أجهزة الاتصال، أو لوجود معوقات شخصية نتيجة اختلاف الفروق الفردية بين المرسل والمستقبل، وتباين الإدراك وضعف الثقة، أو نتيجة وجود معوقات تنظيمية من أهمها غياب الهيكل التنظيمي الذي يوضح مراكز الاتصال، أو وجود معوقات بيئية.

ونظراً لما تتسم به الاتصالات الفعالة التي تركز على عناصر الفهم والإدراك من أهمية في تطوير أداء العاملين وتلافي الأخطاء والسلبيات وعلاج المشكلات، فإن مواجهة معوقات الاتصال أو على الأقل الحد منها يترتب

عليه رفع مستوى الأداء وتقليص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن ، مما يساعد على توفير عناصر السرعة والمرونة، ومن ثمّ رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد) ال الشيخ ، (2011، 12).

## 2.1.2. مفهوم الاتصال الإداري:

لقد أصبح الاتصال محل اهتمام الكثير من العلماء والدارسين في مختلف فروع المعرفة الإنسانية الذين أسهموا بقدر أو بآخر في توضيح مفهوم الاتصال وتعريفه على نحو واضح يعمق المعرفة به، ويزيل الغموض من حوله، وقد كان ذلك الاهتمام من واقع الدور الكبير الذي يسهم به الاتصال في إحداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات وتحقيقاً لكفاءة الاتصال، إذ أن الفشل في الاتصال قد يترتب عليه عواقب وخيمة وآثار بعيدة، يتحدد مداها بالعرض من الاتصال والمستوى الذي يتم فيه موضوع الاتصال (ال الشيخ ، 2011، 14).

لقد تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الاتصال و هناك من عرفة على انه "عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك" ، وكذلك هو "العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حال منالمشاركة في فكرة أو إحساس أو تحمس لأداء شي ما"، ويعني أيضاً " الربط بين كائنين أو اثنين أو شخصين بهدف إشراك الآخرين في الفكرة أو المعلومة أو الاتجاه"، وهو يعني أيضا "النقل والتبادل للحقائق والأفكار والمشاعر وتقديم الفعاليات ، كما يعني "إحاطة الآخرين بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة هدفها التأثير في السلوك أو توجيهه وجهة معينة سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات" (المطرفي ، 2012، 9-10).

وعرف هوكنزوبرستون الاتصال بأنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " (ال قريوتي، 2012، 217) .

وكذلك يعرف ليلكو عملية الاتصالات بأنها" وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار " (ال قريوتي، 2012، 217) .

وهناك من يرى" أن الاتصال نشاط يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى ومفهوم موحد، بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين ، وهو أيضاً "صيغة التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز الإيمائية أو الصوتية أو التشكيلية أو اللفظية أو أي رموز أخرى تعمل كالمنبهات للسلوك الذي لا يثيره الرمز بذاته في غياب الشروط الخاصة بالشخص المستجيب (الدعس، 2009، 15).

### 2.1.3. أهمية الاتصال الاداري:

ترجع أهمية الاتصال إلى دوره الفعال في تمكين القائم بالاتصال من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفعال في المستقبل، لذلك يعد الأفراد الذين يجيدون مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي أكثر فعالية في علاقاتهم مع الآخرين، نتيجة قدرتهم وبراعتهم على التأثير في مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، مما يعكس بشكل إيجابي على مسيرتهم في الحياة ، كما أن تحسين أنماط الاتصال داخل المنظمات الإنتاجية يؤثر بفعالية في درجة نجاح المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وينعكس بشكل إيجابي على زيادة الإنتاجية نتيجة وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يترتب عليه ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إقبالهم على العمل، وتعديل اتجاهاتهم بصورة إيجابية، ومساراتهم في التغيير والتطوير للأفضل، وبالتالي يساهم في زيادة درجات الولاء والانتماء للمنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها (الشيخ ، 2011 ، 16 ).

ويمكن تبرير أهمية الاتصال فيما يلي : (الدعس ، 2009، 26 )

1- فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين، وحتى عند المصابين بعاهات نطقية وسمعية، كالصم إذ يستخدمون لغة الإشارة الخاصة بهم لتخرجهم من إطار عزلتهم، كما يستخدمون وسائل اتصال أخرى تيسر لهم التفاهم مع الآخرين.

2- يتيح الاتصال والتواصل الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وعلى أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، كما انه يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع.

3- يساعد الاتصال والتواصل الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.

4- يستعمل الاتصال للتعرف على الأحداث الجارية في العالم لحظة وقوعها أو فوراً بعد حدوثها، فالنفاذ هو نافذة على العالم تمكن المشاهدين من متابعة مجريات الأحداث في أنحاء العالم كافة بحيث أصبح العالم شبه قرية إلكترونية أو بيت إلكتروني، يتصل فيه الإنسان بالعالم دون أن يغادر منزله أو قريته، ويستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان.

5- تؤدي وسائل الاتصال المختلفة دوراً مهماً في عملية الإنماء والتطوير حيث يعد الإنماء حركة تغير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة .

ويضيف (ال شيخ ، 2011 ، 18-19 ) فوائد للاتصال منها :

1. سهولة توجيه العمل والتحكم به : تسهم الاتصالات في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى

العاملين، ومن ثمّ تساعد على سهولة توجيه العمل والتحكم به.

2. تحديد مشكلات العمل : تساعد الاتصالات على سرعة إحاطة الإداريين بالمشكلات التي تواجه العاملين

ومقترحاتهم وشكواهم للحد منها وعلاجها.

3. تنمية العلاقات بين العاملين : تسهم الاتصالات في زيادة التقارب والتواصل بين الإداريين والعاملين، وذلك

في جلب وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية.

4. زيادة معدلات التنسيق : تحقق الاتصالات الفعالة تقارباً في وجهات نظر العاملين مع بعضهم البعض،

وذلك مع الإدارة وتقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر.

5. المساهمة في الحد من الشائعات : تساعد الاتصالات على تفهم طبيعة عمل الأفراد، بالإضافة إلى

الإطلاع على الحقائق وتفادي الآثار السلبية للشائعات.

6. تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة : تتركز أهمية الاتصالات في علاقاتها المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة من تخطيط، وتوجيه، ورقابة ، واتخاذ قرارات، فإذا لم يتم التخطيط على البيانات والمعلومات والإحصاءات الصحيحة من خلال قيام التقنية بدورها الفعال في نقل هذه المعلومات والبيانات والإحصاءات، فإنه يفقد أهميته وفاعليته، كما أن فعالية الرقابة تتوقف الي حد كبير على سهولة استخدام التقنية وعن طريق الاتصالات بحيث يتمكن القائد من الاتصال بمرؤوسيه وإحاطتهم بالتعليمات والأوامر ، فضلاً عن التعرف على المشكلات التي تواجههم والعمل على حلها .

#### 2.1.4. نشأة عملية الاتصال و تطورها :

وجدت عملية الاتصال منذ أن وجد الإنسان على وجه الأرض و لقد تطورت هذه العملية وتنوعت مع مرور الأيام و سوف نتناول بشيء من الإيجاز المراحل التي مرت بها فيما يلي:(صالح، 2014، 7-8 )

1- مرحلة ما قبل اللغة: لقد كانت وسائل الاتصال في هذه المرحلة متعددة و ممكن حصرها في:

-أصوات غير مباشرة من فم الإنسان .

- أصوات غير مباشرة من بعض الأدوات مثل قرون الحيوانات، و العظام، و الطبول.. الخ .

- الإشارات اليدوية و الجسدية .

- النار .

و كل هذه الوسائل كانت تعني أشياء و مفاهيم تعارف عليها أفراد تلك المرحلة.

2- مرحلة ما بعد اللغة :

في هذه المرحلة تطورت وسيلة الاتصال إلي أصوات ذات رموز صوتية مفهومة ، تحمل فكرة أو خبرة من شخص لآخر ، ولكن يشترط وجود شخصين أو أكثر في مكان محدد و في آن واحد لأنها تعتمد على المحادثة المباشرة .

3- مرحلة الكتابة:



هنا حدث تطوراً آخر إذ لا يشترط وجود المرسل و المستقبل في مكان واحد ، لأن الكتابة كانت إضافة جديدة إلى المحادثة المباشرة ، وبذلك اتسعت دائرة الاتصال.

#### 4- مرحلة اختراع الطباعة:

التي يرجع الفضل فيها إلي "يوحنا جوتنبرج" و التي يعتبرها المختصون بالاتصال ثورة في عملية الاتصال ، لأنها عممت و سهلت هذه العملية إضافة إلي تعميم انتشار المعرفة الإنسانية و بداية تدوين هذه المعرفة و تثبيتها .

#### 5- مرحلة الاتصالات التقنية :

تشمل هذه المرحلة بالترتيب :

- اختراع الهاتف السلكي "التلغراف"، و اختراع آلة التصوير .

- اختراع الأجهزة اللاسلكية مثل: الإذاعة، والراديو، والتلفاز ، والسينما .

- اختراع وسائل عبر الأقمار الصناعية .

- اختراع الحاسوب و شبكات الاتصال... الخ

#### 2.1.5. عناصر عملية الاتصال ومحدداتها :

يمكن توضيح عناصر الاتصال ومحددتها كما يلي : (القرينوتي، 2012 ، 222-225)

تحتوي عملية الاتصال على العناصر أو المراحل الآتية :

المرسل : وهو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد إشارة سلوك محدد .

