

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم: الإعلام والاتصال .



عنوان المذكرة

عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة بكلية الآداب واللغات الأجنبية جامعة - جيجل -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

الأستاذ المشرف:

- أمين جنيح

إعداد الطالبتين:

- هاجر مجدوب

- نجيبة زعيتير

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	د. حورية بولعويديات
مشرفا ومقررا	أ. أمين جنيح
عضوا مناقشا	د. لعرج سمير

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير

قال صلى الله عليه وسلم " اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ومن قلب لا يشع ومن نفس لا تشبع ومن دعاء لا يسمع".

الحمد والشكر على من يسر لنا هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " أمين جنيح " على نصائحه والمجهودات التي بذلها لمساعدتنا في إنجاز هذه المذكرة على أكمل وجه.

كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علوم الإعلام والاتصال، ونخص بالذكر الأساتذة: عبد الوهاب بوبعة، عثمان بحري، مسعود بوسعدية، نبيل خيرى، محمد الفاتح حمدي،

وهذا نظير الجهود والتوجيهات التي قدموها لنا في سبيل إنجاز هذه

المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة المناقشين وإلى كل من ساهم في

إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

إهداء

نهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

إلى الإخوة والأخوات

إلى كل الأصدقاء الذين قدموا لنا النصح

والإرشاد

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل

سواء من قريب أو من بعيد

هاجرت





الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة
5	أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
7	ثالثاً: أهمية الدراسة
8	رابعاً: أهداف الدراسة
9	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
16	سادساً: الدراسات السابقة
23	سابعاً: الإجراءات المنهجية
23	7-1- منهج الدراسة
24	7-2- مجتمع الدراسة
25	7-3- العينة
27	7-4- حدود الدراسة ومجالاتها
29	7-5- أدوات جمع البيانات
31	ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
38	المبحث الأول: الاتصال التنظيمي
38	تمهيد
39	1- ظهور وتطور الاتصال التنظيمي
40	2- أهمية الاتصال التنظيمي

42	3-وظائف الاتصال التنظيمي
43	4-عناصر الاتصال التنظيمي
46	5-أنواع الاتصال التنظيمي
52	6- شبكات الاتصال واتجاهاته
57	7- وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي
63	8-أهداف الاتصال التنظيمي
65	9-المدارس التنظيمية
70	خلاصة
71	المبحث الثاني:مؤسسات التعليم العالي
71	تمهيد:
72	1- التطور التاريخي للتعليم العالي ومراحله
76	2-وظائف التعليم العالي
77	3-أنماط وأهداف التعليم العالي
80	4- طرق وأساليب التدريس للتعليم العالي
83	5- أهمية ودور التعليم العالي
86	6- النظريات التنظيمية للتعليم العالي
88	7- مشكلات ومعوقات التعليم العالي
91	8- إشكاليات وتحديات التعليم العالي
93	خلاصة
96	المبحث الثالث: عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي
96	تمهيد:
97	1- إستراتيجية الاتصال التنظيمي في المؤسسة
98	2- علاقة الاتصال بالتنظيم واتخاذ القرار
98	3- دور الاتصال في تسيير المؤسسات
99	4-عوائق الاتصال التنظيمي

103	خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
106	تمهيد
107	أولاً: عرض وتحليل البيانات
135	ثانياً: النتائج العامة للدراسة
137	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
139	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
140	خامساً: الاقتراحات والتوصيات
142	خلاصة الفصل
144	خاتمة
146	قائمة المصادر والمراجع
157	قائمة الملاحق
166	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أنواع الاتصال ووظائفه	50
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	107
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	107
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	108
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	109
06	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها	110
07	توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة	112
08	توزيع أفراد العينة حسب نوع الاتصال السائد	113
09	توزيع أفراد العينة حسب اتجاهات الاتصال السائدة	114
10	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوسائل المستخدمة داخل الكلية:	115
	أ- نوع الوسائل المكتوبة المستخدمة داخل الكلية	118
	ب- نوع الوسائل الشفوية المستخدمة داخل الكلية	
	ج- نوع الوسائل الشفوية المستخدمة داخل الكلية	
11	يبيّن وسائل الاتصال الأكثر استخداما داخل الكلية	119
12	يبيّن سهولة الاتصال مع الزملاء في العمل	120
		121
13	يبيّن المستوى التنظيمي الذي يواجه فيه المبحوثون عوائق في عملية الاتصال	122
15	يبيّن سوء التفاهم مع الرئيس في العمل	124
16	يبيّن الحالات النفسية التي تؤثر سلبا في فعالية الاتصال داخل الكلية	126
17	يبيّن العوائق التي تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية:	127
	أ- يبيّن العوائق المتعلقة بالقائم بالاتصال	132
	ب- يبيّن العوائق المتعلقة بالوسيلة	
	ج- يبيّن العوائق المتعلقة بالرسالة	

قائمة الجداول

133	يبين اقتراحات المبحوثين لتحسين فعالية الاتصال داخل الكلية	18
163	يبين عدد الموظفين في كلية الآداب واللغات	19



فائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	عناصر الاتصال بشكلها المبسط	01
51	أنواع الاتصالات التنظيمية	02
52	شبكة العجلة	03
53	شبكة اتصال السلسلة	04
54	شبكة الدائرة	05
55	الاتصال العنقودي	06
56	الاتصال النجمي	07
57	شبكة الاتصال على شكل Y	08
164	الهيكل التنظيمي للجامعة	09



لقد شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة، و مجالات الحياة خاصة مع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي يعملون بها فتعكس على العملية الاتصالية وعلى البناء التنظيمي بحيث أصبحت تلعب دورا هاما في تفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض، ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالاتصال التنظيمي مفتاح نجاح أي مؤسسة، فبدونه لا يعرف الموظفون كيفية نقل أفكارهم للآخرين أو التفاعل معهم، ويعد الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي لأي مؤسسة نظرا لأهميتها في الربط بين أجزاء هذا التنظيم ولهذا يعتبر التنظيم جزء لا يتجزأ من أي مؤسسة.

ونظرا إلى أهمية الدراسة فإننا نهدف أساسا من خلالها إلى الكشف عن عوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ومعرفة واقع الاتصال التنظيمي في جامعة جيجل، ومحاولة إزالتها وتحسين الطرق الاتصالية هو الهدف الأساسي الذي نرجو بلوغه من خلال هذه الدراسة المعنونة ب: عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي حيث خصصنا الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها المتمثلة في تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية، أسباب اختيار الموضوع، الأهمية، والأهداف وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة والإجراءات المنهجية، التي تضمنت، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأخيرا المقاربة النظرية للدراسة.

أما الفصل الثاني فقد احتوى على الإطار النظري للدراسة، خصصنا له ثلاث مباحث، حيث تناولنا في كل مبحث كلا: من الاتصال التنظيمي، مؤسسات التعليم العالي، عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تطرقنا أولا إلى الاتصال التنظيمي وقد تناولنا فيه: ظهور وتطور الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال التنظيمي، وظائفه، عناصره، أنواعه، شبكاته، وسائطه وأساليبه، أهدافه، وأخيرا المدارس التنظيمية، ثم تطرقنا ثانيا إلى مؤسسات التعليم العالي حيث تناولنا فيه التطور التاريخي للتعليم العالي، أنماط وأهداف التعليم العالي، وظائف التعليم العالي ومراحل، طرق وأساليب التدريس للتعليم العالي، أهمية ودور التعليم العالي، النظريات التنظيمية للتعليم العالي ومشكلات ومن ثم

تطرقنا ثالثا إلى عوائق الاتصال التنظيمي في المؤسسة، علاقة الاتصال التنظيمي ودوره في تسيير المؤسسات، وأخيرا عوائق الاتصال التنظيمي.

أما الفصل الثالث فقد احتوى على الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات، ثم النتائج العامة للدراسة، ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية، وقد توصلنا أخيرا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات، وكانت الخاتمة بمثابة آخر محطة في دراستنا قبل المصادر والمراجع، وملاحق الدراسة والملخص الخاص بها.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها | سابعاً: الإجراءات المنهجية |
| ثانياً: أسباب اختيار الموضوع | 1-7- منهج الدراسة |
| ثالثاً: أهمية الدراسة | 2-7- مجتمع الدراسة |
| رابعاً: أهداف الدراسة | 3-7- العينة |
| خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة | 4-7- حدود الدراسة ومجالاتها |
| سادساً: الدراسات السابقة | 5-7- أدوات جمع البيانات |
| | ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة |

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يعتبر الاتصال ضرورياً في أي مؤسسة، لأنه يعمل على نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسات، إلى جانب كونه عملية إدارية واجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على السير الحسن للعمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا ويحقق أهداف المؤسسة مما يضمن بقاءها واستمراريتها.

ولطالما حظي الاتصال بأهمية كبيرة داخل المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها، إذ يمثل الاتصال التنظيمي مفتاح نجاح أي مؤسسة بمختلف أساليبه وأنماطه وأشكاله الرسمية وغير الرسمية، فلا يمكن تصور أي عمل بعيد عن الاتصال لأنه أحد المهارات الأساسية التي يجب أن يتزود بها كل عامل ومسؤول من أجل تحقيق نوع من التكامل الوظيفي للمؤسسة من أجل تحقيق مصالح عامة وضمان السير الحسن لها كما أنه أساس العلاقات الإنسانية وأحد مقومات الروح المعنوية.

وتسعى اليوم أغلب المؤسسات الكبيرة والحديثة إلى عملية التنظيم بين مختلف الهياكل الإدارية والفروع والأقسام، وذلك لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وحسن التنظيم والسير الحسن لها مما يضمن القيام بالأعمال الإدارية على أكمل وجه.

وتعد مؤسسات التعليم إحدى المؤسسات التي تسعى إلى استخدام الاتصال التنظيمي داخلها وخاصة مع زيادة وتعدد المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظفون والمشرفون مما يستدعي الحاجة إلى التنظيم لتفادي ظهور مشاكل في عمليات التسيير الداخلي للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق تتضح لنا مدى أهمية الاتصال التنظيمي داخل الهياكل الإدارية (الإدارة) باعتبارها العصب الرئيسي الذي يقوم عليها الاتصال الداخلي.

ولعل الجامعات الجزائرية من بين المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى معرفة مكانة الاتصال التنظيمي والتركيز على أهم العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي وتؤثر بشكل كبير على

المؤسسة والأداء الوظيفي للعاملين، ومنه تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن عوائق الاتصال التنظيمي بكلية واللغات الأجنبية بجامعة جيغل "قطب تاسوست".

ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل جامعة جيغل؟.

التساؤلات الفرعية:

يندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:

- 1- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في جامعة جيغل؟.
- 2- هل توجد عوائق ترتبط بالقائم بالاتصال تحد من فعالية الاتصال التنظيمي بجامعة جيغل؟.
- 3- هل توجد عوائق فنية تحد من فعالية الاتصال التنظيمي بجامعة جيغل؟.
- 4- هل توجد عوائق ترتبط بأسلوب الإدارة السائد تحد من فعالية الاتصال التنظيمي بجامعة جيغل؟.
- 5- هل توجد عوائق بيئية تحد من فعالية الاتصال التنظيمي بجامعة جيغل؟.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

1-2- الأسباب الذاتية:

- 1- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.
- 2- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- 3- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص (اتصال وعلاقات عامة).
- 4- الإحساس الدائم بمشكلة الدراسة.

3-2- الأسباب الموضوعية:

- 1- القيمة العلمية التي يحملها موضوع الدراسة.
- 2- إثراء المكتبات الجامعية بدراسة هامة.
- 3- محاولة إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- 4- محاولة التعرف على مختلف المشاكل والعقبات التي يتعرض لها الاتصال الداخلي في المؤسسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتحلى أهمية الدراسة في معرفة واقع الاتصال التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي بجامعة جيجل والتركيز على العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخلها، باعتبار أن الاتصال عنصر من عناصر العمليات الإدارية التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية، وتستمد دراستنا أهميتها من الأهمية التي يحظى بها الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم لأنه يهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات الإدارية ولا يقتصر نقلها فقط بل يمتد إلى العمق الوظيفي للممارسة التنظيمية وربطها بالأهداف المنشودة من خلال مزاولتها لكافة العمليات التنظيمية من اتخاذ القرارات، والتخطيط، التنسيق والمتابعة والرقابة ويتخذ الاتصال داخل المؤسسة الجامعية صورا وأشكالا متعددة ومتباينة منها الرسمي وغير الرسمي، وتتضح لنا أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة في الدور الذي يلعبه الاتصال في مؤسسة التعليم العالي ومدى توافره في طبيعة الاتصال من جهة والصفات التي تتميز بها الجامعة من جهة أخرى، حيث نجد أن الجامعة تعتمد على المعلومات من أجل البقاء وذلك في عدة صور، وتتمثل أهميته كذلك في أنه يربط أجزاء التنظيم، وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام، إذ لا يمكن تصور تنظيم بدون اتصال، أي أن هذا الأخير لا يتوقف على كفاءة الأفراد إنما أيضا على أساس التفاعل الاجتماعي في إطار قواعد وقيم ومعايير معينة.

فالالاتصال عامة داخل التنظيم في الجامعة مهما كان نوعه فهو يمثل أحد الأسس المهمة التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي ويهدف لتحقيق أهدافها وبروزها في مستويات تنظيمية مختلفة، وعلى الرغم من دور الاتصال في تحقيق الفعالية والكفاءة في المؤسسات إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من فعاليته.

وتكمن أهمية الدراسة في معرفة هذه العوائق التي يتعرض لها الاتصال التنظيمي والتي تحد من فعاليته داخل جامعة جيجل وبالتالي العمل على تجاوزها مستقبلاً.

رابعاً: أهداف الدراسة

إن لكل دراسة أو بحث مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها وقد تم تحديد أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي.

2- محاولة التعرف على طبيعة الاتصال بين الرؤساء والعاملين.

3- التعرف على مختلف العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

4- محاولة تشخيص وتحليل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.

5- التعرف على مختلف التقنيات والوسائل التي تستخدم في الاتصال داخل المؤسسة والتي لها تأثير مباشر على ضمان السير الحسن للمؤسسة.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

1- العوائق:لغة:

حيث جاء في القاموس الجديد للطالب "عاق"، يعوق، عوقا، أي صرفه وتبطه وآخر عنه⁽¹⁾.

وجاء في لسان العرب لابن منظور: وعاقه عن الشيء يعوقه عوقا صرفه وحبسه ومنه التعويق والاعتياق وذلك إذا أراد أمر فصرفه عنه صارف... ويقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائقا وعاقني العوائق⁽²⁾.

اصطلاحا:

أما روبرت ميرتون: فيرى «بأنها نتيجة غير متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية للتنظيم»⁽³⁾.

ومن جهة أخرى المعوقات عبارة عن وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ويمكن النظر إليه على أنها المسبب للفجوة بين الإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء من معيار محدد مسبقا⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي للعوائق:

وتشمل العقبات الإدارية والفنية والتنظيمية والبشرية التي تقف أمام العملية الاتصالية داخل التنظيم، مما يشكل خلافا اتصاليا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

(1) علي بن هانية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، 1991، ص 77.

(2) يوسف خياط: لسان العرب، المحيط للعلامه، ابن منظور معجم لغوي علمي، المجلد 3، دار لسان العرب، بيروت، ط 2، ص 930.

(3) الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط 4، 1983، ص 53.

(4) علي محمد عبد العزيز درويش: "تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدي"، جامعة تآليف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005، ص 07.

2- الاتصال:

لغة: «هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني "communis" بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة، كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل "common" بمعنى عام أو مشترك، وفي اللغة العربية ترجع إلى الفعل "اتصل" والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات، عن طريق الكلام أو الإشارات والرموز»⁽¹⁾.

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصله كما ورد بمعنى التصاق وتقارب واشتراك⁽²⁾.

وتعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه: «تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه»⁽³⁾.

اصطلاحاً:

لقد تعددت مفاهيم الاتصال واختلفت بحسب الباحثين والدارسين وبحسب منطقاتهم الفكرية، فالبعض ينظر إليه على أنه علم والبعض الآخر يعتبره نشاط ويرى آخرون أنه مجال الدراسة ويعتقد البعض أنه فن وصيانة، وكل باحث يعرفه من زاويته التي يركز عليها وسوف نتطرق إلى بعض التعاريف:

يعرفه عالم الاجتماع "تشارلز كولي" أنه: «ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان».

أما "كارل هوفلاند" فيرى أنه: عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره⁽⁴⁾.

(1) هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 11.

(2) المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط2، 2001، ص 73.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 306.

(4) محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 20.

ويرى "أحمد ماهر" بأنه: عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار، ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر (1).

ويعرفه قاموس OXFORD بأنه: «نشاط للتعبير عن الأفكار والأحاسيس، أو لإعطاء معلومات للناس، أما الاتصالات هي وسائل لإرسال المعلومات وتلقيها مثل الهاتف، الإذاعة الحاسوب» (2).

ويعرفه "عياصرة وبني أحمد" بأنه: «نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل» (3).

تعريف التنظيم:

لغة:

من الفعل "نظم"، "ينظم"، "تنظيماً"، ومنها كلمة "تنظيم" يقصد به ترتيب الأمور ووصفها في صورة وكلمة "منظمة" و"تنظيم" ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي "organisation"، وتكتب عادة في أمريكا "organiZation"

اصطلاحاً:

يعرفه "كيومان" بأنه: تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في الوظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المفردة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف (4).

(1) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 24.

(2) bull victoria , the oxford learn ,s pocket dictionay,u k united kingdom,2008,p 84

(3) علي عياصرة محمد محمود العوده الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2006، ص 162.

(4) حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2016، ص 26.

أما "أحمد ماهر" فيعرفه بأنه: مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل أو أنشطة وظيفية محددة و متميزة، وذلك بتحقيق أهداف محددة (1).

كما يعرف التنظيم بأنه: الإطار أو البناء الذي يحدد القطاعات والأقسام والإدارات والوحدات وخطوط السلطة فيها (2).

ويعرف التنظيم كذلك على أنه: وصف نشاطات جماعات من الناس يعملون في الأجهزة الحكومية أو في أجهزة القطاع الخاص، ويطلب منهم تقديم الإرشاد والمشورة للإداريين في مسائل التنظيم وطرق العمل (3).

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن نظام من الأنشطة المتناسقة إداريا، وبمعنى آخر التنظيم هو وحدة اجتماعية هادفة ذات أنشطة مسبقة، تتشكل من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن حدود معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

3- الاتصال التنظيمي:

هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية، ولوائح الإعلانات (4).

(1) شرف الدين مؤمن: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص 3.

(2) د. سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص 180.

(3) محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، عمان، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999، ص 23.

(4) alexmuchielli (a) : les science de l,information et de la communication,edition hacgette, paris,2001, p67

كما يشير "برانند" أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص" (1).

يرى "محمد منير حجاب" بأن "الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات هابطة وصاعدة وأفقية، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي" (2).

كما يعرف بأنه: الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة و جماهيرها (3).

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه، ومهنته فيها ويعمل على ازدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعالته في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا لهيكل تنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة (4).

الاتصال التنظيمي: هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم (5).

(1) taiebhafsi : gérer l'entreprise publique, opui, alger, 1990, p 221

(2) محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 35.

(3) بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 103.

(4) مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي - المؤسسة الوطنية للكتاب -، الجزائر، 1992، ص 141.

(5) أحمد بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44.

4- المؤسسة:**لغة:**

هي مأخوذة من الفعل "أسس" حسب ما ورد في المعجم "المنجد" وتعني جمعية أو شركة⁽¹⁾.

اصطلاحا:

تعرف بأنها منظمة عامة أو خاصة، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق، خاضعة لقانون المنافسة وقد تكون تجارية أو صناعية أو إدارية⁽²⁾.

وقد اختلف الباحثون حول رؤيتهم وتحديد مفهوم المؤسسة بدقة فالاقتصاديون يعتبرون المؤسسة وحدة إنتاج لاستمرار حياتهم أما الباحثون في مجال الإدارة فيعتبرونها منظمة اجتماعية تترجم في شكل فئات مهنية تفرض وجود علاقات سلطة وإشراف معين لتطوير النظام الاجتماعي فهي نظام سياسي يعني كل التفاوض المستمر في مختلف الميادين حيث تمارس المؤسسة سلطتها إذ يصعب عليها تطبيق نماذج علاقاتها مع الغير فتنتقل من عون الإنتاج إلى عون سياسي⁽³⁾.

وتعرف بوحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلتة على أساس قوانين وإجراءات خاصة⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف المؤسسة إجرائيا على أنها تركيبة من الأفراد والعاملين يجتمعون لتحقيق هدف مشترك وفق إستراتيجية ما، وهنالك عدة أنواع من المؤسسات تنقسم حسب طبيعة نشاطها فهناك

(1) قاموس المنجد في اللغة والإعلام دار المشرق للتوزيع، المكتبة الشرقية، ط2، بيروت، 1983، ص 779.

(2) محمد عبد الحميد: البحث العلمي وتكنولوجيا التعليم، الإسكندرية، علم الكتب للنشر والتوزيع، 2005، ص 243.

(3) حبيبة يوسف: تنظيم وظيفة التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأدوات التربوية والثقافية ENEFC، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1998، ص 95-96.

(4) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 26.

مؤسسات (زراعية، صناعية، تجارية، خدماتية) أو حسب البعد القانوني (مؤسسة فردية، تعاونية عمومية، خاصة) فالمؤسسة تتميز بطابعها الإنتاجي الملموس مما يتضمن بقاءها واستمراريتها.

5- مفهوم مؤسسات التعليم العالي:

لغة:

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "التعليم العالي" بأنه برنامج الدراسة أو التدريس أو التدريب على البحوث في مستوى ما بعد التعليم الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بصفتها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة وبموجب النظام المعترف بها (1).

6- تعريف الجامعة:

لغة:

أخذت كلمة جامعة من كلمة "universitas" والتي تعني الاتحاد والتجمع، الذي يضم أقوى الأمر نفوذا في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة. وهي مؤنث كلمة "الجامع"، وهذا الاسم يطلق على المؤسسة الثقافية، التي تشمل على معاهد التعليم العالي ومن أهم فروعها الفلسفة والحقوق والهندسة والأدب. وهي جمع جامعات: مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها الآداب والفنون بعد مرحلة التدريس الثانوية (2).

(1) جرجس ميشال جرجس، مرجع سابق، ص 201.

(2) أنطوان نعمة وآخرون: المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، بيروت، دار المشرق، 2003، ص 181.

اصطلاحاً:

هي كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد مرحلة الثانوي على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

هي مؤسسة لمزاولة الطالب الجامعي مرحلته التعليمية بعد حصوله على شهادة البكالوريا وتوجد بها عدة تخصصات ضمن كليات مختلفة هدفها تنمية القدرات الفكرية والمعرفية والعلمية للطالب وتثقيفه، ويحصل الطالب المتخرج من الجامعة على شهادة دبلوم في اختصاصه مثلاً: ماستر اتصال وعلاقات عامة.

سادساً: الدراسات السابقة

تلعب الدراسات السابقة دوراً هاماً في تحديد معالم البحث وتساعد الباحث في توضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه، ويرى المختصون في المنهجية أن الدراسات السابقة تزود برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته.

1- الدراسات الجزئية:

* الدراسة الأولى: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، "لجلال الدين بوجيط" بجامعة قسنطينة، لنيل شهادة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية سنة 2009/2008.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي، والأداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين وعلى ضوء هذه الإشكالية صاغ الباحث تساؤلاته كالآتي:

(1) محمد برعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، بيروت، دار الجيل، 2000، ص 10.

ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟.

هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟.

هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟.

* **الدراسة الثانية:** "دراسة الطاهر أجغيم" المعنونة "بواقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية" جامعتنا منتوري وباجي مختار أتمودجا، تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى طرح إشكالية الدراسة إلى واقع الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية، باعتبار أن الاتصال عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الأفراد واتفاق بين الطرفين على معنى ضمني واحد مما أدى إلى طرح التساؤلات التالية:

هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية والعكس صحيح؟.

- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية، وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه أحادي؟.

- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة وتحليل وتفسير البيانات معتمدا على عينة قصدية بجامعة منتوري وباجي مختار الذي يقدر عدد مفرداتها ب 1000 مفردة، وذلك بالاعتماد على أدوات جمع البيانات والتي هي الاستمارة والمقابلة غير المقننة لتحليل وتفسير البيانات المجمعة.

أما فيما يخص المجال الجغرافي للدراسة كان على مستوى جامعتا منتوري وباجي مختار، من خلال ما سبق توصل الباحث إلى عدة نتائج والتي هي كالتالي:

- تحتل اللغة مكانة فعالة للاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.

- استجابة نظام الاتصال المطبق لمتطلبات العملية الإدارية في المؤسسة الجزائرية.

- استخدام وسائل متعددة ومتنوعة وفي مقدمتها: الصحف، التلفزيون، الإذاعة، أما بشكل أقل الندوات، المعارض، الاحتفالات.

* **الدراسة الثالثة:** دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -الميلية- بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" أنجزت من طرف الباحثة "أميرة مخرشي" أجريت الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل في سنة 2015/2014

حيث قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين؟.

ويندرج هذا التساؤل تحت سؤالين رئيسيين فرعيين هما:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظفين؟.

- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة دافعية الموظفين نحو العمل؟.

كما احتوت هذه الدراسة على فرضيتين مفادهما:

- يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظفين داخل المؤسسة.

- الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل.

بالاعتماد على النهج الوصفي التحليلي واستخدام كل من الاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن أداء العاملين لا يتوقف على الحوافز المادية والظروف المحيطة بالعمل بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وأهمية داخل التنظيم.

- أن 97% من إجابات المبحوثين أكدوا بأنهم يفضلون العمل في فريق مما يساهم بسرعة.

* الدراسة الرابعة: "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة الجزائرية" لرماش صابرينة، رسالة ماجستير، تحت إشراف حميد خروف، جامعة منتوري بقسنطينة.

مكان الدراسة: الضمان الاجتماعي - قسنطينة - 2004.

تهدف الدراسة إلى تشخيص المعوقات وتأكد مدى تأثيرها سلبا على تحقيق الفاعلية الاتصالية داخل المؤسسة.

- تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية تمكنها من القضاء على الفوضى السائدة فيها.

- محاولة قياس مدى تأثير الفروق الفردية، والتحيزات الإدراكية على فهم واستيعاب الرسائل وتحديد مدى تأثير الجانب الفني عليها وكيفية نقلها بفعالية.

- قياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة على الفاعلية الاتصالية في التنظيم.

- تحديد مدى تأثير المتغيرات البيئية على تدفق المعلومات.

تدور مشكلة الدراسة في أن الاتصال عملية ضرورية في المجتمعات والمنظمات مهما اختلفت أنواعها وتعددت، فالعملية الاتصالية هي الأساس في التفاعل الاجتماعي الإنساني، فبفضل الاتصال تحقق التقدم.

وطرحت مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات التالية:

- كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة في ظل هذه المعوقات؟.

- ما مدى تأثير الفروق الفردية والقيمية بين الإدارة والعمال على نوعية الرسائل الاتصالية المتبادلة؟.

- ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الاتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة؟.

- إلى أي حد تؤثر المتغيرات التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية على حرية تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية؟.

- ما هي أكثر المعوقات الفيزيائية تعرضا للعملية الاتصالية بين الإدارة البشرية والعمال في المؤسسة العمومية؟.

نتائج الدراسة:

جاءت هذه الدراسة على النحو التالي:

- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى.

اتضح من خلال تفريغ وتحليل البيانات أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيا فقط، هذا راجع إلى تأثير المعوقات الإنسانية على فعالية العملية الاتصالية لم يسجل بنفس الشدة، أما العوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف المستوى التعليمي.

- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

قد أسفرت النتائج الخاصة أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل لم تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل.

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

توصلت الدراسة إلى أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يؤثر على سلامة المعلومات المرتدة من العمال خاصة الشفوية وتشير النتائج أيضا إلى العشوائية في إدراج المعلومات داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بنشر الإعلانات.

* الدراسة الخامسة: دراسة "محمد مزبان" حول "الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل" أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى وجد أن:

- 41.66% من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولية والعمال سيئة.

- 70.83% يفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال.

61.66% اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل.

43.33% يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل (الاتصال غير الرسمي).