قناة الاتصال : وهي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات , أو المعلومات التي يتطلبها العمل , وقد تكون الوسائل التي تستخدم لنقل المعاني إما لفظية أو كتابية أو تقنية أو تصويرية . وكذلك فهناك رموز تستخدم في نقل المعلومات وقد تكون لفظية أو حركية أو رمزية .

المتلقي : وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسله .

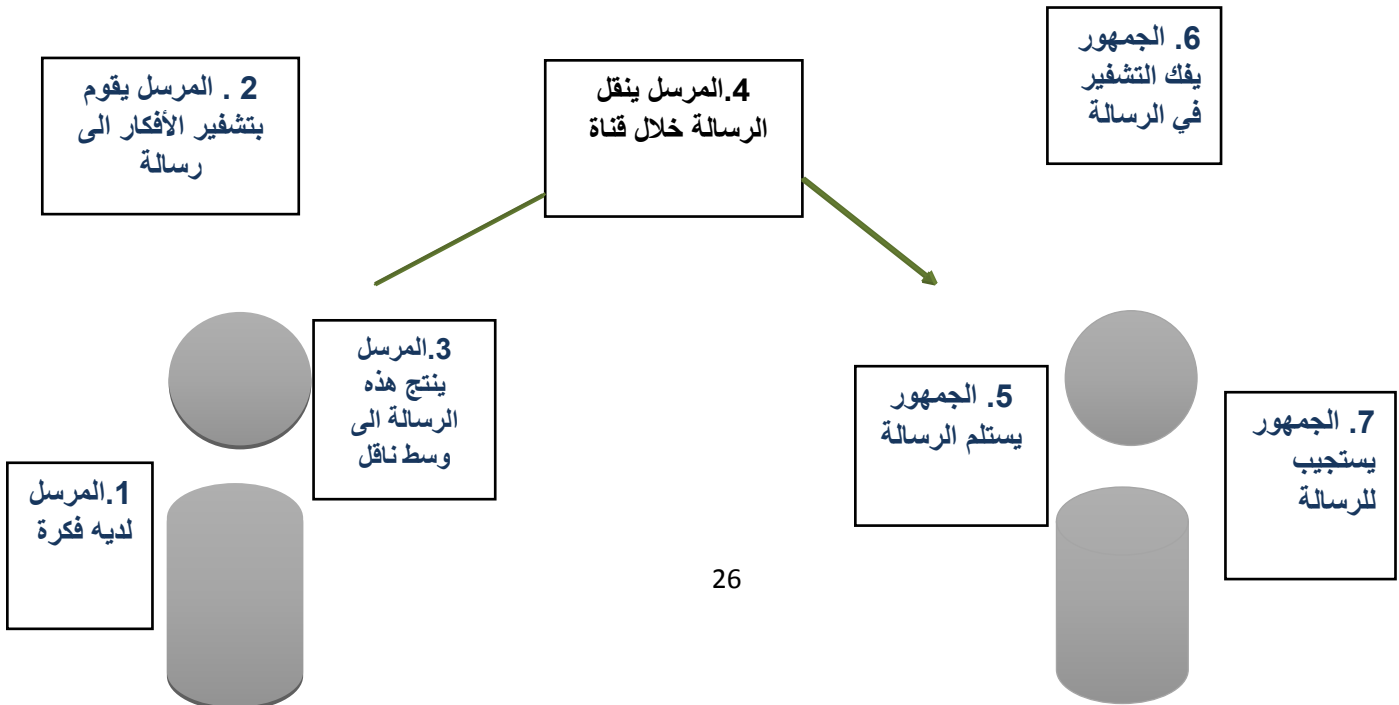
الرسالة : وتعني مجموعة المعاني لتي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات , بهدف التأثير في سلوكه .

التغذية الراجعة : وهي عملية تبين جدوى التعليمات , ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت اليه . وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال . ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها تجاه ما يجري داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً , بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية ويتم البحث في طرق تصويبها والتعرف على الجوانب الإيجابية وتعزيزها .

فيما يلي شكل رقم (1) يبين عناصر الاتصال (Thill and Bovee, 2016, 53) :

### الشكل رقم (1)

#### عناصر الاتصال



## 8. الجمهور يقدم تغذية راجعة للمرسل

محددات عملية الاتصال : بما أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال ، فلا ينبغي إهمال التأثير الأثر المختلفة التي يعمل الناس على تلك العملية ، وهي كل من الأطر التقنية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية :

### الإطار التقني :

يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال والتي شهدت ثورة دراماتيكية في تطورها . إذ تم تسخير أجهزة الحاسوب، وشبكات الانترنت، ومحطات الأقمار الصناعية، والهاتف المتلفز، مروراً بالهاتف، والبرقيات والتلكس لخدمة وزيادة كفاءة الاتصالات . فقد أثرت وسائل الاتصال الحديثة إيجابياً على سهولة ويسر الاتصالات وسرعتها وقدرتها على التواء مع الظروف المختلفة .

### الإطار النفسي والاجتماعي :

يتمثل هذا الإطار بعمليات الإدراك، والدوافع الذاتية، والنفاعات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، من صراعات وتوافق، وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلاف في تفسير التوجيهات والتعليمات .

### الإطار التنظيمي :

يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة وسمات الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات ، فالتنظيم المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع دوماً إلى قمة الهرم

الإداري في المؤسسة يؤدي إلى بطء عملية الاتصالات. وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات لما تؤدي إليه من تفويض بعض الصلاحيات للمؤوسين للتصرف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون ضرورة الرجوع للمركز في كل شيء .

### الإطار الثقافي :

يستوعب هذا الإطار الأطر التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية السابقة الذكر. ويتمثل الإطار الثقافي بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع مثل الأسرة، والمدرسة، والمسجد، والعشيرة، والحزب ، .... الخ ، إذ تتقوّل شخصية الإنسان من خلال القيم التي تغرسها في تلك المؤسسات، ومما ينعكس على التقنيات المستعملة في الاتصالات وعلى مدارك الأفراد وأنماط التنظيم المتبعة .

### 2.1.6 . أنواع الاتصال الإداري :

بالرغم من تنوع وتعدد أنواع الاتصال وارتباطه إلى حد كبير بنوعية وطبيعة الاتصال واتجاهه، إلا أنه يمكن تقسيمه إلى ثلاث أنواع وهي :

#### أ\_ الاتصال اللفظي Verbal communication :

يمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبته ٧٥% من مجموع اتصالاته، وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل بشكل شفوي، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهو ما يسمى باللفظي . ويعتبر الاتصال المباشر من أقصر الطرق المستخدمة لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة ، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى ، حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته ، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه (المطرفي، 2012، 15-16) .

وتتميز الاتصالات اللفظية عموماً بالبساطة و الوضوح كما أنها من ناحية تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، و تمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل لرسالة المرسل إليه، وتساعد في توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء و المرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان اكبر. وتعتبر الاجتماعات وخاصة في المنظمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعتقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصاً للتعبير عن آراءهم بشكل يجعل القرارات أصوب ، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر (القيوتي، 2012، 233-234).

وللاتصال اللفظي عدة طرق من أهمها ما يلي : (المطرفي، 2012، 16-17 )

أ – المقابلات الشخصية :وهي أحد الأساليب الفعالة للاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، إذ أن جانباً مهماً من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات مستمرة وناجحة ،وتتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمي، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي أو التظلم في المنظمة ،والوقوف على استعداد العاملين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على التعلم والتدريب.

ب – الاجتماعات والمؤتمرات :وهي إحدى وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات ، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المنظمة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات إحدى الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم.

ب- الاتصال غير اللفظي Non-verbal communication:

هو الاتصال الذي يتم دون كلمات منطوقة ولا مكتوبة، وإنما عن طريق الإيماءات وتعبيرات الوجه والمظهر العام أو حركات الجسد (ال شيخ ، 2011 ، 22).

وهناك من يرى أنه نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم، و تعبيرات الوجه والعينين، وتستخدم فيه أيضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات، والصور، وأشرطة الفيديو وغيرها كما ان كل ما سبق يستقبله الملتقى عن طريق العين، لذلك فالإتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الإتصال الشخصي المرئي (رؤية المرسل المستقبل) حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الإستجابة لها التعبيرات والتعامل معها (المطرفي، 2012 ، 18 )

#### ج-الاتصالات الكتابية writing communication :

يتم الإتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل، والتقارير والمذكرات، أو عبر الفاكس، أو البرقيات، أو عبر شبكة المعلومات العالمية الإنترنت internet أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال. ويعتبر هذا الأسلوب من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم ، وذات الإتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.

ويعتمد الإتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الإتصال ، وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي ٧٥% فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية ، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتبية (المطرفي، 2012 ، 13-14 ).

وتساعد الاتصالات المكتوبة المستقبل على دراستها بإمعان وتفكير، ثم حفظها في الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة . ويمكن أن نوصّلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة وبسر، وهي أقل عرضه للتحريف والتشويه، وتناسب المعلومات الفنية المعقدة . وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الإتصال

تعقيداً، لأنه بذلك تشمل مستويات إدارية كثيرة ويشترك بها أعداد كبيرة من العاملين (القيوتي ، 2012 ، 234-235).

و بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال آخر مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميدان الأعمال. ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات، إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة . ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات كالسرعة المطلوبة ، وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها ، والتكلفة التي ستلزمها الوسيلة، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة (القيوتي، 2012، 215).

### **2.1.7. معوقات الاتصال : Communication barriers**

وهي جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر ما بين المرسل والمستقبل أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها . كما أنها تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة (عليان والطوباسي ، 2005 ، 158)

ويساهم الاتصال في حل المشاكل، واتخاذ القرارات، وتحسين العلاقات داخل وخارج المنظمة، ويزيد من دافعية الموظف. إلا أنه أثناء عملية الاتصال قد نواجه عدة معوقات من هذه المعوقات (القيوتي ، 2012 ، 240-241):

**المعوقات النفسية والاجتماعية :** يختلف الأفراد في ميولهم وتوجهاتهم ، ولذا فان تفسير الفرد وفهمه لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه ودرجة الانتقائية في الإدراك . كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات

متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف ومشاعر. وثمة مصدر آخر للاختلافات الفردية هو اختلاف المستويات الإدارية للأفراد، فالأفراد في مستوى واحد من المستويات الإدارية يكونون أقرب للفهم مع بعضهم البعض مما لو اختلفت مستوياتهم. أما على المستوى الاجتماعي فتعتبر المتحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلي ظهور الأنانية والفرقة وبالتالي العلاقة العدائية أو ما شابها تجاه الآخرين، ويمكن أن تركز التحيزات على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية .

### 1- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم :

أ- غموض الأدوار ، وعدم تحديد الصلاحيات ، أو عدم مناسبة نطاقالإشرافالذي يؤدي إلي تشويش الاتصالات .

ب- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدراً كبيراً من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها ، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهاباً وإياباً من القاعدة للقمة ، وكذلك فوجود خلفية مشتركة بين الموظفين أياً كانت قاعدتها تجعل الاتصال بينهم أسهل .

ج- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ، وعدم وجود نظام للمعلومات، وغموض السلطة التي تصدر الأوامر (عليان والطوباسي ، 2005 ، 159 ) .

2- تراكم المعلومات : وهي عبارة عن تعامل العاملين مع كمية كبيرة من المعلومات مما يؤثر من قدرتهم على التركيز (Devito,2009,283)

3- معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة :ومن ذلك منها عدم توفر قنوات كافية ومناسبة للاتصال ، وعدم فعالية القنوات المستخدمة ، ومشكلة التشويش على القنوات المستخدمة ، وسوء استخدام القنوات المتوفرة، ومعوقات ناتجة عن طبيعة شبكات الاتصال المستخدمة (عليان الطوباسي ، 2005 ،



4- اللغة : خاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة ،أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة .  
وقد تتشكل طريقة استخدام اللغة ،أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقاً أمام وصول  
الرسالة إلى المستقبل ،ومن مشكلات اللغة أيضاً إساءة تفسيرها من قبل المستقبل وعدم القدرة على  
التعبير (عليان والطوباسي،158،2005)

ويرى Thill and Bovee أن معوقات الاتصال تندرج تحت ثلاث بنود وهي :

(Thill & Bovee ,1999,35-40)

### أولاً : صياغة الرسالة :

عندما نحاول أن نضع أفكارنا بشكل كتابي أو شفوي هناك العديد من الأمور الخاطئة التي قد تحدث عند صياغة  
الرسالة وتشمل :

- 1- التردد حول المحتوى : وتعني أن هناك العديد من الناس يحاولون وضع كل شيء يعرفونه عن  
الموضوع داخل العنوان ، وذلك يسبب صعوبة في الاستيعاب وتراكم للمعلومات .
- 2- عدم الإلمام بالوضع أو المستقبل: عدم معرفة الجمهور أو المستقبلين للرسالة أو إهمالهميزيد من  
معوقات الاتصال و يؤثر على فعاليتها .
- 3- الصعوبة في التعبير عن الأفكار: عندما يكون هناك ضعف الخبرة في الكتابة أو التحدث أو اللغة،  
فتجعل الشخص لا يؤدي الرسالة بالشكل الصحيح .

### ثانياً : معوقات الاتصال بين الأشخاص :

- 1- اختلاف الإدراك بين المرسل والمستقبل :من المعروف أن الإدراك يؤدي إلى تفسير الأمور بطريقة  
مختلفة بين الأشخاص وهذا نتيجة عدم تطابق الصورة الذهنية .
- 2- الفلتر غير صحيحة : وهي تعني غرلة واختصار المعلومات في الرسالة قبل أن تصل إلى الشخص  
المستقبل ، وقد تكون بواسطة السكرتير أو المساعد أو جهاز الرد الآلي ... الخ .

- 3- سوء أو ضعف الاستماع : وتعني نقص في الانتباه بواسطة المستقبل , فالأشخاص يصعب عليهم الاستماع عندما يكونوا مجبرين على سماع المعلومات، أو ان المعلومات صعبة أو سهلة ،أوغير مفهومة، أو غير مسموعة من قبل ،أو أن الموضوع لا يهمهم...الخ.
- 4- اختلاف الحالة العاطفية بين المرسل والمستقبل :يمكن للاتصال أن يفشل عندما تكون ردة فعل المستقبل سلبية اتجاه الرسالة ، ويمكن أن يكون المرسل أو المستقبل في حالة عاطفية سلبية .
- 5- اختلاف الخلفية بين المرسل والمستقبل :وتعتبر من أصعب المعوقات وتشتمل اختلاف العمر، والتعليم، والجنس، والحالة الاجتماعية، والموقع الاقتصادي، والخلفية الثقافية، والصحة، والجمال، والشهرة، والديانة ، والاعتقاد السياسي...الخ، كل هذه الأمور تفصل شخص عن الآخر وتؤدي إلى صعوبة في الفهم .

### ثالثاً : معوقات الاتصال في داخل المنظمة :

- 1- تراكم المعلومات : إنكثرة المعلومات هي غالباً سيئة بسبب أنها تقلل من قدرة المستقبل على التركيز مع الرسالة ،وهناك بعض الأشخاص الذين يتجاهلون بعض الرسائل أو يقوموا بتأجيل الاستجابة عند تعرضهم لهذا الموقف .
- 2- تعقيد الرسالة : ونواجه هذا المعوق في حالات صياغة رسائل تتطلب جوانب تقنية مثل نظام التأمين..... أو غيرها .
- 3- تنافس الرسالة : وفيها يواجه الفرد عدة رسائل في نفس الوقت مما يؤثر على انتباههم ، كالحديث على الهاتف، وكتابة التقرير بنفس الوقت .
- 4- اختلاف المكانة : حيث أنالموظفين في المكانة المنخفضة يمكن أن يكونوا في حالة خجل وخوف من إرسال رسالة إلى المدير، وذوو المكانة العالية ممكن أن يقوموا بتشويه الرسالة عن طريق رفض مناقشة الأمور التي ممكن أن تقلل من مكانتهم في المؤسسة .
- 5- نقص في الثقة بين الرئيس والمرؤوس :وهذا يشكل خطر على المنظمة ويهدد استقرارها.
- 6- عدم ملائمة هيكل الاتصال في المنظمة : كأن يكون التنسيق قليل، ومناخ الاتصالات مغلق بمعنى التركيز على الاتصال التنازلي، ووجود مركزية،وهيكل عامودي...الخ

7- **عدم اختيار الوسيط بشكل صحيح** : ويحدث عند إساءة اختيار وسيط اتصال ،أو اختيار وسيط غير مناسب فإن الرسالة ممكن أن تنتهوه ولا تأخذ حقها .

8- **الاتصال غير الأخلاقي** :ويقصد بهذا المعوق وجود اتصال لا أخلاقي وبذلك لا تستطيع المنظمة أن تبقى على المدى الطويل،كأن يقوم أحد الأشخاص بسرقة معلومات الغير،أو تشويه الحقائق،أو إخفاء معلومة.....الخ

9- **الاتصال غير الكفؤ** :ويقصد بهذا المعوق إنتاج رسالة بلا معنى وهذا يعد مضيعة للوقت والموارد،وكما انه يؤدي إلىزيادة المعوق المعروف بتراكم المعلومات .

### 10\_ **معوقات فيزيائية** : كضعف الإضاءة ، ونقص التهوية ، ووسائل التكييف ....الخ.

وهناك من يرى أن معوقاتالاتصال هي المشاكل التي تصادف احد عناصر الاتصال ، وتؤثر في كفاءة وجودة عملية الاتصال،ولقد قسم معوقات الاتصال الى ثلاث مجموعات : (خضر ، 2013 ، 32 )

**أولا :معوقات شخصية** : وهي المعوقات التي تتعلق بالعناصر الشخصية الإنسانية في عملية الاتصال وهما : المرسل والمستقبل .ومن المعوقات التي تتعلق بالمرسل الترميز الخاطئ للرسالة ، وتصرفات المرسل غير العقلانية وغير الموضوعية ، وانفعالات المرسل أثناء تقديم الرسالة وعيوب النطق والكلام عند المرسل، وعدم استخدام لغة الجسد المناسبة للرسالة .

ومن المعوقات التي تتعلق بالمستقبل فهي تتشابه كثيراً مع معوقات المرسل ومنها :مقاطعة المستقبل للمرسل ، وجود قصور في حاسة السمع للمستقبل ، أو الحالة النفسية غير المناسبة والتسرع في التقييم وإصدار الأحكام أو التفسير الخاطئ للرسالة .

**ثانياً :معوقات مادية** :وهي التي تتعلق بالعناصر المادية المكونة لعملية الاتصال : كالوسيلة، والرسالة، والبيئة الاتصالية .فمن المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال أنها قد تكون غير ملائمة مع وقت الاتصال أو يتم استخدامها بشكل خاطئ أو قد تكون تقليدية غير متناسبة مع العصر الحالي.