وقد نسب في بعض المؤسسات الاقتصادية في بعض ولايات الشرق الجزائري، أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفها حسب طبيعتها إلى معوقات نفسية، تنظيمية، فنية، وبيئية.

وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل، والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد، والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين بأدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، أين استخدم العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج نعرضها كالآتي:

- الكشف عن وجود نمطي الاتصال الصاعد والنازل داخل المؤسسة وأهمية كل نمط في تحقيق

السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

2- الدراسات العربية:

* الدراسة الأولى: دراسة عبد السلام أبو قحف "تأثير بعض التغيرات التنظيمية على وسائل الاتصال في المجتمع المصري 1979".

تمحورت مشكلة الدراسة حول ماهية وسائل الاتصال المستخدمة في تبادل المعلومات في المنظمات محل الدراسة؟ وإمكانية اختلاف استخدام هذه الوسائل باختلاف المركز الوظيفي وباختلاف حجم التنظيمات؟.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب المقابلة في جمع بيانات الدراسة، الأمر الذي استلزم ضرورة الاعتماد على قائمة استقصاء تحتوي على عدد من الأسئلة تستخدم كمرجع للمقابلة مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- محتوى المعلومات المرسل والمستقبل لا تختلف باختلاف المركز الوظيفي ولا تختلف أيضا باختلاف أبعاد الاتصال التنظيمية أو حجم المنظمات.

- إن استخدام وسائل الاتصال الشخصية أو غير الشخصية لا يرتبط باستقبال أو إرسال محتوى معين من المعلومات بين أطراف الاتصال.

* **الدراسة الثانية:** دراسة "محمد علي محمد 1978" انطلقت الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية، وقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنتجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، كان محور هذه الدراسة محاولة كشف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي.

سابعاً: الإجراءات المنهجية

1-7- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم خطوات أي دراسة، فالدراسة لا تكون كاملة إلا بتحديد منهجها وهذا الأخير يتحدد وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها.

ويعرف المنهج على أنه: « تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة، أو معالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل»⁽¹⁾.

كما يعرف بأنه: « طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة».

(1) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص، ص 12-14.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، ويعرف بأنه: «الطريقة التي تعطينا رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتعددة وأوضاعها الثقافية، ويمكن أن تكون وحدة موضوع الدراسة شخص أو أسرة أو جماعة أو نظاما اجتماعيا أو محليا أو وطنيا»⁽¹⁾.

أو" هو نوع من الدراسات الوصفية أو أسلوب من أساليب البحث الوصفي، يزود الباحث ببيانات كمية وكيفية عن عوامل متعددة تتعلق بفرد أو مؤسسة أو أسرة أو عدد قليل من الأفراد أو نظاما اجتماعيا وحالات محددة، مما يمكن للباحث من إجراء وصف تفصيلي متعمق للحالة موضوع الدراسة".

ويتم جمع البيانات في مثل هذا الأسلوب بوسائل وأدوات متعددة منها: المقابلة الشخصية الاستبيان، الوثائق والمنشورات ويستخدم منهج دراسة الحالة في كثير من الأحيان كمكمل للدراسات المسحية، ومع أن مثل هذا الأسلوب يؤدي إلى كشف الكثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة عن الحالة المدروسة إلا أن ما يتم التوصل إليه من نتائج لا يمكن تعميمها على جميع الحالات الأخرى إلا في حالة أن يتم التوصل إلى نفس النتائج من عدد كاف من الحالات المتماثلة ومن نفس المجتمع⁽²⁾.

2-7- مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع البحث من الخطوات الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها، لأن القيام بأي دراسة تنطلق أساسا من المجتمع الذي توجد به، ولمعرفة مجتمع البحث لا بد من تحديد المجتمع الأصلي وذلك بمعرفة ميزاته، وصفاته، وخصائصه، ومعرفة ما إذا كان موزع في طبقات أو فئات، وما إذا كان مشتت أو متجانس.

(1) رنجي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 46.

(2) عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص 111.

ويعرف مجتمع البحث حسب " مادلين قراييت " على أنه: « مجموعة عناصر له خاصية، أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي»⁽¹⁾.
 إن مجتمع البحث يشمل على جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة⁽²⁾.
 وفي دراستنا هذه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي كلية الآداب واللغات الأجنبية بالقطب الجامعي تاسوست- جيجل-.

3-7- العينة:

إن من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه هو اختيار عينة الدراسة باعتبار أن العينة تمثل مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية أي أنها جزء من الكل بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجري عليها الدراسة⁽³⁾.

ويعتمد الباحث على العينة المأخوذة من مجتمع البحث للوصول إلى المعلومات والحقائق التي تعني الفرض النهائي للدراسة وذلك من خلال احتوائها على عدة مميزات فهي تمكن الباحث من الاقتصاد في التكاليف والوقت والجهد إضافة إلى التوصل إلى نتائج بأسرع وقت كما أنها تمتاز بإمكانية تعميم النتائج الدراسية على المجتمع الأصلي⁽⁴⁾.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال الكلية.

وتعتمد الطريقة المسحية على تجميع بيانات عن موقف معين بالاعتماد على عدد من الحالات في وقت معين، وقد تقوم بتجميع البيانات بمسح جميع السكان أو بمسح عينة للمجتمع مختارة اختيارا دقيقا لتمثل المجتمع تمثيلا تاما، وذلك للوصول على حقائق تساهم في حل المشاكل، فالمسح طريقة

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ترجمة: بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 62.

(2) رجي مصطفى عليان: جميع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 137.

(3) معنى خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2004، ص 177.

(4) أحمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، ص 100.

أو منهج من مناهج البحث يتناول مشكلة واضحة ومحددة ذات أهداف ثابتة يساعد في اكتشاف علاقات معينة بين مختلف الظواهر التي لا يستطيع الباحث الوصول إليها بدون مسح.

يستعين المسح بمعظم وسائل جمع البيانات فيتقدم الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية والاستبيان وأسلوب المعاينة.

ويعرف برحس "Berges" منهج المسح بأنه "دراسة علمية لظروف مجتمع واحتياجاته بقصد تصميم برنامج بنائي لتقدمه الاجتماعي".

وتعرفه "برليج بيج" بأنه: "دراسة للجوانب المرضية للأوضاع الاجتماعية القائمة في منطقة جغرافية محددة وموازنتها بأوضاع أخرى تقبلها كنماذج"⁽¹⁾.

ويمكننا أيضا تعريفه بأنه تجميع منظم للبيانات المتعلقة بالمؤسسات الإدارية أو العلمية أو الثقافية أو الاجتماعية كالمكتبات والمدارس والمستشفيات مثلا: وأنشطتها المختلفة وكذلك عملياتها وإجراءاتها وموظفيها وخدماتها المختلفة، وذلك خلال فترة زمنية معينة ومحددة.

يكون هدف الباحث من دراسته المسحية وعمقها هو تحديد كفاءة وقدرة الشكل والوضع القائم للهيكل المسموح عن طريق مقارنتها بمستويات ومعايير تم اختيارها وإعدادها.

ويهتم مجال الدراسة المسحية وعمقها بطبيعة مشكلة البحث وموضوعه فمجالها يكون واسعا يمتد إلى إقليم جغرافي واسع وقد يكون مؤسسة أو شريحة إدارية أو اجتماعية أو تربوية في مدينة أو منطقة، وقد تجمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع أو الهيئة المسموحة خاصة إذا كانت صغيرة أو قد يختار الباحث نموذج أو عينة مختارة بشكل سليم وعلمي ودقيق كي يمثل المجتمع أو الهيئة المراد دراستها بشكل صحيح⁽²⁾.

وهو يستخدم في بحوث التربية الرياضية.

(1) أحمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 105.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري العلمية، عمان، 1999، ص، ص 105-107.

خطواته:

خطوات المسح يمكن حصرها في أربع خطوات أساسية هي:

- رسم الخطة، جمع البيانات وتحليلها، عرض النتائج، الاستنتاجات⁽¹⁾.

4-7- مجالات الدراسة:

1- المجال الزمني:

امتدت دراستنا من بداية شهر ديسمبر 2017 إلى غاية نهايته شهر ماي 2018 فالانطلاق كان من الجانب المنهجي في أواخر شهر جانفي وبداية شهر فيفيري، ثم انتقلنا إلى الجانب النظري للقيام بجمع المادة العلمية حول موضوع الدراسة من مختلف المصادر والمراجع المتوفرة.

بدأنا بالعمل على الجانب الميداني في بداية شهر أفريل¹ تم تحضير الاستمارة بشكل نهائي وقمنا بتوزيعها على عينة البحث التي اخترناها وذلك ابتداء من 28 أفريل 2018 وتم استرجاعها في حدود 4 أيام، بعدها قمنا بجمع البيانات وتفرغها وتحليلها وتفسيرها وقد ساعدتنا في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج العامة حول موضوع الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، والمقاربة النظرية، وتقديم توصيات واقتراحات في الأخير.

2- المجال المكاني:

ويقصد به الحيز والنطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، وتمثل المجال المكاني لدراستنا في جامعة -جيجل- "محمد الصديق بن يحيى" بالقطب الجامعي تاسوست، والتي تقع ببلدية الأمير عبد القادر الجهة الشرقية لمدينة -جيجل-، حيث تتربع على مساحة قدرها 3903 هكتار تحدها من الجهة الشرقية المنطقة العمرانية "تاسوست" ومن الجهة الشمالية السكة الحديدية، والطريق الوطني رقم

.43

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص، ص 128-129.

ومن الجهة الغربية ملبنة "إيجيلي" أما من الجهة الجنوبية الطريق البلدي الرابط بين تاسوست وولاية جيجل.

وتحتوي على أربع كليات:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية الآداب واللغات الأجنبية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ولقد اخترنا عشوائياً من بين هذه الكليات لإجراء دراستنا الميدانية كلية الآداب واللغات الأجنبية.

3- المجال البشري:

وهم الموظفون العاملون في بجامعة جيجل قطب تاسوست واخترنا من بين الكليات الأربع كلية الآداب واللغات الأجنبية، حيث تضم كلية الآداب واللغات الأجنبية 64 عامل، منهم 25 ذكور و39 إناث، وقد اعتمدنا على المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة الذي اقتصر على العمال الموظفين في الكلية فقط مع دراسة السمات الخاصة بهم والمتمثلة في الجنس، السن، والمستوى التعليمي، والمستوى المعيشي ونوع الوظيفة.

7-5- أدوات جمع البيانات:

تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات من المراحل الأساسية عند إجراء البحث العلمي، فبعد أن يقوم الباحث بتحديد مشكلة الدراسة وتوضيح أهميتها وتحديد أهدافها وصياغة الفروض يتوجب عليه القيام بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، كما أن صحة البيانات والمعلومات للوصول إلى نتائج علمية سليمة، ولذلك لا بد من إلقاء الضوء بداية على أدوات جمع البيانات والمعلومات⁽¹⁾. وتعتبر الأداة هي "الوسيلة" التي يتم بواسطتها جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة⁽²⁾.

وقد اعتمدنا في دراستنا على أدوات لجمع البيانات والمعلومات التالية:

استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات

الاستمارة:

تعد الاستمارة الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية، وهي الوسيلة الفعالة لجمع المعلومات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة معينة، وتشكل نموذجا جاهزا يحتوي على مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقا، وتلعب دورا مهما في تزويد الباحث بمعلومات واضحة وواقعية وكذلك في مرحلة التحليل واستخلاص النتائج⁽³⁾.

وتعرف على أنها: "وسيلة للاتصال بالمبحوثين واستفسارهم واحدا واحدا وبشكل مماثل، وهي تقنية تقصي المعلومات من الأشخاص"⁽⁴⁾.

(1) حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص، ص 143-146.

(2) علي عبد الرزاق جلي: تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 251.

(3) حسين محمد جواد الجبوري: مرجع سابق، ص 26.

(4) لحسن عبد الله باشيو وآخرون: البحث العلمي، مفاهيم، أساليب، تطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 395.

وهي نموذج من مجموعة من الأسئلة يعدها الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعد أداة رئيسية لجمع البيانات الإعلامية التي تتطلبها البحوث الاجتماعية وخاصة الإعلامية⁽¹⁾.

تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء أفراد المجتمع وتسم باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقاربات رقمية⁽²⁾.

ولقد اعتمدنا على استمارة استبيان كأداة رئيسية نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وأهداف الدراسة، والإلمام بشكل موضوعي وعلمي وسهولتها في جمع المعلومات والبيانات الميدانية عن الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها شيوعا.

كما تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات التي تحققها هذه الأداة لاختصار الجهد والتكلفة أو سهولة معالجة بياناته الإحصائية⁽³⁾.

وقد مرت بعدة مراحل

وكانت مرحلة الصياغة الأولية والتي تضمنت في البداية 16 سؤال، تم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لكي يتم تعديلها، وتجنب الأسئلة التي لا تقدم موضوع الدراسة.

حيث قسمت استمارة بحثنا إلى ثلاثة محاور، وهذه المحاور تحتوي على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية واشتملت على ستة أسئلة تضمنت: الجنس، السن المستولى التعليمي، الأقدمية في العمل، نوع الوظيفة، اللغات التي يتقنونها.

المحور الثاني: واشتمل على أربعة أسئلة تدور حول واقع الاتصال التنظيمي في جامعة - جيجل -.

المحور الثالث: واشتمل على خمسة أسئلة تدور حول عوائق الاتصال التنظيمي داخل الكلية.

(1) أحمد مصطفى خاطر وآخرون: البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 302.

(2) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية -، القصبة للنشر، الجزائر، 2008، ص 204.

(3) خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسر للنشر والتوزيع، ص، ص 133-134.

حيث قمنا بتوزيع 64 استمارة على الموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات الأجنبية وقمنا باسترجاع 55 استمارة وضياع 5 استمارات، وبقاء 4 استمارات لم توزع نظرا لغياب بعض الموظفين لظروف صحية كالعطل والمرض...

وقد استغرقتنا مدة يومين في توزيع الاستمارات وهذا نظرا لظروف العمل وانشغالات الموظفين المعنيين بدراستنا وهذا في الفترة الزمنية الممتدة من 28 أبريل حتى 1 ماي 2018.

تاسعا: المقاربة النظرية للدراسة

تساهم المداخل النظرية أو المقاربات العلمية في البحث العلمي في تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة كالمساعدة في بناء مشكلة الدراسة في إطار مفاهيم ومصطلحات المقاربة المناسبة لبحث علمي معين، كما تساهم في الإطار التطبيقي من خلال تفسير وتحليل النتائج في ضوءها مما يعطي للبحث طابع علمي ونتائج دقيقة أكثر وضوحا ومن خلال هذا العنصر يتم تحديد وعرض المقاربة النظرية العلمية المناسبة للدراسة المعنونة بعوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

النظرية الوظيفية:

يمثل المنظور البنائي الوظيفي إطار العمل يشمل البنائية STUCTUALISM والوظيفية FONCTIONNALISME وتمتد الأصول النظرية لهذا المنظور إلى النموذج العلمي الوضعي في كتابات "إميل دوركايم" و "ماكس فيبر" و "تال كوتباز" و "ميرتون" و "بارسونز"⁽¹⁾.

فيدرس المنظور الوظيفي بناء المجتمع وأدائه لوظائفه، فمفهوم الوظيفية ببساطة أثر أو محصلة عمل النظام الاجتماعي ومن ثم فوظيفة الاقتصاد إنتاج السلع والخدمات بغرض الاستهلاك⁽²⁾.

(1) علي شبية شدوان: الإعلان المدخل والنظرية، الإسكندرية، دار المعرفة، 2005، ص 62.

(2) مصطفى خلف عبد الجواد: قراءات معاصرة في نظريات علم الاجتماع، جامعة القاهرة، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، 2002 ص 137.

الوظائف ويمكن تعريفها بأن لكل جزء من أجزاء البناء الاجتماعي وظيفة هامة تؤديها والتي يسعى من خلالها إلى إشباع احتياجات الكائن الإنساني في المجتمع فهي تنظر إلى المجتمع على أنه نسق ذو أجزاء مترابطة وظيفيا، والوظيفية هي القيام بإشباع الحاجة⁽¹⁾.

فالوظيفية ترى أن المجتمع يقوم على التوازن وأداء وظائفه وبقائه واستمراره وأن اختلال أي نسق في الوظيفية سيؤدي إلى فقدان المجتمع توازنه وبالتالي انهيار المجتمع⁽²⁾.

وترى هذه النظرية أن الظاهرة الاجتماعية تنشأ نتيجة التفاعل داخل الأبنية الاجتماعية، كما تنظر للتنظيم على أنه رمز للتفاعل الاجتماعي، أو نتاج التبادل الاجتماعي، ويؤكد الاتجاه الوظيفي في دراسة وتفسير الظواهر الاجتماعية أن لكل ظاهرة وظيفة تؤديها في المجتمع، وأن لكل مؤسسة اجتماعية وظيفة كما للأفراد في البقاء والاستمرار، أي خلل يحدث في وظيفة جزء معين يؤدي إلى التأثير على الوظيفة الكلية للإنسان إذا أصيب عضو من أعضائه فإنه يؤثر على بقية الأعضاء الأخرى.

كما نجد من بين المبادئ الأساسية للنظرية:

- أن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنيوية نابعة من طبيعة الجزء وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية وعلى الرغم من اختلاف الوظائف إلا أن هناك درجة من التكامل بينهما.

- الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة، أو يؤديها المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو اجتماعية أو روحية⁽³⁾.

(1) إبراهيم الطيار: (د.س)، تلخيص بعض فصول كتاب نظريات علم الاجتماع، عبد العزيز علي الغريب، (د.ب): (د.د)، كتاب منشور على الرابط:

<http://www.academia-extu/4736049> ص 5.

(2) إبراهيم الطيار: مرجع سابق، ص 6.

(3) علي شيبه شدوان: مرجع سابق، ص 62.

- هذه النظرية تخدم دراستنا على اعتبار أن المؤسسة تنظيم أو جماعة منظمة تتكون من أجزاء ووحدات مختلفة وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة وعناصرها متكاملة تقوم بوظائف مختلفة من شأنها المحافظة على المؤسسة والتي تمثل في دراستنا الموظفين والوظائف التي يحتلوها فهم تلك الأجزاء المكونة للتنظيم والتنظيم العام، والذي يتمثل في جامعة -جيجل- قطب تاسوست، فكل عامل له وظيفة ودور يقوم به محاولة منه أن يخلق نوع من التكامل والتفاهم وذلك بالاعتماد على وظيفة التواصل التام بين العاملين في المؤسسة بمختلف التقنيات ووسائل الاتصال على اعتبار أن تقنيات الاتصال أحد العناصر المهمة في المؤسسة مما يخلق ترابط وتكامل، ولهذا نجد النظرية البنوية الوظيفية تتوافق مع موضوع دراستنا، لأنها تدرس الكل للوصول إلى الجزء.

من أهم وظائفها الحفاظ على السير الحسن للمؤسسة.

وظيفية وعندما يتبنى الفرد اتجاهات معينة أو يسلك سلوكا ما فإن ذلك يحدث في ضوء ما يؤديه هذا الاتجاه أو السلوك من وظيفة الفرد وتنظر لوسائل الإعلام والاتصال كما لو كانت وسيطا اجتماعيا sociolymediated على أساس أنها تمثل جزء من ثقافة المجتمع⁽¹⁾.

وتتمثل فروض النظرية ومبادئها في الآتي:

- تنظر الوظيفية للمجتمع على أنه عبارة عن نسق يتشكل من عناصر في مسار تطور الفكر الوظيفي اتجاه بعض الباحثين إلى التمييز بين الوظيفية كما تجلى ذلك في كتابات "بارسنز" التي تؤكد على أهمية العناصر القديمة المشتركة، والوظيفية كما تجلى في كتابات "كين جولي دافيز" التكاملية للنسق الاجتماعي كما تنظر مجموعة من المبادئ الأساسية والمتكاملة فكل مبدأ يكمل المبدأ الآخر وهي: (2)

(1) علي شيبية شدوان: مرجع سابق، ص 62.

(2) السيد الحسني: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة، بيروت، 1985، ص 62.

- يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما كان غرضها وحجمها من أجزاء أو وحدات مختلفة عن بعضها البعض وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن مترابطة ومتساندة ومتجاوبة كل واحدة مع الأخرى.

- المجتمع أو المؤسسة يمكن تحليلها وظيفياً إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء وعناصر لكل منها وظائفها الأساسية.

- الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة فكل جزء يكمل الجزء الآخر وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على باقي الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي ومن هنا تفسر النظرية البنوية الوظيفية التغيير الاجتماعي بتغيير جزئي يطرأ على أحد الوحدات أو العناصر التركيبية وهذا التغيير سرعان ما يؤثر على بقية الأجزاء، إذ يغيرها من طور إلى آخر⁽¹⁾.

ومن خلال هذه المبادئ نجد أن البنائية الوظيفية تركز على أن المجتمع أو المؤسسة ككل تتكون من مجموعة من الأجزاء، وكل جزء منها له وظيفة أساسية، بحيث يكون هناك تفاعل بين هذه الأجزاء حتى تحقق الوظيفة الكلية والمتمثلة

مسلمات النظرية:

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقاربة الوظيفية كونها أكثر ملاءمة لموضوع الدراسة لأن هذه النظرية تحاول تفسير عناصر التنظيم ودور وظيفة كل عنصر من هذه العناصر لمحاولة الحفاظ على البناء الكلي والتي أقرت بأن المجتمع عبارة عن تركيب عضوي متبادل لأجزائه فقد اتفق الباحثون وأصحاب هذه النظرية وعلى رأسهم "إيميل دوركايم" على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

(1) إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 56.

- 1- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- 2- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك، بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- 3- كل عناصر نظام الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- 4- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورية للاستمرار، وجود هذا مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته⁽¹⁾.

إسقاط مسلمات النظرية على الدراسة:

- 1- النظر إلى المؤسسة على أنها نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء والتي يعتمد كل منها على الآخر.
- 2- تطمح المؤسسة إلى تحقيق التوازن الذي يضمه الموظفين الذين يعملون بدورهم على استعادة التوازن في حال حدث ما يحرك كيان المؤسسة.
- 3- كل أجزاء المؤسسة وأعمالها تحافظ على بقائها واستقرارها.
- 4- نشاطات المؤسسة وأعمالها مرهونة ببقائها واستمراريتها.

(1) مي عبد الله: نظريات الاتصال، بيروت، دار النهضة العربية، 2006، ص 175.



الفصل الثاني
الإطار النظري

الإطار النظري

4- طرق وأساليب التدريس للتعليم العالي

5- أهمية ودور التعليم العالي

6- النظريات التنظيمية للتعليم العالي

7- مشكلات ومعوقات التعليم العالي

8- إشكاليات وتحديات التعليم العالي

خلاصة

المبحث الثالث: عوائق الاتصال

التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي

1- إستراتيجية الاتصال التنظيمي في

المؤسسة

2 علاقة الاتصال بالتنظيم ودوره في تسيير

المؤسسة

3-عوائق الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد:

1- ظهور وتطور الاتصال التنظيمي

2-أهمية الاتصال التنظيمي

3-وظائف الاتصال التنظيمي

4-عناصر الاتصال التنظيم

5-أنواع الاتصال التنظيمي

6- شبكات الاتصال واتجاهاته

7- وسائط وأساليب الاتصال التنظيمي

8-أهداف الاتصال التنظيمي

9-المدارس التنظيمية

خلاصة

المبحث الثاني:مؤسسات التعليم العالي

1- التطور التاريخي للتعليم العالي

2- أنماط وأهداف التعليم العالي

3- وظائف التعليم العالي ومراحل

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي يتم تناولها من قبل الباحثين والدارسين في جميع الميادين ونظرا لأهميته التي يحظى بها فقد خصصنا دراستنا حول موضوع الاتصال التنظيمي باعتباره الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو خدماتية خاصة أو عامة.

إذ من خلال الاتصال التنظيمي يمكن للأفراد أن يؤدوا أعمالهم بكفاءة، مما يساعدهم على التعاون والتحفيز والتواصل.

إذ يعد الاتصال عملية هادفة وضرورية لا بد من وجوده في أي تنظيم، والاتصال الفعال هو مفتاح وسر نجاح أي منظمة وعليه يتوقف نجاحها ومدى استمراريتها وبقائها.

إذ يمثل الرابط الأساسي الذي يربط بين مختلف الأجهزة الداخلية مما يضمن تبادل المعلومات فيما بينهم، ولذلك خصصنا له فصل لدراسته من جميع النواحي وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى كل ما يشمل الاتصال التنظيمي: من نشأة، أهمية، أنواعه، أهدافه وعناصره، أساليبه ووسائله وظائفه وأهم مدارس النظرية.

1- ظهور وتطور الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الاتصال، ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل عملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة، بالرغم من تركيز الباحثين في هذا المجال على دراسة اتجاه الاتصال، وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار وتشكل محاور أساسية في الميدان.

وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام بالدراسة خاصة وأن العالم اليوم قد صار شبكة اتصالات معقدة، أي أننا نعيش ونتفاعل على جميع المستويات، وإن كان الباحثين الذين تناولوا موضوع الاتصال التنظيمي أمثال: روبرت وأوريليو بورتير 1974 وریشيتو 1977 وكولد هيرروبروترويتس وليزنيك 1978 وريدينغ 1977، ويلح كثير من الباحثين مثل فرانس ومونج وراسل 1977 أن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.

ورواد المدرسة السلوكية قد أولوا موضوع الاتصال وخاصة الاتصال الرسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد الباحثين المعاصرين فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق مختلف المستويات التنظيمية وأهميته بتفاعل المنظمة مع محيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات.

وانطلاقا من تناول وظائفه فإن كاتز وكاهن 1978 باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة ويلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر في علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفة خاصة التي يؤديها ذلك النسق، وعلاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة

كما أنه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كالتأثر بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة، ويرى الباحثين مثل: كولمير، وبورتروببيتسولزنيك 1978 بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط في العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة⁽¹⁾.

2- أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي، والاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات

إن الاتصال التنظيمي يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل التنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم من جهة أخرى، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكلهم، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات.

ويلعب الاتصال التنظيمي دورا رئيسيا في سيطرة المنظمة وتحكمها في صنع القرار خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية، وقد أكدت دراسات كانط 1977 وكلاوسن وباس 1982.

⁽¹⁾ سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم النفس والتربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2004، ص 70.

إن عمل المدير هو الاتصال، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء المديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المتخصصة لنشاط المدير في التنظيم⁽¹⁾.

ومنه نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي نشاط توجيهي، إذ يمكن القائم بالإدارة من الاتصال بعمال الإدارة وتسيير نشاطاتهم، كما أنه إطار تنظيمي لبلورة الأفكار، ووسيلة لإقناع العمال، كما يساهم في الإبداع، فهو إذن نشاط تحفيزي، ولكون الاتصال يسري في كامل الهياكل التنظيمية ويساهم في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والعملية، فهو إذن نشاط تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه.

فالاتصالات لها دور وأهمية كبيرة في كل تنظيم، ولا ينبغي النظر إليها على أنها جملة مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة من حيث هي مؤسسة، وثمة اختلاف بين الاتصالات والمعلومات، فالاتصالات تحمل المعلومات، وكلما توافقت الاتصالات مع الأطراف المتصلة، كانت للمعلومات قيمة أو درجة من الأهمية، لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال.

والمعلومات تسبق عملية في وجودها، إذ الاتصال بشكل ما هو نهاية المعلومات "parachevement" فكل وسائل الاتصال هي وسائل معلومات إلا أن وسائل المعلومات لا تكون وسائل اتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة وتسمى بالتغذية الرجعية "feedback"⁽²⁾.

ويشير "صرايرة" و "عايش" بأن أهمية الاتصال التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

1- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها وأهدافها واتجاهاتها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى.

(1) لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء 2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 226.

(2) constantin,lougovoy :l,nformation et la communicatio de l,entreprise,pdf,1974,p 61

2- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتحديثات تخص المنظمة وتنعكس على البيئة العملية.

3- تمكين الإدارة العليا في المنظمة على الاطلاع المستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات البيانات التي تساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.

4- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بحيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة على الاطلاع الرئيس بالقضايا المختلفة للعاملين.

5- المساهمة في تعزيز حالات الولاء المستمر للتنظيم⁽¹⁾.