وهناك معوقات تتعلق بالرسالة ذاتها مما يؤثر على محتواها ومغزاها وتشتمل على :الفهم الخاطئ لمحتواها ، و انتقاء كلمات غير متداولة أو اكتظاظها بمعلومات ومصطلحات فنية.

وأما ما يتعلق بمعوقات التي تتعلق بالبيئة فهي اما ان يكون كلا الطرفين يجهلان الاهداف المشتركة للرسالة أو أن الظروف البيئة المحيطة كالحرارة، والتهوية، والضوء، والإمكانات المادية غير المناسبة، أو اختلاف العادات والتقاليد الثقافية والاجتماعية للبيئة الاتصالية .

**ثالثاً: معوقات معنوية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالعناصر المعنوية المكونة لعملية الاتصال،كالأهداف، والكيفية والتوقيت، ومن المعوقات التي تتعلق بالأهداف :الهدف من الاتصال غير واضح للطرفين او لاحدهما ، واختلاف هدف المرسل عن المستقبل ، والهدف غير واقعي ولا يمكن تحقيقه .

ومن المعوقات التي تتعلق بكيفية الاتصال :التعالي والتكبر من احد الطرفين، والانشغال بأشياء خارجية أثناء الاتصال، والقلق والتوتر اثناء الاتصال أو الاشارات المستخدمة وتعبيرات الوجه السلبية التي تصدر من احد الطرفين.

ومن المعوقات التي تتعلق بتوقيت الاتصال :ضيق الوقت، طول الوقت المخصص، التوقيت غير المناسب،عدم مرونة وقت الاتصال، حيث ان الوقت محدد سلفاً ولا يمكن تغييره.

## المبحث الثاني

### 3.1 الدراسات السابقة

#### 3.1.1 المقدمة

تناولت العديد من الدراسات موضوع معوقات الاتصال الاداري سواء مباشرة أو غير مباشرة ، ترى الباحثتان أن عرضها في قسمين حيث يتناول القسم الأول الدراسات العربية ويتناول القسم الثاني الدراسات الأجنبية .

#### 3.1.2 الدراسات العربية :

## 1- دراسة انتصار القرشي (2006)

بعنوان " معوقات الاتصال الاداري بوزارة التربية والتعليم المملكة العربية السعودية " ، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على أهم معوقات الاتصال التي يمكن أن تعيق عملية الاتصال الإداري ، أو تحد من فعاليتها داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، باعتبار أن التعليم يعد حجر الأساس الذي تبنى عليه التنمية الحقيقية لأي بلد في العالم . ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري تأتي في مقدمة معوقات الاتصال الإداري الأكثر تأثيراً على فعالية الاتصالات الإدارية داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم ، يليها المعوقات الإنسانية ، ثم البيئية ، واخيراً المعوقات الفنية للاتصال الإداري. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تحرص الوزارة على الاهتمام بشكل أكبر بالجوانب التنظيمية للجهاز، وأن تعمل على اصلاح ما يعترى هذه الجوانب من قصور وخلل، وذلك من خلال العمل على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والبعد عن المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وتوضيح أنظمة ولوائح العمل، وأيضاً ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني لعملية الاتصال الإداري داخل الجهاز المركزي للوزارة وتدعيم التقارب والتفاعل بين مختلف أطراف الاتصال .

## 2- دراسة مصعب طبش (2008) :

بعنوان "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة " ، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير، وان نسبة أفراد العينة يميلون الى الموافقة بشكل كبير على ان توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام واتخاذ القرارات ، وان اكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف ، الجوال ، الفاكس ) . وقلة استخدام تطبيقات الانترنت (البريد الالكتروني،المحادثات) ، وأظهرت الدراسة أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال

في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال يليها المعوقات ثم المعوقات التنظيمية. ومن أهم توصيات الدراسة نشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة، واستغلال التقنية الموجودة في الوزارة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية الى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات، وتنمية الموارد البشرية في مجل استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فعال .

### 3- دراسة عطية مصحح (2009)

بعنوان "أثر نظام الاتصالات الادارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الاداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال" ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر ايجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جدا على جميع مجالات الدراسة الخمس. و لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعا" للمتغيرات الديموغرافية. ومن أهم توصيات الدراسة لا بد من العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات، و تفعيل شبكة الانترنت كوسيلة اتصال لما لها من اثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام المكاتبات الورقية عبر الفاكس، وتقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها لأنها تحد من الاتصالات غير الرسمية في الجامعة وتزيد من التفاعل الايجابي بين الموظفين.

### 4- دراسة زياد الدعس (2009)

بعنوان "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ووضع سبلاً لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير نوع المرحلة التعليمية، و جنس المعلم، ونوع المهنة. وكما أظهرت

نتائج الدراسة إن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي:المرتبة الأولى المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية، وحصلت على وزن نسبي مقداره (48.7 %) عند المديرين و(45.2%) عند المعلمين، يليها في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، وحصلت على وزن نسبي مقداره (48.2%) عند المديرين و(45%) عند المعلمين، يليها في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، وحصلت على وزن نسبي مقداره (48%) عند المديرين و(43.2%) عند المعلمين، ثم يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين، وقد حصلت على وزن نسبي مقداره (37.3%) عند المديرين و(43.3%) عند المعلمين.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إثارة الاهتمام ببيئة ووسيلة ورسالة الاتصال والتواصل التربوي، لتحقيق أرقى العلاقات الإنسانية بين العناصر البشرية العاملة داخل المدرسة كمرسلين ومستقبلين، وأيضاً عقد دورات تدريبية وورشات عمل وأيام دراسية للمديرين والمعلمين حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال.

## 5-دراسة عبد المجيد ال شيخ (2011):

بعنوان " معوقات الاتصال الاداري المؤثرة على اداء العاملين في جوزات مدية الرياض " والتي هدفت الى التعرف على المعوقات الاتصال الاداري والمعوقات البشرية والفنية والمالية المؤثرة على أداء العاملين في الجوزات في مدينة الرياض،بالإضافة إلى وسائل التغلب على هذه المعوقات، وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في رؤية الباحثين لمعوقات الاتصال الإداريالمؤثرة على أداء العاملين في جوزات مدينه الرياض باختلاف متغيراتهم الشخصية والوصفية .ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الى أن معوقات

الاتصال الإدارية المهمة التي تؤثر على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض هي: الافتقار إلى نظام اتصال مناسب، وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال، ومعوقات الاتصال البشرية هي انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال في أعمال الجوازات، ومعوقات الاتصال الفنية هي قلة الإمكانيات الفنية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال في أعمال الجوازات وضعف الصيانة لوسائل الاتصال، ومن الوسائل المهمة للتغلب على هذه المعوقات هي توفير موارد مالية لازمة لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة، وتهيئة مناخ مناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة توفير الموارد المالية، والكوادر البشرية، والإمكانات الفنية اللازمة لتأمين وتشغيل وصيانة تقنيات الاتصال الحديثة بالمديرية العامة للجوازات وفروعها وشعبها، وتزويد العاملين في المديرية العامة للجوازات بدورات تدريبية متقدمة في مجال تشغيل وصيانة تقنيات الاتصال، وآلية مواجهة مشكلات الاتصال وأيضاً تأسيس نظام اتصال متطور بين مختلف إدارات الجوازات وأقسامها وشعبها .

## 6-دراسة عريقات (2011):

بعنوان " واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين" ولقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والفئة العمرية، وطبيعة العمل على ذلك، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة القدس البالغ عددهم (1117) موظفاً وموظفة (إدارة شؤون الموظفين، جامعة القدس، 2010)، حيث تم استخدام عينة طبقية عشوائية في توزيع الاستبيانات، واشتملت العينة على ثلاث طبقات، وهم الإداريون، الأكاديميين والخدمات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة حول واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس بحصولها على متوسط حسابي متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وأن الاتصالات الإدارية المتبعة في جامعة القدس لا تلبي الغرض والهدف المنشود وهي شبه معقدة وبيجتها الروتين في أغلب حالاته، وذلك لإتباع التسلسل التنظيمي أثناء عملية الاتصال. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: اتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل الاعتماد على



الوسائل التقليدية في الاتصال والاستفادة من الابتكارات والأساليب الحديثة في الاتصال التي تسهم بشكل فعال في سرعة انتقال المعلومات مثل الإنترنت. وعدم إتباع التسلسل التنظيمي أثناء عملية الاتصال، حيث أن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى زيادة المسافة بين المرسل والمستقبل مما يؤدي إلى ضياع كثير من المعلومات ويؤثر في صحتها، بالإضافة إلى عدم الحصول على التغذية العكسية حول موضوع الاتصال في الوقت المناسب أثناء إتباع التسلسل التنظيمي في عملية الاتصال وذلك لحاجتها إلى الوقت.

### 7- دراسة ذباب سعد المطر في (2012)

بعنوان " فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين و التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مكة المكرمة. ومن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة : أن مديري المدارس الابتدائية يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش. وأن من أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية هي سهولة الاتصال عند الحاجة. وأن من أبرز أساليب الاتصال المستخدمة هي المقابلات المباشرة للمعلمين. وأن من أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تتمثل في المبالغة في السرية لدى كثير من أعمال مديري المدرسة. ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة تنوعية مديري المدارس الابتدائية بعدم المبالغة في السرية لدى الكثير من أعمال مديري المدرسة، والعمل على تعزيز العلاقة بين مديري المدارس الابتدائية ومعلميهم، والقيام بإشراك معلمي المدارس الابتدائية في اتخاذ القرارات المهمة، والعمل على اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة لعمل المدارس الابتدائية .