مما سبق نستنتج أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المنظمة أو المؤسسة، إذ يستمد أهميته من خلال كافة النشاطات والعمليات التي تستلزم اتخاذ القرارات، والتنظيم، التنسيق والمتابعة الرقابة، والتوظيف وكل هذه العمليات تستلزم وجود نظام سليم للاتصال في المنظمة، باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح.

3- وظائف الاتصال التنظيمي:

وظائف الاتصال كما وصفها "سكوت ومثيل"

1- الانفعالات (العواطف والمشاعر):

إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي حيث يستطيع العاملون التعبير عن احتياجاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض لذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.

(1) محمد ناجي الجوهري: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، ط1، 2000، ص 30.

2- الدافعية:

إن وظيفة الاتصال هي تحضير وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقييم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن القيام بعملية الاتصال.

3- المعلومات:

يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.

4- الرقابة:

إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الميكال التنظيمي)، بالإضافة إلى وظيفة الإعلام والتحفيز⁽¹⁾.

4- عناصر الاتصال التنظيمي:

تتكون عملية الاتصال التنظيمي من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي كالتالي (المرسل، الرسالة، المستقبل، الوسيلة)، إضافة إلى تلك العناصر الأربع توجد عناصر أخرى وهي (التغذية العكسية أو الراجعة، التأثير، الترميز، التفسير والضوضاء أو التشويش)، وفيما يلي سنتناول كل عنصر من تلك العناصر السالفة الذكر على حدا:

1- المصدر / المرسل: (source/ sender)

ويقصد به منشئ الرسالة، وقد يكون المصدر فردا أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة، وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال، غير أن ما يجدر التنويه إليه هنا أن المصدر

(1) محمد محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: المرجع السابق، ص، ص 164-165.

ليس بالضرورة هو القائم بالاتصال، فمندوب التلفزيون قد يحصل على خبر معين من موقع الأحداث ثم يتولى المحرر صياغته وتحريره، ويقدمه قارئ النشرة إلى الجمهور، وفي هذه الحالة وجدنا بعض دراسات الاتصال يذهب إلى أن كل من المندوب والمحرر وقارئ النشرة بمثابة قائم بالاتصال وإن اختلف الدور، بينما يذهب البعض الآخر من الدراسات إلى أن القائم بالاتصال هو قارئ النشرة فقط، أي أنه بينما يوسع البعض مفهوم القائم بالاتصال ليشمل كل من يشارك في الرسالة بصورة أو بأخرى فإن البعض يضيق المفهوم قاصرا إياه على من يقوم بالدور الواضح للمتلقي⁽¹⁾.

وبتعبير آخر:

المرسل هو عبارة عن فرد أو منظمة لديه معلومات يود مشاركتها مع الآخرين، فهو قد يكون المنظمة ذاتها أو أحد رجال البيع لديها أو أحد الأفراد المحايدين⁽²⁾.

2- الرسالة: (Message)

وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير منطوقة، فالمصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية المعقدة الخاصة بالكيمياء الحيوية مثلا تكون مفهومة بين أستاذ الكيمياء وطلابه، أما إذا تحدث نفس الأستاذ عن الموضوع مع طلاب الإعلام والاتصال لا يكون الأمر كذلك، فهناك فجوة أو عدم وجود مجال مشترك للفهم بين المرسل والمستقبل والمنطق نفسه إذا كان الأستاذ يلقي محاضرة بلغة لا يفهمها أو لا يعرفها الحاضرون، أو إذا استخدم إيماءات وإشارات ذات دلالة مختلفة لهم.

ومن جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة، ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها لا تجيب على تساؤلات المتلقي ولا تحيطه علما كافيا بموضوع الرسالة، الأمر الذي يجعلها عرضة

(1) رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص، ص 15-16.

(2) محمود عباصرة، مروان أحمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 168.

للتشويه، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الإدراكي على الربط بينها⁽¹⁾.

3- الوسيلة أو القناة (channel)

وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، فهي الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون الميكرفون وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضا قد تكون الأداة مطبوعات أو شرائح أو أفلام فيديو، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما طبيعية⁽²⁾.

4- المرسل إليه: (المستقبل)

هو الشخص الذي يستقبل أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل السمع والبصر والسمع والذوق واللمس، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات، ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.

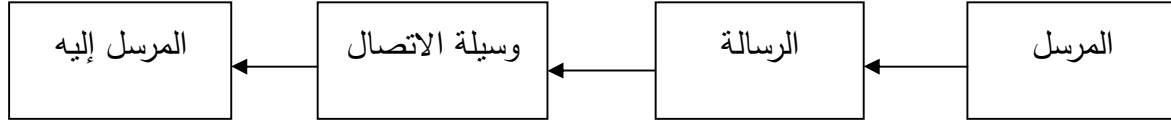
ويوضح الشكل التالي نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط⁽³⁾

(1) فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2003، ص 6.

(2) فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص 7.

(3) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

الشكل رقم 1: عناصر الاتصال.



5- أنواع الاتصال واتجاهاته:

يعتبر الاتصال أمراً أساسياً بالنسبة لأي منظمة في سبيل تحقيق أهداف معينة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به، فالإتصال الفعال يتيح نقل الخبرات وتبادل الأفكار بين الفاعلين في المنظمة كما يسمح بالتنسيق بين جهود الفاعلين وعدم قيام التعارض بينها، فالإتصال التنظيمي بالنسبة لأي منظمة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به، كذلك الإتصال للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف الأنساق الفرعية للمنظمة بما يضمن تفاعلها وبقائها وتقدمها، ويساعد الإتصال التنظيمي الفاعلين بالمنظمة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه؛ وذلك عن طريق نقل توجيهات القيادة إليهم وفي الوقت نفسه نقل آرائهم ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة وعليه يتم تصنيف الإتصال التنظيمي حسب انسياب المعلومة إلى إتصال تنظيمي رسمي وإتصال تنظيمي غير رسمي.

5-1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

هو الإتصال الذي يتم بوسائل الإتصال الرسمية التي يقرها التنظيم ويتطلبها وقد يكون إتصال داخلي أي داخل نطاق المنظمة الإدارية أو خارجي أي بين منظمة إدارية وأخرى أو بينها وبين الأفراد⁽¹⁾.

ويأخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع اتجاهات:

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، د.س، ص 252.

1- الاتصال النازل:

يصنف هذا الاتصال ضمن إطار الاتصالات الرأسية أو العمودية وتعد الأكثر شيوعاً حيث تناسب المعاني والرسائل مثل: (الأوامر والتعليقات والتوجيهات والملاحظات...) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتقييد الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل: الحديث المباشر، أو كتابياً، أو عبر البريد الإلكتروني⁽¹⁾.

وقد لخص كل من كاتز وكاهن مضمون الاتصال النازل فيما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.

- المعلومات الخاصة بالتنسيق والارتباط بين الأعمال والنشاطات داخل المنظمة.

- التغذية المرتدة المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات (الجزاء والعقاب مثلاً).

- المعلومات الخاصة بتوجيهات المنظمة⁽²⁾.

ومن عوائق هذا النوع من الاتصال التفسير الخاطئ للأوامر الصادرة عن الرئيس، وامتناع هذا

الأخير من تبليغ المعلومات أو محاولة تضخيمها، وعدم توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين⁽³⁾.

(1) حميد الطائي وبشير العلاق: أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 58.

(2) مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، الجزائر، د.س، ص 145.

(3) حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 278.

2- الاتصال الصاعد:

تنطوي الاتصالات الصاعدة على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري، إلى العمة ضمن الهيكل التنظيمي المقترح والمرن، الذي يتيح المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي⁽¹⁾.

ويأتي هذا النوع من الاتصال مكملًا للاتصال النازل بحيث لا تتوفر للمرؤوسين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوفر لهم القدرة على نقلها إلى أعلى، ويرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته هو مؤشر على التفاعل الجيد بين الأنساق الفرعية والمستويات الإدارية المختلفة لنسق المنظمة.

3- الاتصال الأفقي:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل⁽²⁾.

ويلعب هذا النوع من الاتصال دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة، كما يعتبر أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الأقسام ويهدف إلى:

(1) حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق، ص 56.

(2) المرجع نفسه، ص 60.

- التنسيق داخل الإدارات أو الأقسام المختلفة من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها.

- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، وبإشراف من قبل المدير المسؤول بالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.

- تفسير المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين⁽¹⁾.

4- الاتصال القطري (المحوري):

يتم الاتصال القطري بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة كما يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق⁽²⁾.

(1) حميد الطائي وبشير العلق: مرجع سابق، ص 60.

(2) جبر البحرنيج وروبرت باروت: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي إسماعيل بيوسني، الرياض، دار المريخ للنشر، السعودية 2004، ص 363.

الجدول رقم 1: يوضح أنواع الاتصال ووظائفه (1).

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسائل الأكثر فعالية
هابط	الإعلام: اتصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية. التحفيز: تشجيع المشاركة.	- المذكرات والاجتماعات. - رسائل المسؤول. - مرتبات الموظفين.
صاعد	- الالتزام بأهداف المؤسسة. - معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية. - الاستفادة من الآراء والاقتراحات.	- سبب الآراء والتحقيقات. - المقابلات الفردية والجماعية. - صناديق الاقتراحات. - استعمال جريدة المؤسسة.
أفقي	- تنسيق العمل بين المصالح المختلفة. - توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية. - حل الأزمات بين الأفراد والجماعات.	- الاجتماعات التنسيقية. - الاجتماعات وتبادل الآراء. - استقبال عمال جدد. - استعمال الجريدة اليومية. - حضور قنوات وخطب في المسجد.

2-5- الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

يمتاز الاتصال التنظيمي الرسمي بسهولة الانتشار حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال، ويكون انتقال المعلومات في هذا الاتصال أسرع من الاتصال الرسمي (2).

(1) فضيل دليو: مرجع سابق، ص 48.

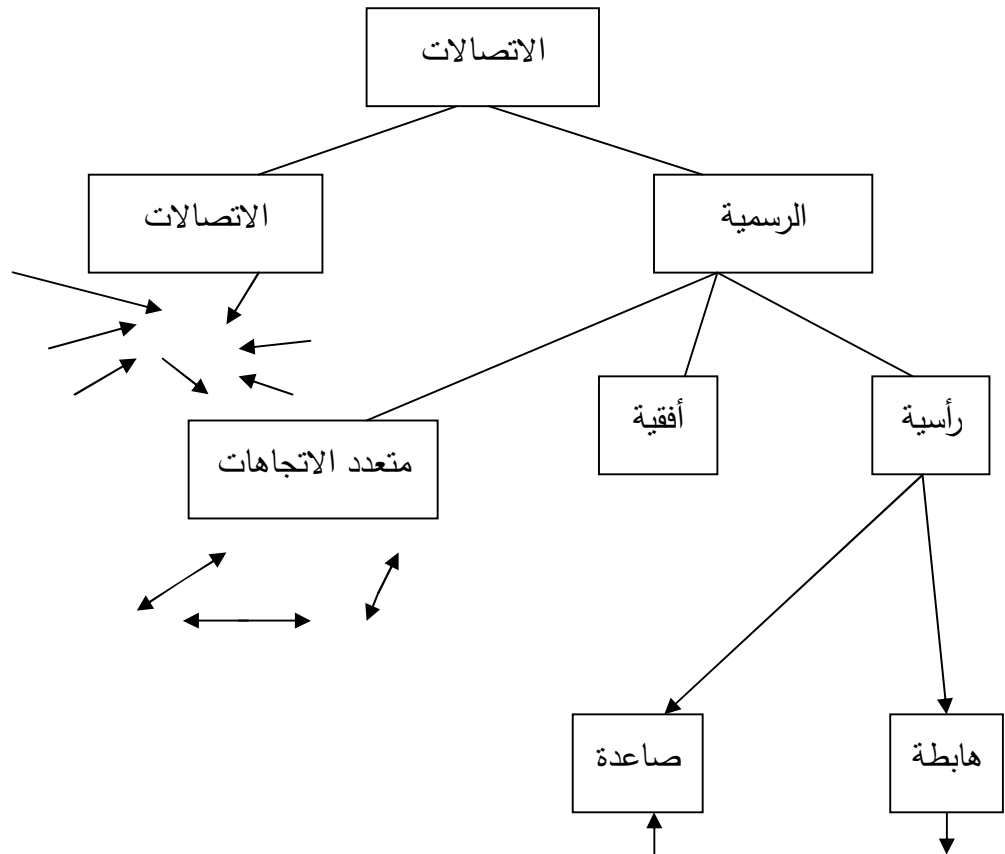
(2) عبد الرحمان عززي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 26.

ويقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية فهي تعد بمثابة أداة الاتصال (1).

وتعد قنوات الاتصال غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصال الأخرى مما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وغالبا ما تعتمد هذه الاتصالات على الوسائل الشفوية (2).

الشكل التالي يوضح أنواع الاتصالات التنظيمية:

الشكل رقم 2: أنواع الاتصالات التنظيمية (3).



(1) طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 84.

(2) حميد الطائي وبشير العلق: مرجع سابق، ص 61.

(3) المصدر: الباحث.

6- شبكات الاتصال:

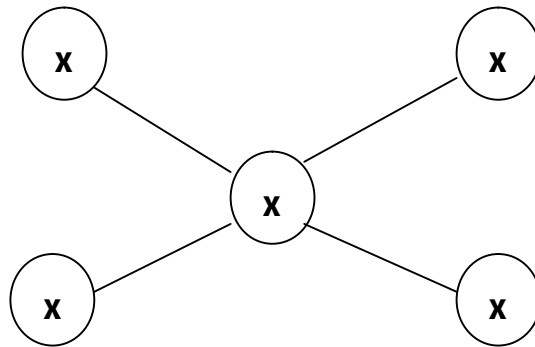
تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأشكالها المختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا.

وفي ضوء هذه الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المنظمة وأهميته في صنع واتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

أ- شبكة اتصال العجلة:

تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا، ولكن اتصالحم يكون من خلال الفرد الموجود في الأعلى (القائد).

الشكل رقم 3: يمثل شبكة العجلة



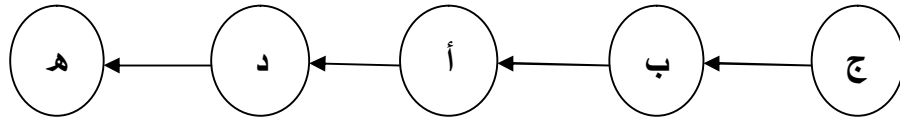
المصدر: ناصر قاسمي (1)

(1) ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 41.

ب- شبكة اتصال السلسلة:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين - مساعديه، حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس -المدير- الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، سريعة حيثما يكون عددهم محدد عادة.

الشكل رقم 4: يمثل شبكة اتصال السلسلة.



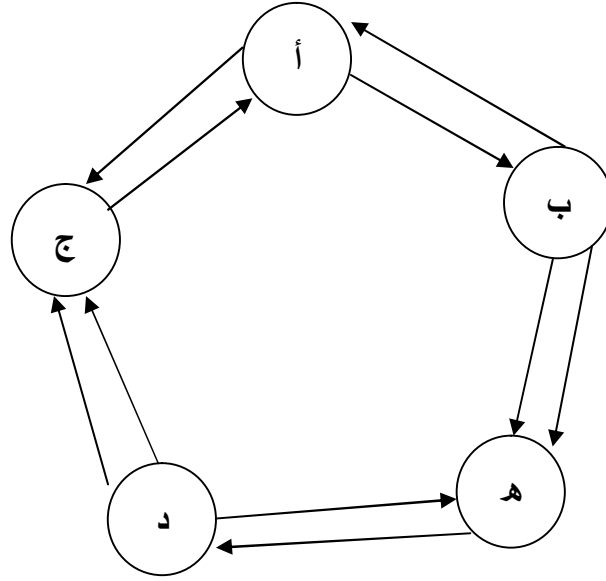
المصدر: خيضر كاظم محمود⁽¹⁾.

ج- شبكة الاتصال الدائري:

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام -الكامل- إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين (اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا)، والشكل التالي يوضح ذلك

⁽¹⁾ خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 128.

الشكل رقم 5: يمثل شبكة الدائرة



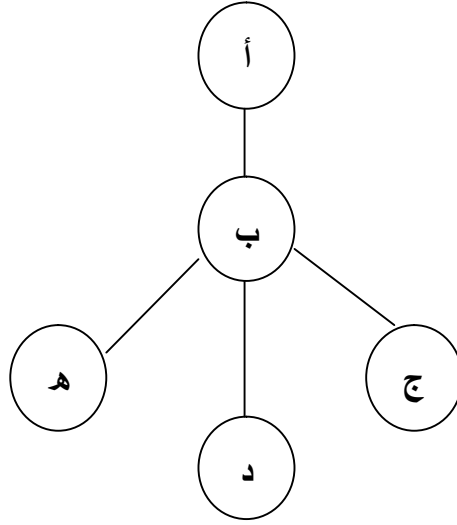
المصدر: صالح خليل أبو إصبع⁽¹⁾.

د - شبكة الاتصال العنقودي:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس -المدير- الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير -الرئيس- يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال، والشكل يوضح ذلك.

⁽¹⁾ صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، د.س، ص 58.

الشكل رقم 6: يمثل الاتصال العنقودي



المصدر: خيضر كاظم حمود⁽¹⁾.

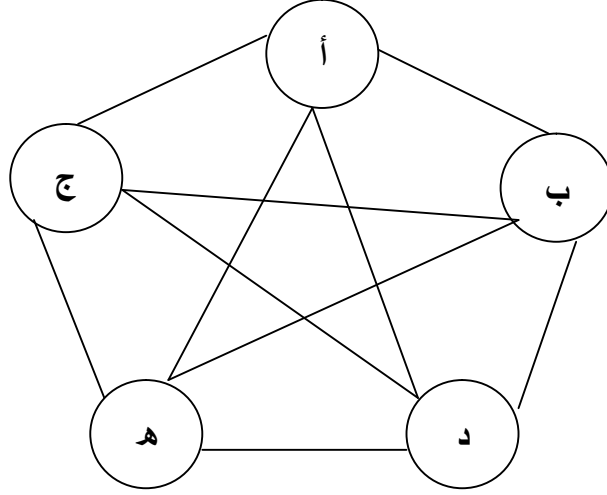
و- شبكة الاتصال النجمي:

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبيل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتحقق بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتم بالديموقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.

وكما ذكرنا ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط الاتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر -أ- أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين ب، ج للمرؤوسين د، هـ أو فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضحه الشكل:

⁽¹⁾ خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 129.

شكل رقم 7: يمثل شبكة الاتصال النجمي



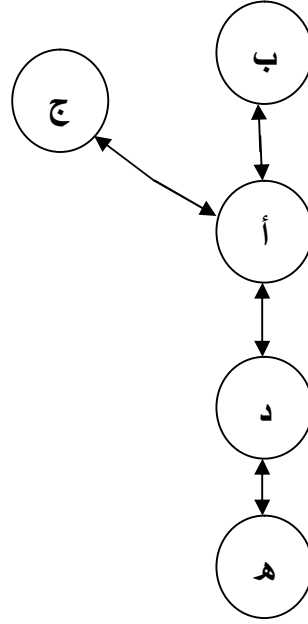
المصدر: صالح خليل أبو إصبع⁽¹⁾.

هـ - شبكة الاتصال على شكل Y:

تعتبر أقل مركزية نسبياً حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة ويعتبر أقل ديمقراطية، حيث يتيح الفرصة لثلاث أفراد ليتفاعل كل فردين آخرين، في حين تتيح الفرصة للبقية ليتفاعل كل منهم مع شخص واحد فقط.

⁽¹⁾ صالح خليل أبو إصبع، مرجع سابق، ص 59.

شكل رقم 8: يمثل شبكة الاتصال على شكل Y



المصدر: جمال الدين محمد المرسي⁽¹⁾.

وعلى المدير أن يدرك بأن لكل شبكة مزايا وعيوب، ولا يعتمد على شبكة واحدة في جميع الظروف، كما أنه لا يستخدمها جميعها في وقت واحد، ومعرفته بشبكات الاتصال البديلة تمكنه من تطوير شبكات الاتصال المناسبة، الموجهة بطريقة إيجابية لتفديد الواجبات الإدارية، وعلى ذلك فالهيكل الذي يتم اختياره وتطبيقه يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم⁽²⁾.

7- وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بفئات المؤسسة غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف الناتجة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن كل أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد بمعنى أنه إذا

⁽¹⁾ جمال الدين محمد المرسي عبد الرحمن إدريس، ثابت: السلوك التنظيمي نظريات نماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 625.

⁽²⁾ محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 35.

صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثر في نقل الرسالة إلى الآخرين ويجمل العلماء أساليب الاتصال في ثلاثة أساليب هي:

7-1- أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة والتي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي والهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ونجد للاتصال الكتابي عدة طرق تشمل منها التقارير والمذكرات والمنشورات والخطابات الرسمية والمجلات والصحف.

- **الرسائل الوظيفية:** وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، النفسية العلمية القانونية، الإدارية الاجتماعية، أي أن هذه الرسائل الوظيفية تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتركز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج.

- **التقارير:** هي إما تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات معينة، شهرية سنوية، وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش والمتابعة أو الإنتاج وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال وهي التقارير السرية، وغالبا ما تحمل هذه التقارير أحكام ظالمة ومقترحات جائزة طبقا للمعلومات الكاذبة نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العمال.

- **النشرة الداخلية للعاملين:** يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات فالعامل في أي مؤسسة بحاجة إلى معرفة عدة أشياء يجملها لكي يتمكن من تأدية عمله في أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو: تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.

- **المذكرات والاقتراحات:** يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره، أو حل مشكلاته أو بمعنى آخر

عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، فقد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي وتضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها شكاوي، مما يسهل علميا معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل⁽¹⁾.

- **الشكاوي:** تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي⁽²⁾.

- **الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:** هو الاتصال الشخصي المباشر ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا، ليفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة واضحة بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية الوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي بينهم وبين رؤسائهم⁽³⁾.

أ- مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.

- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.

- حماية المعلومات المراد نقلها بالإضافة والحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

- إمكانية شرح المعلومات المنظمة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام

الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.

⁽¹⁾ بن داود العري: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص 161-164.

⁽²⁾ alexmachielli(b): Roles et communicatio dans l organisatio. Connaissance du probleme les étudiant et entreprise moderne. Detion et les libraires teqnique.paris,France, 1983,p 56

⁽³⁾ محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمات في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص 246.

- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.
- توثيق عمليات الاتصال.
- إمكانية متابعة الاتصال.
- الملاءمة للأحداث المناسبة التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات⁽¹⁾.
- ب- معوقات الاتصال الكتابي:** إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم معنى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاميين أو الرئيس الإداري.
- احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي ينفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبراته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها⁽²⁾.

(1) جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص 610.

(2) محمود سلمان العميان: سلوك التنظيمات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 47.

7-2-الاتصال الشفوي:

يعتبر أقدم وأكثر الأساليب شيوعاً وأفضلها استخداماً، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي أي وجهها لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار عن طريق الكلمة المنطوقة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة، ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية أو عن طريق الراديو...

أ- طرق الاتصال الشفوي:

- الاجتماعات: تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية ومناقشتها بصورة جماعية أو إعلاناتها مع الملاء في وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة، ومناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بالظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال⁽¹⁾.

- الكتيبات والدليل: وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد طريقة سهلة وبمبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعاً واحداً وبكامل تفاصيله.

(1) محمد يسري وإبراهيم عبس: الاتصال والسلوك الإنساني سلسلة 18، البيطاش، سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 266.

- **ملصقات الحائط:** تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة، والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات عبارة عن أخبار أو إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل⁽¹⁾.

ب- مزايا الاتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تغيرات الوجه وانفعالات المستمع.

- تقوية الروابط وتحيي المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

- يحافظ على قدر من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة⁽²⁾.

ج- عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:

- يعاب عنه هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف كما لا تكفل فهما موحدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها مما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منها للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

⁽¹⁾alex.muchielli, (b) :op.cit,p

⁽²⁾طارق المجدون: الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة، الإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص، ص 251-252.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة⁽¹⁾.

7-3- وسائل الاتصال الإلكترونية:

1- البريد الإلكتروني: يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية وذلك من حاسب آلي حاسب آخر، بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة ويخلق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا من أهمها توفير الوقت وتكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة⁽²⁾.

بالإضافة إلى الرسائل الإلكترونية الأخرى على رأسها الانترنيت والفاكس وأنظمة الاجتماعات عن بعد وتجمعات البيانات والفيديو...

2- الانترنيت: يقصد بها أنها شبكة يمكن من خلالها تبادل المعلومات والملفات على مستوى شركة أو هيئة أي أنها شبكة محلي LAN، وقد توصل على شبكة الشبكات الانترنيت، وقد لا توصل⁽³⁾.

وتعتبر هذه الوسيلة الإلكترونية من أحدث الوسائل المستخدمة في ترقية طبيعة الاتصالات داخل الهيئات والمؤسسات.

8- أهداف الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي له دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد والمنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم وسياستهم أو تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي هو جوهر العملية الاتصالية.

(1) سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، ط7، 1987، ص 270.

(2) فتحي أحمد دياب عوادة: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 213.

(3) فريد النجار وآخرون: التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 33.

فالاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات بين الإدارات وأقسام المنظمة وجوهرها الخارجي من منظمات أفراد من أجل تحقيق أهداف معينة، فهو يمثل الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم نحو العمل⁽¹⁾.

والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

8-1- اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات السليمة ليس بالأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة.

8-2- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، ويساعد بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

8-3- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وبالتالي يفقد التنسيق بين أفراد التنظيم وتتحول المنظمة إلى تحقيق أهداف شخصية على حساب الأهداف العامة.

⁽¹⁾ عبد الله إبراهيم الخمار: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، الرياض، معهد الدار العامة، 1995، ص 21.

8-4- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال العاملين أو القائمين على الاتصال التعبير عن سعادتهم وإنجازاتهم ومخاوفهم وتفهم الآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون خوف أو أي إحراج⁽¹⁾.
تأمين التفاعل داخل التنظيمات لبعضها البعض⁽²⁾.

9- المدارس التنظيمية:**9-1- النظرية الكلاسيكية:**

لقد ظهرت هذه النظرية كاتجاه فكري يشمل مجموعة من الآراء والنتائج الفكرية، التي يحصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الأخير من القرن التاسع عشر والعقد الثاني من القرن العشرين حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها والتي خلقت ظروفًا جديدة في قانون العرض والطلب، ولهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل وكيفية الرقابة على الإنتاج... إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص لكفاءة الإنتاج، فيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية:⁽³⁾

9-2- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" من أهم مؤسسي حركة الإدارة العلمية حيث كان يعمل مهندسًا في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية ثم سرعان ما أصبح من ألمع المستشارين والمهندسين لرجال الصناعة الأمريكية.

(1) صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات العامة، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 22، 2004، ص 120.

(2) بلال خلف السكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص 50.

(3) إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009/2008.

وتعد نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها "تايلور" نتاجاً لعملية تطويرية طويلة حيث كان هناك عدة عوامل ساهمت في التمهيد لظهور هذه النظرية، وبمكنا تلخيص العوامل التمهيدية لهذه النظرية في النقاط التالي:

- يعتبر تطور الظروف في القرن الثامن عشر نتيجة الثورة الصناعية واستخدام قوة البخار بدلاً من الطاقة البشرية وما نتج عنه تطوير ضخيم في حجم المصانع وعدد العاملين فيها، وهو ما استدعى التفكير في إيجاد أسلوب لتوجيه وإدارة هذا الهدد الكبير من العاملين، وعن طريق المحاولة والخطأ والتي استخدمها من طرف المصانع وتوصلوا في تلك الفترة إلى عدد من الأساليب الإدارية.

- قيام بعض الباحثين بجهد في مجال بجهد في مجال الإدارة من خلال التجريب، ثم تقديمها لأصحاب المصانع كأفكار قابلة لتنفيذها فيما يتعلق بتحقيق الأهداف، وفيما يلي سنعرض لأهم الأفكار:

1- ملاحظة " آدم سميث " A. Smith بشأن مزايا التخصص وتقسيم العمل.

2- إضافة " تشارلز كولومب " عن أثر الطاقة التي يبذلها كل من الإنسان والحيوان وأفضل السبل للحصول على أقصى طاقة ممكنة.