### 3.1.3 الدراسات الأجنبية :

#### 1- دراسة Harrison (2002)

بعنوان "Communication means and participative decision making "an exploratory study"

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

## 2-دراسة Mutua (2010):

بعنوان "The challenges facing effective communication as a public Relation stool in academic instituions. (A case study of university of Nairobi –department of extra mutal studies "

وتتناول هذه الدراسة التحديات التي تواجه الاتصال الفعال والعلاقات العامة كأداة في المؤسسة الأكاديمية دراسة حالة جامعة نيروبي، ولقد تم استخدام أسلوب الاستبانة، ولقد اكدت الدراسة ان معوقات الاتصال تؤثر على الموظفين وعلى المؤسسة على حد سواء. ومن ابرز معوقات الاتصال مشكلات اللغة، والازعاج، وضعف التغذية الراجعة، واختيار وسيط غير مناسب، والتأخير في نقل الرسائل، وسوء العلاقات بين المرسل والمستقبل، وكذلك اختلاف الاتجاهات. واکد الباحث على أهمية إيجاد حلول لهذه المعوقات حتى نضمن فعالية الجامعة.

### 3- دراسة Duta (2014)

بعنوان " From theory to practice: the barriers to efficient communication in teacher- student relationship"

ولقد هدفت إلى التعرف على الجوانب النظرية و العملية لقضايا التعليم العالي، وتحليل معوقات الاتصال ما بين المدرس والطالب، وتقديم الاقتراحات. وأكدت الدراسة على وجود معوقات من أبرزها: عدم الراحة الجسدية، وعدم الاهتمام نتيجة لنقص المواد التعليمية، وكذلك الاضطراب و التوتر في العلاقة.

### الفصل الثالث

## الطريقة والاجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثتان لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة المستخدم، وأدوات جمع البيانات والمعلومات ، و مجتمع الدراسة، و عينة الدراسة، والمعالجة الاحصائية.

3.1 المقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثتان لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة المستخدم، وأدوات جمع البيانات والمعلومات ، و مجتمع الدراسة، و عينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

### 3.2 منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها ، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة ، لأنه يصف ويحلل آراء الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل .

### 3.3 أداة الدراسة :

لقد تم استخدام مصدرين لأغراض جميع البيانات :

1- مصادر ثانوية : وتعتمد على جمع الحقائق من خلال الرجوع للمراجع الأدبية ، والدراسات السابقة

المتعلقة بهذا الموضوع ، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في الفصل الثاني من الدراسة

2- مصادر أولية : وتضم الاستبانة :

بعد اطلاع الباحثتان على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، تم

تصميم وبناء استبانة موجهة إلى الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين ، للتعرف الى

آرائهم نحو معوقات الاتصال التي تواجههم في كلاً من المجالات التالية: ( التنظيمية، والبشرية، والفنية)

وعملت الباحثتان على اعداد استبانة تشمل رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه مع

بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط ، وتترج الإجابة على الفقرات من

الإجابة بموافق بشدة إلى غير موافق بشدة ( مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) درجات)، وتكونت

الاستبانة من قسمين:

القسم الأول : يشتمل على ( 4 ) فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجيب .

القسم الثاني : يشتمل على ثلاث محاور رئيسة وهي :

1- المحور الأول يشتمل (12) فقرات تتعلق ب "معوقات الاتصال التنظيمية في جامعة بوليتكنك

فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين " .

2- المحور الثاني يشتمل على (11) فقرات تتعلق ب "معوقات الاتصال البشرية في جامعة بوليتكنك

فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين " .

3- المحور الثالث يشتمل على (6) فقرات تتعلق ب "معوقات الاتصال الفنية في جامعة بوليتكنك

فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين " .

### 3.4 صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملائمته لهذا الغرض ، ومن هؤلاء المحكمين : المشرفة على مشروع التخرج بالإضافة الى كلاً من د. مروان جلعود ، ود. محمد حسونة ، وأ. دينا القدسي، وأ. سعاد سلطان.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، ويوضح

الجدول رقم(1) قيم معاملات الارتباط.

## جدول رقم(1)

### مصفوفة قيم معاملات الارتباط

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
معوقات الاتصال التنظيمية	0.94	0.00
معوقات الاتصال الشخصية	0.89	0.00
معوقات الاتصال الفنية	0.78	0.00

ويلاحظ من الجدول السابق انخفاض مستويات الدلالة مقابل جميع مجالات الدراسة، وبالتالي يدل ذلك على ارتفاع قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائياً بين هذه المجالات والدرجة الكلية لها، مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

### 3.5 ثبات أداة الدراسة :

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2).

### جدول رقم(2)معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
معوقات الاتصال التنظيمية	13	0.91
معوقات الاتصال الشخصية	13	0.90
معوقات الاتصال الفنية	7	0.92
الدرجة الكلية لمعوقات الاتصال الإداري	33	0.95

كما يتضح من الجدول السابق ان قيم معاملات الثبات تراوحت من (0.90\_0.92) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.95)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 95% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3.6 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين ، والبالغ عددهم (32) اداري اكايمي ، وذلك حسب السجلات الرسمية في دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنيك فلسطين في شهر أيلول من العام 2016 .

### 3.7 عينة الدراسة:

حيث انه تتوفر قائمة بمفردات مجتمع الدراسة ، قامت الباحثتان بإجراء المسح الشامل ، وبلغ مجموع أفراد العينة (32) فرداً ، حيث وزعت استبانته الدراسة المخصصة على كافة مجتمع الدراسة ، وجمع منها 26 استبانة وذلك بسبب اصرار البعض على عدم تعبئة الاستبانة ،اضافة الى سفر البعض لانجاز مهام رسمية خارج الجامعة ، و يبين الجدول رقم (3) يبين المسميات الوظيفية ،وعدد الاستبانات الموزعة،وعدد الاستبانات المسترجعة.



### جدول رقم (3)

المسميات الوظيفية، وعدد الاستبانات الموزعة، وعدد الاستبانات المسترجعة

الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة	الوظيفية	الوحدة
6	7	نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية	ادارة الجامعة
		نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية	
		نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع	
		نائب الرئيس لشؤون التخطيط والتنمية	
		مدير مكتب رئيس الجامعة	
		عميد الدراسات العليا والبحث العلمي	
4	4	عميد شؤون الطلبة	الهندسة
		عميد كلية الهندسة	
		رئيس دائرة الهندسة المدنية والمعمارية	
2	3	رئيس دائرة الهندسة الكهربائية	تكنولوجيا المعلومات
		رئيس دائرة الهندسة الميكانيكية	
		عميد كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب	
3	3	دائرة هندسة الحاسوب	كلية العلوم الادارية
		دائرة تكنولوجيا المعلومات	
		عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات	
3	3	دائرة الاقتصاد والعلوم المالية	العلوم التطبيقية
		دائرة الادارة ونظم المعلومات	
		عميد كلية العلوم التطبيقية	
3	5	دائرة الفيزياء الإلكترونية والتطبيقية	المهن التطبيقية
		دائرة الرياضيات	
		عميد كلية المهن التطبيقية	
		دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
		دائرة العلوم الادارية	
3	3	دائرة العلوم المالية و المصرفية	المهن التطبيقية
		كلية المهن التطبيقية/دائرة المهن الهندسية	
		دائرة العلوم المالية و المصرفية	

4	7	مدير دائرة التعليم المستمر	دوائر ومراكز الجامعة الإدارية
		مدير دائرة الخدمات والاستشارات الفنية والهندسية	
		مدير مركز التميز بتكنولوجيا المعلومات	
		مدير مركز الحجر والرخام	
		مدير مركز التكنولوجيا الحيوية للأبحاث	
		المركز الوطني للسلامة والصحة المهنية	
		وحدة الجودة والنوعية	
26	32	المجموع	

### خصائص العينة الإحصائية :

يبين الجدول رقم (4) يبين خصائص العينة الإحصائية :

#### جدول رقم (4): خصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	26	100.0
	أنثى	0	0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3	11.5
	ماجستير	5	19.2
	دكتوراه	18	69.2
	المجموع	26	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	5	19.2
	من 10_15 سنة	5	19.2

61.5	16	15 سنة فأكثر	
100.0	26	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (4) أن النسبة المئوية للذكور بلغت 100% ، حيث أن الأكاديميين الإداريين هم في العادة من فئة الذكور وليس من فئة الإناث. وهذه نتيجة منطقية حيث عادة ما يحتل هذه المناصب فئة الذكور، وقد يعود السبب أيضا " في عدم رغبة بعض الإناث في القيام بأعباء مزدوجة و هي العمل الإداري ، إضافة إلى العمل الأكاديمي حيث يتطلب ذلك قضاء عدد ساعات طويلة جدا في العمل لانجاز مهام إدارية و مهام ذات ارتباط بالتدريس .

ويتضح أيضاً أن الذين يحملون المؤهل العلمي (الدكتوراة) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 69.2 % وهذه نتيجة منطقية فبض المناصب المرتبطة بفئة "الإداري الأكاديمي" تتطلب من الموظف ان يحمل مؤهل علمي "دكتوراة"، تلاهم الذين يحملون المؤهل العلمي (ماجستير ) بنسبة 19.2% ، ثم الذين يحملون المؤهل العلمي (البكالوريوس) بنسبة 11.5 % .