3- أبحاث وتجارب " تايلور " هو الأدب الحقيقي للإدارة الأمريكية ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية نذكر ما يلي:

- أن يكون بين العامل وصاحب المصنع تعاون لتحقيق الأداء الأمثل بطريقة علمية.

- أنه في ظل الإدارة العلمية تقع نصف مشاكل الإنتاج على عاتق الإدارة أما النصف الثاني على العامل، ولهذا طلب تايلور بضرورة فصل التخطيط عن التنفيذ أي تقوم الإدارة بالتخطيط والعامل بالتنفيذ.

- طلب تايلور باستبدال كل رئيس بعدد من رؤساء العمل المتخصصين حيث يلقي العامل أوامره من كل رئيس حسب تخصصه ويكون مسؤولاً أمامهم جميعاً كل في مجال وظيفته وتخصصه⁽¹⁾.

9-3- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين، وتعتبر بداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنسب إلى "ماكس فيبر" الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي، مبرراً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك والأداء.

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة، والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيمًا هرميًا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي:

- **المستوى الأول:** ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية، ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

- **المستوى الثاني:** ويتمثل في الإدارة التنفيذية، ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

- **المستوى الثالث:** وهو الإدارة الدنيا، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية، وعلى هذا فإن هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى، وهذه السلسلة تحد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه.

كما ركز "فيبر" على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات الكفيلة بغرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة، كما يرى أيضاً أن تقسيم

⁽¹⁾ محمد رضا شنة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007/2006، ص، ص 49-50.

العمل أمراً ضرورياً لإمكانية تخصيص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة والتطبيق السليم بما يتلاءم ومصصلحة العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة⁽¹⁾.

ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند فيبر تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة، الضبط الصارم المبني على الرشوة والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق الأهداف⁽²⁾.

9-4- النظرية السلوكية:

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصاً حركة الإدارة العلمية، لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظرية السلوكية (Behaviora Théories)، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Hamenschool) اتجاهها فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي حيث ركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة (small croup) أو غير الرسمى باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية، هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظرية الكلاسيكية، ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق نوعاً آخر من التنظيم، هو التنظيم الرسمى الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، التفاعل بينهم، لقد أثبتت دراسات "إلتون مايو" في شركة "وستون إلكتروك" أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمى تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، على حسب طبيعة العلاقات بين كلا التنظيمين الرسمى وغير الرسمى، وهذا شكل التنظيم غير الرسمى، في إطار فلسفة المدارس السلوكية، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي التي أهملتها النظريات التقليدية فضلاً عن إغلاقها لظاهرة الصراع بين عناصر المنظمة.

(1) علي محمد عبد الوهاب، سعيد يونس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 16.

(2) إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء، مرجع سابق، ص 27.

9-5- النظرية الحديثة:

إن تطور المدارس جاء مكتملا ومستندا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس في إطار توجهات المدارس الحديثة، حيث ينظر إلى الأفراد في المنظمات كمدونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة لذلك فإن تحليله معمقا وشاملا يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجتمعات في المنظمة الحديثة، ورغم أن المدارس الحديثة تحتوي العديد من التوجهات والمداخل لكننا هنا نشير إلى أهمها وهي نظرية اتخاذ القرارات، الإدارة بالأهداف، نظرية النظم⁽¹⁾.

9-6- نظرية اتخاذ القرارات: إن نظرية اتخاذ القرارات تعرف باسم مدرسة الإدارة أو المدرسة الكمية، حيث ظهرت وتطورت خلال الحرب العالمية الثانية، ويعود ظهورها ونشوؤها أكاديميا وعلميا إلى عالم السياسة والاجتماع "هربرت سيمون"، إذ يرى أن جوهر الإدارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة بل ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم، فالإدارة الناجحة من منظور المدرسة هي التي تصدر القرارات العقلانية التي تتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والأرقام ويتم تحقيق ذلك عن طرق التعامل مع المشاكل الإدارية بطريقة علمية وكأنها معادلات رياضية يتم احتساب قيمتها⁽²⁾.

تعتمد نظرية اتخاذ القرارات على أهمية توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة والبدائل المتاحة للنموذج بحل سليم وهذا يتطلب أهمية مشاركة العمال وتعاونهم على الإدارة لتحقيق ذلك واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبهذا، فنظرية اتخاذ القرارات توحى بأهمية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ويدفع الروح المعنوية ويزيد من حماس العمال وذلك لسهولة الحصول على البيانات والمعلومات بسرعة وبشكل واسع وتسهيل شبكة الاتصالات بين الوحدات التنظيمية والموظفين في الإدارات الدنيا والمستويات العليا في المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة⁽³⁾.

(1) صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 62.

(2) محمد قاسم القيروني: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط4، 2003، ص 24.

(3) خليل محمد محسن السماع، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، 2005، ص 95.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي أحد الأساليب التي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها لأنه يعتبر القاعدة الأساسية التي يقوم عليه الهيكل التنظيمي لها، مهما كانت أهدافها، وبالتالي يجب إعطاؤها أهمية كبيرة في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة.

المبحث الثاني: مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

تعد مؤسسات التعليم العالي في إطار السياسة التربوية الشاملة من الأدوات التي تساهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معا، وضمان الحياة، فهو السبيل الأكيد لإعداد القوى البشرية، وهو أيضا مبرر المواهب الفكرية والطاقات الخلاقة المبدعة التي تعطي الثقافة أبعادها.

وقد تناولنا في هذا الفصل التطور التاريخي للتعليم العالي وأنماطه، أهدافه، وظائفه، وأهم مراحل، طرق وأساليب التدريس، أهميته ودوره في خدمة المجتمع، النظريات التنظيمية ودور التعليم العالي، المشكلات والمعوقات التي تواجه التعليم العالي، وأخيرا إشكاليات وتحديات التعليم العالي.

1- التطور التاريخي للتعليم العالي ومراحله:

لقد عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر نموا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة خاصة بعد الثمانينات أين ارتفع عدد الجامعات والمراكز الجامعية والمعاهد وهيكلها.

1-1- ملامح من تاريخ التعليم الجامعي الأوروبي

كانت نواة التعليم العالي الأوروبي منذ إنشاء مدرسة "إيتون" وهي المدرسة الشعبية التي أسسها الملك "هنري الرابع" بإنجلترا سنة 1440م من أجل تعليم سبعين من أبناء الفقراء وأبناء الطبقات المعدومة لتكوينهم وتعليمهم إلى حدود سن الثامنة عشرة.

لم تكن "إيتون" هي المؤسسة التربوية الشعبية الأولى بداخل مملكة بريطانيا العظمى لقد سبقتها إلى الوجود مؤسسة "winstehers" التي قام الأسقف "wykeham" سنة 1394 بإنشائها، بعد ذلك استمرت المؤسسات الخاصة في التوالد، وقد استطاعت أن تكون هي الرافد الوحيد للجامعات الإنجليزية المؤدية إلى "كمبريدج" و "أكسفورد" أو "أكسبريدج" "oxbridge".

إلى حدود سنة 1700 اعتبر التعليم الجامعي الإنجليزي الأكثر انغلاقا بداخل التراب الأوروبي، وقد كان يميزه آنذاك ثلاثة أنواع من المؤسسات الجامعية والشبه جامعية:

1- جامعات أكسفورد وكامبريدج.

2- الجامعات المعروفة تحت اسم قنطرة أكسفورد.

3- المؤسسات الشعبية الخاصة "public schools" وهي مؤسسات تعليمية للخواص غير مجانية من بين أشهرها مؤسسة إيتون في منطقة البركشايد الإنجليزية.

1-2- نشأة التعليم العالي في البلدان العربية وتطوره

بدأ التعليم العالي في البلدان العربية منفصلاً عن التعليم الموروث الذي تمثل في عدد من دور العلم مثل القرويين في فاس "759" والأزهر 982م في القاهرة، والزيتونة في تونس.

وقد جاء تنظيم التعليم العالي في ذاته في صورة مدارس عليا أو كليات فنية أو أدبية وكانت البداية الأولى في مصر خلال حكم محمد علي عندما تم إنشاء عدد من المعاهد والمدارس العليا مثل الطلب عام 1827 والمهندس عام 1821م وتوزعت البدايات بعد ذلك في مناطق مختلفة من البلدان العربية ومبادرة من جهات مختلفة⁽¹⁾.

ويقال أن أغلب الكتاب الغربيين يؤكدون على أن البدايات الأولى للتعليم الجامعي المنظم كانت في أوروبا الغربية، ويشهدون على ذلك بجامعة باريس وأكسفورد و دوكمبرج وغيرها من جامعات العصور الوسطى، إلا أن الحقيقة خلاف ذلك حيث يؤكد كثير من المهتمين بتاريخ التعليم العالي بأن البدايات الحقيقية للتعليم الجامعي كانت في العالم الإسلامي، فالجامعات عرفت في البلاد الإسلامية قبل أن تعرف في الغرب المسيحي في العصور الوسطى بقرون عديدة مثل:

جامعة قرطبة في الأندلس عام 180هـ/795، وجامعة القزوين في المغرب عام 859/245 م وجامعة الأزهر في مصر عام 369هـ/970 م.

(1) عماد محمد عطية؛ التعليم العالي - تاريخه، فلسفته، بيئة الحرم الجامعي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 19-23.

1-3-مراحل تطور التعليم العالي

لقد مر التعليم العالي في الجزائر منذ ظهوره أيام الاستعمار الفرنسي إلى يومنا هذا بمراحل نوجزها في الآتي:

المرحلة الأولى (الاستعمار الفرنسي):

لقد انطلق التعليم العالي في الجزائر في مرحلة متأخرة بتأسيس أو جامعة في الجزائر العاصمة سنة 1909 والتي كانت خاصة بأبناء المعمرين والقليل أبناء الجزائريين وقد بلغ عدد طلبة الجزائريين 77 طالبا خلال السنة الجامعية الأولى من تأسيسها عام (1930/1929) أي بنسبة 4.07% ووصل عدد الطلبة علم 1954 من الأوربيين 4548 ومن الجزائريين 557 أب سنة 12.24%.

المرحلة الثانية (1971/1962):

من الملاحظ أن التعليم العالي بعد الاستقلال عرف مراحل مختلفة كانت تحت وصاية مزدوجة من الجزائر وفرنسا، بداية من عام 1962 إلى غاية 1968 وكان خاضع إلى هيئة التعاون العلمي الجزائري الفرنسي من عام 1968 إلى غاية 1971.

المرحلة الثالثة (1988/1971):

اعتبارا لبرنامج الطموح للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للجوائز على التصنيع وتحديث الاقتصاد جاءت إصلاحات السبعينات لإصلاح التعليم العالي، لتمكنه من الاستجابة لاحتياجات التنمية من الإطارات الجزائرية، وقد تزامنت عملية الإصلاح هذه مع المخطط الرباعي (1977/1974) والتي تهدف أساسا إلى تحقيق ديمقراطية التعليم وتعريبه وجزأته وتدعيم الاتجاه العلمي والتقني وإعادة توجيه مستويات التعليم وأخيرا تكوين إطارات وطنية وبأقل التكاليف.

المرحلة الرابعة (1999/1988):

شهدت هذه المرحلة تطورات ملموسة في تاريخ التعليم العالي أهم ما يميزها على وجه الخصوص⁽¹⁾.

- الجرأة التامة لإطارات قطاع التعليم العالي.
- التوسع في إنشاء الجامعات وتطوير البرامج المقررة.
- إتمام سياسة تعريب العلوم الإنسانية وإنشاء مخابر البحث.

المرحلة الخامسة (1999 إلى يومنا هذا):

تعد هذه المرحلة أكثر المراحل تقدما بسابقتها بسبب الاهتمامات التالية:

- تبني "ل م د" خلال السنة الجامعية 2005/2004 بموجب المرسوم 371/04 المؤرخ في 2004/11/21 والذي يمثل هيكلا تعليميا عاليا معترف به عالميا، والذي يعتمد على ثلاث مراحل تكوينية تتوج كل واحدة بشهادة جامعية:

المرحلة الأولى: بكالوريا + أربع سنوات، تتوج بشهادة ماجستير (أكاديمية أو مهنية).

المرحلة الثانية: بكالوريا + ثلاث سنوات، تتوج بشهادة ليسانس (أكاديمية أو مهنية).

المرحلة الثالثة: بكالوريا + 5 سنوات ، تتوج بشهادة ماستر (أكاديمية أو مهنية).

المرحلة الرابعة: تتوج بشهادة الدكتوراه⁽²⁾.

⁽¹⁾ راضية نونو، سامية بويعة: أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، 2017، ص 65-66.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 67.

2- وظائف التعليم العالي:

1- الوظيفة التوجيهية: غاية التعلم الوصول بالمتعلم إلى ممارسة نشاط معين يوافق إمكانياته العلمية وسماته الشخصية وإكسابه سلوك مرغوب فيه مسبقاً، فالتعليم يحمل الوظيفة التوجيهية نحو معرفة محددة مسبقاً حسب إمكانياته الذاتية.

2- الوظيفة التلقينية: إن التعليم يسعى لتحقيق هدف من الدرس أو المنهاج، وهذا يتطلب تحضير المادة المعرفية، التي تلقن للتلميذ من طرف المعلم حسب أسس نفسية وتربوية واجتماعية.

3- الوظيفة القبلية: إن التعليم يسعى إلى إكساب التلميذ مجموعة من المعارف، التي تنمي لشخصية المتعلم قبل أن يمثلها، لأن الإمتالية قمة الإكساب، فتصبح جزء من ذاته فيحدث التعليم قبل التعلم.

4- الوظيفة التعيدية: التعليم يزود الفرد بمجموعة من القواعد المعرفية، التي تؤهل المتعلم بالتكيف مع محيطه.

5- الوظيفة التحفيزية: إن اكتساب المتعلم قواعد معرفية تسهل له عملية التكيف مع بيئته، فهذا العمل يحفز المتعلم على التطلع إلى المزيد من اكتساب المعرفة والاستفادة منها في صيانة العملية ويرقى إلى مستوى التعلم والبحث عن المعرفة والاكتساب الذاتي.

6- الوظيفة التنظيمية: التعليم يحمل صفة التنظيم، لأن المعرفة التي تلقن للتلميذ، تلقن منظمة ومبوبة وممنهجة ضمن منهاج دراسي فتقديم المعرفة للمتعلم بطريقة تربوية محددة المراحل والأهداف من شأن ذلك أن ينمي العقل على التنظيم، فيصبح المتعلم يهتم بالتنظيم والتصنيف والتبويب...

7- الوظيفة القصدية: إن بناء المنهاج الدراسي بناء هادفاً، تحتوي مضامينه أهدافاً، فالهدف موجود قبل بدأ عملية التدريس.

8- الوظيفة التقويمية: التقويم آخر خطوة تخطوها في العملية التعليمية انطلاقاً من تحديد الأهداف واختيار المحتوى والطريقة والوسيلة التربوية والأنشطة التربوية المختلفة، بعد كل ذلك تأتي عملية التقويم للحكم على النتائج وعلاج ما يجب علاجه⁽¹⁾.

3- أنماط وأهداف التعليم العالي:

3-1- أنماط العليم العالي:

إن تزايد عدد طالبي التعليم العالي والملتحقين به يتحتم التوسع في المنشآت وتوفير مقاعد بيداغوجية إضافة إلى إيواء الأعداد المتزايدة سنوياً، هذا ما يشكل عبئاً على الحكومات من ناحية توفير البنى التحتية والفضاءات البيداغوجية... وكحل لهذه المشكلة ظهرت أنماط وأنواع جديدة مثل: الجامعات المفتوحة، الجامعات الافتراضية والتي تركز أساساً مع مبدأ التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني باستخدام وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أ- التعليم عن بعد:

التعليم عن بعد هو نقل مواد التعليم على المتعلم في مواقع عمله أو إقامته، حيث لا يتوقع أن يكون اللقاء في قاعة المحاضرات هو الخط الأساسي للعلاقة بينهما، ويقوم الطالب بالحصول على المعرفة من خلال وسائل تعليمية حديثة وذلك للوصول إلى كل راغب في التعليم العالي⁽²⁾.

ولهذا فإن التعليم عن بعد يقوم على مبادئ وهي:

- عدم إشراك المتعلم في الموقع نفسه مع المعلم.

- ضرورة وجود وسيط بين المعلم والمتعلم.

(1) محمد عسعوس: مقارنة التعليم والتعليم بالكفاءات، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، ص70.

(2) العبادي هاشم فوزي: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، الأردن، ص 323.

- يمكن للمتعلم عن بعد اختيار وقت التعلم بما يتناسب مع ظروفه دون التقيد بجدول⁽¹⁾.

وتكمن أهداف عملية التعلم عن بعد فيما يلي:

- تقليل صعوبات إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد علميا.

- زيادة إمكانية الحصول على التعليم، وزيادة فرصة التحاق الأفراد بالتعليم العالي.

- إتاحة الفرصة للأفراد للنمو وتحسين ظروف حياتهم.

- تخفيض تكلفة التعليم مما يجعلها متاحة للجميع.

ب- التعليم الإلكتروني:

إن المزج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعليم أدى إلى ظهور ما يعرف بالتعليم الإلكتروني الذي يتم عن طريق الحاسب الآلي وعلى أي مصادر أخرى، والحاسب يساعد في عملية التعلم فهو يحل محل الكتاب والمعلم وهذا النوع قائم على شبكة الأنترنت، وفيه تقوم المؤسسة بوضع مواقع خاصة بها، ويتمكن المتعلم أو الطالب من الحصول على التغذية الراجعة، وهذا النوع من التعليم يعتمد على الوسائط الإلكترونية في تحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي وتمثل الوسائط الإلكترونية في: الأجهزة الإلكترونية الحديثة مثل الكمبيوتر وأجهزة الاستقبال من الأقمار الصناعية... أو من خلال شبكات الحاسوب المتمثلة في الأنترنت وما أفرزته من وسائط أخرى مثل المواقع التعليمية والمكتبات الإلكترونية، ويستخدم مصطلح آخر إلى جانب التعليم الإلكتروني هو التعليم الافتراضي بالإضافة إلى مصطلحات أخرى⁽²⁾.

(1) وليد سالم محمد الحلفاوي: مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2006، ص 98-100.

(2) المرجع نفسه، ص 58-60.

3-2- أهداف التعليم العالي:

التعليم عموماً هو حق أساسي من حقوق الإنسان نصت عليه المواثيق الدولية، وكما نصت عليه الإعلانات والرسائل الوطنية، والتعليم خدمة تلتزم الدولة بتقديمها مباشرة، والتعليم في غايته النهائية يهدف إلى رفع مستوى وعي الإنسان بذاته وبالآخرين، وبحقائق الكون، وأنماط العلاقات التي تحكمها، والارتقاء بالحياة الإنسانية من خلال الزيادة الكمية والنوعية للإنتاج السلعي والخدمي والثقافي والعلمي والفكري والتكنولوجي، بالإضافة إلى المساهمة في التطوير والإبداع وتعزيز أسباب الارتقاء العقلي والجسمي والثقافي للإنسان والمجتمع⁽¹⁾.

ويهدف التعليم العالي إلى تحقيق مجموعة الأغراض والغايات وهي:

- الإسهام في إثراء المعرفة الإنسانية بكافة فروعها عن طريق الدراسات المختصة في البحث الجاد والكشف عن حقائق جديدة.
- تمكين الطلاب المتميزين من حمل الشهادات الجامعية ومواصلة دراساتهم العليا.
- تشجيع الكفاءات العلمية والمهنية المتخصصة وتأهيلهم تأهيلاً عالياً في مجالات المعرفة.
- تشجيع الكفاءات العلمية على مسايرة التقدم السريع للعلم والتقنية ودفعهم للإبداع والابتكار وتطوير البحث العلمي وتوجيهه وتطوير البحث العلمي وتوجيهه لمعالجة قضايا المجتمع.
- الإسهام في تحسين مستوى برامج المرحلة الجامعية لتتفاعل مع برنامج الدراسات العليا⁽²⁾.
- وتختلف الجامعات في وضع منظوماتها الاهدافية بحيث يقتصر بعضها على تفصيل أهداف قليلة وشاملة، وبعضها يتوسع في تفصيل أهداف نوعية خاصة وتتمثل في :

⁽¹⁾مجلة دوات: واقع التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة نصف شهرية، تصدر عن مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، العدد 12، 2015، ص 48.

⁽²⁾مريم أرشيد الخالدي: نظام التربية والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 193.

- تطوير البحث العلمي وتشجيع إجراء تجاربه داخل الجامعة وخارجها.
- تدعيم القيم الروحية لدى الشباب حتى لا تنقطع صلتهم بشارتهم الأصيل.
- العمل على سد حاجة المجتمع من الكفاءات المخصصة والقيادات الوطنية المدربة.
- النظر في مشكلات المجتمع المحلي ومحاولة فهمها وتحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.
- محاولة مواكبة التغير الذي يجري من حولها، وتكيف المجتمع له، واستشفاف مستقبله والإعداد له⁽¹⁾.

4- طرق وأساليب التدريس للتعليم العالي:

تعد الطرق التعليمية أحد الأركان الأساسية لنجاح عملية التعلم والتعليم وأساساً لتحقيق الأهداف التربوية وعنصراً مهماً من عناصر المنهج؛ وعلى ذلك فإنه من الصعوبة بإمكاننا أن نفصل محتوى المنهج عن الطرق المتبقية في تدريسه، فطريقة التدريس أو طريقة التعليم هي تنظيم لخطوات عملية التعلم للوصول إلى أهداف الدرس بأفضل الطرق الممكنة علمياً، فإن أهداف التدريس لن تتحقق إلا إذا اتبع المعلم طريقة مناسبة في إيصال المعلومات والمعارف إلى المتعلمين، إذ أنها تجعله يتقدم في الدرس واثقاً من نفسه لأنه يعرف كيف ومن أين يبدأ أو كيف وإلى ماذا سينتهي من خلال الحصص الصفية، وعندما تكون طريقة التدريس مبنية على أسس علمية، فإنها تساعد على توفير وقت المعلم وعدم ضياع أي جزء منه في جهود غير لازمة أو غير ضرورية، كما أن طريقة التدريس الجيدة تساعد المدرس على التحكم في الظروف المحيطة لكي تصبح الدراسة شيقة وواضحة مما يجعله يقبل عليها بقوة أكبر⁽²⁾.

(1) محمد قمر: فلسفة التعليم الجامعي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2013، ص، ص 39-40.

(2) عمر أحمد المسمري: مدخل إلى التربية، مرجع سابق، ص 234.

معنى طريقة التدريس:

ويقصد بها الطريقة في المجال التربوي: هي الكيفية أو الأسلوب الذي يختاره المدرس لنقل المعلومات للمتعلمين ويعمل على تحقيق الأهداف التعليمية السلوكية، وهي مجموعة من الإجراءات والممارسات والأنشطة العلمية التي يقوم بها المعلم داخل الفصل بتدريس درس معين يهدف إلى تدريس معلومات وحقائق ومفاهيم للمتعلمين⁽¹⁾.

ومهما تعددت طرق التدريس وتنوعت فإنها تجسد اتجاهين رئيسين وهما:

1- الاتجاه السلبي: يفرض فيه على المتعلم منهج محدد، وترسم فيه نشاطاته ويعتمد فيه على طريقة التلقين أو الإلقاء، حيث يقوم المعلم بعمليات الشرح والإلقاء دونما أي تدخل من جانب المتعلم أو مشاركته (طريقة الإلقاء).

2- الاتجاه الإيجابي: ويقسم هذا الاتجاه إلى اتجاهين فرعيين هما:

أ- اتجاه التعلم الذاتي أو الفردي: وفيه يعتمد المتعلم على نفسه في الدراسة والتحصيل ويقتصر دور المعلم على الإرشاد والتوجيه (طريقة دالتون).

ب- اتجاه تعاوني: وفيه يتعاون المعلم والمتعلم فيما بينهما تعاوناً ديمقراطياً في وضع الخطط الدراسية وتنفيذها وتقييمها (طريقة المشروع)⁽²⁾.

أهم طرق التدريس:

إن أهم طرق التدريس ما يلي:

1- إخلاص المعلم في عمله وإبراز شخصيته من أهم عوامل النجاح.

(1) محمد محمد ساري حمادة وخالد حسن محمد عبيدات: مفاهيم التدريس في العصر الحديث، طرائق وأساليب، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع بالأردن، ط1، 2012، ص 49.

(2) عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص، ص 234-235.

- 2- اختيار المعلم الطريقة المناسبة في التدريس فكل طريقة لها وقتها وكل طريقة تكمل ما قبلها ولا بد من الاختيار المناسب والدقيق للطريقة.
- 3- نجاح طريقة التدريس يتوقف أساسا على الإعداد الجيد والمناسب للمعلم وتمكنه من المادة وطريقة عرضها وكفاءته في تطبيقها.
- 4- طريقة حل المشكلات: وتقوم هذه الطريقة على أساس معالجة المشكلة تحدث للطلبة حيث يشارك الطلبة في حلها بتوجيه من المعلم.
- 5- طريقة المشروع (التعلم بالعمل): ويتم فيها ربط الجو المدرسي بالمحيط الاجتماعي، حيث يقوم المدرسون فيها بتنفيذ عملي لمشروع تربوي على أرض الواقع، وقد يكون ذلك فرديا أو جماعيا.
- 6- الطريقة الإلقائية (المحاضرات): وهو أسلوب عرض يتم فيه شرح المعلومات والدرس بشكل جيد ويعتمد على المعلم الذي يعتبر المحور الرئيسي للدرس.
- 7- طريقة المناقشة: وتظهر دور المعلم وكفاءته في توجيه الطلاب نحوها وطريقة صياغتها وكيفية إثارة الطلاب لتطبيقها والإجابة عليها والتعليق على إجاباتهم.
- 8- الطريقة الحوارية: وهي الطريقة التي يعتمد فيها المتعلم على السؤال والجواب بينه وبين المتعلمين⁽¹⁾.

5- أهمية ودور التعليم العالي:

5-1- أهمية التعليم العالي:

تكمن أهمية التعليم العالي في تكوينه لرأس المال البشري المؤهل والمكيف مع احتياجات التنمية الاقتصادية والقادر على الاستجابة لمتطلباته والتغيرات المستمرة سواء كانت محلية أو عالمية، ولإبراز

(1) محمد محمود ساري حمادنة وخالد حسن محمد عبيدات، مفاهيم التدريس في العصر الحديث طرائق وأساليب، مرجع سابق، ص 48.

أهمية التعليم⁽¹⁾، وتعتبر مرحلة التعليم الأكاديمي أو الجامعي من أهم المراحل التعليمية التي مر بها الإنسان، ففي هذه المرحلة يختار الطالب التخصص في المجال الذي يريد العمل فيه فيما بعد، ونجد أن الكثير من الدول العربية والأوروبية اهتمت بهذه المرحلة اهتماما كبيرا، فبعض الدول أتاحت التعليم الجامعي أو الأكاديمي لأبنائها دون مقابل مادي وتحرص على توفير الجو المناسب الذي يسهم في تخرج دفعات قادرة على النهوض بمستقبل وطنها، كما قامت بتطوير المرافق الخاصة بالجامعات واختيار الأساتذة الأكفاء لكي يكسبوا الطلاب الخبرات اللازمة ويمكن إنجاز أهمية التعليم الجامعي في:

- يؤدي التعليم الجامعي دورا هاما في تنمية الوعي الثقافي بين أبناء المجتمع بالقضايا الخاصة بالوطن والتي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الرأي العام، ويتعلم الطالب آداب الحوار⁽²⁾.
- يعتبر التعليم الجامعي بالنسبة للطلاب مفتاح العمل والتوظيف، فالشهادة الجامعية تزيد من فرص الطلب والتوظيف.
- يؤدي التعليم العالي رسالة تربوية في المجتمع، فكثير من الناس يظنه تعليم أكاديمي بحت وهذا رأي خطأ، فالرسالة الجامعية هي مزيج من رسائل أكاديمية ورسائل تربوية تركز عليها الجامعات الناجحة في تربية الطالب على احترام المجتمع.
- التعليم الجامعي هو وسيلة للإبداع والابتكار، فالجامعات توفر مجالا للبحث العلمي وتكون فيها فرص أكبر أمام الطلاب للإبداع في كل ما هو جديد.
- يعتبر التعليم العالي رافد المجتمع بالكفاءات والخبرات المختلفة، كما انه يمكن المؤسسات من استقطاب الكفاءات المتميزة في كل مجالات العلوم⁽³⁾.

(1) نوال نور: عظمة هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مرجع سابق، ص 31.