كما أن الذين عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 15 سنة فأكثر ) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 61.5% وهذا يشير إلى إن غالبية الإداريين الأكاديميين هم من أصحاب الخبرة حيث أن طبيعة مهامهم تحتاج إلى وجود أشخاص لديهم القدرة على العمل وبشكل متوازي ما بين العمل الإداري و العمل الأكاديمي وعدم إحداث أي تعارض بينهم، تلاهم الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من 10 ) والذين عدد سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر ) بنفس النسبة المئوية 19.2 % .

### 3.8 المعالجة الإحصائية :

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثتان بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة 5 درجات، والإجابة أوافق 4 درجات، والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة لا أوافق درجتين، أما الإجابة لا أوافق بشدة فقد

أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو معوقات الاتصال الإداري التي تواجههم في جامعة بوليتكنك فلسطين .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ )، عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

### 3.9 مفتاح التصحيح :

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو  $5$  ليصبح الناتج  $5/4 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5) يوضح ذلك :

جدول رقم (5):

مفتاح التصحيح

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع

### تحليل أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياته .

بعد تحليل أسئلة الدراسة ، واختبار فرضياتها ، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد وفقت في تحقيق أهدافها في إعطاء صورة واضحة عن استجابات الباحثين نحو معوقات الاتصال الإداري التي تواجه الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظرهم ، حيث توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من الباحثين ، وقد تمت مناقشة نتائج الدراسة على النحو التالي :

#### 4.1 أسئلة الدراسة:

**السؤال الرئيسي:** ما هي أبرز معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

**السؤال الأول:** ما هي أبرز معوقات الاتصال التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بأبرز معوقات الاتصال التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين.

#### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمعوقات الاتصال التنظيمية

الرقم	أبرز معوقات الاتصال التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تراكم المعلومات يؤدي الى عدم القدرة على إيجاد الوقت الكافي لمتابعتها .	3.38	1.17	متوسطة
2.	كثرة و تعدد المستويات الإدارية .	3.35	1.02	متوسطة
3.	وجود المركزية المتشددة وتأثيرها على تأخر القرار .	3.35	1.29	متوسطة
4.	وجود المركزية المتشددة وتأثيرها على تدفق المعلومة .	3.27	1.19	متوسطة
5.	ضعف التنسيق ما بين الوحدات والدوائر الادارية .	3.15	1.05	متوسطة
6.	تراكم المعلومات يقلل من قدرتي على التركيز .	3.15	1.08	متوسطة

متوسطة	0.95	3.12	كثرة القوانين والأنظمة والتعليمات (الرسمية العالية).	7.
متوسطة	1.04	2.96	التركيز على الاتصال التنازلي أكثر من الاتصال التصاعدي .	8.
متوسطة	1.11	2.96	عدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال .	9.
متوسطة	0.89	2.65	كثرة أعداد العاملين الذين اشرف عليهم .	10.
متوسطة	1.10	2.62	عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد خطوط السلطة .	11.
متوسطة	1.13	2.62	غموض القوانين و الأنظمة .	12.
منخفضة	1.20	2.38	عدم وضوح المستويات والمهام .	13.
متوسطة	0.77	3.00	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبرز معوقات الاتصال التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول رقم (6) أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.77) مما يدل على أن أبرز معوقات الاتصال التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تراكم المعلومات يؤدي الى عدم القدرة على إيجاد الوقت الكافي لمتابعتها ) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (1.17) ، حيث ان تراكم المعلومات يؤدي الى تقليل قدرة الأكاديميين الإداريين على التفاعل مع الرسالة وتجاهلها في بعض الاحيان ، أو الاستجابة تكون سريعة و قد تكون غير دقيقة ، تلاها فقرة (كثرة و تعدد المستويات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.35) وانحراف معياري مقداره (1.02) ، حيث أن كثرة وتعدد المستويات الإدارية وهو ما يعرف بالهيكل العمودي (Tall Structure) يعيق ويؤجل وقد يؤخر الاتصال الإداري، تلاها فقرة (وجود المركزية المتشددة وتأثيرها على تأخر القرار) بمتوسط حسابي مقداره (

3.35) وانحراف معياري مقداره (1.29)، ثم فقرة (وجود المركزية المتشددة وتأثيرها على تدفق المعلومة) بمتوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري مقداره (1.19)، حيث ان وجود المركزية المتشددة وتتركز القرار بيد الجهات العليا تؤدي إلى تأخر القرار الإداري، وتأخير تدفق المعلومات، إضافة إلى ارتباط ذلك بتعدد المستويات الإدارية مما يزيد من تأثير وحدة المركزية الإدارية إضافة إلى معاناة الموظف الإداري الأكاديمي من صعوبة إبداء رأيه ويزيد من عدم شعوره بالرضا والدافعية لإنجاز العمل.

في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (عدم وضوح المستويات والمهام) بمتوسط حسابي مقداره (2.38) وانحراف معياري مقداره (1.2)، حيث يتبين وضوح المهام والمسؤوليات ووضوح الوصف الوظيفي للموظف الإداري ، تلاها فقرة (غموض القوانين والأنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (1.13) ، حيث أن الأنظمة في جامعة بوليتكنيك فلسطين واضحة ومفهومة ولا تعاني من الغموض، ثم الفقرة (عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد خطوط السلطة) بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (1.1)، حيث أنه يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد خطوط السلطة، وأخيرا فقرة (كثرة أعداد العاملين الذين اشرف عليهم)، بمتوسط حسابي مقداره (2.65) وانحراف معياري مقداره (0.89) .

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض الفرضية القائلة " يعتبر عدم وضوح المستويات والمهام من أهم معوقات الاتصال التنظيمية التي تواجه الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين " .



## السؤال الثاني:

ما هي أبرز معوقات الاتصال الشخصية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين؟  
يوضح الجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بأبرز معوقات الاتصال الشخصية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين.

### الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمعوقات الاتصال

الرقم	أبرز معوقات الاتصال الشخصية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	عدم تفهم العاملين لقرارات نابعة بالأساس من الإدارة العليا.	3.35	0.98	متوسطة
2.	عدم رغبة بعض العاملين للاستماع عند الحديث في قضايا معينة.	3.12	0.99	متوسطة
3.	مشكلة في الإدراك الانتقائي وتفسير الأمور من قبل بعض العاملين .	3.12	1.03	متوسطة
4.	عدم استخدام الوقت المناسب للاتصال من قبل العاملين .	3.00	1.06	متوسطة
5.	الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل العاملين .	2.92	1.02	متوسطة
6.	التعامل مع العاملين الجدد ذو الخبرة القليلة .	2.81	0.90	متوسطة
7.	اختلاف المكانة ما بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.	2.77	0.99	متوسطة
8.	ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين .	2.62	1.10	متوسطة
9.	قيام المساعدين او السكرتارية بتقليص او غربلة المعلومات التي اطلب نقلها لأطراف اخرى.	2.58	1.06	منخفضة
10.	عدم قدرة العاملين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة .	2.58	1.10	منخفضة
11.	عدم القدرة على التعامل مع العاملين في المواقف الصعبة أو أوقات الأزمات .	2.42	0.95	منخفضة
12.	عدم القدرة على التعامل مع العاملين عند تطبيق التغيير التنظيمي .	2.35	0.69	منخفضة
13.	ضعف الثقة ما بين المسؤول والعاملين .	2.35	0.85	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.77	0.66	متوسطة

### الشخصية

يوضح الجدول رقم (7) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبرز معوقات الاتصال الشخصية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.77) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66) مما يدل على أن أبرز معوقات الاتصال الشخصية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (عدم تفهم العاملين لقرارات نابعة بالأساس من الإدارة العليا) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.98) ، حيث ان عدم تفهم وإدراك العاملين لهذه القرارات يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال ويؤدي إلى ضعف في إتمام المهام كما يجب، تلاها الفقرة (عدم رغبة بعض العاملين للاستماع عند الحديث في قضايا معينة ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.12) وانحراف معياري مقداره (0.99)، حيث انه لا توجد لدى بعض العاملين الرغبة في الاستماع لجوانب أو لقضايا مرتبطة بعملهم مما يؤدي إلى عرقلة الاتصال نتيجة ضعف الاستماع ، تلاها فقرة (مشكلة في الإدراك الانتقائي وتفسير الأمور من قبل بعض العاملين ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.12) وانحراف معياري مقداره (1.03) ،حيث يركز بعض العاملين على الإدراك الانتقائي للأمور وتفسير المعلومات كما يريدون وبناءاً على خبراتهم وتوقعاتهم واتجاهاتهم. وأخيراً فقرة (عدم استخدام الوقت المناسب للاتصال من قبل العاملين ) بمتوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (1.06) ، لأنه في حال عدم استخدام الوقت المناسب للتواصل مع العاملين فان ذلك يجعلهم لا يستطيعون فهم الرسالة كما ينبغي،وقد لا يعطوها الأهمية المطلوبة أو العناية الكافي.

في حين كانت أدنى الفقرات على التوازي ، الفقرة (ضعف الثقة ما بين المسؤول والعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري مقداره (0.85) ، حيث يشير ذلك الى وجود الثقة ما بين المسؤول والعاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين، و فقرة (عدم القدرة على التعامل مع العاملين عند تطبيق التغيير التنظيمي) بمتوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري مقداره (0.69) ،وهذا يثبت ويشير على القدرة على التعامل مع العاملين في حال تطبيق التغيير التنظيمي، ثم فقرة (عدم القدرة على التعامل مع العاملين في المواقف الصعبة أو أوقات الأزمات) بمتوسط حسابي مقداره (2.42) وانحراف معياري مقداره (0.95) ،وأخيراً فقرة (عدم قدرة

العاملين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ) بمتوسط حسابي مقداره (2.58) وانحراف معياري مقداره (1.1).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة ، تم رفض الفرضية القائلة "يعتبر ضعف الثقة ما بين المسؤول والعاملين من أهم معوقات الاتصال الشخصية التي تؤثر على الأكاديميين الإداريين من وجهة نظرهم " .

### السؤال الثالث:

ما هي أبرز معوقات الاتصال الفنية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بأبرز معوقات الاتصال الفنية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين.

جدول رقم (8)

الرقم	أبرز معوقات الاتصال الفنية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	ضعف إجراءات عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال.	3.38	0.94	متوسطة
2.	قلة الدعم الفني الخاص بالموقع الإلكتروني .	2.81	0.98	متوسطة
3.	هناك معوقات تتعلق بكثرة تعطل وسائل الاتصال.	2.73	1.19	متوسطة
4.	قدم وسائل الاتصال المستخدمة .	2.69	1.01	متوسطة
5.	موقع المكتب غير مناسب بسبب الازعاج المحيط.	2.62	0.90	متوسطة
6.	معوقات تتعلق بالتهوية.	2.62	0.98	متوسطة
7.	معوقات تتعلق بالإضاءة .	2.42	0.76	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.75	0.81	متوسطة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمعوقات الاتصال الفنية

يوضح الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبرز معوقات الاتصال الفنية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.75) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.81) مما يدل على أن أبرز معوقات الاتصال الفنية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (ضعف إجراءات عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.94) ، حيث أن عدم إجراء الصيانة الدورية للأجهزة المستخدمة يؤدي إلى عرقلة وتأخير عملية الاتصال الإداري، تلاها فقرة (قلة الدعم الفني الخاص بالموقع الإلكتروني) بمتوسط حسابي مقداره (2.81) وانحراف معياري مقداره (0.98)، حيث أن الموقع الإلكتروني بحاجة إلى دعم فني باستمرار لتطويره وتسهيل استخدامه من قبل العاملين ، تلاها فقرة (هناك معوقات تتعلق بكثرة تعطل وسائل الاتصال) بمتوسط حسابي مقداره (2.73) وانحراف معياري مقداره (1.19)، وأخيراً فقرة (قدم وسائل الاتصال المستخدمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (1.01).

في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (معوقات تتعلق بالإضاءة) بمتوسط حسابي مقداره (2.42) وانحراف معياري مقداره (0.76)، تلاها فقرة (معوقات تتعلق بالتهوية) بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (0.98)، تلاها فقرة (موقع المكتب غير مناسب بسبب الإزعاج المحيط) بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (0.9)، وهذا يثبت أنه لا توجد معوقات ذات علاقة بالإضاءة، أو التهوية كما أن موقع المكاتب للإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين لا تؤثر بشكل كبير على إعاقة الاتصال الإداري، وأن هناك معوقات فنية أكثر تأثيراً على الاتصال الإداري.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض الفرضية القائلة : " تعتبر المعوقات تتعلق بالإضاءة من أهم معوقات الاتصال الفنية التي تواجه الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم " .



## السؤال الرابع :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (9).

### جدول رقم (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.09	2.66	0.99	2	1.98	بين المجموعات
		0.37	23	8.56	داخل المجموعات
			25	10.54	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (مستوى الدلالة 0.09 أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية.

يبين الجدول رقم (10) الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح بأن معوقات الاتصال التي تواجههم متوسطة بشكل عام.



جدول رقم (10)

الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
بكالوريوس	3	3.40	0.33
ماجستير	5	3.17	0.92
دكتوراه	18	2.68	0.54
المجموع	26	2.85	0.65

يتضح من الجدول رقم (10) أن أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات كانت لدى المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بمتوسط حسابي مقداره (0.92) وانحراف معياري مقداره (3.17)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) بمتوسط حسابي مقداره (0.54) وانحراف معياري مقداره (2.68)، وأخيرا المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي مقداره (0.33) وانحراف معياري مقداره (3.4).

وهذا يشير الى عدم وجود فروق في الاستجابة لمعوقات الاتصال الإداري باختلاف المؤهل العلمي، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".



## السؤال الخامس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لمعوقات

الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل

التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (11).

### جدول رقم (11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.003	7.58	2.09	2	4.19	بين المجموعات
		0.28	23	6.35	داخل المجموعات
			25	10.54	المجموع

يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات

المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير سنوات الخبرة (مستوى الدلالة 0.003 أقل من 0.05).

وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =$

0.05) في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ومن أجل

دراسة الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنات الثنائية و يوضح الجدول رقم (12) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (12)

نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية

مستوى الدلالة الإحصائية	الفروق في الأوساط الحسابية	سنوات الخبرة	
0.65	0.30	أقل من 10 سنوات	من 10_15 سنة
0.00	0.95	من 15 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (12) أن الفروق في اتجاهات المبحوثين كانت لصالح سنوات الخبرة (من 10\_15 سنة) والتي كانت مرتفعة بمستوى دال إحصائياً مقابل سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر).

والجدول التالي رقم (13) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم حسب متغير سنوات الخبرة ، حيث يتضح بأن معوقات الاتصال التي تواجههم متوسطة بشكل عام.

جدول رقم (13)

الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
أقل من 10 سنوات	5	0.45	3.20
من 10_15 سنة	5	0.69	3.50
من 15 سنة فأكثر	16	0.49	2.55
المجموع	26	0.65	2.85

يتضح من الجدول رقم (13) ، أنه كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة سنوات الخبرة (من 10\_15 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (0.69) وانحراف معياري مقداره (3.5)، تلاها المبحوثين من فئة سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (0.49) وانحراف معياري مقداره (2.55) ، وأخيرا المبحوثين من فئة سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (0.45) وانحراف معياري مقداره (3.2).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة ، والتوصيات المقدمة من الباحثان.

## 5.1 نتائج الدراسة :

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم، توصلت الباحثان إلى النتائج التالية:

1- إن النسبة المئوية للذكور بلغت 100% ، حيث أن الأكاديميين الإداريين هم في العادة من فئة الذكور وليس من فئة الإناث.

2- إن الذين يحملون المؤهل العلمي (الدكتوراة) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 69.2 % ، تلاهم الذين يحملون المؤهل العلمي (ماجستير ) بنسبة 19.2% ، ثم الذين يحملون المؤهل العلمي (البكالوريوس) بنسبة 11.5 % .

3- إن الذين عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 15 سنة فأكثر ) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 61.5% ، تلاهم على التوازي الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من 10 ) والذين عدد سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر ) بنسبة المئوية 19.2 % .

4- ان درجة معوقات الاتصال التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة بمتوسط حسابي(3) وانحراف معياري(0.77) ، وإن من أهم معوقات الاتصال التنظيمية هي " تراكم المعلومات يؤدي الى عدم القدرة على إيجاد الوقت الكافي لمتابعتها " بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (1.17) ، تلاها " كثرة و تعدد المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي مقداره ( 3.35 ) وانحراف معياري مقداره (1.02) ، تلاها "وجود المركزية المتشددة وتأثيرها على تأخر القرار" بمتوسط حسابي مقداره ( 3.35 ) وانحراف معياري مقداره (1.29). وأقل تلك المعوقات هي " عدم وضوح المستويات والمهام " بمتوسط حسابي مقداره (2.38) وانحراف معياري مقداره (1.2) ، تلاها "غموض القوانين والأنظمة " بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري

مقداره (1.13) ، تلاها " عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد خطوط السلطة " بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (1.1).

5- ان درجة معوقات الاتصال الشخصية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.66) ، ومن أهم معوقات الاتصال الشخصية هي "عدم تفهم العاملين لقرارات نابعة بالأساس من الإدارة العليا " بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.98) ، تلاها "عدم رغبة بعض العاملين للاستماع عند الحديث في قضايا معينة " بمتوسط حسابي مقداره ( 3.12 ) وانحراف معياري مقداره (0.99) ، تلاها " مشكلة في الإدراك الانتقائي وتفسير الأمور من قبل بعض العاملين " بمتوسط حسابي مقداره ( 3.12 ) وانحراف معياري مقداره (1.03). وكانت أدنى تلك المعوقات فقرة "ضعف الثقة ما بين المسؤول والعاملين" بمتوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري مقداره (0.85) ، تلاها " عدم القدرة على التعامل مع العاملين عند تطبيق التغيير التنظيمي " بمتوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري مقداره (0.69) ، تلاها "عدم القدرة على التعامل مع العاملين في المواقف الصعبة أو أوقات الأزمات" بمتوسط حسابي مقداره (2.42) وانحراف معياري مقداره (0.95) .