(2) <https://www.almrta.com/post/441984/11:00/15/03/2018>

(3) <https://www.almrta.com/post/441984/11:00/15/03/2018>

5-2- دور التعليم العالي:

أ- دور الجامعة في خدمة المجتمع:

تحتاز أمتنا مرحلة حاسمة في تاريخها، وتعيش فترة تحول لذلك فلا ينبغي أن تكون الجامعات أبراجا تعيش بمعزل من الأحداث الجارية في الأمة، بل تسهم في الحياة الاجتماعية، كما تتأثر الجامعة بالجو الاجتماعي المحيط بها فإنها قادرة على التأثير فيه وإعادة تشكيله من أمم الطلاب أمتهم وأن يدركوا مشكلاتها الراهنة التي تنتج عن دخول الأمة عصر التكنولوجيا وإذا كانت الجامعة أداة المجتمع في صنع القيادات المختلفة ومصدر أساسي من مصادر الفكر والإشعاع الثقافي فإننا نصبح بحاجة بأن تقوم جامعتنا بتزويد شبابنا بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بمسؤوليات العمل بهذه المجتمعات لاسيما التدريس باللغات الأجنبية (1).

1- ربط التخصصات المختلفة باحتياجات المجتمع.

2- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بغية إيجاد الحلول لها.

3- التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية (2).

ينبغي أن تكون الجامعة وسيلة هامة للانفتاح الثقافي والعلمي والتكنولوجي وأن تعد الطالب القادر على ممارسة هذا الانفتاح على المجتمع المحلي ساعدها في الوصول إلى طرق جديدة وغير مألوفة في إنتاج المعرفة وتطبيقاتها والأخذ والعطاء من مصادر العلم الغربي والشرقي، ولذلك فالأمة في حاجة إلى تبني مبادئ هامة من بينها ما يلي:

1- العمل والنظام.

(1) سعيد حاسم الأسدي: فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي، مكتبة العلامة الحلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص، ص 35-36.

(2) هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص، ص 95-96.

- 2- العمل والبحث العلمي.
- 3- الوحدة والتحاد والتماسك الاجتماعي والوطني.
- 4- الإيمان الوطني والديني والخلقي والروحي وتنمية ضمائر الناس.
- 5- الديمقراطية والعدالة الاجتماعية والمساواة.
- 6- الأخذ بالتكنولوجيا الحديثة.
- 7- الحرية والعدل وتكافؤ الفرص.
- 8- العلم لجميع الأمم وليس قاصرا على قلة الأفراد في أمة بعينها.
- 9- التطوير والتطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية⁽¹⁾.

ب- التعليم العالي والتغير الاجتماعي:

يلعب التعليم العالي في الوطن العربي دورا ملحوظا في عملية التغير الاجتماعي حيث يمثل إجمالا الهدف الذي يتطلع أولياء الأمور حين يلتحق أبناءهم في السنة الأولى للمرحلة الابتدائية أو حتى يتاح لبعضهم أن يلتحق برياض الأطفال وتشجيعهم الدعوات بأن تدور الأيام بسرعة حتى يروهم في رحاب الجامعة وحملة الدكتوراه، ومن المعروف كيف تتحد جدارة المتعلم بالوصول إلى مرحلة التعليم العالي عن طريق برامج دراسية وامتحانات تقيس قدراته على الاستيعاب والحفظ لمجالات معرفية، وفي هذه البرامج يعتمد على المدرس والكتاب، وهي في جملتها تجبر قدراته على الاسترجاع والسيطرة على المعرفة النظرية والفكرية المجردة والتعامل مع الحقائق والمعلومات التي سبق علاجها من خلال المقررات المدروسة، وكثيرا ما تثور نائرة الطلاب وأولياء الأمور حين تحيد الأسئلة قليلا عن المقررات.

(1) سعيد جاسم الأسدي: مرجع سابق، ص 36.

6- النظريات التعليمية في التعليم العالي:

إن النظريات التنظيمية في أي مجال ينتمي إلى علم النفس التنظيمي الذي يدرس تأثير بيئة العمل وأساليب الإدارة على تحفيز العاملين ومدى نظامهم عن العمل ونسبة الإنتاجية، ويعمل علم النفس التنظيمي على تطبيق مبادئ وأساليب علم النفس من أجل تعزيز القدرات البشرية في مكان العمل، والتعليم العالي مؤسسة مثل أي مؤسسة إنتاجية لها وضع مميز حيث تتمثل إنتاجيتها في إعداد وإنتاج العنصر البشري الذي هو دعامة المجتمع والتنمية فيه.

ومن بين النظريات التي تخدم التعليم العالي أبرزها:

1- النظرية الكلاسيكية: (التقليدية):

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتسميتها بالكلاسيكية لبت تقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قاد على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثر في السلوك التنظيمي، وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا ببعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة).

ومن أهم رواد هذه النظرية: هنري فايول، فريدريك تايلور، وماكس فيبر⁽¹⁾

2- النظرية السلوكية (الحديثة):

جاءت النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة) كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، فاهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم، وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها، وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد تختلف على سلوكهم الحقيقي، لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسميين كالصداقات بين أعضاء التنظيم وبالشكل

(1) عماد محمد محمد عطية: التعليم العالي - تاريخه، فلسفته - بيئة الحرم الجامعي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 32-34.

ومن رواد النظرية: شيتز، برنارد، هيربرت سيمون وكرس أرحريس.

3- نظرية النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة التقليدية أو السلوكية لأنهما ركزتا على أن التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به ضمانا لاستمرارية التنظيم.

إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة وبالتالي فإن نظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى من النظريتين السابقتين فهي تتصدى لسؤالات لم تتصدى إليها النظريتين السابقتين⁽¹⁾.

7- مشكلات ومعوقات التعليم العالي:

7-1- مشكلات التعليم العالي:

يعاني التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر والوطن العربي بصفة عامة من مشاكل عدة تحول دون إنتاج البحوث والمعارف العلمية التي تقود إلى تدني جودة البحوث إن وجدت وضعف المستوى العلمي:

- المشكلات الخاصة بإعداد البحوث العلمية:

إن تعذر الحصول على البيانات الفعلية التي تعكس واقع جودة البحوث العلمية قدر تعلق الأمر بالمشكلة موضوع البحث والتي تمثل بدايات الوقت إثبات تؤديه صحة ودقة استنتاجات الباحث في إشارته إلى وجود المشكلة فعليا وغلى دور منظومة البحث العلمي.

(1) عماد محمد محمد عطية: التعليم العالي - تاريخه، فلسفته، مرجع سابق، ص 34.

- الخلل الكبير في سياسات التعليم العالي:

ويتجسد هذا الخلل في الجوانب الخاصة بمنظومة البحث العلمي في الجزائر وهنا نقصد ضعف بيئة البحث العلمي حيث أن معظم أو نسبة من الأوراق العلية المقدمة من قبل الباحثين الجزائريين في جوهرها مقالات علمية وليست بحوث معمقة.

- زيادة درجة تعقيد ضمان الجودة وما يترتب علميا من ضغوط إضافية:

لقد ازدادت منظومة التعليم العالي والبحث العلمي تعقيدا لاسيما من خلال حاجة الوصول إلى عدد متزايد من مصادر التمويل الداخلي والخارجي وهنا المشكل في إمكانية التمويل.

مشاكل النخبة الجامعية:

وهي المشكلات المتعلقة بالواقع الاجتماعي لهيئة التدريس والباحثين، فمعظم الأساتذة الجامعيين والباحثين يعانون من مشاكل ويتخبطون في مشاكل اجتماعية في مقدمتها مشكل السكن مشاكل مادية...، وأن هذا الواقع يخفض ويعيق مردودية وطاقة الباحثين والأساتذة الجامعيين في أداء أدوارهم في البحث العلمي، كما أن لهذه المشاكل آثار مباشرة على إنتاج وتطوير المعرفة العلمية.

ومن جهة أخرى يمكن إرجاع مشاكل إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية إلى:

- نقص الحوافز المادية، نقص المراجع العلمية الخاصة بالبحث.

- نقص التجهيزات والوسائل العلمية.

- أثر الإجراءات الإدارية على مدى إنجاز البحث العلمي ومشكلة النشر.

- انخفاض عدد المؤهلين للعمل في مجال البحث العلمي.

- افتقاد البحث العلمي الجامعي على سياسة واضحة المعالم، بالرغم من الجهود المبذولة، خاصة في السنوات الأخيرة⁽¹⁾.

7-2- معوقات التعليم العالي:

يعاني قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر كغيره من القطاعات من عدة معوقات تقف عائقا أمام إجراء البحوث العلمية في الجزائر فيما يلي:

- عدم توفير البيانات والمعطيات اللازمة عن بعض المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تحد من إجراء البحوث العلمية.

- ضعف الإمكانيات المادية والوسائل المخصصة للباحثين والأساتذة الجامعيين لإجراء البحوث العلمية لاسيما وأن البحث العلمي يكلف جهدا بدنيا وماليا، لذا يتطلب تمويل الباحثين لإجراء بحوثهم.

- غياب التنسيق بين الجهات المنتجة للبحث العلمي والجهات المستهلكة له وكان أبرز هذه المعوقات، فقد تبين من خلال الإطلاع على بحوث الطلبة بالجامعات الجزائرية سواء في الماجستير أو الدكتوراه فتبين أن معظم الدراسات وهمية اخترعها الطلبة والباحثون أنفسهم لغرض استكمال نموذج البحث أو الدراسة، أي أنها مشكلات مفتعلة وليست حقيقية، ويرجع هذا إلى عدم حصول الباحثين على المعطيات والبيانات لإجراء بحوثهم، فيما يجعلهم يتوجهون للبحث في محاور أخرى تتوفر فيها البيانات والمعطيات أكثر.

- ضعف التنسيق بين الجامعات الجزائرية والمعاهد والمدارس العليا.

- غياب المراجع العلمية الحديثة وعدم توفر قاعدة البيانات والمعلومات.

- غياب التكامل العلمي والبحثي بين الجامعات العربية.

(1) بوساحة نجاة وتلايحية نورة: إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار، عنابة، 2005، ص 6.

- ضعف إمكانات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر من جهة وعدم توفر الأجواء الإيجابية لهيئة التدريس التي تحفز على العمل والنشاط في مجال التدريس والبحث العلمي والمعرفي في الجزائر⁽¹⁾.

8- إشكاليات وتحديات التعليم العالي:

تعتبر الجامعات هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن تكوين جيل من الخريجين يخدم المجتمع، وكلما ارتفعت نسبة خريجي الجامعات الكفاء إلى إجمال السكان يدل ذلك على تقدم الأمة، فكلما استطاع التعليم العالي تخريج أفراد ذوي مهارة وخبرة يحتاجها سوق العمل، ومن ثم فإن رسالة الجامعات تتحدد في: تكوين جيل من المواطنين الجامعيين لخدمة المجتمع، لكن في حقيقة الأمر تعاني الجامعات من الإشكاليات التي تعوق قيامها بهذا الدور وتلخص إحدى الدراسات هذه الإشكاليات في النقاط الآتية:

1- اختلاف استراتيجيات التدريس المتبعة.

2- زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات.

3- انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية.

عندما تنتشر ظاهرة الدروس الخصوصية في الجامعات يصبح هناك خلل في العملية التعليمية

من خلال الآتي:

- يقل الحضور ويقل التعامل مع الأساتذة.

- تهترئة الطالب في أستاذه لأنه يقوم بإعطاء دروس خصوصية مقابل مادي.

4- سوء حالة المكتبات

(1) عماد أحمد البرغوثي ومحمد أبو سمرة: مشكلات البحث العلمي، مرجع سابق، ص 1141.

5- ضعف التمويل

كما أن هناك مشاكل أخرى يمكن حصرها فيما يلي:

- عدم كفاية الإدارة الجامعية وعدم قدرتها على تلبية احتياجات الطلاب.
- جمود طرق وأساليب التدريس المتبعة.
- عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم.
- عدم ملائمة نظام الفصل الدراسي وقصر المدة الزمنية الخاصة به.
- عدم توفر فرص العمل، جمود المناهج التعليمية وعدم توفر الأنشطة التطبيقية...

8-1- التحديات التي تواجه التعليم العالي:

يواجه التعليم العالي تحديات كبيرة على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي وتتمثل فيما يلي:

1- تحديات على المستوى الداخلي: وتشمل التحديات على المستوى الداخلي كما يلي:

- الاعتماد الكبير على التمويل من قبل الحكومة: تعتمد مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بصفة عامة على الدعم الحكومي من قبل الحكومة ليصل إلى أكثر من 98% وذلك لكونها مؤسسات ذات خدمة عمومية، ومن جهة أنها غير منتجة من جهة أخرى.
- تواجه الجامعات الجزائرية أكبر تحدي والمتمثل في اعتماد نظم تعليمية ناجحة في بلدان متطورة: لا شيء يبين نجاحها في الجزائر، الشيء الذي يجعل هذه النظم التعليمية المعتمدة تأخذ وقت طويل للتجربة هو جو من الارتياح والتخوف من عدم نجاحها.
- ارتفاع الطلب على التعليم العالي ونقص تزايد عدد الطلبة المسجلين في الجامعات.

- ضعف الطاقة الاستيعابية في بعض التخصصات: لا تملك الجامعات الجزائرية طاقة استيعابية كبيرة لاسيما في بعض التخصصات كالصيدلانية، الطب،... وهذا راجع إلى نقص الهياكل وضعف حجم هيئة التأطير.

- غياب القطاع الخاص في التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:

- ضعف حجم (عدد الطلبة) المسجلين في الدراسات العليا: مقارنة بطور التدرج حيث تمثل هذه النسبة 4.34% وهي نسبة تخلف مشاكل التأطير ومشاكل ضعف حجم هيئة التدريس لاحقا.

- ضعف القدرة المؤسسية: تعتبر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية حديثة النشأة، كما أن الموارد المتاحة لها محدودة، هذا يقلل من تنافسيتها للجامعات الأجنبية المتطورة ويحدد قدرتها في وضع نظام تعليمي وإنتاج معارف علمية بمقاييس عالمية⁽¹⁾.

- ضعف الكفاءة الداخلية: تواجه بعض الجامعات الجزائرية في السنوات الراهنة ارتفاع نسبة الرسوب والتسرب والبقاء 8 سنوات فأكثر في الدراسة، وهذا يشكل تحدي داخلي أمامها في زيادة كفاءتها في البحث العلمي.

8-2- التحديات على المستوى الخارجي:

وتشمل التحديات على المستوى الخارجي كما يلي:

- تنوع أنماط التعليم.

- الانفجار المعرفي.

- الإدارة الإلكترونية تقنيات تطبيق الاتصالات والمعلومات.

(1) عماد أحمد البرغوثي ومحمود أبو سمرة، مرجع سابق، ص 1133.

- العولمة.

- الموقف المتشائم من النظام التعليمي الجديد للجامعة.

- ضعف التعليم في الجزائر.

- تحديات في الواقع الاقتصادي.

خلاصة :

يعتبر التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية الأساسية للطالب الجامعي لأنه في هذه المرحلة المهمة يكسب الفرد أو الطالب معارف ومعلومات وينمي بذلك مداركه وهي مرتبطة أساسا بالبحث العلمي وهي من أهم المراحل التعليمية العليا ويتكون من عدة تخصصات في عدة مجالات.

وفي الأخير تمنح له شهادة جامعية (ليسانس، ماستر، دكتوراه) تؤهله للعمل في أحد الميادين.

المبحث الثالث: عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

تمهيد:

إن نجاح أي منظمة أو مؤسسة في تحقيق غاياتها وأهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وإنما عملية يعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسات.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل فرد من أفرادها الحصول على مختلف المعلومات الخاصة بها.

إن العملية الاتصالية داخل هذه المؤسسات والمنظمات تواجه اليوم العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وفي غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، فلا توجد أي مؤسسة تخلو من العوائق والمشكلات التي يتعرض النظام والهيكل التنظيمي بشكل يومي لهذه المشكلات، ولا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات لتجنبها أو التقليل منها وبالتالي معالجتها للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وقد تناولنا في هذا الفصل الذي يعتبر كربط بين متغيري الدراسة والإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، واشتمل الفصل على لمحة تاريخية عن جامعة جيجل، والهيكل التنظيمي لها، إستراتيجية الاتصال المتبعة، علاقة الاتصال بالتنظيم ودوره في تسيير المؤسسة، وأخيرا تطرقنا إلى أهم عوائق الاتصال التنظيمي.

1- إستراتيجية الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، التي بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للترابط والاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي، وبرامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

توضع إستراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال وكذا مختلف المصالح الأخرى، وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها وهي عبارة عن مشد يربط برامج العمل والذي ينشر إلى المسؤولين لما تصادق عليه المديرية العامة، وتعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين وديناميكيات محيط المؤسسة جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدود في الإستراتيجية وموافقة في تقييد المشاريع بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.

إن هدف الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال هي تبيان طريقة وهوية المؤسسة في مختلف النشاطات.

الميزات التي يجب أن تتوفر في هذه الإستراتيجية:

- الانسجام بين الاتصال الداخلي والخارجي.

- الانسجام بين مختلف سجلاتها.

- الانسجام في مخططاتها.

2- علاقة الاتصال بالتنظيم واتخاذ القرار:

2-1- الاتصال والتنظيم:

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسات والمنظمات وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعا من التعاون بين هذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات أخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

2-2- الاتصال واتخاذ القرار:

يعتبر وضع القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، وتتوقف عملية صنع القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانع القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذ توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر فإن صانع القرارات يقف عاجزا أما المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما، وهنا تبدو أهمية الاتصال في الإدارة واضحة إذ أنه من خلال المنظمات كلها تصبح مهددة بالجمود والفناء⁽¹⁾.

3- دور الاتصال في تسيير المؤسسات:

إن الاتصال يمس مجالات عدة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ونجاح العملية الاتصالية بشكل عام ضروري لتطبيق البرامج المهنية وتنفيذ الأعمال، ففعالية العامل في مهنته مرتبطة إلى حد كبير بمكانة الاتصال في البرنامج العام الذي يعمل على تكامل وتماسك المؤسسة بمختلف عناصرها.

ومعنى هذا أنه ليس في حد ذاته، وإنما وسيلة هامة لتحقيق غايات وأهداف معينة ومحددة وعليه يمكن القول أن للاتصال دور كبير في نجاح المؤسسة، ووضوح أهدافها بالنسبة لاهتمامات

(1) دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، 2009/2008، ص 67.

العمال وانشغالهم⁽¹⁾، إذ أن سلامة الاتصال يتوقف على مدى فعالية الإدارة، ولهذا يقرر "شاستر برنارد": "أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال".

ويبقى الاتصال أحد العناصر المحركة التي تساعد على خلق جو من الثقة المتبادلة والشعور بالانتماء إلى المؤسسة والالتزام بأهدافها، مما يؤثر إيجابا على اتجاهات العمال نحو العمل.

4- عوائق الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها إلى غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات:

- معوقات نفسية، معوقات اجتماعية - ثقافية -، معوقات تنظيمية.

1- المعوقات النفسية أو (الشخصية): وهي تتعلق بالعناصر الإنسانية منها (عملية الاتصال) المرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي عدم فهمهم لعملية الاتصال ونذكر من أهم العوائق:

- الإدراك المشوش لمحتوى الرسالة من جانب مستلمها: وذلك لأسباب كثيرة كتأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمحتويات الرسالة، وكذا عدم تناسب المؤثرات التي تحتويها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه، كذلك صعوبة تفهم الرسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

- عدم الثقة في المرسل (مصدر الرسالة): يقاس مدى نجاح العملية الاتصالية أيضا بمدى الثقة التي يوليها المستقبل للرسالة إلى المرسل ومدى تقييمه لشخصيته واتجاهاته.

(1) مصطفى مزيان: الاتصال والتسيير، المنجلة الجزائرية للاتصال، العدد 17، معهد علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، ص، ص 112-113.

- **تباين الإدراك:** الثقة التي يوليها مستقبل الرسالة إلى المرسل ومدى نفسية شخصية اتجاهاته.

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة ومحتوياتها وإدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي، يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردي، والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر⁽¹⁾.

الانطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

- **الإدراك الانتقائي:** حيث يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره المختلفة وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من أفكار⁽²⁾.

- **نقص درجة الانسجام لدى أطراف الاتصال:** وذلك عند اقتصار أطراف الاتصال للتوازن الداخلي (الاستقرار الداخلي)، أو بوجود فروق بين الخبرات الخاصة بالفرد وبين كل من وعيه ونواياه وكذلك كثيرا ما يحدث أن تتم عملية الاتصال من جانب الأفراد بطريقة فيها الكثير من المبالغة وهذا ما يشير إلى وجود نوع من التناقض بين ما نريد أن نتصل من أجله وما يتم فعلا من اتصالات⁽³⁾.

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

- سوء العلاقات بين الأفراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تتناسب بسلاسة.

(1) محمد يسري وإبراهيم عيسى: الاتصال والسلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 307.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 252.

(3) محمد شبيب، مرجع سابق، ص 246.

2- المعوقات التنظيمية: "Organizational Constraints"

وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة، وأهم هذه المعوقات هي:

- 1- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- 2- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- 3- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم لاتصال الجيد.
- 4- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جميع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.
- 5- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: إن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل...

3- المعوقات البيئية: Environmental Constraints

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة وخارجها وأهم هذه المعوقات ما يلي:

- اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقاً في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوف في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

- **التشتت الجغرافي:** إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب (1).

4- المعوقات المالية: تتمثل المعوقات المالية في الجوانب المالية اللازمة لتحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، فقد لا يسمح بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأي منظمة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لرفع فعالية وكفاءة الاتصالات في مواجهة المشكلات الإدارية ويمكن حصر بعض المعوقات المالية فيما يلي:

- قلة الموارد المالي اللازمة لتأسيس أنشطة اتصال متطورة.

- محدودية المخصصات المالية لشراء وصيانة أجهزة وتقنيات الاتصال ونقص الأيدي العاملة الماهرة في هذا المجال (2).

(1) محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرج سابق، ص، ص 253-254.

(2) عبد المجيد بن عبد المحسن آل الشيخ: معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011/2010، ص، ص 55-56.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى معرفة الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة ودور الاتصال التنظيمي في تسييرها مع التعرف على أهم عوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من فعاليته والتي تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة غالباً، ولهذا خصصنا هذا الفصل للوقوف على هذه المعوقات على اختلاف أنواعها منها: معوقات نفسية (شخصية)، معوقات تنظيمية، معوقات اجتماعية، ثقافية بيئية، مالية والتي تحول دون تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال بالإضافة إلى ارتباط الاتصال بمنظومة القيم والمعايير التي يحملها الأفراد العاملون في بيئتهم الاجتماعية.



الفصل الثالث

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: النتائج العامة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

خامساً: الاقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد انتهائنا من الجانب المنهجي والنظري بمحاورة سنتطرق في هذا الفصل الأخير إلى عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني، وتعد هذه المرحلة من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته العلمية، وهذا يتعلق بأهمية البيانات المتصل عليها، وعلاقتها بمشكلة الدراسة وأهدافها.

سنقوم في هذا الفصل إعطاء نظرة تفصيلية وتكاملية عن مجريات الدراسة الميدانية والتي من خلالها سنقوم بتحويل المعطيات النظرية إلى حقائق إجرائية والتي ستفيدنا في تحقيق الهدف العلمي الذي أجرينت من أجله الدراسة.

كما سنحاول أيضا في هذا الفصل إجراء الخطوات العلمية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، بدأ بصياغة استمارة استبيان كمرحلة أولية ثم توزيعها على عينة البحث وصولا إلى تفرغ هذه البيانات المتحصل عليها وتفسيرها وتحليلها بناء على معطيات الجداول المتحصل عليها ثم ربطها مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى نتائج عامة للدراسة ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة وفي ظل المقاربة النظرية للدراسة وأخيرا طرح مجمل التوصيات والاقتراحات الخاصة بالدراسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي.

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

جدول رقم 01: جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة%
أنثى	36	65.45%
ذكر	19	34.55%
المجموع	55	100%

بين الجدول أعلاه أن نسبة الأناث 65.45% وهي ممثلة بـ 36 مفردة في حين أن نسبة الذكور بلغت نسبتها بـ 34.55% وهي ممثلة بـ 19 مفردة، ونفسر هذا التباين انه راجع إلى إن معظم الذكور لا يرغبون في إكمال مشوارهم الدراسي ويعود ذلك لسبب تفرغهم لعالم الشغل أو الفشل في حين أن فئة الأناث تعد الفئة الأكثر نجاحاً في الدراسة وتفوقاً في مجال التحصيل العلمي وكذلك نجد أن فئة الأناث تملن إلى المهنة الإدارية إضافة إلى ارتفاع نسبة النجاح في البكالوريا لصالح الإناث على عكس الرجال الذين تستهويهم المهنة الأكثر ربحية كالتجارة مثلاً.

جدول رقم 02: جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

المتغير	التكرار	النسبة%
22-25 سنة	03	5.45%
26-30 سنة	07	12.72%
أكثر من 30 سنة	45	81.83%
المجموع	55	100%

بين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية (أكثر من 30 سنة) والتي قدرت نسبتها بـ 81.83% ويمثلها 45 مفردة وتأتي بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (26-30 سنة) وتقدر نسبتها بـ 12.72% وهي ممثلة بـ 07 مفردة، وتليها الفئة العمرية الثالثة الأخيرة (22-25 سنة) وتقدر نسبتها بـ 5.45% وهي ممثلة بـ 03 مفردة. ويعود ارتفاع الفئة العمرية الأولى إلى أنها الفئة الأنسب لاشتغال أي مهنة ولديهم خبرة واسعة في مجال العمل بالإضافة إلى أنهم أكثر فئة لديهم فرص العمل.

في حين يعود انخفاض النسبة العمرية الثانية إلى أن الأفراد حديثي التخرج من الجامعات وليس لديهم خبرة في مجال العمل ويعود قلة النسبة العمرية الأخيرة إلى عدم إكمال مشوارهم الدراسي أو عدم حصولهم على مناصب شغل بعد، ويعود ذلك كون الأفراد غالبا ما يحصلون على عقود مؤقتة وهذا ما يقلل استقرارهم في الوظائف التي يشغلونها.

جدول رقم 03: جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس المستوى التعليمي.

المتغير	التكرار	النسبة %
ثانوي	18	32.73%
جامعي	37	67.27%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بالمستوى التعليمي، أن نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي يمثل أعلى نسبة حيث بلغت بـ 67.27% والمقدرة بـ 37 مفردة وتليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بـ 32.73% والمقدرة بـ 18 مفردة ويعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي إلى سياسية استقطاب الكفاءات المؤهلة من ذوي الشهادات الجامعية كذلك يعود إلى طبيعة الوظائف داخل المؤسسة بحسب شروط التوظيف التي تتطلب مؤهلا جامعيًا في الغالب، تراكم عدد كبير من خريجي الجامعات من مختلف الجامعات وهذا ما يجعل شرط المؤهل الجامعي ضروري، أما انخفاض المستوى التعليمي الثاني راجع إلى عدم الحصول على شهادة تؤهلهم لتولي مناصب إدارية عالية.

جدول رقم 04: جدول يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	29.10%
من 5-10 سنوات	22	40%
أكثر من 10 سنوات	17	30.90%
المجموع	55	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين ذوي الخبرة (5-10 سنوات) والتي قدرت بـ 40% والممثلة بـ 22 مفردة وتليها في المرتبة الثانية نسبة المبحوثين منذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 30.90% والتي قدرت بـ 17 مفردة، ثم المرتبة الثالثة ضمت نسبة المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) والتي قدرت بـ 29.10% والممثلة بـ 16 مفردة ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين ذوي الخبرة من (5 إلى 10 سنوات) إلى عدم التحاق المبحوثين بعالم الشغل في وقت مبكر وأيضا يعود إلى تولي المبحوثين وظائف إدارية جديدة، إضافة إلى أن الاستقرار الوظيفي يكون منخفضا مع موظفين بعقود مؤقتة وكذلك عدد المناصب المفتوحة سنويا قليلة، في حين يعود انخفاض المبحوثين ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات، بعدما تم تثبيتهم في مناصبهم، حيث يكونون في مرحلة العطاء نتيجة لاستقرارهم الوظيفي وازدياد حظوظهم في الحصول على عقود عمل رائجة أما فيما يخص قلة المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) هذا راجع عدم الكفاءة ونقص الخبرة لديهم، وتوليهم مناصب شغل جديدة وحديثي التخرج.

جدول رقم 05: جدول يوضح توزيع الباحثين حسب الوظيفة التي يشغلونها.

المتغير	التكرار	النسبة %
متصرف مستشار	00	%00
متصرف رئيسي	01	%0.18
متصرف	08	%14.54
ملحق بحث بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	00	%00
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	06	%10.90
ملحق رئيسي للإدارة	06	%10.90
عون إدارة رئيسي	02	%3.63
عون إدارة	04	%7.27
مساعد بالمكتبات الجامعية	01	%0.18
كاتب مديرية رئيسي	01	%0.18
تقني سامي في الإعلام الآلي	02	%3.63
عامل مهني من الصف الثاني	01	%0.18
عامل مهني من المستوى الثالث	01	%0.18
عامل مهني من المستوى الأول	03	%5.45
كاتب مديرية	02	%3.63
محاسب إداري	04	%7.27
مساعد متصرف	01	%0.18
مهندس دولة في الإعلام الآلي	03	%5.45
مساعد مهندس في الإعلام الآلي	02	%3.63
تقني في الإعلام الآلي	06	%10.90
عون تقني للمكتبات	01	%0.18
عون خدمة من المستوى الأول	00	%00
المجموع	55	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة الباحثين الذين أجابوا بنوع الوظيفة التي يشغلونها بحيث نجد متصرف بنسبة 14.54% والممثلة 08 مفردات تم تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا على وظيفة (ملحق مكاتب الجامعة من المستوى الأول وملحق رئيسي بالإدارة وتقني في الإعلام الآلي) بنسب متساوية بلغت 10.90% والممثلة 06 مفردات، ثم تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا على وظيفة (محاسب إداري وعون إدارة) بنسبة متساوية 7.27% وممثلة 04 مفردات تأتي بعدها نسبة الذين أجابوا على وظيفة (عامل مهني ومهندس دول في الإعلام الآلي) بنسبة متساوية 5.45% وممثلة 09 مفردات، ثم تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا على وظيفة عون (إدارة رئيسي و تقني سامي في الإعلام الآلي وكاتب مديرية ومساعد مهندس في الإعلام الآلي) بنسب متساوية والتي قدرت بـ 3.63% والممثلة 02 مفردة، ثم تليها آخر نسبة للباحثين الذين أجابوا على الوظيفة التي يشغلونها) مساعد بالمكاتب الجامعية وكاتب مديرية رئيسي وعامل مهني من الصف الثاني وعامل مهني من الصف الثالث ومتصرف رئيسي ومساعد متصرف وعون تقني للمكاتب.) بنسب متساوية وقدرت 0.18% والممثلة بـ 01 مفردة وكذلك نذكر غياب بعض الموظفين عن مناصبهم لأسباب شخصية وعطل مرضية (ذكر سابقا).

ويعود ارتفاع نسبة الباحثين الذين أجابوا بنوع الوظيفة التي يشغلونها تقني في الإعلام الآلي وملحق بالمكاتب الجامعية من المستوى الأول إلى أن إدارة الكلية تحتاج إلى مناصب وإلى موظفين لخدمة الطلبة تسهيل عليهم عملية البحث عن الكتب، ثم تليها نسبة الذين يشغلون وظيفة عون إدارة ومحاسب إداري بنسبة قليلة نوعا ما وهو ما يعود إلى اكتفاء إدارة الكلية في هذا النوع من الوظائف فويعود انخفاض هذه نسبة الوظائف في الإدارة مهندس دولة في الإعلام الآلي وعامل مهني من المستوى الأول إلى عدم حاجة إدارة الكلية إلى عدد كبير في هاتين الوظيفتين، كما تليها نسبة الباحثين الذين يشغلون وظيفه كاتب مديرية ومساعد مهندس في الإعلام الآلي وعون إدارة رئيسي وتقني سامي في الإعلام الآلي بنسبة منخفضة تماما عن سابقتها وهذا راجع إلى عدم توفر مناصب شغل في هذه الوظيفة وأنها غير مطلوبة بشكل كبير، وأخيرا نسبة الباحثين الذي أجابوا على الوظيفة

مساعد متصرف ومتصرف رئيسي ومساعد بالمكتبات الجامعية وكاتب مديرية رئيسي وعون تقني للمكتبات وعامل مهني من الصف الأول وعامل مهني من الصف الثالث بنسبة منخفضة جدا، ويعود نقص في هذه المناصب إلى خروج بعض العمال أو استقالتهم أو بسبب ظروف شخصية ومنه نستنتج أن أعلى نسبة في الإدارة هي وظيفة متصرف لحاجة المؤسسة لهذا المنصب.

جدول رقم 6: جدول يوضح توزيع الباحثين حسب اللغة المتقنة.

المجموع		لا		نعم		اللغة المتقنة
ن%	تك	ن%	تك	ن%	تك	
100%	55	5.45%	3	94.54%	52	عربية
100%	55	49.09%	27	50.90%	28	فرنسية
100%	55	78.18%	43	21.81%	12	إنجليزية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق باللغات المتقنة أن أغلب الباحثين يتقنون اللغة العربية بحيث بلغت 94.54% والمقدرة بـ 52 مفردة في حين نجد اللغة الفرنسية بنسبة 50.90% والتي قدرت بـ 28 مفردة، وفي الأخير تليها اللغة الإنجليزية والتي بلغت نسبتها بـ 21.81% والمقدرة بـ 12 مفردة ويعود سبب ارتفاع نسبة اللغة العربية إلى أنها لغة رسمية وهي لغة الأم التي تدرس في جميع الأطوار أما اللغة الثانية هي الفرنسية باعتبارها لغة ثانية إلى جانب اللغة الأم واعتبار أنها موروث تاريخي ولغة متداولة بين الأفراد، وهي ضرورية في المؤسسات لأن أغلب الأعمال تنجز وتكتب باللغة الفرنسية والعربية، فأغلبية الموظفين يتقنون اللغة الفرنسية لأنها تنسب مع الخبرة ثم تليها اللغة الإنجليزية بنسبة قليلة لأنها ليست ضرورية ولأن أعمال المؤسسة لا تتطلب إتقان اللغة الإنجليزية يتعلمها الفرد في حياته اليومية، وكذلك راجع إلى أنها لغة جديدة وتدرس ابتداء من الطور المتوسط.

المحور الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في جامعة جيجل

جدول رقم 7: جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال السائد داخل الكلية.

المتغير	التكرار	النسبة %
رسمي	19	34.54%
غير رسمي	04	7.27%
الاثنان معا	32	58.18%
المجموع	55	100%

من خلال معطيات الجدول المتعلق بنوع الاتصال السائد داخل الكلية نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا الاثنان معا والتي بلغت نسبتها بـ 58.18% والمقدرة بـ 32 مفردة وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالاتصال الرسمي بنسبة 34.54% والممثلة بـ 19 فرد ثم في المرتبة الثالثة المبحوثين الذين أجابوا بالاتصال الغير رسمي بنسبة 7.27% والمقدرة بـ 04 مفردات، ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا الاثنان معا إلى أن الكلية تعتمد على نوعين من الاتصال أي الاثنان معا (الرسمي وغير الرسمي) وهذا يعود إلى طبيعة العمل داخل إدارة الكلية وحسب نمط القيادة للرؤساء والرسمية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والى العلاقات التعاونية السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، أما نقص الأفراد الذين أجابوا بنوع الاتصال الرسمي يعود إلى أن إدارة الكلية لا تقتصر على نمط واحد فقط ولا تتعامل بالرسمية بشكل كبير وهذا يعود إلى طبيعة النمط السائد داخل الكلية وطبيعة الأشخاص، أما فيما يخص قلة المبحوثين الذين أجابوا بنوع النمط السائد غير الرسمي وهذا راجع إلى الجدوية في القيام بالأعمال وتنفيذ الأوامر المتعلقة بالعمل وان الموظفين يعتمدون على النوع الغير رسمي بنسبة قليلة.

ومنه نستنتج مما سبق أن نوع الاتصال السائد داخل إدارة الكلية هو الاثنان معا لأنه الأنسب في المعاملات الإدارية.

جدول رقم 08: جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اتجاهات الاتصال السائد داخل الكلية.

المجموع		لا		نعم		اتجاه الاتصال
ن %	تك	ن %	تك	ن %	تك	
100 %	55	36.36 %	20	63.63 %	35	الاتصال الصاعد
100 %	55	36.36 %	20	63.63 %	35	الاتصال النازل
100 %	55	56.36 %	31	43.63 %	24	الاتصال الأفقي

من خلال معطيات الجدول والمتعلقة باتجاهات الاتصال السائد في إدارة الكلية نلاحظ تساوي نسبي الأفراد الذين أجابوا أن اتجاهات الاتصال السائد داخل الكلية هو الاتصال الصاعد والنازل في المرتبة الأولى بنسبة 63.63% والممثلة بـ 35 مفردة، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن اتجاهات الاتصال السائد داخل الكلية الاتصال الأفقي بنسبة 43.63% والممثلة بـ 24 مفردة ويعود تساوي نسبي الأفراد الذين أجابوا أن اتجاهات الاتصال السائد الصاعد والنازل إلى أن إدارة الكلية تعتمد على كلا نوعي الاتصال الصاعد والنازل أي أن الأوامر والتعليمات والملاحظات تصدر من الجهات العليا في المؤسسة التي يشرف عليها المسؤولون والرؤساء ومشاركة أيضا العمال في وضعها وكذلك المصادقية في العمل واحترام العمال لقوانين المؤسسة التي تفرض عليهم، ويعود قلة الاتصال الأفقي في إدارة الكلية إلى عدم مشاركة العمال مع بعضهم البعض في وضع القرارات الإدارية واختلاف وجهات النظر وعدم تبادل الآراء والمعلومات في الإدارة مما ينعكس عليهم بظهور مشاكل في العمل على عكس الاتصال الصاعد والنازل التي تحكمه مجموعة من القيود والضوابط، من خلال ما سبق نستنتج أن اتجاهي الاتصال السائدين بكثرة داخل إدارة الكلية هو الاتصال الصاعد والنازل ذلك راجع إلى خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، حيث لاحظنا

سيادة كلا من الاتصال الصاعد والنازل بأعلى نسبة وهذا يعود إلى الرسمية في نقل الأوامر والتوجيهات وإلى العلاقات التعاونية السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك يشجع الموظفين على نقل وجهات نظرهم وشكاويهم إلى المستويات الأعلى ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية، وهذا لا يعني عدم وجود الاتصال الأفقي الذين يكون بين العاملين الموظفين.

جدول رقم 09: جدول يبين نوع الوسائل المستخدمة داخل الكلية

(أ-9): الوسائل المكتوبة:

المجموع		لا		نعم		التكرارات	
ن%	تك	ن%	تك	ن%	تك	نوع الوسائل	
100%	55	12.72%	07	87.27%	48	إعلانات مكتوبة	وسائل مكتوبة
100%	55	41.81%	23	58.18%	32	تقارير	
100%	55	58.18%	32	41.81%	23	تعليمات	
100%	55	54.54%	30	45.45%	25	لوائح	
100%	55	89.09%	49	10.90%	6	مجلة المؤسسة	
00%	00	00%	00	00%	00	أخرى تذكر	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ارتفاع نسبة الباحثين الذين أجابوا بنوع الوسائل المكتوبة المستخدمة "إعلانات مكتوبة" والتي بلغت نسبتها 87.27% والممثلة بـ 48 مفردة تم تليها "التقارير" في المرتبة الثانية بنسبة 58.18% والممثلة بـ 32 مفردة، ثم تليها "اللوائح" في المرتبة الثالثة بنسبة 45.45% ممثلة بـ 25 مفردة ثم تليها "التعليمات" في المرتبة الرابعة بنسبة 41.81% والممثلة بـ 23 مفردة وأخيرا مجلة المؤسسة بنسبة 10.90% والممثلة بـ 6 مفردات.

ويعود هذا التباين إلى أن المؤسسة تعتمد على "الإعلانات المكتوبة" بنسبة كبيرة جدا، لأنها الوسيلة الأنسب لنقل المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، وتستخدمها كذلك في نقل التوجيهات

والأمور والقوانين المتعلقة بسير عمل الكلية وكذلك الانشغالات التي تتعلق بالموظفين العاملين بالإدارة والطلبة والأساتذة لمختلف القضايا التي تتعلق بإدارة الكلية.

ويمكن أيضا تفسير ارتفاع نسبة الأفراد الذين صرحوا بنوع الوسائل المكتوبة المستخدمة داخل الكلية، "التقارير" بنسبة مرتفعة نوعا ما وهذا يعود إلى أنها وسيلة ضرورية وهي من أكثر الوسائل التي تستعملها المؤسسة في نقل الشكاوي والأوامر والتوجيهات المتعلقة بأعمال الكلية، أما فيما يخص الأفراد الذين صرحوا بنوع الوسائل المكتوبة المستخدمة داخل الكلية، اللوائح والتعليمات بنسبتين متقاربتين ومنخفضتين نوعا ما وهذا يعود إلى أن الكلية لا تعتمد على هاتين الوسيلتين بكثرة (اللوائح والتعليمات)، فهي تقتصر على نقل المهام والأمور المتعلقة بالمؤسسة والتوجيهات والتعليمات المؤسسة أما فيما يخص الأفراد الذين أجابوا بنوع الوسائل المكتوبة المستخدمة داخل الكلية مجلة المؤسسة بنسبة قليلة وهذا راجع إلى أن الكلية لا تعتمد بشكل كبير عليها لأنها ليست مهمة لحد ما.

مما سبق نستنتج أن الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما داخل الكلية هي الإعلانات المكتوبة لأنها ضرورية في نقل التعليمات الخاصة بالكلية.

(ب-9): الوسائل الشفوية.

المجموع		لا		نعم		التكرارات	
ن%	تك	ن%	تك	ن%	تك	نوع الوسائل	
100%	55	27.27%	15	72.72%	40	هاتف	وسائل شفوية
100%	55	54.54%	30	45.45%	25	مقابلات	
100%	55	89.09%	49	10.90%	6	مؤتمرات	
100%	55	87.27%	48	12.72%	7	ندوات	
100%	55	27.27%	15	72.72%	40	اجتماعات	
00%	00	00%	00	00%	00	أخرى تذكر	

من خلال بيانات الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ ارتفاع وتساوي نسبي الأفراد الذين أجابوا بنوع الوسائل الشفوية المستخدمة "هاتف واجتماعات" بنسبتين متساويتين والتي بلغت نسبتهما 72.72% والممثلتين بـ 40 مفردة، تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بنوع الوسائل الشفوية المستخدمة مقابلات بنسبة 45.45% والمتمثلة بـ 25 مفردة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين صرحوا بنوع الوسائل المستخدمة ندوات بنسبة 12.72% والمتمثلة بـ 7 مفردات، ثم أخيرا نسبة الأفراد الذين أجابوا بنوع الوسائل الشفوية المستخدمة "مؤتمرات" بنسبة متقاربة مع النسبة التي قبلها والتي بلغت نسبتها 10.90% والمتمثلة بـ 6 مفردات.

ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن "الهاتف والاجتماعات" هما الوسيلتان الأكثر استخداما في المؤسسة راجع إلى أن "الهاتف" يستخدم في التواصل وفي نقل المعلومات والأخبار المتعلقة بالعمل نظرا لتوفر هذه الوسيلة في المؤسسة لأنها من الوسائل التقليدية ويتميز بالسرعة والسهولة والبساطة، أما ارتفاع وسيلة "الاجتماعات" في المؤسسة لأنها أيضا من أكثر الوسائل الشفوية التي تعتمد عليها المؤسسة، ولها أهمية بالغة مثل توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل وتحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين، أما فيما يخص "المقابلات" فتستخدمها المؤسسة بإجراء مقابلات مع المسؤولين في مؤسسات أخرى، وتعتبر وسيلة فعالة وناجحة في فض النزاعات والفصل في الآراء بأقل جهد وتكلفة، وتستخدمها المؤسسة في كل ما يتعلق بالتوجيه والإشراف، وكذلك شرح المسؤولين اتجاهات وأهداف المؤسسة، أما فيما يخص الوسائل الشفوية "الندوات" و"المؤتمرات" كانت بنسبة ضئيلة جدا، هذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على هاتين الوسيلتين، وذلك ربما يعود إلى عدم القيام بعقد ندوات بشكل مستمر ربما يعود السبب إلى عدم إتباعها في الأعمال الإدارية.

نستنتج مما سبق ومن خلال قراءة للجدول وما تم تسجيله من ملاحظات نجد أن "الهاتف" و"الاجتماعات" من أكثر الوسائل الاتصالية التقليدية المستخدمة لأنها تحدد السياسات والإجراءات المتعلقة بالأعمال، فالهاتف يعتمد عليه بصورة كبيرة في التواصل بين المستويات التنظيمية

لسهولة استعماله ونقص التكلفة مقارنة بالوسائل الأخرى، وهناك وسائل أخرى تستخدمها يطغى عليها الطابع التقليدي تتضمن اتفاهه على مسائل معينة للتعرف على سياسة المؤسسة واستراتيجياتها.

(ج-9): الوسائل الإلكترونية.

المجموع		لا		نعم		التكرارات	
ن%	تك	ن%	تك	ن%	تك	نوع الوسائل	
100%	55	30.90%	17	69.06%	38	انترنت	وسائل إلكترونية
100%	55	87.27%	48	12.72%	7	انترانت	
00%	00	00%	00	00%	00	اكسترات	
00%	00	00%	00	00%	00	أخرى تذكر	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنوع الوسائل الإلكترونية المستخدمة "انترنت" بنسبة 69.6% والتي قدرت بـ 38 مفردة، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنوع الوسائل الإلكترونية "انترانت" بنسبة 12.72% ومثلت بـ 7 مفردات، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنوع الوسائل الإلكترونية المستخدمة "اكسترات" بنسبة منعدمة.

ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالوسائل الإلكترونية المستخدمة انترنت إلى أن المؤسسة تعتمد عليها بنسبة كبيرة نظرا لأهميتها في القيام بالأعمال الإدارية بكثرة، وتميزها بالسهولة والسرعة في نقل المعلومات والبيانات الخاصة بأعمال الإدارة، واختصار الجهد والوقت والمال، وكذلك ربط المؤسسة بمواقع خاصة عن طريق الانترنت كالبريد الإلكتروني للتعامل مع المؤسسات الأخرى وحفظ معلومات المؤسسة، كذلك ضمان انسياب المعلومات بصورة سريعة وسهلة عند رؤساء المصالح مقارنة بالفئات الأخرى، ربما توجد الأجهزة التي يتم ربطها "بالانترنت" بمكاتب رؤساء المصالح (وهذا ما تأكد لنا من خلال إجابة أحد رؤساء المكاتب والفروع)، أما انخفاض نسبة الأفراد الذين أجابوا بنوع الوسائل الإلكترونية المستخدمة "انترانت" والتي تعمل بطريقة مشابهة لعمل "الانترنت" هذا راجع إلى أن الكلية لا تعتمد على هذه الوسيلة لأنها تستخدمها المنظمات أكثر، يعد هذا نقصا كبيرا في

امتلاك هذه الوسيلة لأنها تعتمد بكثرة من قبل الرؤساء فقط ومن البديهي ما دام الانترنت مستخدمة فقط عند الفئة القليلة فلا يكون هناك استخدام الانترنت كشبكة داخلية لأنها تمثل الاستخدام الفعلي للانترنت ومن خلالها يتم تبادل المعلومات ونقلها بين جميع المستويات التنظيمية كما يتم من خلالها الولوج إلى الانترنت أي هذه التقنية غير متاحة لجميع الموظفين فهي متاحة للفئة الإدارية العليا ولم يتم تفعيلها بطريقة جيدة، بالإضافة إلى أنها تحافظ على سرية المعلومات والإطلاع عليها من قبل الأفراد مؤسسة فقط، أما انعدام نسبة الأفراد الذين صرحوا بوسيلة الإلكترونيّة "اكسترنات" بنسبة منعدمة راجع إلى عدم استخدام هذه الوسيلة من قبل المؤسسة لأنها تعتبر بمثابة هيكل عام للانترنت بين الشركات الأمنية.

نستنتج مما سبق أن "الانترنت" هي الوسيلة الإلكترونيّة الأكثر استخداما داخل المؤسسة وهذا راجع لعدة اعتبارات منها السهولة وسرعة الانتشار، وكذا بإمكانها إيصال المعلومات والأفكار ببساطة، وهذا ما تقوم به المؤسسة من خلال تواصلها مع العمال والأساتذة ومختلف الهيئات عن طريق مواقع إلكترونية خاصة بالمؤسسة، إلا أنها تقنية غير متاحة لجميع الفئات الإدارية فهي متوفرة عند الفئة الإدارية العليا، فلم يتم من خلالها استخدام تقنية الانترنت "والاكسترنات" على اعتبار أن الحاسوب مزود بالانترنت من أكثر الوسائل الاتصالية استخداما مقارنة بالوسائل الأخرى، وهذا ما تؤكد نظرية اتخاذ القرارات التي تولى أهمية كبيرة للاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونيّة في العمل نظرا لتسهيل العمل.

جدول رقم 10: جدول يبين وسائل الاتصال الأكثر استخداما داخل الكلية.

المجموع		لا		نعم		وسائل الاتصال
ن%	تك	ن%	تك	ن%	تك	
100%	55	41.81%	23	58.18%	32	وسائل شفوية

وسائل كتابية	39	%70.90	16	%29.09	55	%100
وسائل إلكترونية	8	%14.45	47	%45.45	55	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة الوسائل الكتابية والتي هي الأكثر استخداما في الكلية والتي بلغت نسبتها %70.90 التي قدرت بـ39 مفردة تليها في المرتبة الثانية الوسائل الشفوية بنسبة متفاوتة والتي بلغت نسبتها %58.18 و قدرت بـ32 مفردة، ثم تليها في المرتبة الثالثة الوسائل الإلكترونية بنسبة منخفضة جدا والتي قدرت بـ14.54% والممثلة بـ08 مفردات.

ويعود ارتفاع الوسائل الكتابية إلى أن المؤسسة تعتمد بكثرة عليها وذلك لسهولة استخدامها كونها من الوسائل التقليدية وتوفرها نظرا لاعتماد المؤسسة عليها كإعلانات المكتوبة في نقل التعليمات والأوامر والأمور المتعلقة بالعمل، تليها الوسائل الشفوية بنسبة متقاربة، وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعتمد عليها بشكل كبير لأنها الوسائل الأكثر استخداما، إلى جانب الوسائل الكتابية تستخدمها كذلك في نقل التعليمات والشكاوي وانشغالات المؤسسة كإجراء مقابلات واجتماعات وندوات ومؤتمرات، نظرا لارتباطها الوطيد بمجمل الوظائف الإدارية، أما نقص استخدام الوسائل الإلكترونية هذا يعود إلى أن المؤسسة تكاد تنعدم فيها استخدام هذه الوسائل وهذا راجع إلى التأخر في الاعتماد على " الانترنت " والتكنولوجيا في العمليات الإدارية وكذلك تأخر في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على الوسائل الكتابية إلى جانب الوسائل الشفوية بقدر كبير لأنها الوسائل المناسبة و التقليدية المتوفرة التي يعتمد عليها.

جدول رقم 11: جدول يبين سهولة الاتصال مع الزملاء في العمل.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	38	69.09%
لا	17	30.90%
المجموع	55	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود سهولة في الاتصال مع الزملاء في العمل بنسبة 69.06% ممثلة بـ 38 مفردة وهي أعلى نسبة، تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود سهولة في الاتصال مع الزملاء في العمل بنسبة 30.90% والممثلة بـ 17 مفردة.

ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود سهولة في الاتصال مع الزملاء إلى أن هذه الفئة تجد سهولة في التعامل مع الزملاء وهذا لامتلاكها حسن ومهارة التواصل مع الآخرين والقدرة على التفاهم، كونهم يكونون نفس المستوى الإداري، وتربطهم علاقات مشتركة في العمل، وتبادل الآراء والمعلومات فيما بينهم، أما فيما يخص انخفاض نسبة المبحوثين الذين أقرروا بعدم وجود سهولة في الاتصال مع الزملاء وهذا يعود إلى أن الأفراد العاملين يختلفون في الأفكار والإيديولوجيات في نفس المستوى وفقدانهم فن التعامل مع الزملاء الآخرين وعدم التوافق والانسجام في الأفكار وافتقارهم إلى الصفات الحسنة وتميز بعضهم بالمزاجية والتعصب في التعامل مع الزملاء الآخرين.

في حالة الإجابة بنعم:

المتغير	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن
دائما	18	47.36%	22	52%	38	100%
غالبا	16	42.10%	22	57%	38	100%
أحيانا	04	10.52%	34	89.47%	38	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 47.36% من المبحوثين الممثلين ب18 مفردة صرحوا بوجود سهولة في الاتصال مع الزملاء في العمل، في حين تليها نسبة 42.10% ممثلين ب16 مفردة أجابوا بوجود سهولة في الاتصال مع الزملاء تكون "غالبا"، ثم تليها نسبة 10.52% ممثلين ب04 مفردة أجابوا بوجود سهولة في الاتصال مع الزملاء تكون "أحيانا".

يعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين صرحوا بوجود سهولة في الاتصال "دائما" هذا يعود إلى أن الموظفين تجمعهم علاقات تعاون وتبادل واحترام مبنية على أساس التفاهم فيما بينهم وأيضا يشكلون علاقات وطيدة في العمل، ويعود انخفاض نسبة الأفراد الذين يقرون بوجود سهولة الاتصال مع الزملاء في العمل "غالبا" بنسبة متقاربة جدا مع النسبة الأولى وهذا راجع إلى أن الموظفين في بعض الفترات قد تصيبهم حالات من الإرهاق والغضب وبذلك تؤثر على علاقاتهم مع الأطراف الأخرى في العمل وكذلك الاختلاف في مهارات التواصل مع الآخرين خاصة اللغة ويعود إلى اختلافهم في الفروق الفردية، أما قلة الأفراد الذين أجابوا بوجود سهولة في الاتصال مع الزملاء "أحيانا" هذا يعود إلى أن الموظفين يصعب عليهم التعامل مع الزملاء الآخرين لان الأفراد يختلفون في الآراء و الأفكار واختلاف وجهات النظر وطريقة التعامل مع الزملاء وافتقارهم إلى مهارات التواصل المناسبة في التعامل.

ومنه نستنتج أن أكبر نسبة هي الأفراد الذين أجابوا بسهولة الاتصال مع الآخرين "دائما" لأنها تجتد سهولة كبيرة في التعامل مع الآخرين بعيدا عن المشاكل بموازاتها مع نسبة الأفراد الذين أجابوا بسهولة الاتصال مع الزملاء غالبا.

جدول رقم 12: يبين المستوى التنظيمي الذي يواجه فيه المبحوثون عوائق أكثر في عملية الاتصال.

المتغير	التكرار	النسبة
زملاء في المستوى الإداري الذي تعمل فيه	09	16.36%
زملاء في المستوى الإداري الأعلى	35	63.64%
زملاء في المستوى الأدنى	11	20%
المجموع	55	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود عوائق في الاتصال بالزملاء في المستوى الإداري الأعلى بنسبة 63.64% والممثلة بـ 35 مفردة تليها الزملاء في المستوى الإداري الأدنى والذي تعمل فيه بنسبة 20% وممثلة بـ 11 مفردة، تم تليها الزملاء في المستوى الإداري الذي تعمل فيه بنسبة 16.36% وممثلة بـ 09 مفردة ويمكن تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود عوائق في الاتصال مع الزملاء في المستوى الإداري التنظيمي الأعلى راجع إلى إن الأوامر والتعليمات التي يتلقاها الموظفون من المسؤولين تكون صارمة ويعود أيضا إلى فقدان مهارات التواصل من قبل المسؤولين اختلاف المستوى التعليمي والثقافي، ويرجع كذلك إلى تداخل في المهام الناتج عن عدم احترام خطوط السلطة ومبدأ تفويض السلطة إضافة إلى نمط القيادة الأوتوقراطي والدكتاتوري الذي يجعل العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء تتسم بالرسمية المفرطة ونشوء الصراعات الثنائية وغياب العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، (وهذا ما أشار إليه فريديريك تايلور من خلال أبحاثه وتجاربه من أهم مبادئ الإدارة العلمية أن يكون بين العامل وصاحب المصنع تعاون لتحقيق الأداء الأمثل بطريقة علمية)، وهذا عكس ما توصلنا إليه في دراستنا، كذلك المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (المؤهل العلمي، الرتبة، السن، سنوات الخبرة)، ويعود انخفاض نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود عوائق مرتبطة بالزملاء في المستوى الإداري الأدنى إلى أن الموظفين تكون بينهم علاقات تعاونية، وذلك لكونهم في مستويات متساوية على عكس المستوى الأعلى وتليها

المرتبة الأخيرة الزملاء في المستوى الإداري الذي تعمل فيه بنسبة قليلة راجع إلى أن الموظفين يكونون في نفس المستويات الإدارية ولديهم حسن مهارات التواصل فيما بينهم والتفاهم لأنهم تجمعهم علاقات خاصة وعلاقات ووظيفة في العمل، كالتنسيق في أداء العمل المشترك بينهم واشتراكهم في نشر المعلومات.

نستنتج مما سبق أن أكبر نسبة هي نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود عوائق في عملية الاتصال مع الزملاء في المستوى الأعلى بنسبة كبيرة يعود ذلك إلى عدم احترام خطوط السلطة والتدخل في الشؤون الخاصة للعاملين وعدم الاهتمام بمشاكلهم الشخصية، وحبس واحتكار المعلومة.

جدول رقم 13: جدول يبين أسباب سوء التفاهم مع الرئيس (المسؤول).

المجموع		لا		نعم		التكرارات الأسباب
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
30	100%	27	90%	03	10%	أعباء العمل
30	100%	22	73.33%	08	26.66%	وجهات نظر مختلفة
30	100%	21	70%	09	30%	قرارات وإجراءات تعسفية في العمل
30	100%	26	86.66%	04	13.33%	قلة الاحترام
30	100%	26	86.66%	04	13.33%	عدم التفاهم والاهتمام
30	100%	28	93.33%	02	6.66%	تداخل في الصلاحيات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بان سوء التفاهم بينه وبين مسؤوله في العمل بسبب قرارات تعسفية في العمل بنسبة 30% والممثلة بـ 09 مفردات، تليها في المرتبة الثانية بنسبة 26.66% والممثلة بـ 08 مفردات الذين صرحوا بأن هناك سوء التفاهم بينه وبين مسؤوله في العمل بسبب اختلاف وجهات النظر، تليها في المرتبة الثالثة نسبة الأفراد الذين صرحوا

بسوء التفاهم بين العامل ومسؤوله بسبب قلة التفاهم والاهتمام بنسبتين متساويتين التي بلغت 13.33% والممثلة بـ 04 مفردات، تم تليها في المرتبة الرابعة نسبة الأفراد الذين صرحوا بسبب وجود أعباء في العمل بنسبة 10% والممثلة بـ 03 أما في المرتبة الخامسة والأخيرة نجد نسبة الأفراد الذين صرحوا بأن سوء التفاهم بين العامل ومسؤوله في العمل بسبب تداخل الصلاحيات بنسبة 6.66% والممثلة بـ 06 مفردات.

ويعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين يقرون بأن سوء التفاهم بينه وبين مسؤوله بسبب قرارات وإجراءات تعسفية في العمل وهذا راجع إلى أن الموظفين تحدث بينهم وبين المسؤولين مناقشات بسبب القرارات التي توضع في آخر لحظة كالقرارات غير الجائزة، مثل (الفصل من المنصب)، وهذا يؤدي إلى حدوث سوء تفاهم، وكذلك القرارات التي تتضمن تغيير في أوقات العمل، ويعود كذلك إلى تداخل المصالح عن عدم احترام خطوط السلطة ومبدأ تفويض السلطة إضافة إلى نمط القيادة الخاص، وتليها نسبة الأفراد الذين صرحوا بأن سبب سوء التفاهم مع الرئيس والمسؤول يعود إلى اختلاف وجهات النظر بنسبة متقاربة مع النسبة الأولى وهذا يعود إلى أن الرؤساء يتصورون أحكام وافتراسات خاطئة عن الموظفين، أما انخفاض نسبة الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بأن سبب سوء التفاهم مع المسؤول يعود إلى قلة الاحترام وعدم التفاهم والاهتمام بمشاكلهم الشخصية وعدم مشاركتهم في وضع القرارات المتعلقة بالعمل وعدم تقبل آرائهم، أما فيما يخص الأفراد المبحوثين الذين أقرروا بأن سبب سوء التفاهم مع المسؤول يعود إلى أعباء العمل والتدخل في الصلاحيات، يعود ذلك إلى أن الموظفين تكون لديهم ضغوطات كبيرة بخصوص العمل وتراكم الانشغالات مما ينجر عنه ضغوطات نفسية، وهذا يؤدي إلى سوء التفاهم، ويرجع كذلك إلى تدخل في المهام والمصالح الخاصة بالموظفين، مثلاً اختراق القوانين الخاصة بالعمل، وزيادة ساعات العمل.

جدول رقم 14: جدول يبين الحالات النفسية التي تؤثر سلبا في فعالية الاتصال داخل الكلية

المجموع		لا		نعم		التكرارات للحالات النفسية
ن %	تك	ن %	تك	ن %	تك	
100%	55	25.45%	25.45	74.54%	41	حالات الغضب
100%	55	52.72%	52.72	47.27%	26	حالات الإرهاق
100%	55	7.81%	7.81	21.81%	12	حالات المرض
100%	55	65.45%	65.45	34.54%	19	حالات الإحباط

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة الأفراد الذين صرحوا بأن حالات الغضب هي أكثر الحالات التي تؤثر سلبا في فعالية الاتصال داخل الكلية والتي بلغت بـ 74.54% والممثلة بـ 41 مفردة وتليها في المرتبة الثانية نسبة الأفراد الذين صرحوا بحالات الإرهاق بنسبة 47.27% والممثلة بـ 26 مفردة تم تليها في المرتبة الثالثة نسبة الأفراد الذين أجابوا بحالات الإحباط بنسبة 34.54% والممثلة بـ 19 مفردة وتليها آخر مرتبة بنسبة الأفراد الذين أجابوا بحالات المرض حيث بلغت نسبتها بـ 21.81% والممثلة بـ 12 مفردة.

ويعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين أجابوا بان حالات الغضب هي من أكثر الحالات النفسية التي تؤثر سلبا في فعالية الاتصال بين الموظفين، لان اغلب الموظفين عندما يكون في حالات غضب لا يتحكمون في أنفسهم ولا يستطيعون التعامل مع الآخرين، وتليها حالات الإرهاق التي تؤثر سلبا على فعالية الاتصال نظرا للضغوط النفسية التي يتعرض لها الموظفين وكذلك الشعور بالتعب، في حين تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بالإحباط بنسبة قليلة وهذا يعود إلى عدم التحفيز من طرف المسؤولين والشعور بالعطف عليهم أثناء المرض، تم تأتي آخر حالة وهي المرض بنسبة قليلة نوعا ما لأنها لا تؤثر

على فعالية الاتصال إضافة إلى أن الموظفين يأخذون عطل مرضية، ومنه نستنتج أن حالات الغضب هي من أكثر الحالات النفسية التي تؤثر سلبا على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم 15: جدول يبين العوائق التي تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	30	54.54%
لا	25	45.45%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود العوائق التي تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية بلغت 54.54%، وقدرت بـ 30 مفردة، أما فيما يخص نسبة الأفراد المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية بنسبة 45.45% التي قدرت بـ 25 مفردة ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية إلى أن العمال الموظفين تصادفهم عوائق وعقبات مختلفة في العمل وتعلق بالتسيير وكثرة الصراعات والنزاعات ومزاجية الرؤساء والزملاء واحتكار المعلومة، وعدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة في التنظيم وغياب خدمات الانترنت في المستويات الإدارية وتعرض بعض الوسائل للإعطاب، وجود مراسلات تحرر بلغات أجنبية، وبعض المصطلحات التقنية المتخصصة التي لا يفهمونها، وكذلك تأخر وصول الرسائل في وقتها المناسب، أما فيما يخص نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال هذا راجع إلى أنهم لا يصادفون مثل هذه العوائق بصفة مباشرة نظرا لارتباطهم الوثيق بالرؤساء أو إتقانهم للغات أجنبية أو يكون لديهم رصيد لغوي في المصطلحات التقنية المتخصصة، كذلك تحليهم بطريقة حسن التعامل مع الزملاء واحترام آرائهم وامتلاكهم مهارات حسن التواصل وابتعادهم عن المزاجية الزائدة وقدرتهم في التحكم في استخدام الوسائل والخبرة في استخدامها.

جدول (أ-15): عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال:

المجموع		لا		نعم		التكرار		نوع العائق
30	%100	18	%60	12	%40	النمط الأتوقراطي في السير لدى بعض الرؤساء	أ- عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال	
30	%100	4	%13.33	26	%86.66	مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في التعامل		
30	%100	9	%30	12	%70	احتكار المعلومة من طرف بعض الزملاء		
30	%100	6	%20	24	%80	افتقار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات التواصل		
30	%100	10	%33.33	20	%66.66	كثرة الصراعات وانتشار الشائعات		
00	%00	00	%00	00	%00	أخرى تذكر		

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالعوائق التي تواجههم عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال مزاجية بعض الرؤساء في التعامل بنسبة 86.66% والتي مثلت بـ 26 مفردة، تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالعوائق التي تواجههم المتعلقة بالقائم بالاتصال افتقار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات التواصل بنسبة متقاربة والتي بلغت بـ 80% والتي مثلت بـ 24 مفردة، تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا بنوع العوائق التي تواجههم المتعلقة بالقائم بالاتصال احتكار المعلومة من طرف بعض الزملاء بنسبة 70%، والتي مثلت بـ 21 مفردة، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنوع العوائق التي تواجههم كثرة الصراعات وانتشار الشائعات بنسبة 66.66%، والتي مثلت بـ 20 مفردة، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين صرحوا بنوع العوائق التي تواجههم النمط الأتوقراطي في التسيير لدى بعض الرؤساء بنسبة 40% والممثلة بـ 12 مفردة.

نفس ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالعوائق مزاجية بعض الرؤساء في التعامل و افتقار بعض الزملاء والرؤساء إلى مهارات التواصل بنسبة متقاربة هذا راجع إلى تنوع الحالات النفسية للزملاء والرؤساء (الغضب، الإحباط، المرض، التعب)، أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بالعوائق المتعلقة بالقائم بالاتصال افتقار بعض الرؤساء لمهارات التواصل واختلاف في الأفكار والفروق الفردية، أما فيما يخص الأفراد الذين صرحوا بالعوائق التي تواجههم في احتكار المعلومة من طرف بعض الزملاء وكثرة الصراعات والشائعات بنسب متقاربة، يعود ذلك إلى فقدان الثقة وعدم المشاركة في وضع القرارات الإدارية والتدخل في شؤون الآخرين، أما فيما يخص الأفراد الذين أجابوا بنوع العوائق التي تواجههم النمط الأوتوقراطي في التسيير يعود إلى نمط القيادة لدى الرؤساء وحبس المعلومة واحتكارها.

مما سبق نستنتج أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالعوائق التي تواجههم المتعلقة بالقائم بالاتصال هي مزاجية بعض الرؤساء في التعامل بنسبة كبيرة مقارنة بالعوائق الأخرى.

جدول (ب-15) عوائق متعلقة بالوسيلة:

المجموع		لا		نعم		التكرارات	نوع العوائق
ن%	تك	ن%	تك	ن%	تك		
100%	30	30%	9	70%	21	عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل التنظيم	ب- عوائق متعلقة بالوسيلة
100%	30	13.33%	4	86.66%	26	تعرض بعض وسائل الاتصال لعطب	
100%	30	10%	3	90%	27	غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية	
100%	30	73.33%	22	26.66%	8	عدم التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال خاصة الإلكترونية	
100%	30	90%	27	10%	3	عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة	
00%	00	00%	00	00%	00	أخرى تذكر	

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنوعية العوائق التي تواجههم عوائق متعلقة بالوسيلة، نجد غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية بنسبة 90% والتي مثلت بـ 27 مفردة، تليها نسبة الأفراد الذين أقروا بالعوائق المتعلقة بالوسيلة تعرض بعض وسائل الاتصال لعطب بنسبة 86.66% والتي مثلت بـ 26 مفردة، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنوع العوائق المتعلقة بالوسيلة عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل التنظيم بنسبة 70% الممثلة بـ 21 مفردة، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعوائق عدم التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال خاصة الإلكترونية بنسبة 26.66% الممثلة بـ 8 مفردات

وتليها آخر نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة بنسبة 10% والمثلة بـ3 مفردات.

ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعوائق متعلقة بالوسيلة غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية إلى عدم توفر تقنية الانترنت في جميع المستويات الإدارية، أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بتعرض بعض وسائل الاتصال لعطب بنسبة كبيرة راجع إلى تعرضها للإعطاب، ولا يتم تصليحها، أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بعدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل التنظيم، ويعود هذا إلى نقص في تقنيات الاتصال الحديثة، واعتمادها على الوسائل التقليدية، أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بعوائق متعلقة بالوسيلة عدم التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال الحديثة خاصة الإلكترونية راجع إلى نقص الخبرة في استخدامها وعدم القيام بالبرامج التدريبية على استخدام وسائل الاتصال، أما فيما يتعلق بالمبحوثين الذين أقرروا بالعوائق المتعلقة بالوسيلة عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، هذا يعود إلى أن الموظفين لا يجيدون اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عليهم عملهم وتضمن لهم توفير الوقت والجهد وبالتالي توصيل المعلومة في الوقت المناسب، (حسن اختيار الوسيلة).

نستنتج مما سبق أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالعوائق المتعلقة بالوسيلة غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية بنسبة كبيرة راجع إلى اعتماد المؤسسة على الوسائل التقليدية والتأخر في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، كذلك عدم استعانة المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة، التي تسهل القيام بالأعمال الإدارية.

جدول (ج-15) عوائق متعلقة بالرسالة:

المجموع		لا		نعم		التكرارات نوع العوائق
تك	%ن	تك	%ن	تك	%ن	
30	%100	21	%70	9	%30	ج- عوائق متعلقة بالرسالة وجود بعض المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها
30	%100	22	%73.33	8	%26.66	وجود بعض المصطلحات التقنية لا أفهمها
30	%100	5	%16.66	25	%83.33	تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها (كثرة المستويات الإدارية)
00	%00	00	%00	00	%00	أخرى تذكر

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالعوائق المتعلقة بالرسالة تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها بنسبة 83.33% والممثلة بـ 25 مفردة، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالعوائق المتعلقة بالرسالة وجود بعض المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها بنسبة 30% والممثلة بـ 9 مفردات، تليها آخر نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة لا أفهمها بنسبة منخفضة قدرت بـ 26.66% ممثلة بـ 8 مفردات.

ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالعوائق المتعلقة بالرسالة تأخر المراسلات عن موعدها، هذا راجع لكثرة وتعقد المستويات الإدارية داخل التنظيم، كذلك ضعف الوسيلة المرسل بها أو الاعتماد على وسائل تقليدية بسيطة هذا ما يعرقل وصول المراسلات في وقتها، أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بالعوائق التي تواجههم والمتعلقة بالرسالة، وجود بعض المراسلات تحرر بلغة

أجنبية وجود بعض المصطلحات تقنية لا أفهمها بنسب متقاربة ويعود ذلك إلى أن أغلب الموظفين لا يتقنون اللغات الأجنبية، وعدم تخصصهم بالمصطلحات التقنية والمؤسسة تستخدم اللغة الأجنبية والمصطلحات التقنية المتخصصة في المجالات الإدارية.

مما سبق نستنتج أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالعوائق المتعلقة بالرسالة تأخر وصول بعض المراسلات الإدارية عن موعدها نظرا لكثرة الأقسام والتفرعات، والاختيار الخاطئ للوسيلة المناسبة لإرسال المراسلات.

جدول رقم 16: جدول يوضح توزيع أفراد العينة على أساس اقتراحات تحسين فعالية الاتصال.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
29.09%	16	الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل التنظيم
10.90%	06	توصيل المعلومة في الوقت المناسب
7.27%	04	الانسجام والانضباط في العمل
14.54%	08	العلاقة بين الموظفين والمسؤولين مبنية على الاحترام المتبادل
7.27%	04	الشفافية في العمل
5.45%	03	التدريب على استخدام وسائل الاتصال الحديثة
16.36%	09	إتباع نظام انسياب المعلومات في كل اتجاهات الإدارية
9.09%	05	تنظيم العملية الاتصالية
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا باقتراحات لتحسين فعالية الاتصال داخل الكلية والاستعانة بالوسائل المناسبة والحديثة داخل التنظيم بنسبة 29.09% بـ 16 مفردة في حين تليها نسبة المبحوثين الذين قدموا اقتراحات بشأن تحسين فعالية الاتصال بإتباع نظام يضمن انسياب المعلومات في كل الاتجاهات بنسبة

16.36% والممثلة بـ09 مفردات تم تليها نسبة المبحوثين الذين قدموا اقتراحات بشأن تحسين الاتصال بين الموظفين والمسؤولين تكون مبنية على الاحترام المتبادل بنسبة 14.54% والممثلة بـ08 مفردات تم تليها نسبة المبحوثين الذين اقترحوا بتوصيل المعلومة في الوقت المناسب وعدم حبسها بنسبة 10.90% والممثلة بـ06 مفردات، تم تليها نسبة المبحوثين الذين اقترحوا تنظيم العملية الاتصالية بنسبة 9.09% والممثلة بـ5 مفردات، في حين تأتي بعدها نسبي المبحوثين الذين قدموا اقتراحات بشأن تحسين فعالية الاتصال الانسجام والانضباط في العمل والشفافية بنسب متساوية والتي قدرت بـ7.27% والممثلة بـ04 مفردات وأخير نسبة المبحوثين الذين اقترحوا التدريب على استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة بنسبة 5.45% والممثلة بـ03 مفردات.

ويعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين اقترحوا حلول لتحسين فعالية الاتصال بالاستعانة بوسائل الاتصال المناسبة والحديثة داخل التنظيم ويرجع هذا إلى أن إدارة الكلية تفتقر إلى الوسائل الحديثة داخل هيكلها التنظيمية وعدم الاعتماد عليها بشكل كبير، أما فيما يخص انخفاض نسبة المبحوثين الذين اقترحوا أن تكون العلاقة بين الموظفين والمسؤولين مبنية على الاحترام المتبادل، وهذا راجع إلى أنه أحيانا تكون العلاقة بين الطرفين سيئة بسبب مشاكل متعلقة بالعمل ونشوء صراعات بينهم أو عدم التفاهم فيما بينهم أو التأويل الخاطئ للمعلومات، بسبب اختلاف في الفروق الفردية المتعلقة بالشخصية كتباين الإدراك، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين قدموا اقتراحات لتحسين فعالية الاتصال تنظيم العملية الاتصالية بنسبة قليلة وهذا يعود إلى أن إدارة الكلية تفتقر لعملية التنظيم وعدم إتباع هيكل تنظيمي مناسب، لتعدد المستويات الإدارية وكثرة التفرعات، ثم تأتي بعدها نسبة المبحوثين الذين قدموا اقتراحات الشفافية والانسجام والانضباط في العمل بنسب متساوية ويعود هذا إلى أن إدارة الكلية تفتقر إلى عدم المصادقية في تأدية الأعمال وكذلك الافتقار للمهارات في استخدام هذه الوسائل، ومنه نستنتج أن أعلى نسبة هي الاستعانة بالوسائل الحديثة المناسبة داخل الكلية نظرا لنقص الوسائل.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة:

من خلال معطيات جداول الدراسة توصلنا إلى النتائج العامة للدراسة وهي كالتالي:

نتائج خاصة بالمحور الأول:

- 1- كشفت الدراسة أن نسبة الأناث أكبر من نسبة الذكور والتي قدرت بـ 65.45%.
- 2- كشفت الدراسة أن نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي بلغت نسبتهم بـ 67.27%.
- 3- كشفت الدراسة أن أغلب المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل من 5 سنوات-10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 40%.
- 4- كشفت الدراسة أن تحكم الموظفين في اللغة الفرنسية والإنجليزية بنسبة أقل.

نتائج خاصة بالمحور الثاني:

- 5- كشفت أن نوعي الاتصال السائدين داخل الكلية هما الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- 6- تسود داخل الكلية جميع اتجاهات الاتصال التنظيمي (صاعد، نازل، أفقي).
- 7- تعتبر وسائل الاتصال المكتوبة الأكثر استخداماً من طرف الموظفين.
- أ- تعتبر الإعلانات الأكثر استخداماً من بين وسائل الاتصال المكتوبة داخل الكلية 87.27%.
- ب- كشفت الدراسة أن الهاتف والاجتماعات هما أكثر وسائل الاتصال الشفوية استخداماً داخل الكلية 72.72%.
- ج- يتم الاعتماد على وسائل الاتصال الإلكترونية الانترنت داخل الكلية 69.06%.
- 8- تعتبر الوسائل المكتوبة الأكثر استخداماً مقارنة مع الوسائل الإلكترونية الشفوية 70.90%.

نتائج خاصة بالمحور الثالث:

9- هناك مستوى مقبول من السهولة التي تطبع عملية الاتصال مع الزملاء داخل الكلية 69.09%.

10- هناك نسبة معتبرة من المبحوثين أقرّوا بوجود عوائق في الاتصال في مناخ العمل 63.64%.

11- كشفت الدراسة أن سوء التفاهم بين الموظف ورئيسه في العمل بسبب قرارات وإجراءات تعسفية في العمل 30%.

12- كشفت الدراسة أن نوع الحالات النفسية تؤثر سلباً في فعالية الاتصال حالات الغضب 41.84%.

13- كشفت الدراسة بوجود جملة من العوائق التي تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية 54.54%.

أ- نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في التعامل بنسبة 86.66%.

ب- نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق متعلقة بالوسيلة غياب خدمة الانترنت عن الجميع أو بعض المستويات الإدارية بنسبة 90%.

ج- نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود عوائق متعلقة بالرسالة تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها (كثرة المستويات الإدارية) بنسبة 83.33%.

14- قدم المبحوثون جملة من الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصال داخل الكلية أبرزها الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل التنظيم، إتباع نظام يضمن انسياب المعلومات في كل الاتجاهات الإدارية، العلاقة بين المسؤول والموظفين تكون مبنية على الاحترام المتبادل.

ثالثاً: مناقشة الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الموسومة بـ "عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، إلى جملة من النتائج منها ماتوا فوق مع نتائج الدراسات السابقة ومنها ما لم يتوافق معها.

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة الجزائرية فوجد الأولى المعنونة: بـ "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" لجلال الدين بوعطيط بجامعة قسنطينة حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

نوع الاتصال السائد داخل الكلية الاثنان معا (الرسمي، وغير الرسمي) والممثلة في (الجنس، السنة الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي، نوع اللغة التي يتقونها)، في حين دراسة جلال الدين بوعطيط تناولت الكشف عن النمط السائد في مؤسسات البحث وربط المتغير الثاني (الأداء) بالبيانات الشخصية والممثلة في (السن، الجنس، والأقدمية في العمل، والمستوى التعليمي) كما تشابهت دراستنا أيضا مع الدراسة الثانية المعنونة: بـ "واقع الاتصال بالمؤسسات الجزائرية للطاهر أجغيم"، حيث دراستنا اتجاهات الاتصال السائد داخل الكلية (الصاعد، النازل و الأفقي) فوجدنا طبيعة الاتصال السائد هو الاتصال (الصاعد والنازل)، طبيعة اللغة التي يتقنها حيث توصلنا إلى أن اللغة العربية ضرورية ولها مكانة رئيسية في إطار العمل، في حين دراسة " الطاهر أجغيم" تناولت طبيعة الاتصال السائد أحادي أم ديمقراطي مفتوح وطبيعة اللغة وتوصلنا إلى أن اللغة لها مكانة في التعاملات وخاصة الإدارية

كما تشابهت دراستنا مع الدراسة الثالثة المعنونة: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأميرة مخرشي بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل وتوصلت نتائج دراسة أميرة مخرشي إلى طبيعة الاتصال السائد في الجامعة الرسمي وغير الرسمي لأنهما يساهم في رفع الكفاءة وزيادة الدافعية.

كما تشابهت دراستنا أيضا مع الدراسة الرابعة و الخامسة المعنونة: بـ "معوقات الاتصال بين الإدارة والموارد البشرية والعمال في المؤسسة الجزائرية لرماش صبرينة" بجامعة قسنطينة، ودراسة الخامسة: "الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل: ل محمد مزيان" بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية .

حيث توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

-توجد عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال (مزاجية الرؤساء والزملاء في التعامل)

-توجد عوائق متعلقة بالوسيلة (غياب خدمة الانترنت في الإدارة)

-توجد عوائق متعلقة بالرسالة (تأخر المراسلات عن موعدها)

كذلك الفردية، في حين دراسة "رماش صبرينة" توصلت إلى النتائج التالية:

-المعوقات تؤثر سلبا على الفاعلية داخل المؤسسة وتناولت عدة أنواع من المعوقات:

-المعوقات التنظيمية.

-المعوقات الفيزيائية (تداخل خطوط الهاتف).

- معوقات نفسية واجتماعية. (المستوى الاجتماعي).

وكما توصلت نتائج الدراسة الخامسة إلى:

-وجود معوقات وقد صنفت حسب طبيعتها: نفسية، وتنظيمية، وبيئية.

-الكشف عن وجود نمط الاتصال الصاعد والنازل داخل المؤسسة وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة.

- كما تناولت دراستنا مع الدراسة الخامسة في نوعية الوسائل: حيث تناولت الوسائل الشفوية

(كالمقابلات) على عكس دراستنا فقد اعتمدت على الوسائل الأكثر استخداما وهي الوسائل

المكتوبة (كالإعلانات المكتوبة).

كما تشابهت دراستنا مع الدراسات العربية فنجد الدراسة السادسة المعنونة ب: "تأثير بعض التغيرات

التنظيمية على الوسائل الاتصال" ل عبد السلام أبو قحف، في المجتمع المصري، حيث تناولت دراستنا

وسائل الاتصال الشخصية (الهاتف، الانترنت، المقابلات) ووسائل غير الشخصية (المؤتمرات

،تعليمات،ندوات،إعلانات،مجلة المؤسسة) وأيضاً تشابحت مع دراسة محمد علي محمد بموضوع أهمية الاتصال حيث تناولت تشخيص نظام الاتصال للتنظيم الصناعي وقد استخلص أخيراً إلى أن:الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن للتنظيمي بين الوحدات المختلفة وأيضاً اختلاف أساليب الاتصال باختلاف الجماعات الداخلية (العمال والموظفين) في الاتصال وهذا متشابه مع دراستنا وكذلك تنسب عامل الأمية إلى انه يلعب دورا كبير في انخفاض الدراية بالقرارات الإدارية وهذا ما اختلف في دراستنا.

رابعا: مناقشة الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

أن المقاربة الوظيفة تفترض أن الجامعة شبكة من العلاقات الاجتماعية وأنها جزء من نسق النظام، بحيث أن استمرار نظام هذه المؤسسة يتوقف على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات إذ أن كل فرد أو أي وحدة أو أي مستوى أو أي قسم يؤدي دوره المنوط به ، وهذا ما توصلنا له في دراستنا بحيث مؤسسات التعليم العالي عبارة عن نسق يتكون من عدة انساق أو من أقسام وفروع أو وحدات يسيرها مجموعة من الأفراد العاملين حيث كل فرد يؤدي دوره أو وظيفة المخاطبة به ، إذ أن الاتصال التنظيمي يقوم على بناء علاقات حسنة فيما بينهم ، إضافة إلى ذلك مشاركة بعضهم البعض المعلومات والأوامر والتعليمات فيما بينهم ومن هنا نثبت صحة المسلمتين القائلة بان المجتمع نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل ، اتجه المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصر تتضمن استمرار ذلك، بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فان القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

كذلك العلاقات داخل المؤسسة يجب أن تكون مبنية على الحوار والثقة ولا يكون النظام المركزي داخلها، إذ أن الرؤساء عند تلبية حاجيات ورغبات المرؤوسين ولا يأخذون اقتراحاتهم بعين الاعتبار يؤدي إلى حدوث نوع من الملل والإحباط في الخدمة من طرف المرؤوسين وهنا نثبت صحة المسلمة القائلة بأنه يتجه هذا المجتمع في حركة نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك و أي خلل في هذا التوازن فان القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

أن عناصر أنشطة نظام المؤسسة اليومية التي تقوم على استمرار واستقرار النظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة المسلمة الثالثة القائلة بان كل عناصر نظام الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

وتعدد أنشطة نظام المؤسسة ومدى انسجامها وتأديتها على أكمل وجه يساعد في تلبية حاجات المجتمع وتوازنه.

وهذا ما يثبت صحة المسلمة الرابعة القائلة بان الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورية لاستمراره، وجود هذا مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته.

خامسا: التوصيات و الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات يمكن أخذها بعين الاعتبار لتحسين الاتصال داخل الكلية وهي كالتالي:

- 1- اعتماد المؤسسة على شبكة اتصالية واضحة ومرنة تساهم بدورها في تحسين سير المؤسسة.
- 2- منح الثقة والفرصة للعاملين والموظفين لإبراز كفاءتهم في العمل.
- 3- مشاركة العاملين في وضع القرارات الإدارية وتقبل آرائهم بخصوص إطار العمل.
- 4- فتح باب الحوار والنقاش أمام العاملين لمعرفة انشغالاتهم في حالة وقوعهم في مشاكل إدارية.
- 5- تحسين طرق التعامل مع المرؤوسين وخاصة الرؤساء.
- 6- بناء علاقات طيبة يسودها المحبة والاحترام المتبادل بين العاملين في مختلف الأقسام.
- 7- التزام العاملين بالانضباط والانسجام والالتزام بقوانين المؤسسة وعدم مخالفتها.
- 8- تجنب أسلوب نشر الشائعات و الأكاذيب لأنه يؤدي إلى صراعات .

- 9- توفير خدمة الانترنت بالجامعة وفي كل الفروع و الأقسام.
- 10- توفير الأجهزة التقنية المناسبة الخاصة بالبحث .
- 11- إصلاح الوسائل التي تتعرض لعطل أو عطب تقني.
- 12- مراعاة ظروف الموظفين الإداريين وخاصة في الحالات النفسية (الإرهاق، الإحباط، المرض...).
- 13- إتباع انسياب المعلومات في كل المؤسسات الإدارية .
- 14- التدريب والقيام بدورات تكوينية تساعد على استخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- 15- تطوير إمكانيات الاتصال بين الإدارة العمال.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تفرغ البيانات وتبويبها وتصنيفها حسب متغيرات، فبهذا توصلنا إلى النتائج العامة للدراسة والتي شكلت نقاط أساسية لمناقشة النتائج المتوصل إليها على ضوء الدراسات السابقة، وذلك من خلال الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف، وبهذا نكون قد تمكنا من جمع الحقائق ذات الصلة بالموضوع.

الخطمة

لقد حاولنا من خلال دراستنا هذه سواء يشقها النظري والميداني معرفة العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي. حيث يكتسي الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها سواء كانت خدماتية أو صناعية أو تربية فالاتصال إلى التنظيمي عملية هادفة و ضرورية في أي تنظيم والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي مؤسسة أو منظمة و عليه يتوقف نجاحها ومدى استمرارها .

لذلك لقي اهتمام كبير من طرق الباحثين و المختصين في مجال الاتصال كونهم يدركون مدى فعاليته في تسيير المؤسسة.

ولقد تبين أن مؤسسة التعليم العالي إحدى المؤسسات التي تلجا إلى عملية التنظيم للتنسيق بين مختلف هياكلها الإدارية وخاصة مع تعدد الأنشطة و المهام التي يقوم بها الموظفون و ذلك لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين و ضمان السير الحسن, و كما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة جيجل تعاني من عوائق و عراقيل مرتبطة بالهيكل التنظيمي لها والتي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي و تؤثر على سير المؤسسة.

ومنه تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن هذه العوائق محاولة إزالتها او معالجتها أو التقليل منها و تقديم حلول ناجعة و مقترحات تتضمن طرق تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

أ- بالعربية:

- 1- إبراهيم الطيار: (د.س)، تلخيص بعض فصول كتاب نظريات علم الاجتماع، عبد العزيز علي الغريب، (د.ب): (د.د)، كتاب منشور على الرابط: <http://www.academia-extu/4736049>.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية د.س.
- 3- إبراهيم عبد العزيز شيخا: الأصول الإدارية العامة، دار النشر منشأة المعارف، ط2.
- 4- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 5- أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعي في الوطن العربي، تحديات الواقع ورؤى المستقبل، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2005.
- 6- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 7- أحمد مصطفى خاطر وآخرون: البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 8- الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط4، 1983.
- 9- السيد الحسيني: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة، بيروت، 1985.
- 10- الظاهر بن خزف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 11- العبادي هاشم فوزي: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، الأردن.
- 12- بدران شبل وكمال نجيب: التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، ط1، 2002.
- 13- بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 2011.
- 14- بلال خلف السكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1 2000.

- 15- تعليم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2013.
- 16- جبر البحرينبرج وروبرت باروت: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي إسماعيل بيوسني، الرياض، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 17- جرجرس ميشال جرجرس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، بيروت، دار النهضة العربية 2005.
- 18- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
- 19- جمال الدين محمد المرسي عبد الرحمن إدريس، ثابت: السلوك التنظيمي نظريات نماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 20- حسن حریم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 21- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 22- حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 23- حميد الطائي وبشير العلق: أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع.
- 25- خليل محمد محسن السماع، حمود خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، 2005.
- 26- خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 27- داود معمر: منظمات الأعمال والحوافز والكفاءات، دار الكتاب، القاهرة، ط1، 2006.
- 28- ربحي مصطفى عليان: جميع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 29- ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 30- رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار جسور للنشر والتوزيع الجزائر، ط1، 2013.

- 31- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 32- سعيد جاسم الأسدي: فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي، مكتبة العلامة الحلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 33- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، ط71987.
- 34- صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، د.س.
- 35- صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2007.
- 36- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004306.
- 37- طارق المجدون: الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة، الإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 38- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2007.
- 40- عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية عمان، 1999.
- 39- عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، ط1، 1999.
- 40- عبد الرحمان عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 41- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 42- عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 43- عبد الرزاق بين حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 44- عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001.

- 45- عبد الله إبراهيم الخمار: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، الرياض، معهد الدار العامة، 1995.
- 46- عبد المجيد بن عبد المحسن آل الشيخ: معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية الرياض، 2011/2010.
- 47- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 48- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 49- عزي عبد الرحمن: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 50- علي بن هانية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر 1991
- 51- علي شيبية شدوان: الإعلان المدخل والنظرية، الإسكندرية، دار المعرفة، 2005.
- 52- علي عبد الرزاق جليبي: تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- 53- علي عبد الوهاب، سعيد يونس بن عامر: الفكر المعاصر في تنظيم الإدارة، القاهرة، ط2 1998.
- 54- علي عياصرة محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 55- علي محمد عبد العزيز درويش: "تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدي"، جامعة تاليف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 56- عماد محمد عطية: التعليم العالي - تاريخه، فلسفاته، بيئة الحرم الجامعي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 57- عماد محمد محمد عطية: التعليم العالي - تاريخه، فلسفاته - بيئة الحرم الجامعي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 58- فتحي أحمد دياب عوادة: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

- 59- فريد النجار وآخرون: التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
- فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع ، قسنطينة، 2003.
- 60- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة.
- 61- لحسن عبد الله باشيوة وآخرون: البحث العلمي، مفاهيم، أساليب، تطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 62- محمد برعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، بيروت، دار الجيل، 2000.
- 63- محمد حمود حليلة: تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط 1، عمان، 2000.
- 64- محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 65- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمات في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ط3، 2005.
- 66- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، عمان، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع 1999.
- 67- محمد عبد الحميد: البحث العلمي وتكنولوجيا التعليم، الإسكندرية، علم الكتب للنشر والتوزيع 2005.
- 68- محمد عسعوس: مقارنة التعليم والتعليم بالكفاءات، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ط1.
- 69- محمد قاسم القيروني: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط4 2003.
- 70- محمد محمد ساري حمادنة وخالد حسن محمد عبيدات: مفاهيم التدريس في العصر الحديث طرائق وأساليب، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
- 71- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2007.
- 72- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

- 73- محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، ط1
2000.
- 74- محمد يسري وإبراهيم عبس: الاتصال والسلوك الإنساني سلسلة 18، البيطاش، سنتر للنشر
والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 75- محمد يسري وإبراهيم عيسى: الاتصال والسلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية
الإسكندرية، 1990.
- 76- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان
2005.
- 77- محمود عياصرة، مروان أحمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر
والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 78- محمود قمر: فلسفة التعليم الجامعي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 79- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الوراق للنشر
والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 80- مريم أرشيد الخالدي: نظام التربية والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 81- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارة في المؤسسة الجامعية
للدراستات والنشر، البحرين، ط3، 2000.
- 82- مصطفى خلف عبد الجواد: قراءات معاصرة في نظريات علم الاجتماع، جامعة القاهرة
مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، 2002.
- 83- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي-المؤسسة الوطنية للكتاب-، الجزائر
1992.
- 84- مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، الجزائر، د.س.
- 85- معنى خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2004.
- 86- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية-، القصبة
للنشر، الجزائر، 2008.
- 87- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ترجمة: بوزيد صحراوي، دار
القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

- 88- مي عبد الله: نظريات الاتصال، بيروت، دار النهضة العربية، 2006.
- 89- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 90- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية الإسكندرية، 2011.
- 91- هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 92- هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية 2000 .
- 93- وليد سالم محمد الحلفاوي: مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية، دار الفكر الأردن ط1، 2006.
- ب - بالفرنسية:

- 1-Alex machielli(b) :Roles et communicatio dans l organisatio. Connaissance du probleme les étudiant et entreprise moderne. Detion et les libraires teqnique.paris,France, 1983
- 2-Alex muchielli (a) : les science de l,information et de la communication,editionhacgette, paris,2001
- 3 -Bull victoria , the oxford learn ,s pocket dictionay,u k united kingdom,2008.
- constantin,lougovoy :l,nformation et la communicatio de l,entreprise,pdf,1974
- taiebhafsi : gérer l,entreprisepublique, opui,alger,1990

الموسوعات والمجلات:

- 1-صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات العامة، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد22 2004.
- 2-مجلة دوات: واقع التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة نصف شهرية، تصدر عن مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، العدد 12، 2015.
- 3- محمد حميدان العبادي: مجالات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، مجلة الإداري، سلطنة عمان، العدد 103، 2005.

- 4- محمد عبد الحسن الطائي: نحو إستراتيجية فعالة لضمان جودة البحث العلمي بالوطن العربي
المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 5، العدد 10، 2012.
- 5- محمد نجيب بن حمزة أبو عظمة: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير التعليم
العالي في السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم و التربية، العدد 14، 2001.
- 6- محمد مزيان: الاتصال والتسيير، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 17، معهد علوم الإعلام
والاتصال، الجزائر.

الملتقيات والأيام الدراسية:

- 1- علي حمود علي: التخطيط الإستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، التحديات
الراهنة ونموذج التطبيق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2004.
- الرسائل الجامعية:

- 1- إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009/2008.
- 2- بن داود العربي: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
- 3- حبيبة يوسف: تنظيم وظيفته التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية
للأدوات التربوية والثقافية ENEFC ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1998.
- 4- حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير
منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
2016/2015.
- 5- دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير
في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، 2009/2008.
- 6- راضية نونو، سامية بوبعة: أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة
ماستر في علوم الإعلام والاتصال، 2017.

- 7- سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم النفس والتربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2005./2004
- 8- شرف الدين مؤمن: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012./2011
- 9- لطيفة زرتال: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة جامعة جيجل، 2016/2015.
- 10- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء 2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 226.
- 11- محمد رضا شنة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007/2006.
- 12- نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة مكتبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2012.
- 13- نور الدين تاوريريش: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، رسالة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014.
- القواميس والمعاجم:**
- أ- العربية:**
- 1- أنطوان نعمة وآخرون: المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، بيروت، دار المشرق، 2003.
- 2- أحمد بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.
- 3- المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط2، 2001.
- 4- قاموس المنجد في اللغة والإعلام دار المشرق للتوزيع، المكتبة الشرقية، ط2، بيروت، 1983.
- 5- منجد الطلاب: دار المشرق، بيروت، 1986، ص 807.
- 6- محمد حافظ الحجازي: وسائط الاتصال الرسمي البيروقراطية والديموقراطية، المعجم العالي للسياحة والفنادق والحاسب العالي، الإسكندرية، ط1، 2004.

7- يوسف خياط: لسان العرب، المحيط للعلامة، ابن منظور معجم لغوي علمي، المجلد 3، دار لسان العرب، بيروت، ط2.
ب: الفرنسية:

1-Dictionnaire la rousse, paris, 1977.

المواقع الإلكترونية:

1- https://www.almrsa.com/post_441984/11:00/15/03/2018

2- https://www.almrsa.com/post_441984/11:00/15/03/20

قائمة الملاحق

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

هذه الاستمارة خاصة ببحث ميداني حول:

عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي

-دراسة حالة بكلية الآداب واللغات الأجنبية جامعة جيجل-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

الرجاء منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة، مع العلم أننا نلتزم بعدم استخدام

هذه المعلومات إلا لغرض علمي.

ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، وأكمل الفراغ.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- أمين جنيح

- نجية زعيتر

- هاجر مجدوب

السنة الجامعية: 2017 / 2018.

المحور الأول : البيانات الشخصية:

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2_السن: 18 - 21 22-25 26-30 أكثر من 30
- 3-المستوى: ثانوي جامعي
- 4-الأقدمية في العمل : - اقل من 5 سنوات - من 5سنوات - 10 - أكثر من -
- 10سنوات
- 5- نوع الوظيفة :
- 6-اللغات التي تتقنها : عربية فرنسية انجليزية

المحور الثاني : واقع الاتصال التنظيمي في جامعة جيجل .

- 7- ما نوع الاتصال السائد داخل الكلية ؟
- رسمي غير رسمي الاثنان معا
- 8- ما هي اتجاهات الاتصال السائد داخل إدارة الكلية؟ (يمكن الاختيار أكثر من إجابة).
- الاتصال الصاعد
- الاتصال النازل
- الاتصال الأفقي
- 9- ما نوع وسائل الاتصال المستخدمة داخل الكلية ؟.

أ- وسائل مكتوبة:

- إعلانات مكتوبة تقارير تعليمات لوائح مجلة المؤسسة

أخرى تذكر.....

ب - وسائل شفوية:

هاتف مقابلات مؤتمرات ندوات اجتماعات

أخرى تذكر.....

ج - وسائل إلكترونية:

الانترنت الأنثرانت اكسترنانت

أخرى تذكر.....

10_ ما هي الوسائل التي تستخدمها أكثر في عملية الاتصال داخل الكلية؟.

وسائل شفوية وسائل كتابية وسائل الكترونية

المحور الثالث: عوائق الاتصال التنظيمي داخل الكلية.

11- هل تجد سهولة في الاتصال مع زملائك في العمل؟.

نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم"، هل يكون ذلك :

دائما غالبا أحيانا

12- هل تجد عوائق في الاتصال مع: (يمكن اختيار أكثر من إجابة).

- الزملاء في المستوى الإداري الذي تعمل فيه

- الزملاء في المستوى الإداري الأعلى

- الزملاء في المستوى الإداري الأدنى

13- هل سبق وأن حصل سوء تفاهم بينك وبين مسؤولك في العمل؟.

نعم لا

إذا كانت إجابتك "نعم"، ما هو السبب؟.

.....

14- ما هي الحالات النفسية التي تؤثر سلبا في فعالية الاتصال داخل الكلية؟.

- حالات الغضب.

- حالات الإرهاق.

- حالات المرض.

- حالات الإحباط.

15- هل تواجهك عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية؟.

نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم"، حدد هذه العوائق :

1- عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال:

- النمط الأوتوقراطي في التسيير لدى بعض الرؤساء.

- مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في التعامل.

- احتكار المعلومة من طرف بعض الزملاء.

- افتقار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات التواصل.

- كثرة الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات.

أخرى تذكر

ب-عوائق متعلقة بالوسيلة :

_عدم الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة داخل التنظيم

-تعرض بعض وسائل الاتصال لعطب (حواسيب،هاتف،فاكس،اللوحة الإلكترونية)

-غياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية

-عدم التحكم في استخدام بعض وسائل الاتصال خاصة الالكترونية

-عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة

أخرى تذكر.....

ج-عوائق متعلقة بالرسالة :

-وجود بعض المراسلات تحرر بلغة أجنبية لا أتقنها

-وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة لا أفهمها

- تأخر وصول بعض المراسلات عن موعدها (كثرة المستويات الإدارية)

أخرى تذكر.....

16-مادا تقترح لتحسين فعالية الاتصال داخل الكلية؟.

.....

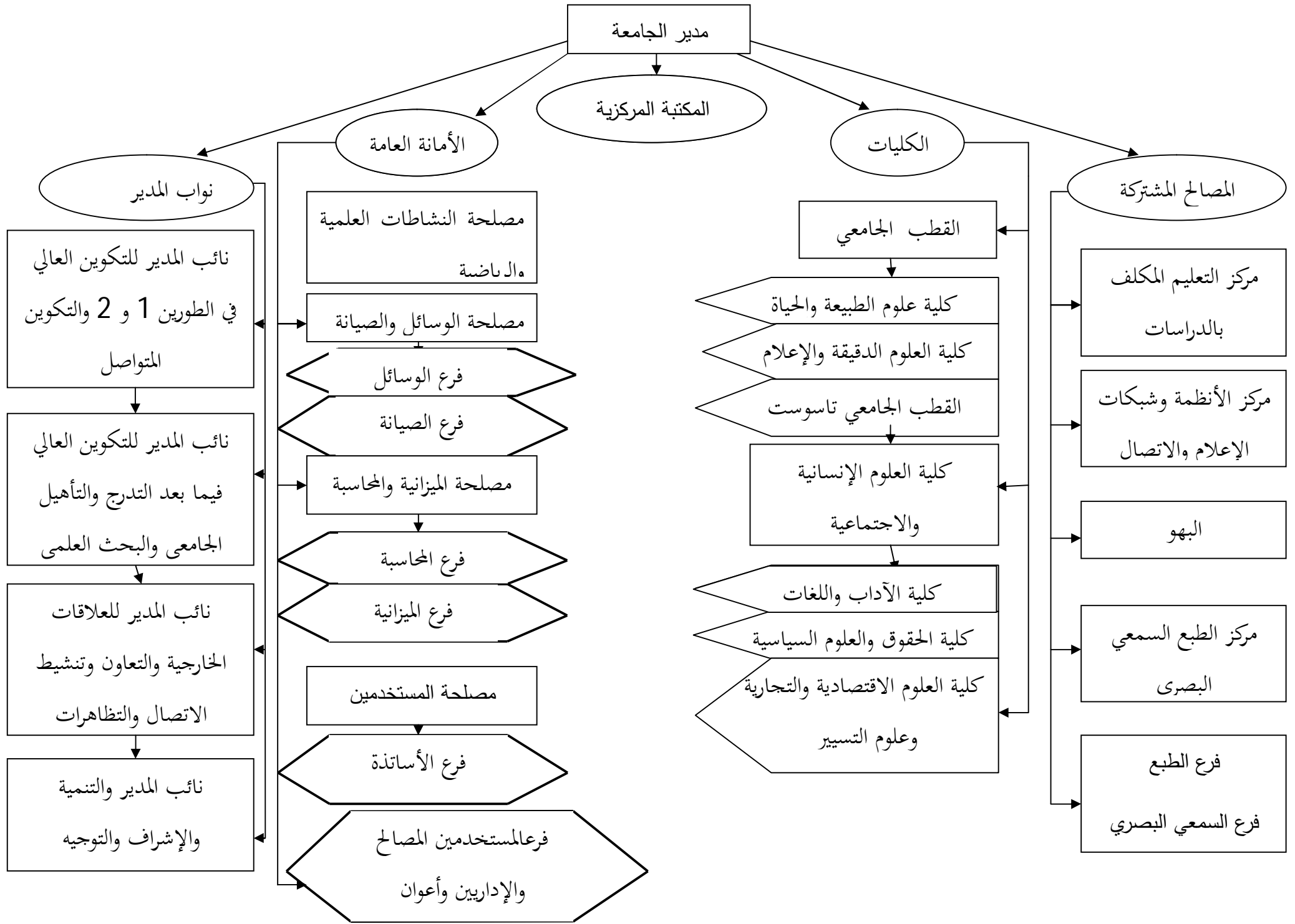
.....

.....

.....

عدد الموظفين في كلية الآداب واللغات:

الرقم	الوظيفة	العدد	منهم إناث
1	متصرف مستشار	01	/
2	متصرف رئيسي	02	/
3	متصرف	09	6
4	مساعد متصرف	04	3
5	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	06	6
6	مساعد المكتبات الجامعية	04	2
7	ملحق بحث بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	01	1
8	عون تقني مكتبات	01	1
9	ملحق رئيسي للإدارة	01	5
10	عون إدارة رئيسي	03	00
11	عون إدارة	03	00
12	محاسب إداري	02	01
13	كاتب مديرية رئيسي	03	03
14	كاتب مديرية	02	02
15	مهندس دولة في الإعلام الآلي	06	01
16	مساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	02
17	تقني سامي في الإعلام الآلي	01	00
18	تقني في الإعلام الآلي	04	04
19	عامل مهني من الصنف الثاني	01	00
20	عامل مهني من الصنف الثالث	01	00
21	عامل مهني من المستوى الثالث	04	00
22	عامل مهني من المستوى الأول	02	02
23	عون خدمة من المستوى الأول	01	00
	المجموع	64	39





ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

إن الأهمية البالغة التي يحظى بها الاتصال التنظيمي ودوره في تسيير المؤسسة جعل تركيز الكثير من الباحثين والعلماء على هذا النوع من الاتصال باعتباره أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم لتحقيق التكامل والإنسجام بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة، وقد جاءت هذه الدراسة بعنوان "عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم" دراسة حالة جامعة -جيغل- بالإضافة إلى معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

وقد انطلقت هذه الدراسة من رئيسي مفاده:

ما هي العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل جامعة جيغل؟

ويندرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

1- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في جامعة جيغل؟

2- هل توجد عوائق ترتبط بالقائم بالاتصال تحد من فعالية الاتصال التنظيمي بجامعة جيغل؟

3- هل توجد عوائق فنية تحد من فعالية الاتصال التنظيمي بجامعة جيغل؟

4- هل توجد عوائق ترتبط بأسلوب الإدارة السائد تحدها من فعالية الاتصال التنظيمي بجامعة جيغل؟

5- هل توجد عوائق بيئية تحد من فعالية الاتصال التنظيمي بجامعة جيغل؟

ويكمن الهدف من الدراسة في محاولة الكشف عن عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي التي تحد من فعاليته بالتطرق إلى أهميته، أشكاله، عناصره، وسائله، والأهداف التي يحققها، مع إبراز مدى أهمية الاتصال التنظيمي في نجاح فعالية الاتصال بالتعرف على مجمل العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي ومحاولة معالجتها أو التقليل منها.

وتندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي اعتمدت على منهج دراسة الحالة، ويتمثل مجتمع البحث في الموظفين والعاملين الموظفين في كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة جيجل قطب -تاسوست- حيث قمنا بإجراء المسح الشامل على موظفي الكلية البالغ عددهم 64 موظف، وهذا نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة حصره، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات العلمية الخاصة بالبحث بغرض الحصول على المعلومات التي تخدم موضوعنا الاستمارة كأداة رئيسية.

ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وقراءة البيانات وتحليلها كميًا وكيفيًا استطعنا الخروج بجملة من النتائج التي تجيب على التساؤلات المطروحة أهمها:

- نوعي الاتصال السائدين داخل الكلية هما الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- تسود داخل الكلية جميع اتجاهات الاتصال التنظيمي (صاعد، نازل، أفقي).
- وسائل الاتصال المكتوبة الأكثر استخداما في الكلية.
- الإعلانات المكتوبة الأكثر استخداما من بين وسائل الاتصال المكتوبة.
- الهاتف والاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال الشفوية استخداما داخل الكلية مقارنة بوسائل أخرى.
- الانترنت من الوسائل الإلكترونية المستخدمة داخل الكلية.
- يوجد مستوى مقبول من السهولة في التعامل مع الزملاء.
- توجد عوائق مرتبطة بالاتصال ومناخ العمل.

- توجد عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الكلية مرتبطة بالخصوص بالحالات النفسية (الغضب الإحباط، القلق، المرض، الإرهاق)، إضافة إلى مزاجية الرئيس في التعامل مع الموظفين إضافة إلى العوائق التقنية المرتبطة بالوسيلة كغياب خدمة الانترنت عن جميع أو بعض المستويات الإدارية وكذلك تأخر وصول المراسلات في موعدها، كذلك تعرض وسائل الاتصال للعطب.
- تقديم جملة من الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصال داخل الكلية.

Résumé

L'importance qui a la communication organisationnelle et son rôle dans la conduite de l'institution faisant l'objet de nombreux chercheurs et scientifiques sur ce type de communication comme l'un des piliers fondamentaux de toute organisation pour réaliser l'intégration et l'harmonie entre les différentes unités administratives au sein de l'organisation, cette étude a été intitulée « Les obstacles contact Structure organisationnelle dans les établissements d'enseignement », une étude de cas de l'Université de Jijel, en plus de connaître la réalité de la communication organisationnelle dans l'institution.

Cette étude a été lancée à partir des points principaux suivants:

Quels sont les obstacles à une communication organisationnelle efficace au sein de l'Université de Jijel?

Un certain nombre de sous-questions relèvent de cette question:

1- .Quelle est la réalité de la communication organisationnelle à l'Université de Jijel?

2- .Y a-t-il des obstacles à la communication qui limitent l'efficacité de la communication organisationnelle à l'Université de Jijel?

.3-Y a-t-il des obstacles techniques à une communication organisationnelle efficace à l'Université de Jijel?

.4-Y a-t-il des contraintes associées au style de gestion en vigueur et à l'efficacité de la communication organisationnelle à l'Université de Jijel?

5- .Y a-t-il des obstacles environnementaux à une communication organisationnelle efficace à l'Université de Jijel?

Le but de l'étude pour tenter de détecter les obstacles à la communication organisationnelle dans les établissements d'enseignement supérieur qui limitent son efficacité en mesurant l'importance, des formes, des éléments, et de ses moyens, et les objectifs atteints, en soulignant l'importance de la communication organisationnelle dans le succès de la communication efficace pour identifier les obstacles généraux qui limitent L'efficacité de la communication organisationnelle et essayez de l'aborder ou de la réduire.

Cette étude se situe dans les études descriptives analytiques qui reposaient sur la méthode d'étude de cas, et la communauté de recherche du personnel et le personnel de la Faculté des arts et des langues étrangères à l'Université de pôle

Jijel -tasoust- où nous avons mené une enquête complète sur les 64 employés de l'Ordre du personnel, et cela est dû à la petite taille de la communauté Etude et facilité de limitation, comme nous l'avons adopté dans cette étude sur les outils scientifiques pour la recherche afin d'obtenir l'information qui sert notre forme de sujet comme outil clé.

Grâce à l'utilisation de méthodes statistiques de fréquences et pourcentages pour décrire l'échantillon d'étude et de lire les données et les personnes analysées quantitativement et qualitativement, nous avons pu obtenir un ensemble de résultats qui répondent aux questions les plus importantes soulevées:

Les deux types de communication au sein du collège sont formels et informels.

-Toutes les tendances de la communication organisationnelle (ascendante, descendante, horizontale) prévalent au sein de la faculté.

-Les méthodes de communication écrites les plus largement utilisées au collège.

-Les publicités écrites les plus utilisées parmi les moyens de communication écrits.

-Le téléphone et les réunions sont l'une des méthodes de communication orale les plus largement utilisées dans le collège par rapport à d'autres moyens.

-Internet est un moyen électronique utilisé au sein du collège.

-Il y a un niveau acceptable de facilité à traiter avec des collègues.

-Il existe des obstacles liés à la communication et à l'environnement de travail.

-Il existe des obstacles qui limitent l'efficacité de la communication au sein de la faculté associée à des situations particulières psychologiques (la colère, la frustration, l'anxiété, la maladie, la fatigue), en plus de l'humeur du président dans le traitement avec le personnel ainsi que les obstacles techniques associés au format accessible, comme le manque de services Internet pour certains ou tous les niveaux administratifs, ainsi que retardé La correspondance arrive à temps, et les moyens de communication sont également endommagés.

-Fournir un certain nombre de suggestions pour améliorer l'efficacité de la communication au sein du collège.