6- ان درجة معوقات الاتصال الفنية من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.81) ، ومن أهم معوقات الاتصال الفنية "ضعف إجراءات عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال " بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.94) ، تلاها " قلة الدعم الفني الخاص بالموقع الإلكتروني" بمتوسط حسابي مقداره ( 2.81 ) وانحراف معياري مقداره (0.98) ، تلاها "هناك معوقات تتعلق بكثرة تعطل وسائل الاتصال" بمتوسط حسابي مقداره ( 2.73 ) وانحراف معياري مقداره (1.19)، وكانت أدنى تلك المعوقات " معوقات تتعلق بالإضاءة " بمتوسط حسابي مقداره (2.42) وانحراف معياري مقداره (0.76)، تلاها "معوقات تتعلق بالتهوية" بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره

(0.98)، تلاها " موقع المكتب غير مناسب بسبب الإزعاج المحيط " بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (0.9).

- 7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لمعوقات الاتصال التي تواجههم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (من 10\_15 سنة) .

## 5.2 توصيات الدراسة :

بعد اطلاع الباحثان على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم عدد من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في التقليل من معوقات الاتصال الإداري التي تواجه الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

### 1.2.5.1. توصيات للمسؤولين في جامعة بوليتكنيك فلسطين :

- 1- التخفيف قدر المستطاع من تراكم المعلومات أو إرسال المعلومات الغير ضرورية والغير مهمة من خلال الرسائل أو البريد الالكتروني.
- 2- ينبغي على إدارة الجامعة التخفيف قدر المستطاع من المركزية المتشددة كونها تؤثر على تأخير القرارات، وانعكاس ذلك على تدفق المعلومات وتأخير انجاز الأعمال والمهام.
- 3- العمل على زيادة التنسيق و فتح آفاق التعاون ما بين الوحدات، والدوائر، والمراكز، والكليات في الجامعة، حيث ان التنسيق يساعد في حل المشاكل المشتركة وإيجاد الحلول للقضايا المشتركة بينهم.
- 4- العمل بشكل مستمر على متابعة عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال سواء الهاتف، أو أجهزة الفاكس، وأجهزة التصوير، وأجهزة الحاسوب، حيث تشهد بعض الأجهزة مشاكل تتعلق بكثرة تعطلها، بالإضافة الى قدم بعضها .
- 5- العمل على تزويد الأكاديميين الإداريين في الجامعة بتقنيات الاتصال الحديثة، واستبدال الأجهزة القديمة بالأجهزة الأكثر تطوراً وحادثة.
- 6- العمل على إعطاء وتقديم المزيد من الدعم والاستشارة الفنية الخاصة بالمواقع الالكترونية من خلال المختصين.



7- العمل على ضبط موضوع الإزعاج المحيط في بعض المواقع نتيجة وجود بعض مواقع المكاتب بالقرب من قاعات التدريس.

8- ينبغي على إدارة الجامعة زيادة التفاعل مع الأكاديميين الإداريين لأغراض معرفة المشاكل التي تواجههم، وتواجه العاملين التابعين لهم بشكل مباشر.

## 2.2.5 توصيات للأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين :

1- ينبغي على الأكاديميين الإداريين التقليل قدر المستطاع من معوق تراكم المعلومات وذلك من خلال وضع الأولويات للتعامل مع الرسائل المرسله من الجهات المختلفة .

2- متابعة الإداريين الأكاديميين للسكرتير/السكرتيرة ، أو المساعد/المساعدة الذي قد يقومون في بعض الأحيان بغرلة أو اختصار المعلومة عند نقلها للجهات المعنية.

3- ينبغي على الأكاديميين الإداريين متابعة العاملين الذين بحاجة إلى تدريب لأغراض استخدام وسائل الاتصال والمواقع الالكترونية

4- ينبغي على الأكاديميين الإداريين تعزيز و تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين التابعين لهم بشكل مباشر، وذلك لأهمية و انعكاس ذلك على الروح المعنوية، وزيادة الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي.

5- ضرورة العمل على حل مشكلة اختلاف المكانة بين المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال زيادة قنوات الاتصال والتواصل بينهم .

6- ينبغي على الأكاديميين الإداريين متابعة وتوجيه العاملين الجدد.

7- قيام الأكاديميين الإداريين بتوضيح وتفسير القرارات النابعة من الإدارة العليا، أو إتاحة المجال للعاملين للاستماع لتلك القرارات من خلال اللقاءات والتفاعلات المباشرة مع المسؤولين في الإدارة العليا.

8- العمل على اختيار الوقت المناسب للتواصل مع العاملين وخاصة عند الحديث عن قضايا معينة خاصة أو حساسة وتهم العاملين.

9- العمل على تفسير الأمور بشكل واضح ودقيق حتى لا يقع العاملين بمعوق الإدراك الانتقائي وتفسير الأمور بناءً على اتجاهاتهم و خبراتهم.

## قائمة المراجع :

- آل الشيخ ، عبد المجيد ، (2011) ، "معوقات الاتصال الاداري المؤثرة على اداء العاملين في جوزات مدينة الرياض" ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- خضر ، إبراهيم (2013) ، " مهارات الاتصال " ، الطبعة الأولى ، دار الجندي للنشر والتوزيع .
- الدعس ، زياد (2009) ، " معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين.
- الشلبي ، فاهوم (2011) اضاءات في التعليم العالي ، الطبعة الأولى ، مطبعة آدم .
- صالح ، أحمد (2014) : "معوقات الاتصال التعليمي فعال داخل الصف الدراسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان .
- عليان والطوباسي ، ربحي وعدنان (2005) ، " الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- القريوتي ، محمد (2012) " السلوك التنظيمي " ، الطبعة السادسة ، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع .

- مصلح ، عطية (2009) ، "أثر نظام الاتصالات الادارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الاداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال " ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، 4 ، 2 .
- المطرفي ، ذياب (2012) " فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة- مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

### المراجع الأجنبية :

- Devito , J (2009) Human communication , pearson Education Inc , 11<sup>th</sup>ed .  
united states of America .
- Duta,Procedia (2014) " the barriers to efficient communication in teacher-  
student relationship " Social and Behavioral Sciences 187 ( 2015 ) 625 -  
630 From theory to practice: the barriers to efficient communication in teacher-  
student relationship. Nicoleta.
- Harrison,Teresa (2002),"Communication means and participative decision  
making "an exploratory study" , making "an exploratory study" Retrieved from  
[www.blackwell-synergy.com/doi/abs](http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs)
- Thill, J. and Bovee , C (1999) Excellence in Businisscommunication , Bovee  
and Thill LLC. 4<sup>th</sup>ed . United state of America .
- Thill, J. and Bovee , C (2016) Excellence in Businiss communication , Bovee  
and Thill LLC. 7<sup>th</sup>ed .United state of America

- Muta, "The challenges facing effective communication as a public " Relations tool in academic institutions. (A case study of university of Nairobi –department of extra mutalstudies " , submitted in partia fulfilment of the equipment for the award of bachelor of science in communication and public relations MOI university June 2014.

الملاحق

## بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد ...

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة بعنوان " معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيكفلسطين .

ولتحقيق الهدف من الدراسة صممت الاستبانة من قسمين :

١ - القسم الأول : يشتمل على المتغيرات الديموغرافية.

٢ - القسم الثاني : يشتمل على ثلاث محاور رئيسة هي :

أ - معوقات الاتصال التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

ب-معوقات الاتصال الشخصية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

ج - معوقات الاتصال الفنية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

فنأمل منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ،شاكرين لكم حسن تعاونكم .

فريق البحث:

رزان سلهب وبشرى سلطان

بإشراف الأستاذة: لينة المحتسب

### القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية :

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق عليك:-

(1) الجنس

ذكر  أنثى

(2) المؤهل العلمي :

دكتور  ماجستير  توراة

(3) عدد سنوات الخبرة :

أقل من ٥٥-  أقل  ١٠١-١٥١٥  أكثر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
----------------	-----------	-------	-------	------------	----------	-------

### القسم الثاني : محاور الدراسة

#### المحور الأول : معوقات الاتصال التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل معوقات الاتصال التنظيمية، يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

							1- ضعف التنسيق ما بين الوحدات والدوائر الادارية .	
							2- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد خطوط السلطة .	
							3- كثرة و تعدد المستويات الإدارية .	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			العبارات كثرة القوانين والأنظمة والتعليمات (الرسمية العالية).	الرقم 4-
							5- غموض القوانين و الانظمة .	
							6- التركيز على الاتصال التنازلي أكثر من الاتصال التصاعدي .	
							7- وجود المركزية المتشددة وتأثيرها على تأخر القرار .	
							8- وجود المركزية المتشددة وتأثيرها على تدفق المعلومة .	
							9- عدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال .	
							10- تراكم المعلومات يؤدي الى عدم القدرة على إيجاد الوقت الكافي لمتابعتها .	
							11- تراكم المعلومات يقلل من قدرتي على التركيز .	
							12- كثرة أعداد العاملين الذين اشرف عليهم .	
							13- عدم وضوح المستويات والمهام .	

أية معوقات أخرى أذكرها :

.....

.....

.....

### المحور الثاني : معوقات الاتصال الشخصية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل معوقات الاتصال الشخصية، يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في خانة المناسبة :





					4- قلة الدعم الفني الخاص بالموقع الإلكتروني .
					5- موقع المكتب غير مناسب بسبب الازعاج المحيط.
					6- هناك معوقات تتعلق بكثرة تعطل وسائل الاتصال.
					7- قدم وسال الاتصال المستخدمة .

### المحور الثالث : معوقات الاتصال الفنية

الاتصال

معوقات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل

الفنية، يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في خانة المناسبة:

أية معوقات أخرى أذكرها :

.....

.....

.....

انتهت الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثان