

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية.
قسم: علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة /

أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

- دراسة ميدانية بجامعة جيجل قطب تاسوست -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

إشراف الأستاذة:

د. هند عزوز .

إعداد الطالبتين :

راضية نونو.

سامية بويعة.

لجنة أعضاء المناقشة

الصفة	الجامعة	الأستاذ(ة)
عضوا رئيسا	جامعة جيجل	أ.مسعود بوسعدية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د.هند عزوز
عضوا مناقشا	جامعة جيجل	أ. عزالدين بوطينخ

السنة الجامعية: 2017/2016

دعاء

﴿رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ﴾

اللهم علمنا ما جهلنا وذكرنا ما نسينا، وأكرمنا بنور الفهم وأفتح علينا بمعرفة
العلم يا رب.

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد والشكر إذا رضيت اللهم اجعلنا من
الذاكرين وبك من الحامدين الشاكرين اللهم الحمد والشكر يليق بجلال وجهك
وعظيم بشأنك ولسلطانك.

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا فشلنا، بل ذكرنا
دائماً بأن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم اجعلنا لك شاكرين
وذاكرين واسمع دعوتنا وتقبل عملنا إنك على كل شيء قدير.

اللهم صلي وسلم على محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجازه كما تتوجه بالشكر والامتنان والتقدير إلى الأساتذة المشرفة. هند عزوز التي كانت سندا لنا في عملنا هذا، والتي لم تبخل علينا يوما بنصائحها، وإلى كل أساتذتي من المرحلة الابتدائية إلى الجامعة.

ونشكر كل من ساهم وساعد من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: تحديد المفاهيم.

ثالثاً: الدراسات السابقة.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

خامساً: المقاربة النظرية للدراسة.

سادساً: منهج الدراسة وأدواتها.

سابعاً: عينة الدراسة ومجالها الزماني والمكاني

الفصل الثاني: الاتصال الإداري

أولاً: أهمية الاتصال الإداري وعناصره.

ثانياً: خصائص الاتصال وأنواعه.

ثالثاً: شبكات الاتصال الإداري ومهارته.

رابعاً: أهداف الاتصال الإداري:

الفصل الثالث: الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

أولاً: التعليم العالي في الجزائر

ثانياً: الإدارة التعليمية

ثالثاً: الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية:

رابعاً: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية.

الفصل الرابع: أساليب الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية

خاتمة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال .
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
05	أولاً: إشكالية الدراسة.
08	ثانياً: تحديد المفاهيم.
14	ثالثاً: الدراسات السابقة.
20	رابعاً: فرضيات الدراسة.
21	خامساً: المقاربة النظرية للدراسة.
22	سادساً: منهج الدراسة وأدواتها.
24	سابعاً: عينة الدراسة ومجالها الزماني والمكاني.
الفصل الثاني: الاتصال الإداري	
33	تمهيد
34	أولاً: أهمية الاتصال الإداري وعناصره.
34	1-1 أهمية الاتصال الإداري.
37	2-1: عناصر الاتصال الإداري.
37	1-2-1 المرسل.
38	2-2-1 الرسالة.
40	3-2-1 الوسيلة.

41	1-2-4 المستقبل.
43	1-2-5 التغذية العكسية.
44	1-2-6 التشويش.
45	1-2-7 بيئة الاتصال.
45	ثانيا: خصائص الاتصال وأنواعه.
45	1-2 خصائص الاتصال الإداري.
46	1-1-2 الاتصال الإداري عملية مستمرة.
46	2-1-2 الاتصال الإداري يشكل نظاما متكاملا.
46	2-1-3 الاتصال الإداري عملية تفاعلية آنية ومتغيرة.
46	2-1-4 الاتصال الإداري غير قابل للتراجع.
47	2-1-5 الاتصال الإداري يقتضي مهارات خاصة.
47	2-1-6 الاتصال الإداري ذو أبعاد متعددة.
47	2-2 أنواع الاتصال الإداري.
48	1-2-2 حسب درجة الرسمية.
49	2-2 حسب اتجاه مسار الاتصال.
52	2-2-3 حسب الجمهور المستهدف.
54	2-2-4 الاتصالات الداخلية والخارجية.
55	ثالثا: شبكات الاتصال الإداري ومهاراته.
55	1-3 شبكات الاتصال.
55	1-1-3 الاتصال على شكل عجلة: (Wheel).
55	2-1-3 الاتصال على شكل سلسلة (Chain).
56	3-1-3 الاتصال على شكل دائرة (Circle).
56	4-3 الاتصال على شكل حرف الإنجليزي (Y).
57	2-3 مهارات الاتصال الإداري.
57	1-2-3 مهارات التفاوض.

58	2-2-3 مهارات التحدث.
58	3-2-3 مهارة الكتابة.
58	4-2-3 مهارات القراءة.
59	5-2-3 مهارات الإنصات.
59	6-2-3 مهارة التفكير.
59	رابعا: أهداف الاتصال الإداري.
59	1-4 خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء.
60	2-4 خلق المهارة في العمل وبث روح المبادرة والإبداع.
60	3-4 التوجيه.
60	4-4 المشاركة في المعلومات.
60	5-4 التعليم .
61	6-4 التعبير عن المشاعر.
الفصل الثالث الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	
64	تمهيد
65	أولا: التعليم العالي في الجزائر
65	1-1 تعريف التعليم العالي الجزائري.
65	2-1 نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر.
67	3-1 استراتيجيات التعليم العالي في الجزائر.
67	1-3-1 التعليم والتدريس النظري.
68	2-3-1 التدريب العلمي.
68	4-1 مبادئ التعليم العالي الجزائري.
68	1-4-1 ديمقراطية التعليم العالي.
69	2-4-1 جزارة سلك التعليم.
70	3-4-1 التعريب.
70	4-4-1 الاتجاه العلمي والتقني في التعليم العالي.

71	1-5 وظائف مؤسسات التعليم العالي .
71	1-5-1 التعليم وإعداد القوى البشرية.
71	1-5-2 البحث العلمي .
72	1-5-3 خدمة المجتمع .
73	1-6 تحديات التي تواجه التعليم وأفاقه .
74	ثانيا: الإدارة التعليمية.
74	1-2 مفهوم الإدارة التعليمية.
74	2-2: المستويات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
74	1-2-2 الإدارة العليا.
75	2-2-2 الإدارة الوسطى .
75	2-2-3 الإدارة التنفيذية.
76	ثالثا: الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية.
76	1-3: أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
77	1-1-3 أساليب الاتصال الكتابي .
80	1-3-2 أسلوب الاتصال الشفوي
84	1-3-3 أسلوب غير اللفظي .
87	1-3-4 أسلوب الاتصال الإلكتروني
90	2-3 أهمية الاتصال الإداري في مؤسسة التعليمية.
90	3-3 فعالية الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية.
93	رابعا: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية.
93	1-4 العوائق التنظيمية.
94	2-4 العوائق الشخصية.
95	3-4 العوائق النفسية.
95	4-4 معوقات البيئة.

الفصل الرابع : أساليب الاتصال الاداري بجامعة جيجل قطب تاسوست	
100	تمهيد.
101	أولاً: تفرغ وتحليل البيانات.
101	1-2 تحليل بيانات الاستمارة.
134	2-2 تحليل بيانات المقابلة .
138	ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
ج	خاتمة.
	قائمة المصادر والمراجع.
	الملاحق .

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	تمثل توزيع العينة بحسب الكليات.	1
101	يمثل توزيع الباحثين بحسب متغير الجنس.	2
101	يوضح توزيع العينة بحسب متغير السن.	3
102	يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى التعليمي.	4
103	يوضح توزيع بحسب سنوات الخدمة في الإدارة الجامعية.	5
103	يوضح توزيع العينة بحسب الرتبة في العمل.	6
104	يبين الفرص التي تتاح للموظفين للاتصال بالإدارة وفق معايير الرتبة في العمل.	7
105	يوضح الأساليب الاتصالية المستعملة بكثرة داخل إدارة الجامعة وفق متغير المستوى التعليمي.	8
107	يبين وسائل تلقي التعليمات والقرارات وفق متغيرات الرتبة في العمل.	9
108	يبين الوسائل المفضلة لدى أفراد العينة وفق متغير الرتبة في العمل.	10
110	يوضح الوسيلة التي اختارها الباحثون لنقل معلومة أو تقديم شكوى بحسب متغير المستوى التعليمي.	11
111	يوضح مدى ملائمة الوسائل لنقل الرسالة لدى الباحثين بحسب متغير المستوى التعليمي.	12
112	يبين الدور الذي تؤديه الوسائل الاتصالية في زيادة التنسيق بين أقسام الإدارة بحسب متغير سنوات الخبرة.	13
113	(: يتمثل مدى تسهيل توصيل الرسائل الاتصالية عند إتباعها للمسار التنظيمي ودوره وفق متغير سنوات الخبرة.	14
114	يوضح الأنواع الاتصالية المستعملة بكثرة في إدارة الجامعة وفق الرتبة في العمل	15
116	:مدى مساهمة الاتصال الهابط في تزويد الباحثين بالمعلومات الهامة وفق متغير الرتبة في العمل.	16
117	يوضح المجال الذي تفتحه إدارة جامعة جيجل لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد بحسب متغير الرتبة في العمل.	17
118	يمثل الدور الذي يلعبه الاتصال الأفقي من وجهة نظر الباحثين بحسب متغير السن.	18
120	يوضح شكل الاتصال المعتمد داخل الجامعة وفق متغير الجنس.	19
121	يوضح طريقة الاتصال التي يقوم بها الباحثون مع الرئيس والزملاء.	20

قائمة الجداول

122	يوضح مدى سهولة الاتصال داخل الإدارة وفق متغير الرتبة في العمل .	21
123	يبين مدى القيام بعمليات التكوين في مجال الاتصال من وجهة نظر.	22
124	يمثل فعالية أساليب الاتصال الإداري في الجامعة وفق متغير المستوى.	23
125	يوضح دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء وفق متغير السن.	24
126	يمثل الاتصال الإداري ومساهمته في تحقيق أهداف الجامعة وفق متغير.	25
127	يوضح حدوث خلل إداري في الجامعة وفق متغير الجنس.	26
128	(يوضح سوء التفاهم الذين يحدث في الإدارة وأسبابه وفق متغير الرتبة في العمل.	27
129	يوضح الجهات التي تدوم بها الشكوى عند الوقوع في مشكلة حسب متغير الرتبة في العمل.	28
130	يوضح الجهات التي تستعين بها في حالة عدم فهم أي تعليمية وفق متغير المستوى التعليمي.	29
131	يوضح مدى مساهمة الاتصال في خلق الصراع في الإدارة بحسب متغير سنوات الخبرة.	30
132	يوضح الاقتراحات التي تحسن من العملية الاتصالية داخل إدارة جامعة جيجل بحسن متغيرات الرتبة في العمل.	31

الصفحة	العنوان	الرقم
134	هيكل تنظيمي يوضح أنواع الاتصال الإداري بجامعة جيغل قطب تاسوست.	1
135	هيكل تنظيمي أساليب الاتصال الإداري بجامعة جيغل قطب تاسوست.	2
136	هيكل تنظيمي يبين أهداف الاتصال الإداري بجامعة جيغل قطب تاسوست.	3
137	هيكل تنظيمي يوضح عوائق الاتصال الإداري بجامعة جيغل قطب تاسوست.	4
139	أعمدة بيانية لأساليب الاتصال الإداري بجامعة جيغل قطب تاسوست.	5
141	أعمدة بيانية أنواع الاتصال الإداري بجامعة جيغل قطب تاسوست.	6
143	أعمدة بيانية مدى فعالية الاتصال الإداري بجامعة جيغل قطب تاسوست.	7
144	أعمدة بيانية مدى سوء التفاهم بين الإدارة والموظفين بجامعة جيغل قطب تاسوست.	8

مقدمة

مقدمة:

ظهر الاتصال بظهور الإنسان ونشأته وتطور بتطور صور الحياة البشرية لذا يعتبر الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية والوسيلة التي يتخذها الإنسان لتنظيم واستقرار حياته فلا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ أو تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها إذ تعد عملية الاتصالية بمختلف أشكالها عصب المؤسسة باعتبارها أداة ووسيلة لنقل المعلومات والقرارات إلى الموظفين داخل المؤسسة، من خلال توفر شبكة الاتصالات التي من شأنها تحقيق التكامل الوظيفي والبنائي اللازم بين أفراد المنظمة. فالعملية الاتصالية لا تتم إلا بتوفر كم هائل من المعلومات التي عن طريقها تربط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض وبالتالي تحقق التكامل في أعمالها كما أن الاتصال الفعال يساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الصائبة فكلما كان الاتصال الإداري كفاً أدى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه ويتوقف نجاح الاتصال على الاختيار السليم للوسائل والأساليب الاتصالية التي تتخذ أشكال متعددة مكتوبة أو شفوية أو إلكترونية مع الأخذ بعين الاعتبار سرعتها والظروف الملائمة لنقل الرسالة، وذلك تفادياً للعراقيل التي يمكن أن تعيق هذه العملية الاتصالية، مما ينعكس سلباً على المؤسسة ونجاحها حيث أن التفاهم بين وحدات الإدارة الجامعية والتنسيق الجيد بينها وبين المؤسسات الأخرى يعتمد على سهولة الاتصال وفعاليتها مع تنوع أساليبه ووضوحها.

وفي هذا الإطار قمنا بهذه الدراسة لتسليط الضوء على ميدان مؤسسات التعليم العالي بجامعة جيجل لرصد أداء المبحوثين حول أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي ويتشكل الإطار العام للدراسة من مقدمة وخاتمة وأربعة فصول، تم المزج فيما بين ماهو نظري ومنهجي وميداني وكانت هذه الفصول كالتالي:

الفصل الأول: تناول الإطار المنهجي وفيه تم عرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمشابهة ثم صياغة الفرضيات وتحديد المقاربة النظرية المتبعة في الدراسة ثم منهج الدراسة وأدواتها وأخير عينة الدراسة ومجالاتها.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الاتصال الإداري نظريا وفيه تناولنا أهمية الاتصال الإداري وخصائصه وعناصره، وأنواعه، شبكاته، مهارته وأهدافه.

الفصل الثالث: قد استعرضنا فيه الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال تعريف التعليم العالي الجزائري بمراحله الخمسة واستراتيجياته ومبادئه ثم تطرقنا إلى المستويات الإدارية في المؤسسات التعليمية مع ذكر أهم الأساليب الاتصالية فيها وأخيرا المعوقات التي يمكن أن تعوق الاتصال الإداري في هذه المؤسسات.

الفصل الرابع: وقد تم تخصيصه للجانب التطبيقي للدراسة بتوزيع استمارة استبيان و تحليلها وإجراء مقابلة مع مجموعة من رؤساء المصالح بكليات الأربع وفي الأخير استخلاص جملة من النتائج.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: تحديد المفاهيم.

ثالثاً: الدراسات السابقة.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

خامساً: المقاربة النظرية للدراسة.

سادساً: منهج الدراسة وأدواتها.

سابعاً: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني .

أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال ضروري في كل مجالات الحياة باعتبار أن الإنسان بطبعه اجتماعي ويولد مدفوعاً نحو الاتصال، فهو لم يعد مجرد هدف يرجى تحقيقه، بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات لكونه عملية وفقها يتم نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

لم تقتصر العملية الاتصالية على الأشخاص فقط بل تتعدى إلى مؤسسات وإدارات، باعتبار أننا نعيش في عالم منظم تنظمه أحكام وقوانين تسيره، وبما أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات والأفكار بغرض إيجاد التعبير المطلوب في سلوك الآخرين فقد اتخذ الاتصال أشكال وأنواع عديدة من بينها الاتصال الإداري؛ الذي يعتبر من الأمور الهامة والضرورية لإدارة أي مؤسسة ولا يمكن نقل الآراء والتوجيهات إلى الموظفين داخل الإدارة من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، كما أن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد العاملين في تلك المؤسسة على فهم واستيعاب الواجبات والأدوار المنوطة بهم، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وقد يأخذ الاتصال الإداري أشكالاً عديدة في التنظيم فقد يكون نقل للرسالة من المرسل إلى المستقبل وهو الذي يأخذ اتجاه واحد، وبالمقابل يحدث اتصال من المستقبل إلى المرسل الذي من النادر وجوده، حيث يمكن أن يكون على شكل اتصال رسمي، الذي يستخدم في نقل المعلومات والقرارات من المدير إلى رؤساء الأقسام المختلفة داخل الإدارة ومن جهة أخرى يمكن أن يستخدم الاتصال الإداري في نقل التقارير والاقتراحات وآراء الأفراد إلى المدير.

كما يزيد الاتصال الإداري الفعال من ارتباطية عمال المنظمة مع بعضهم البعض، وبإمكانية نقل اهتمامات وانشغالات الموظفين إلى الإدارة العليا، ولكي يكون هناك اتصال إداري ناجح يجب أن تتوفر وسائل وقنوات لتدفق الرسالة والتي تؤثر في الجمهور أما بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق الدوريات والمطبوعات والصحف، ونظراً للأهمية التي يكتسبها الاتصال الإداري من توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للأشخاص وبالأخص أهمية أساليب التي تستخدم في الإدارة للتواصل

والمساهمة في خلق النشاط والفاعلية بين العمال، الذي يساعد في إيجاد حلول لمشاكل الموظفين إضافة إلى تحقيق التحفيز والتنشيط بينهم ما يجعل كل فرد يقوم بدوره وبشكل فعال.

من جهة أخرى عرفت مؤسسات التعليم العالي تطورا عبر الزمن رافق التطور البشري، وذلك لأهميته التي برزت مند القدم حيث كان يقتصر على التعليم الديني، والتعليم العالي هو الذي يعد الفرد للحياة الخاصة ويزوده بالجوانب الخلقية والدينية والاجتماعية، مما أدى إلى اعتباره خدمة استهلاكية وحق من حقوق الفرد؛ لذلك فهي مسؤولة يجب الاهتمام بها انطلاقا من اعتبار التعليم العالي آخر منظومة من التعليم فإن مؤسساته اكتسب مجموعة من السمات التي جعلتها مكان الامتياز العقلي وتنقيف الفكر والمعرفة الموضوعية. إضافة إلى مكان إنتاج المعرفة بذاتها ونقلها لمن في إمكانهم استيعابها الأمر الذي يجعل المؤسسة تولي اهتمام وتطوير هيكلها الإداري وتوفير عنصر الاتصال، الذي طالما كان غائبا في اغلب أو جميع المؤسسات الجزائية الذي من شأنه أن يضعف من مردودية الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، بالرغم من أن هذه الأخيرة تقدم إطارا وكفاءات للمجتمع ما يساهم في تحقيق التطور الاقتصادي والتكنولوجي والثقافي.

حيث تحظى مؤسسات التعليم العالي بأهمية كبيرة في عملية التنشئة الاجتماعية من خلال تفتح فكر الطالب وحرصه على تعلم كل ما هو جديد، وتزويده بالمهارات الأساسية للتكيف والعيش مع البيئات الاجتماعية المختلفة.

ولطالما لقيت مؤسسات التعليم العالي تهميشا من بين جميع المؤسسات، إلا أنه في الوقت الحالي أصبحت هذه المؤسسات تعمل وفق مبدأ المتاجرة وتبحث عن تحقيق الربح وهذا ما يحتم عليها الاهتمام والحرص على توفير جميع الإمكانيات والمتطلبات التي تتوفر في الإدارة الناجحة، لضمان سيرورتها واستمراريتها بتزويد المؤسسة بكفاءات بشرية قادرة على التسيير الإداري للمؤسسة، ومن هنا تبرز العلاقة القائمة بين الاتصال الإداري ومؤسسات التعليم العالي بأن الاتصال الإداري جزء لا يتجزأ من أي مؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بوضع خطة اتصالية فعالة ومستمرة داخل التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية، ومحاولة تطبيقه كمنهج أساسي في تسيير

المؤسسة وإتاحة جميع الظروف الملائمة لاستمرارها، فبالإتصال تستطيع تجاوز العقبات التي يمكن أن تعصف بالمؤسسة على المدى البعيد والقصير فالقائم بالإتصال يدرك أهمية خلية الإتصال الإداري. وبالنظر إلى أهمية هذا الموضوع التي يستمدّها أساساً من الإهتمام المتزايد بمعرفة طبيعة الأساليب التي تستخدمها الإدارة في التوصل وقدرته على مواجهة المشاكل داخل الإدارة أو بين الموظفين، باعتبار أنه أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإعطاء المؤسسة نسقا منسجما في نقل المعلومات والبيانات بين مستوياتها الإدارية. وعلى هذا الأساس نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أساليب الإتصال الإداري داخل جامعة جيجل وتسلط الضوء على العملية الاتصالية بالإضافة إلى معرفة فعاليته ومدى مساهمته في كشف العراقيل التي تعترض العمليات الاتصالية بإدارة الجامعة، وبالتالي محاولة معرفة مدى كفاءة الإتصال الإداري في تسهيل إدارة الجامعة.

يتمحور اختيارنا لموضوع الدراسة الذي هو أساليب الإتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بإجراء دراسة ميدانية في جامعة جيجل قطب تسوست؛ إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

أسباب ذاتية:

- تقديم حوصلة لما درسنا خلال خمس سنوات على شكل بحث علمي.
 - الفضول العلمي والرغبة في النزول إلى الميدان لمعرفة أساليب الإتصال على أرض الواقع مند معرفتها في الجانب النظري.
 - النقص الفادح لمثل هذه الدراسات في مكتبة جامعة جيجل ومحاولة إثرائها بهذا البحث.
- أسباب موضوعية:
- المكانة المرموقة التي يحتلها الإتصال الإداري داخل جامعة جيجل ومساهمته في تطوير هذه الإدارة.
 - الأهمية التي تكتسبها الدراسات التي تناولت الإتصال في مؤسسات التعليم العالي وما تعانيه من مشاكل إدارية.

- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالادارة. وللوصول إلى هذه الأهداف قمنا بطرح ومعرفة الأساليب الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي قمنا بطرح التساؤل الرئيسي الآتي:
- ما هي أساليب الاتصال الإداري داخل جامعة جيغل قطب تاسوست؟ ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات وهي:
- 1- ما هي أساليب الاتصال الإداري في جامعة جيغل قطب تاسوست؟
- 2- ما هي الأنواع التي يتخذها الاتصال الإداري في جامعة جيغل قطب تاسوست؟
- 3- هل يساهم الاتصال الإداري في تحقيق الفعالية داخل الإدارة في جامعة جيغل قطب تاسوست؟
- 4- هل توجد عوائق تعترض الاتصال الإداري في جامعة جيغل قطب تاسوست؟

ثانيا: تحديد المفاهيم

1-2 تعريف الاتصال:

لغة: يرجع أصل كلمة اتصال إلى اللفظ اللاتيني *communise*، الذي يعني عام أو مشترك أو من اللفظ *communiqua* والذي يعني تأسيس جماعة أو المشاركة، ومن الواضح أن اللفظ يدل على المشاركين، وباختصار يدل اللفظ على التفاهم⁽¹⁾.

اصطلاحاً: عرف الاتصال على أنه المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس، وهو شكل من التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز وهذه الرموز قد تكون حركية بدنية وصورة أو شفوية أو حرفية أو منطوقة أو أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي⁽²⁾.

- كما عرف أيضا بأنه " عملية لتبادل المعلومات، الأفكار، الأخبار والمعرفة والآراء والرسائل بين الأفراد والجماعات"⁽³⁾.

⁽¹⁾ طارق سيد أحمد الخليفي: معجم مصطلحات الإعلام الإنجليزي-عربي (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2008، ص:69-70)

⁽²⁾ د هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية(عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010)ص:89.

⁽³⁾ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)ص:10.

- وعرف أيضا بأنه " عملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم للكاتب"⁽¹⁾.

وعليه حسب ما تقدم فالاتصال " هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات والحقائق والآراء والرسائل بين الأفراد والجماعات، والتي تهدف إلى أحداث تأثير في المتلقي وفقا لما يريده المرسل".

2-2 تعريف الإدارة:

- عرفها تايلور " بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون، تم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"⁽²⁾.

- عرفها فايول من خلال تحديده لعمل المدير بقوله " إن معنى المدير هو من يتنبأ ويخطط وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب"⁽³⁾.

- عرفها والدو بأنها " نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"⁽⁴⁾ وعليه يمكن تعريف الإدارة إجرائيا: على أنها تهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق قيادة وتوجيه وتنسيق العمل بين مجموعة من الأفراد وتنمية قدراتهم، وتخطيط وتنظيم ورقابة عمليات التنفيذ للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

3-2 تعريف الاتصال الإداري:

يعرف بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبيعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط بين أعضاء التنظيم⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ علي محمد شمو: الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة(القاهرة: دار القومية العربية للثقافة والنشر، 2011) ص:31.

⁽²⁾ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011) ص:18.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص:18.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه، ص:18.

⁽⁵⁾ حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص:128.

وعرفه فضيل دليو بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين⁽¹⁾

كما يعرف أيضا بأنه " عملية إدارية واجتماعية سلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة، للوصول إلى الهدف المشترك يتفاعل من خلال اتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ببعضهم⁽²⁾.
ومن خلال قراءة هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف إجرائي: بالقول أن الاتصال الإداري هو تلك العملية الإدارية التي تقوم على التواصل بين أفراد المنظمة من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات والقرارات والآراء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4-2 تعريف المؤسسة:

- لغة: هي مأخوذة من فعل أسس حسب ما ورد في المعجم المنجد وتعني جمعية أو شركة⁽³⁾
اصطلاحا: تعرف بأنها المنظمة عامة أو خاصة، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق، خاضعة لقانون المنافسة قد تكون تجارية أو صناعية أو إدارية⁽⁴⁾.

كما عرفت بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة حسب الأهداف في نطاق مكاني⁽⁵⁾
ومما سبق نستنتج بأن المؤسسة " هي تلك المنظمة المستقلة والتي تعتمد على مختلف الوسائل والإمكانات المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها المنشودة"

⁽¹⁾ فضيل دليو: اتصال المؤسسة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)ص:28.

⁽²⁾ دياب سعيد جبيرا المطري: " فعالية أساليب الاتصال الإداري ومواقفها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2012، ص:7.

⁽³⁾ قاموس المنجد في اللغة والإعلام (بيروت: دار المشرق للتوزيع، المكتبة الشرقية، ط2 1983، ص:779.

⁽⁴⁾ محمد عبد الحميد: البحث العلمي وتكنولوجيا التعليم (الإسكندرية: عالم الكتب لنشر والتوزيع، 2005)ص:243.

⁽⁵⁾ عبد الرزاق حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعة الجامعية، ط1، 2009)ص:28.

2-5 تعريف التعليم:

لغة: يقصد بكلمة "تعلم" الفترة الزمنية التي يستغرقها المتعلم لكي يتعلم صفة أو علماً يفيد في مجال اختصاصه، ويكون بواسطة المعلم أو المدرب من خلال الأعمال أو الدروس النظرية والتطبيقية والممارسة المستمرة حتى يتمكن المتعلم من الأمر الذي يسعى إلى تعلمه، ويصبح قادراً على التعاطي بشأنه وممارسته بكفاءة ملموسة⁽¹⁾

اصطلاحاً: هو التعليم الذي يحصل عليه الدارس في دارس حكومية أو خاصة من مرحلة الروضة إلى المرحلة الثانوية، ويختتمه الطالب في الحصول على شهادة الثانوية العامة وتشرف على مثل هذا النوع من التعليم وزارة التربية والتعليم⁽²⁾.

2-6 مفهوم التعليم العالي:

لغة: عرفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "التعليم العالي" بأنه برامج 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 نظم المعترف بها⁽³⁾.

اصطلاحاً: عرفته وزارة التعليم العالي الأردنية هو التعليم الذي لا تقل مدته عن سنة دراسية أكاديمية كاملة بعد شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها.

وعرف على أنه "كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتقدمه مؤسسات متخصصة وهو مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته رعاية لذوي الكفاءات .

كما عرفته وزارة التعليم العالي الأردنية هو التعليم الذي لا تقل مدته عن سنة دراسية أكاديمية كاملة بعد شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها⁴.

وعرف على أنه كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة الثانوية أو ما يعادلها وتقدمه مؤسسات متخصصة وهو مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ، وتنمية لمواهبهم وسندا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة

⁽¹⁾ جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم (بيروت: دار النهضة العربية، 2005) ص: 184.

⁽²⁾ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي (عمان: عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، 2013) ص: 8.

⁽³⁾ جرجس، ميشال جرجس، مرجع نفسه، ص: 201.

⁽⁴⁾ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

كما عرفه محمد نجيب بن حمزة أبو عظمة بأنه ذلك التعليم المستقطب للمخرجات المميزة من التعليم العام بعد الثانوية العامة ويقوم بمسؤولياته لتدريب الموظفين على رأس العمل وبتحصيل لتوفير الكوادر البشرية المناسبة لسوق العمل في مجالات الاختصاص⁽¹⁾.

- وأيضاً هو أحد الوسائل الأساسية لاكتساب الطالب للمعرفة والمعلومات والتفكير العلمي والبحث وتكوين الاتجاهات الإيجابية وتنمية قدراته على الانتقاء والاختيار في مواجهة هذا الانفجار المعرفي والتقدم العلمي، لأنه بذلك يساهم في تكوين وحلق مجتمع المعرفة، أو على الأقل التحول إلى مجتمع المعرفة، لأن الهدف في النهاية ينبغي أن يكون أفراد متعلمين قادرين على التعامل مع المعارف والمعلومات التي يتلقونها بنوع من التفكير المستقل والإبداع والتركيز على العمل الذهني وتعميقه⁽²⁾.

2-7 تعريف الجامعة:

لغة: أخذت كلمة جامعة من كلمة universtas والتي تعني الاتحاد أو التجمع، الذي يضم أقوى الأمر نفوذاً في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة⁽³⁾.

وهي مؤنث الجامع، وهذا الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية، التي تشمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروع كالأهوت والفلسفة والحقوق والهندسة والأدب⁽⁴⁾.

-وهي جمع جامعات: مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها الآداب والفنون بعد مرحلة التدريس الثانوية⁽⁵⁾.

اصطلاحاً: هي كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كالمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة⁽⁶⁾.

(1) محمد نجيب بن حمزة أبو عظمة: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم العالي في السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية، العدد 14، 2001، ص: 220.

(2) محمد حميدان العبادي: "مجالات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية"، مجلة الإداري: سلطنة عمان، العدد 103، 2005، ص: 10.

(3) محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، (القاهرة: عالم الكتب، 2002) ص: 09.

(4) المنجد في اللغة العربية والإعلام، مرجع سابق، ص: 101.

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

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

عرفت بأنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية الإدارية والتقنية⁽¹⁾.

كما عرفت بتلك المؤسسات التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعاد لها من تعليمات نظريا، معرفيا، ثقافيا، يتبنى أسسا إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني يهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة⁽²⁾.

2-8 تعريف جامعة جيجل:

هي إحدى الجامعات الجزائرية بشرق البلاد بمدينة جيجل، يعد تاريخ الجامعة لعام 1986 حيث تم تأسيس المدرسة العليا الوطنية بقرار رئاسي عام 1998، تم ترقيتها إلى مركز جامعي يضمن أربع كليات، وفي 22 جويلية 2003 وبقرار رئاسي تمت ترقيتها إلى مركز جامعي.

ثالثا: الدراسات السابقة:

يستهدف هذا العنصر استعراض الدراسات السابقة في مجال الاتصالات الإدارية، ومحاولة معرفة أهم الأسباب المنهجية المستخدمة في هذه الدراسات اعتمادا على التصنيف الجغرافي بين جزائرية وعربية والتي هي كالتالي:

3-1 الدراسات الجزائرية:

1- دراسة " آمال بالعيد" العنونة ب " دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات" التي قام فيها الباحث بطرح إشكالية عن الدور الذي يلعبه إلى الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار والتي قام بطرح التساؤلات التالية:

- ما هو دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار؟
- كيف تساعد أنماط الاتصال الإدارية في اتخاذ القرار؟
- كيف تساهم وسائل الاتصال الإدارية في اتخاذ القرار؟

⁽¹⁾ فيضل دوليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة (قسنطينة: مختبر الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، 2006) ص: 79.

⁽²⁾ وفاء محمد أبرداعي: دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002) ص: 290.

أما فيما يتعلق بالمنهج المستخدم في هذه الدراسة فإنه اعتمد على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الدراسة التي تتطلب وصف الظاهرة وتحليل البيانات و تفسيرها، أما فيما يخص عملية فهم الوقائع و النتائج اعتمد على أداة الاستمارة بهدف استخلاص اتجاهات المبحوثين من خلال تطبيق هذه الدراسة على عينة، قصدية المقدر عدد مفرداتها 120 مفردة وقد شملت هذه الدراسة مجال جغرافي الذي هو مؤسسة سونلغاز بالوادي و مجال زماني ينحصر ما بين 10 ديسمبر 2014، إلى غاية 9 أبريل 2015 ما أمكنه من التوصل إلى عدة نتائج التي نذكر منها:

- تساعد الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز، حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

- أنماط الاتصال الإداري (النازل، الصاعد، الأفقي) و خاصة منها الاتصال النازل تساعد في ، اتخاذ القرارات التي تصدرها فنادرا ما تلجأ لهم في أغلب الأوقات يتلقون الأوامر و يقومون بتنفيذها دون نقاش حتى إنهم لا يقومون بتقديم اقتراحات لأنهم يرون ذلك لا يأخذ بعين الاعتبار.

2-دراسة " بن قبيظ الجودي" المعنونة ب: «إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية»

تبحث هذه الدراسة عن إستراتيجية الاتصال الإدارية الاستشفائية تتزامن مع انتشار الأمراض والأوبئة، ما زاد من حاجت المؤسسة إلى وسائل ووسائل اتصال من خلال تنظيم حملات تحسيسية وتوعوية لمكافحة هذه الأمراض بالاعتماد على طرح التساؤلات التالية:

- إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية وللإدارة الاستشفائية بالأغواط موجودة؟ أم لا؟
- أين تظهر إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية من خلال الإدارة الاستشفائية بالأغواط؟
- ما مدى نجاح إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية؟

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام منهج المسح، وذلك لمحاولة تحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أو بيئة معينة الذي يهدف إلى الوصول للبيانات التي يمكن تصنيفها وتفسيرها والاستفادة منها في المستقبل" أما بالنسبة العينة التي اعتمد عليها الباحث العينة القصدية، وذلك طبقا لسمات وخصائص التي تتوفر في مفردات البحث وهذه العينة هي الإدارة

الاستشفائية وبالتحديد على المؤسساتين الصحيّتين في " الأغواط وآفل". هذا بالاعتماد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة التي تعتبر أداة تكمن الباحث من الاتصال المباشر مع المبحوثين، بالإضافة إلى الملاحظة للسجلات و الوثائق التي تساعد في البحث عن وسائل الاتصال. قد انحصرت هذه الدراسة في مجال جغرافي محدد بولاية الأغواط بالتحديد مؤسسات الأغواط وآفلو بمجال زمني بداية 2007 إلى نهايته⁽¹⁾

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها هي:

- الإستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية للإدارة الاستشفائية لولاية الأغواط غير مطبقة، وذلك من خلال التعليمات التي صدرت من طرف وزارة الصحة إلى مدير الصحة للتركيز على استعمال وسائل اتصالية فعالة؛ رغم عدم وجود إستراتيجية اتصالية واضحة إلا أنه خلال المقابلات توصل إلى وجود بعض مبادئ إستراتيجية اتصالية.

- التركيز على إستراتيجية اتصالية في الحملات في أوقات معينة من السنة ثم تنظيفي.

- الملصقات تكاد تكون منعدمة في أغلب المؤسسات العمومية الاستشفائية الجوارية وكذلك في مديرية الصحة والسكان فإن لم توجد في هذه الأماكن على الأقل فأين يمكن نجدها.

- قلة المحاضرات وإن نظمت في أماكن معدودة وغير مستمرة، علما أن الولاية لها أربع وعشرون بلدية فلا يمكن أن تقام محاضرات هنا وأخرى هناك وإهمال باقي المناطق.

- قلة الاجتماعات في الآونة الأخيرة على مستوى الولاية.

3- دراسة الطاهر اجعيم العنونة "بواقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعنا متنوري وباجي مختار نموذجاً"

تطرق الباحث في هذه الدراسة عند طرح إشكالية الدراسة إلى واقع الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية، باعتبار ان لاتصال عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الأفراد واتفاق بين الطرفين

⁽¹⁾ بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، ماجستير، علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012.

على معنى ضمني واحد، إضافة إلى القدرة على التفاهم والانسجام داخل المؤسسة وذلك بطرح التساؤلات الآتية:

- هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغت 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 اتصال أحادي؟
- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة وتحليل وتفسير البيانات معتمدا على عينة قصديه لجامعة متنوري وباجي مختار التي 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 المستوى جامعة متنوري وباجي مختار ومن خلال ما سبق توصل الباحث إلى عدة نتائج والتي هي كالآتي:
- تحتل اللغة مكانة فعالة للاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.
- استجابة نظام الاتصال المطبق لمتطلبات العملية الإدارية في المؤسسة الجزائرية.
- استخدام وسائل اتصال متعددة ومتنوعة وفي مقدمتها: الصحف، التلفزيون، الإذاعة، أما بشكل أقل، التداولات، المعارض، الاحتفالات⁽¹⁾.

التعقيب على الدراسات الجزائرية:

لقد تطرقت هذه الرسالة إلى الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية ومدى دوره في عملية اتخاذ القرارات وكذلك استراتيجياته وبالإضافة إلى واقع الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، التي اعتمدت

⁽¹⁾ الطاهر أجمعيم: بعنوان واقع الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية ، دكتوراه علم اجتماع التنمية، جامعة متنوري، بقسنطينة، 2006.

اغلب هذه الدراسات على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لدراسة العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا ما يتطابق مع دراستنا بالاعتماد على أدوات كالملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان. فقد توصلت هذه الدراسات إلى نتائج هي الأنواع والأنماط الاتصالية التي يمكن الاعتماد عليها داخل المؤسسة ومدى أهميته، في حين أن دراستنا تتطرق إلى الأساليب الاتصالية المستخدمة في المؤسسة وكذلك أهم المعوقات التي يمكن أن تعيق عملية الاتصال الإداري، بإجراء دراستنا الميدانية على مؤسسة التعليم العالي بجامعة جيجل تطلب تسوست ولقد استفدنا من الدراسات السابقة في اختيار المنهج والإدارة ومن نتائج الدراسات وفي الأخير نشير إلى أن هذه الدراسات تختلف مع دراستنا من حيث المجال الزمني.

3-2 الدراسات العربية:

- 1- دراسة نعيم حسن حماد الفراء الموسومة بـ " تطوير الاتصال الإداري لمدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية " ⁽¹⁾ حيث عالج إشكالية يتلخص مفادها في التساؤلات.
 - ما درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس؟
 - ما معوقات الاتصال الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟
 - ما المقترحات لتطوير الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية؟
 - معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد هو الآخر على تجميع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها مستخدما أداة الاستبيان.
 - وبناء على ما سبق توصل إلى جملة من النتائج أهمها:
 - من بين المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية قلة الدورات التكوينية في الحاسب الآلي كانت عائق كبيرا بلغت نسبتها (74.6)

⁽¹⁾ نعيم حسن حماد الفراء: تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001.

- الإمكانيات الإدارية لدى مديري المدارس متوفرة وتوفير الإمكانيات الإدارية مشروع مهم جدا ويأتي قبل الإمكانيات الأخرى لأن الإدارة الناجحة تستطيع تسيير وتوفير جميع الأمور الأخرى، كما أن المدراء قد ما رسوا العمل الإداري بشكل عملي مما أكسبهم مهارات إدارية بدرجة عالية، وقد حصل مدراء المدارس على دورات متعددة في العمل الإداري.

2- دراسة سالم سعيد بجيت نصر الله الموسومة بـ "درجة امتلاك مدير المدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"

انطلاقاً من إشكالية الدراسة التي عبر عنها في تساؤل محوري مفاده:

توجد علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مديري المرحلة المتوسطة بفاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟
وقد استخدم منهج البحث الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة مطبقاً دراسته هذه على عينة

وقد توصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($0.05 \leq \infty$) بين درجة امتلاك عبارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المرحلة المتوسطة، وبين درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.293) وبمستوى دلالة (0.045) وتدلل هذه النتيجة أن إتقان مديري المدارس لأي مهارة من مهارات الاتصال المتمثلة في مهارة القراءة والتحدث والكتابة والاستماع يتم في فاعلية الاجتماعات المدرسية وربما هذه النتيجة تمكن مديري المدارس من مهارة الاتصال الإداري في مدارسهم بفاعلية.⁽¹⁾

3- دراسة دياب سعد جبر المطرقي الموسومة بـ "فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة"

وقد تناول الباحث في هذه الدراسة خلال طرحه للإشكالية عدة تساؤلات نذكر منها:

⁽¹⁾ سالم سعيد بجيت نصر الله: درجة امتلاك مديري المدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، ماجستير، الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2014.

- ما درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟
- ما المعوقات التي تحد فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة ($0.05 = \infty$) لدرجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس تعزي للمؤهل العلمي والخبرة وعدد سنوات العمل من المدير الحالي؟
- وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، باعتباره الأكثر ملاءمة للدراسة وقد استخدمه الباحث بالاعتماد على مراجعة وتحليل الكتابات على أداة الاستبانة؛ التي اشتملت على محورين الأول درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس، أما المحوري الثاني فحصل عنوان المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري وتتم التحقيق من خلال صدق أداة الدراسة وثبات الأداة، وبالاعتماد على العينة الطبقية والمقدرة بـ 250 مفردة.
- وقد توصل إلى جملة من النتائج نذكر منها:
- من أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هو سهولة الاتصال عند الحاجة.
- من بين المشاكل التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة تتمثل في المبالغة في السرية لكثير من الأعمال لمدير المدرسة.⁽¹⁾
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة خبراتهم من 15 سنة وأكثر حول فاعلية أسلوب الشفافية لصالح أفراد العينة الدراسية الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات.

⁽¹⁾ دياب سعد جبير المطرقي: فعالية أساليب الاتصال ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية، ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2012.

التعقيب على الدراسات العربية:

تناولت أغلب هذه الدراسات تطور الاتصال الإداري والدور الذي يلعبه في المؤسسة التربوية بمختلف الأطوار (ابتدائي، متوسط، ثانوية)؛ وذلك أملا في أن تشكل هذه الدراسات حافزا لإجراء دراسات أخرى مكتملة ومتممة. وقد استفدنا منها في عملية بناء فكرة الدراسة انطلاقا من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات، إذا أن دراستنا تحاول التغطية من جوانب أخرى ومن زاوية مختلفة بتغيير المجال الزمني والمكاني للدراسة وحتى المستوى التعليمي باعتماد مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

يحتل الاتصال الإداري في جامعة جيجل مكانة مهمة، وتحت هذه الفرضية الرئيسية توجد فرضيات فرعية وهي:

- توجد بجامعة جيجل قطب تسوست أساليب الاتصال الإداري منها الأسلوب الكتابي والشفوي .
- توجد عدة أنواع تمارس في جامعة جيجل بقطب تسوست والتي من بينها الاتصال الصاعد والنازل.
- يساهم الاتصال الإداري في تحقيق الفاعلية داخل إدارة جامعة جيجل قطب تسوست.
- توجد معيقات تعيق طريق الاتصال الإداري داخل جامعة جيجل قطب تسوست.

خامساً: المقاربة النظرية للدراسة:

إن البحث في مجال الاتصال والإعلام بصفة عامة والاتصال في المؤسسة بصفة خاصة يقودنا بالضرورة إلى تحديد الإطار النظري للبحث الذي من شأنه مساعدة الباحث في تحديد موقع موضوع البحث.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقاربة الوظيفية كونها الأكثر ملائمة مع موضوع الدراسة لأن هذه النظرية تحاول تفسير عناصر التنظيم ودور ووظيفة كل عنصر من هذه العناصر لمحاولة الحفاظ على البناء الكلي والتي أقرت بان 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⁾

1- النظر إلى المجتمع على انه 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 النظام الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

4- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورية للاستمرار، وجود هذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته.

وهذه 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 يقوم بوظائف من شأنها المحافظة على المؤسسة، والتي تمثل في دراستنا العمال و الوظائف التي يحتلوها فهم تلك الأجزاء المكونة للتنظيم العام والذي يمثل هنا إدارة جامعة جيغل بقطب تاسوست، فكل عامل له وظيفة ودور يقوم به محاولة منه أن يخلق نوع من التكامل والتفاهم وذلك اعتمادا على وظيفة التواصل القائم بين هؤلاء العمال بمختلف الوسائل التي يستخدمونها، مما يخلق تكامل وترابط يؤدي في الأخير إلى المحافظة على السير الحسن لإدارة هذه الجامعة .

سادسا: منهج الدراسة وأدواتها:

أي بحث علمي يحتاج إلى منهج الذي يسير عليه من أجل الوصول إلى نتائج معلومة، وهو قبل كل شيء أسلوب منطقي ملازم لكل عملية تحليل تتسم بالطابع العلمي، بحيث تصبح العمليات الجزئية مركبة في إطار المنهج الذي يمكن تعريفه كالتالي:

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

المقصود بمنهج البحث العلمي هو تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام، من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.⁽¹⁾ وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن منهج البحث العلمي هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة للمجموعة من الأفكار المتنوعة، والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك⁽²⁾.

وتتحلى أهمية المنهج في سلامة الانتقال من خطوة إلى أخرى وسلامة النتائج التي يتوصل إليها في الأخير، وبما أن اختيار منهج الدراسة العلمية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة موضوع البحث والهدف المتوخى منه، نظراً لطبيعة دراستنا الوصفية فقد كان المنهج الوصفي الأكثر انسجاماً مع الطرح المقترح للموضوع، وذلك لوصف نوع وطبيعة الاتصال بين العمال داخل إدارة جامعة جيجل وبالأخص معرفة أساليب التواصل فيها.

- أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان، وخاصة في البحوث الاجتماعية بحيث إن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تنوق فعلى الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث؛ في الحصول على البيانات متعددة ومختلفة عن طبيعة الدراسة التي تحتم علينا طبيعة الأداة التي يجب أن نستغلها وقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

1- استمارة الاستبيان:

نعتبر الاستمارة من الأدوات المهمة في جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، وقد عرفت على أنها " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أعراض البحث "

⁽¹⁾ عمار بوحش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، 2001) ص ص 130-131.

⁽²⁾ رجي مصطفى عليان وآخرون: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق(عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص: 33.

فالاستمارة يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه، والتي قمنا بصياغتها انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى فرضياتها، وقد توزع الاستمارة على العمال الإداريين لمؤسسة التعليم العالي بجامعة جيجل قطب تاسوست.

وقد اعتمدنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى وسائل أخرى كالمقابلة.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة الثانية التي اعتمدنا عليها في دراستنا، وهي أحد أهم طرق جمع البيانات والمعلومات في عصرنا الحالي. ظهرت كأسلوب هام في ميادين عديدة مثل الطب والصحافة والمحاماة وإدارة الأعمال والخدمة الاجتماعية كما أنها تعتبر من الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث وقد تم تعريفها على أنها "محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو الأشخاص آخرون بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"⁽¹⁾.

ورغم أن العديد من الباحثين يعتقدون بسهولة المقابلة إلا أنها على عكس ذلك، لأنها تحتاج إلى تحضير وتخطيط مسبق حتى في الغرض الذي قامت من أجله، ولا بد من الإشارة إلى أن المقابلة كأداة من أدوات البحث العلمي ليست مجرد مقابلة عرضية تتم بصورة عفوية؛ بل هي عملية في منهجها وأداة بكل ما تحمل الكلمة من معنى سواء على المستوى الإعداد والتخطيط أو على مستوى التنفيذ والتقديم، والمقابلة تنقسم إلى قسمين المقننة والغير مقننة ونظر لطبيعة موضوع دراستنا أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي فقد اعتمد على المقابلة المقننة باعتبارها الأنسب والأكثر موائمة مع الموضوع، وهي التي يلتزم فيها الباحث بتقديم أسئلة محددة بشكل دقيق. ونستخدم في هذه الدراسة ما يسمى بدليل المقابلة الذي هو عبارة عن صحيفة تشمل على رؤوس الموضوعات التي نرغب أن يدور الحديث حولها من الأفراد المبحوثين، وخلال هذه المقابلة نقوم بطرح

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات (عمان: دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، 1999)، ص63.

أسئلة ذات طابع عام تشجع المستجيب على الإجابة والإدلاء بمعلومات بكل حرية وعلى هذا يمكننا بفضل المقابلة من الالتقاء مباشرة مع المبحوثين وتشخيص الموظفين الإداريين داخل إدارة جامعة جيجل. والقدرة على استقرار ردود أفعال لهم والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عن وجوههم⁽¹⁾.

سابعاً: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني.

إن من بين أهم المراحل التي تقوم عليها الدراسة هي تحديد مجالات الدراسة، لأجل التسيير الحسن وللقيام بجمع أكبر عدد من المعلومات المتعلقة بالدراسة المتمثلة في المجال الزمني والمكاني والبشري.

1-7 مجتمع الدراسة:

عرفت جامعة جيجل تطورات هيكلية ونوعية حيث يعود تاريخها إلى عام 1986 إذ تم تأسيسها كمدرسة وطنية وفيما تمت ترقيتها إلى مركز جامعي يضم قطبين هما القطب المركزي بمدينة جيجل والقطب الجامعي تاسوست الموجود ببلدية الأمير عبد القادر بتاسوست؛ هذا الأخير الذي يعد مجتمع الدراسة يضم القطب أربع كليات هي كالتالي:

— كلية الحقوق والعلوم السياسية .

— كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير .

— كلية الآداب واللغات الأجنبية .

— كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

ويقدر العدد الإجمالي للطلبة المسجلين في التدرج في القطب الجامعي تاسوست 12506 طالبا إضافة إلى ذلك يقدر عدد الأساتذة الدائمين 218 أستاذ يتم تنظيم التعليم بهذا القطب وفقا للميادين التالية

— علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

— أدب ولغات

⁽¹⁾ نبيل حميد شت: "المقابلة في البحث العلمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن جوان 2012، ص101.

- علوم إنسانية واجتماعية
- حقوق وعلوم سياسية
- لغة وأدب عربي
- تقدر الطاقة الاستيعابية النظرية المتعلقة بالمقاعد البيداغوجية حوالي 12842 مقعدا على 20 مدرجا 164 قاعة أعمال موجهة 04 مخابر بيداغوجية و05 قاعات إعلام آلي.¹
- الأمانة العامة
- تتكفل بـ
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد هذا المجال
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره
- وتشمل الأمانة على المصالح التالية:
- المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين
- وهي مسؤولة عن:

¹www.univ-jijel-dz.30.04-2017,9:30h.

- تسيير الموظفين الإداريين على مستوى رئاسة الجامعة والمصالح المشتركة الذين تم تعيينهم من طرف رئيس الجامعة
- وضع تظاهر وتنفي للتكوين وتحسين المستوى للموظفين للإداريين والتقنيين لخدمة الجامعة
- تسيير المستخدمين وتوزيعهم توزيع متوازنا بين الكليات والأقسام وحسب الاحتياجات.
- تنظيم وتنسيق وتنفيذ خطط للإدارة الموارد البشرية بالجامعة
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
- وهي مسؤولة عن:
- إعداد مشروع الميزانية للجامعة على أساس المقترحات المقدمة من طرف عمداء الجامعة ومدراء المعاهد.
- متابعة تنفيذ وتسيير ميزانية الجامعة .
- إعداد اعتماد عملاء الكليات ومدراء المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها متابعة تمويل الأنشطة البحثية وضمان من طرف مخابر البحث .
- متابعة يومية لحساب الجامعة .
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة .
- وهي المسؤولة عن:
- القدرة الذاتية للتشغيل المحكم لوسائل رئاسة الجامعة والمصالح المشتركة .
- ضمان الصيانة والحفاظ على الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لرئاسة الجامعة والخدمات المشتركة .
- الاحتفاظ بسجلات الجرد .
- ضمان حفظ وصيانة أرشيف الجامعة .
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لرئاسة الجامعة .
- المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية والرياضية

وهي مسؤولة عن:

- تعزيز وتطوير النشاطات العلمية والثقافية داخل الجامعة للطلبة .
- دعم النشاطات الرياضية في إطار الرياضة الجامعية .
- تنفيذ النشاطات الترفيهية.
- القيام بنشاطات النوعية لصالح موظفي الجامعة.

2-7 عينة الدراسة:

إن 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 الدراسة¹

ويعتمد الباحث على العينة المأخوذة من مجتمع البحث للوصول إلى المعلومات والحقائق التي تعني بالفرض النهائي للدراسة وذلك من خلال احتوائها على عدة مميزات فهي تمكن الباحث من الاقتصاد في التكاليف والوقت والجهد البشري إضافة إلى التوصل نتائج بأسرع وقت كما أنها تمتاز بإمكانية تعميم النتائج الدراسة على المجتمع الأصلي².

وقد اعتمدنا في بحثنا على طريقة العينة الطبقية والتي تعتبر الأكثر استخداما لتمثيل المجتمع يعتمد فيها الباحث على تقييم المجتمع الأصلي إلى طبقات متجانسة من حيث طبيعة المعلومات والبيانات المدروسة بحيث يشترط فيها أن تكون مفردات المجتمع معروفة لتمكن من ضبطها في قوائم محددة³.

وتتميز العينة الطبقية عن غيرها أنها تتيح لنا دراسة كل طبقة من الطبقات على حدة وهذا قد يكون مرغوبا فيه في كثير من الأحيان وقد اختيرت عينة مجتمع الدراسة الذي بلغ عدد أفرادها 343 فردا المتمثلة في جميع الموظفين في قطب تاسوست بجامعة جيجل

¹ معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع(عمان: دار الشروق ، 2004) : ص177.

² أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2) ص100.

³ أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4 ، 2010) :ص188.

وقد اعتمدنا على طريقة الحصص المناسبة التي تقوم على سحب مفردات العينة على مبدأ تحديد حصص التعيين الخاصة بكل فئة وطبقة على مستوى المجتمع الأصلي¹ وبما أن عدد أفراد المجتمع هو 343 فردا فإن نسبة اختيار لعينة هو 28 % من إجمالي الباحثين وبالتالي يكون عدد أفراد العينة 96 مفردة موزعة بين كليات قطب تاسوست بجامعة جيجل ذلك من خلال العملية بحسابية التالية :

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{النسبة} \times \text{المجتمع}}{100}$$

الجدول رقم (01): تمثل توزيع العينة بحسب الكليات

الكلية	العينة	العدد الكلي	العينة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	27	98	
كلية الحقوق والعلوم السياسية	24	86	
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	24	85	
كلية الأدب واللغات الأجنبية	21	74	
المجموع	96	343	

3-7 مجالات الدراسة:

1- المجال الزمني:

انطلقنا في بحثنا هذا في بداية شهر ديسمبر 2016 إلى غاية نهايته في ماي 2017، وكانت البداية بدراسة استطلاعية لدوائر كليات القطب الجامعي بتاسوست، فالانطلاق كان بالجانب المنهجي في شهر ديسمبر إلى غاية شهر جانفي، ثم الجانب النظري عند القيام بجمع المادة العلمية من مختلف المراجع وقد كان في بداية شهر جانفي 2017 إلى غاية شهر مارس 2017. ثم انطلقنا بالعمل

¹ احمد بن مرسل، ط4، مرجع سبق ذكره، ص:190.

الميداني بداية من افريل وخلالها قمنا بصياغة استمارة استبيان ،وتوزيعها على عينة البحث وكذلك القيام بعدة مقابلات ثم تفريغ البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج حينها قمنا بتقديم توصيات في الأخير.

2- **المجال المكاني:** بما أنم جامعة جيجل تعطي مساحة معتبرة وهي منقسمة إلى شقين هما الجامعة الرئيسية والفرع التابع لها " قطب تاسوست " هذا الأخير الذي تقيم فيه هذه الدراسة يقع بمدينة تاسوست بلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل يضم أربع كليات وهي كالتالي:

كلية الحقوق والعلوم السياسية

كلية الآداب واللغات الأجنبية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وهذه الكليات هي الإطار المكاني لدراستنا الميدانية.

3- **المجال البشري:** وهم كافة الطاقم البشري العامل بإدارة جامعة جيجل قطب تاسوست والمقدر عددهم بحوالي 343 عامل مع دراسة السمات الخاصة بهم والمتمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الاتصال الإداري

تمهيد

أولاً: أهمية الاتصال الإداري وعناصره.

ثانياً: خصائص الاتصال وأنواعه.

ثالثاً: شبكات الاتصال الإداري ومهاراته.

رابعاً: أهداف الاتصال الإداري.

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال الإداري من المواضيع التي تناولها الباحثون في جميع الميادين وهذا نظرا للأهمية التي تكتسبها. ومع تطور الوضع الراهن زادت الحاجة إلى الاتصال باعتباره ضرورة عامة للتعامل والتواصل بين الأفراد، خاصة داخل المؤسسات التي تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط حتى تؤدي العرض المطلوب منها. فالاتصال الإداري يكتسي أهمية بالغة، وذلك أن أي مؤسسة مهنا كان نوعها تحتاج إلى عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرف إلى الاتصال الإداري بنوع من التفصيل.

أولاً: أهمية الاتصال الإداري وعناصره

1-1- أهمية الاتصال الإداري

يعتبر موضوع الاتصال الإداري أكثر المواضيع أهمية على مستوى أية إدارة مهما كانت طبيعة وظيفتها ومهما كان حجمها وذلك باعتبار أن هذه المنظمة تتكون من قنوات اتصال تربطها بكافة أجزائها وفروعها في شكل منسق موحد ومنظم وأي خلل في هذه القنوات يمكن أن يؤثر علة تماسك المؤسسة.

وتصاحب أهمية الاتصالات الإدارية على مستوى المنظمة الإدارية المعاصرة بما تتصف من تضخم حجمها وتشعب وتباعدها بين فروعها وتعقيد وظائفها مما يجعل من عملية الاتصال بين أجزائها ضرورة لاستمرار المنظمة وفعاليتها وازدهارها.

يؤكد ذلك " ماكس فيبر " حيث يقول "أنه لا يمكن للناس أن يسيطروا على بيئتهم ولا للمديرين أن يسيطروا على منظماتهم إلا عن طريق المعلومات التي يتم تناقلها بين الأطراف المعنية إلى ضرورة اتصالات مستمرة"⁽¹⁾.

إذ ترتبط الكفاءات الإنتاجية للعامل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة؛ حيث أن عدم فعالية عملية الاتصال تؤثر على المؤسسة. كما يبدو أن للاتصال أهمية في الإدارة بكونه عملية أساسية والتي تظهر في الممارسات الفعالة للعملية الإدارية. إذ أنها تساعد الإداريين على فهم أهداف واجبات المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف. باعتبار ذلك شرط أساسي لإمكانية قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح.

كما أن الاتصالات الإدارية تساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكل في العمل وخارجه⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد فاتح صالح عبد المعطي: أسس العلاقات العامة(عمان: دار الحامد، 2003) ص: 71.

⁽²⁾ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية (عمان: دار الحامد، 2006) ص: 26.

ويعتبر الاتصال الإداري عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات وتدققها، فإذا توقف تدفق المعلومات والبيانات فإن صانع القرار في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي يتطلب تصرف من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.

كما أن أهمية الاتصال الإداري قد تشمل مجال الرقابة الإدارية ومدى فاعلية الرقابة التي تتوقف على سهولة الاتصال وبساطته، فالإداري لا يستطيع تأدية عمله خلال عملية الرقابة إلا إذا توفرت له شبكة اتصالات فعالة الأمر الذي يمكنه من أداء كافة أرجاء التنظيم في الوحدة الإدارية وتزداد أهمية الاتصال وتتسع أكبر طالما ازداد واتسع حجم التنظيم. وبالتالي فالاتصال أصبح ضرورة هامة للمنظمات في الاتصال بين أعضائها وبينها وبين الجمهور.⁽¹⁾

وقد ساهمت الاتصالات الإدارية في البعد عن التخمين والتقدير الشخصي في وجود نظام للاتصالات يجبر المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة.⁽²⁾ فتحقيق ديمقراطية العمل لا يمكن أن يكون إلا بالاتصال الإداري ونظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة الشعور بالديمقراطية في العمل.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصال يستغرق ما بين 75% و90% من ساعات العمل اليومية، إذ أنه بدون الاتصال تتوقف الحركة الدائمة للمنظمة؛ وبذلك يمكن القول إن الاتصال يساهم في متابعة الأعمال التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل بين الأفراد، وذلك عبر المستويات المتعددة للإدارة بحيث يمكن من معرفة جوانب الضعف في أداء الأفراد والعمل بغية معالجتها لضمان كفاءة أداء المنظمة.⁽³⁾

(1) ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص: 24.

(2) أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية (الرأية)، 2013، ص: 150.

(3) علي عياصرة: محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره ص: 26.

ويؤكد أهمية الاتصال الإداري بعض النظريات القيادية القائمة على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة، وبالأخص المدخل السلوكي في القيادة حيث تعد المنظمة من وجهة نظر السلوكية علاقات اتصال تجري في محيط العمل من خلال عملية الاتصال.⁽¹⁾

أما من الناحية الأخلاقية فقد اكتسب الاتصال أهمية كبيرة؛ إذ أنه من الممكن أن تتحول معظم المنظمات في القرن الحالي إلى منظمات تنتج وتحلل المعلومات بدلا من إنتاج السلع وبذلك تصبح المعلومات جزءا أساسيا في كل نشاط داخل المنظمة. وذلك باعتمادها على معلومات صحيحة وصادقة وبالتالي الشعور الدائم بالأخلاق في مكان العمل وهذا الأمر يحتم على المنظمة وضع قانون أخلاقي يقبل به جميع الموظفين ويعملون على تطبيقه.

ومنه فإن الاتصال الإداري مفتاح نجاح وفعالية الإدارة، وبالتالي فهو عامل حيوي في عملية التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح أية منظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها وتقديمها؛ بحيث أن هذه الاتصالات تمثل الشرايين التي تمد أجزاء المنظمة المختلفة وتعتبر المشكلات التي تعترض المنظمات في الوقت الحاضر الأمر⁽²⁾ الذي يوضح أهمية ودور الاتصال في المنظمة.

(1) احمد علي عياصرة: محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سبق ذكره، ص:26.

(2) حسين محمود وحريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال (عمان: دار الحامد، 2010) ص:31.

1-2: عناصر الاتصال الإداري.

إن عملية الاتصال أول مرة جاءت على لسان "أرسطو" الذي يرى أن الاتصال يحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث والحديث أو الكلام ثم المستمع، كما يرى أن الهدف من الاتصال هو البحث عن كل الوسائل للإقناع هم تحول المستقبل إلى وجهة نظر المتحدث و يوافق "دوسسيور" مع أرسطو في أن الهدف من الاتصال هو محاولة التأخير و الإقناع و بين مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، و بما أن عملية الاتصال الإداري تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل بينها في الواقع الحقيقي، ما يجعلها تتسم بالاستمرارية والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية بشكل تكون فيه مترابطة ومتداخلة ومتشابكة داخل المؤسسة، وتتخلص هذه العناصر فيما يلي:

1-2-1 المرسل:

وهو مصدر الرسالة التي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور وينقلها الآخرين، وهو أيضا الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر ويمتلك مجموعة من المعلومات والأفكار كما أنه يتأثر بطريقة فهم وتفسير والحكم على هذه الأفكار؛ وهذا ما يعرف بالإدراك. كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته طموحاته وأهدافه، وهذا ما ينعكس على عملية معالجة الأفكار التي تحملها عملية تفسيرها. ⁽¹⁾

صفات المرسل:

لكي يتمكن المرسل من إرسال رسالته إلى المستقبل والحصول على رجع صدى لا بد أن تتوفر في المستقبل صفات تساعده في نجاحه رسالته والتي يمكن تلخيصها في:

- القدرة اللغوية والبلاغة.
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير كما تكون لديه القدرة على لقاءه.

⁽¹⁾ شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها.

- أن تكون ملما بقدر كافي من المعلومات عن الموضوع أو الرسالة.

- المكانة الاجتماعية والشخصية التي يتمتع بها المرسل.⁽¹⁾

عوامل نجاح المرسل في أداء الرسالة: والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- **البداية ومقدمة الحديث:** من المهارات الواجب توفرها في المرسل أثناء الحديث المباشر مقدمته لحديث، فبداية الحديث هي التي تجلب المستقبل وتدفعه لمتابعة الاستماع للمرسل أو عدمه وذلك باختيار الكلمات المؤثرة على الاتجاه وإدراك المستقبل. لذلك من الأحسن أن يبدأ المرسل الحديث بكلمات توحى باحترام الطرف الآخر.

- **حدة الصوت:** بحيث على المرسل أن يتحدث بطريقة هادئة و أن يلعب دور مقدم المعلومات وان لا يظهر عيوب الطرف الآخر في عدم فهمه فهذه المعلومات التي يقدمها. و بالتالي عليه أن لا يتحدث بطريقة هجومية أو عدوانية لكي لا يخلق جوا من الخلاف و التوتر لدى الطرف الآخر، في حين أن الأفراد يعبرون عن أفكارهم باستخدام نبرات صوت مختلفة تتلاءم مع طبيعة الرسالة المراد نقلها، بحيث أن بعض الدراسات أثبتت أن التحدث بنبرة صوت ضعيفة تؤدي إلى اكتئاب في حين أن نبرة الصوت العالية تعني الحماس و التفاعل، و بما أن نبرة الصوت العالية قد تعني الانزعاج و الغضب وحب على المرسل أن ينوع من نبرات صوته حسب الموقف الاتصالي و مضمون الرسالة التي يريد نقلها.⁽²⁾

1-2-2 الرسالة:

تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتمثل في الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل، وتتضمن الرسالة مجموعة من العناصر البنائية المتمثلة في الرموز التي إذا وضعها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند الملتقى أو في الهدف الذي تسعى إليه عملية الاتصال؛ التي تعتبر

⁽¹⁾ شعبان فرح، مرجع سابق ذكره، ص: 11.

⁽²⁾ احمد علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره ص: 31.

بمثابة نسق من الرموز التنظيمية والغير لفظية التي تعبر عن الخبرات والمعارف والمهارات والقيم والحقائق والاتجاهات التي ينوي المرسل إيصالها لها للمستقبل.⁽¹⁾

العوامل المؤثرة في الرسالة:

يتأثر محتوى الرسالة بجملة من العوامل قد تحول دون نجاحها والتي يمكن إيجازها كآتي:

- عدم مراعاة دقة وبناء وإخراج الرسالة من ناحية اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة في نفسية المستقبل واستخدام العبارات الفعالة التي تؤثر في الجمهور المعني بالرسالة.
- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة خاصة إذا تميزت ببعض الجوانب المؤثرة.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال.
- الابتعاد عن التكرار ولا يجب أن تكون الرسالة طويلة ومملة.
- اختيار الوقت المناسب والجمهور المناسب للرسالة.

صفات الرسالة الجيدة:

لضمان نجاح الرسالة بشكل جيد يجب أن تتوفر فيها عدة صفات والتي هي على النحو الآتي:

- **الوضوح:** حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصراحة وأن تكون منطقية من حيث التسلسل في الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة.
- **التكامل:** بمعنى أن تكون الرسالة متكاملة أي شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.⁽²⁾
- **الإيجاز:** بمعنى أن تكون الرسالة موجودة بما يكفي لإيصال مغزاها وفحواها بشكل سليم للمستقبل والابتعاد عن التطويل والإسهاب اللذين قد يخلان بالمعنى ويصييان المستقبل بالملل والنفور.
- **التجديد:** أي الابتعاد عن الألفاظ التي تحمل الشك أو السرية أو المعنى المزدوج وبالتالي تسمح للتأويل في تفسيرها أو بناء استنتاجات خاطئة عنها.

⁽¹⁾ شعبان فرح: مرجع سابق ذكره، ص، 1.

⁽²⁾ بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة (عمان : دار البازوري العلمية، 2009) ص: 161.

- **الصدق والدقة:** باعتباره جد مهم خاصة في عملية الاتصال فرما تخدم المعلومات المضللة بعض أهداف ومساعي مرسلها أو مروجيها إلا أن تكلفتها على المدى البعيد غالباً ما تكون باهظة ونتائجها سيئة.⁽¹⁾

1-2-3 الوسيلة:

وهي التي تتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل؛ ويقصد بها كيفية نقل الرسالة عن طريق محاولة اختيار انسب القنوات فهي بذلك تنقل المعارف والأفكار والمفاهيم بأقل قدر من المعوقات.

وهذه الوسائل كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك إحداها وألا تتوقف عملية الاتصال فقد تكون تلك الوسائل مكتوبة أو وسائل شفوية مباشرة أو قد تكون سمعية بصرية، كالمذياع أو التلفاز أو وسائل إلكترونية كالكمبيوتر، الانترنت. وتعد اللغة أول وأهم وسيلة اتصال استخدمها الإنسان وما زالت تستخدم حتى الآن كما أنها تشكل جزء أساسي في أي تقنية تستخدم.

الشروط التي يجب توفرها في الوسيلة:

لوسيلة الاتصال دور حيوي في ضمان فعالية الاتصال وكفاءته فإذا كانت الوسيلة المختارة ضعيفة أو خاطئة فذلك من شأنه إفساد العملية الاتصالية برمتها وعليه يمكن إعطاء هذه العناصر أهمية متمثلة في:

- استخدام قنوات اتصال تتلاءم مع الرسالة أو المستلم لكل رسالة لأنه لكل رسالة قناة تكون أكفأ من غيرها في نوع معين من الرسائل. وعليه فإنه ينبغي تدريب العاملين أو القائمين على العملية الاتصال لأجل الاستخدام السليم للقناة والتعريف بإجا بياتها وسليتها.

- يجب معرفة كيفية استخدام القناة وكيفية الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة.

- يجب معالجة كل ما يشوب هذه القناة من مشاكل كمعالجة الضوضاء أو العقبات الفنية أو الوظيفية.

⁽¹⁾ بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص: 162.

- إدراك حقيقة مفادها أن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينياً أو غير روتيني وكذلك مدى ثراء الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير في العملية الاتصالية⁽¹⁾.

أنواع الوسائل:

وسائل مكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات.

وسائل شفوية: وهو الكلام أو الحديث المباشر بين المرسل والمستقبل فالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنا رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها للمستقبل.

الوسائل المسموعة والمرئية: وهي التي تتمثل في الصوت والصورة بصفة رئيسية عبر المذياع والتلفزيون.

وسائل إلكترونية: تشمل على المحطات الإلكترونية للحاسب والبريد الإلكتروني وتلك الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت.⁽²⁾

1-2-4 المستقبل:

وهو المتلقي الذي تصله رسالة المرسل فيعمل على حل رموزها وتحويلها إلى معنى يقصد تفسيرها وفهمها؛ وهذا الفعل يكون عكس الفعل الذي يقوم به المرسل حينما يصوغ الرسالة. فالمرسل يكون رسالته ويضعها في رموز ثم يرسلها في حين يحلل المستقبل الرسالة ويفككها ويفسرهما والمرسل يكون فرداً واحداً أو مجموعة أفراد، ومن هنا نستطيع أن نطلق على المستقبل الفئة المستهدفة من عملية الاتصال.

وينعكس تعبير المحتوى وفهم الرسالة في أنماط السلوك التي يقوم بها انطلاقاً مما يقدمه المرسل، لهذا فإن نجاح الرسالة في الوصول إلى المستقبل لا يقاس بما يقدمه المرسل بل بما يقوم به المستقبل من سلوك مستحب يستطيع المتعلم من خلاله مواجهة مواقف حياتية جديدة.

⁽¹⁾ بشير العلق: مرجع سابق ذكره، ص: 162-163.

⁽²⁾ على عياصرة: محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

ويعد إدراك المستقبل لمفهوم الرسالة يتوقف على ما يسميه علماء الاتصال بالخيرات المشتركة بين الطرفين من جهة وعلى قدرته بإدراك العلاقات المختلفة بين الجديد والقديم من جهة أخرى، بالإضافة إلى نوع الحالة الاجتماعية والنفسية والبيئة التي تحيط بالمستقبل.⁽¹⁾

العوامل المؤثرة في فهم الرسالة:

لضمان نجاح الرسالة وفهما بالمعنى الذي يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل هناك عدة عوامل تتمثل في:

- تنمية مهارات الاتصال، التحليل، الاستقرار والتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية وغير اللفظية وأيضاً إلى المواقف اليومية المتكررة.
- إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل وتنسيق المواقف والاتجاهات بينها والتأكد من أن هذه اللغة المشتركة سائدة ومفهومة ولا تحتاج أي تأويلات وتفسيرات.⁽²⁾
- تطوير مهارات الاتصال، الفهم، الإتياب، التحليل، الاستنتاج والاستقرار من خلال الدورات التدريبية المكثفة خصوصاً في موقع العمل.
- تعيين الكفاءات متمكنة في قنوات الاتصال وعدم اعتبار المستقبل مجرد شخص أين كان وإنما تقضي الضرورية تعيين أشخاص من ذوي المهارات القائمة في الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- القضاء على الفجوات القائمة بين أطراف العملية الاتصالية (المرسل - المستقبل) مما يجعلهم قادرين على الاتصال والتواصل دون عقبات.
- التركيز على مسألة الوقت خاصة ما يتعلق بالمستقبل فالوقت يلعب دوراً أساسياً خلال عملية استقبال الرسالة لدى المستقبل.⁽³⁾

1

⁽¹⁾ كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلام (عمان: دار المسيرة، 2011) ص: 73.

⁽²⁾ بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص: 165.

⁽³⁾ بشير علاق: مرجع سابق، ص: 166.

2-5 التغذية العكسية:

تتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر وتتأكد أهمية رجوع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أراد هو ولإعطاء المعنى الصحيح بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه.

ورجع الصدى عملية آنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات لجعل المرسل يعرف أثر الرسالة ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل وهذا يعطينا قدرة على التكيف مع بيئة الاتصال والتعرف على أنفسهم أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين مما يجعل الاتصال بحق عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل، وكلما زادت الاستجابات كان ذلك أدم لتعزيز المعلومات في الرسالة.⁽¹⁾

شروط حدوث التغذية العكسية:

- بما أنها من أهم حلقات تقييم فعالية الاتصال فإن العمل على تحسينها يساهم في تحسين فعالية نظام الاتصال؛ مما يسمى التغذية العكسية البناءة وكلما كانت التغذية العكسية صحيحة سهلت عملية الاتصال وازدادت فعاليتها والتي يمكن إدراجها كالاتي:
- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.
- التأكد من أن التغذية العكسية محددة ووظيفتها ليست عامة.
- استخدام الوقت المناسب للتغذية العكسية.
- التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها نفس الرسالة التي سبق وأن استلمها المستلم.

- إعطاء التغذية العكسية بجرعات صغيرة ومناسبة.⁽²⁾

⁽¹⁾ شعبان فرح: مرجع سابق، ص: 13.

⁽²⁾ بشير علاق: مرجع سابق، ص: 146.

1-2-6 التشويش:

ويقصد به التلوث الذي يطرأ على الرسالة بسبب تدخل مثير عارض أو عرقلة عملية الإرسال والاستقبال دون قصد من المرسل. ويؤدي التشويش إلى تغيير الفكر أو المضمون واختلاف الرسالة التي تم إرسالها عن الرسالة التي يتلقاها المستقبل أو عدم فهمها. وتوجد عدة أنواع من التشويش. التشويش الخاص بالدلالة: ويحدث نتيجة لمؤثرات ذاتية التي تؤثر في المستقبل للرسالة ويزداد هذا النوع من التشويش بازدياد غموض الرسالة أو عندما تكون العلاقة بين المرسل والمستقبل غير محايدة؛ أي عندما تكون مثقلة بالمعاني الانفعالية السلبية الإيجابية.

التشويش الميكانيكي: ويقصد به تدخل الفني أو المادي الذي يطرأ على الرسالة في سيرها من مصدر المعلومات إلى الهدف الذي يريد الوصول إليه ويزداد هذا النوع من التشويش بازدياد طول سلاسل الاتصال أي عدد المراكز الوسيطة. (1)

العوامل المساعدة على التشويش:

من بين الأمور التي تساهم في إحداث التشويش هي:

- استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة.
- عدم وضوح قصد المرسل للمحتوى الموجود في رسالته وضوحاً كافياً.
- الفهم الخاطئ لبعض المعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل. فالمرسل يضع الرسالة بشكل غامض ومبهم وقد يفهم المستقبل الرسالة بشكل مغاير لما أراده المرسل بسبب اختلاف الإدراك ومستوى الفهم بينهم.

وقد يكون التشويش بيئي مثل سوء الأحوال الجوية وتواجد أصوات مزعجة أو قد يكون بسبب عوامل تتعلق بالإدارة مثل أنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال، حيث تشكل المعلومات مجموعة تغير من درجة الضوضاء التي تؤثر على مدى فاعلية الاتصال. (2)

(1) كامل خو رشيد مراد: مرجع سابق، ص: 79.

(2) على عياصرة: محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

1-2-7 بيئة الاتصال:

وهي ذلك الجو العام المتمثل في المحيط النفسي و المادي الذي يحدث فيه الاتصال، و تشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سمعته وألوانه وترتيبه ودرجة حرارته، و بالتالي فإن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى وجود جودته، فمثلا إلقاء درس يحتاج إلى بيئة هادئة، ويحاول نموذج الاتصال التفاعلي أن يشمل كافة عناصر الاتصال الفاعلة كيفية الاتصال ورجع الصدى وما يسبق الاتصال و ما جاء بعده من سلوك اتصالي أو غيره وهذه طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث أنها تبني بعضها بعض والطبيعة التفاعلية للاتصال تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عندما تتفاعل مع بعضها البعض، لأن الاتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه كلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الاتصال كانت فرص النجاح أكبر. (1)

ثانيا: خصائص الاتصال وأنواعه.

1-2 خصائص الاتصال الإداري:

إن الاتصال الناجح داخل المؤسسة يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى. فالتسلسل الإداري هو عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة ما يعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن أشياء كثيرة منها توصيل التعليمات واستقبالها، قبولها، رفضها وهكذا يتضح أن التفاعل في الإدارة يعتمد على الاتصال في نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر وهذا ما يجعل من أهداف المؤسسة قابلة لتحقيق. وفي ظل الخبرات الشخصية، الخلفيات، التصورات والثقافة السائدة فإن كل حالة اتصال فريدة، مستقلة بذاتها، ظروفها وسياقها. ولذلك لا بد من معرفة خصائص الاتصال الإداري التي تعبر عن ديناميكية أو حركيته النشطة والتفاعلية الدائمة التي نجملها في العناصر الآتية:

(1) شعبان فرج: مرجع سابق، ص:13.

2-1-1 الاتصال الإداري عملية مستمرة:

بما أن عملية الاتصال تشتمل على سلسلة من الأفكار التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير الحاصل بالمؤسسة ومحركة لذلك يستحيل على الفرد أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال. والاتصال لا يمكن إعادته كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد بشكل محدد.

2-1-2 الاتصال الإداري يشكل نظاما متكاملًا:

الاتصال الإداري يتكون من وحدات متداخلة تعمل جميعًا، حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل إلى مستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية. وإذا ما غاب بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل ويصبح بدون تأثير مطلوب.⁽¹⁾

2-1-3 الاتصال الإداري عملية تفاعلية آنية ومتغيرة:

الاتصال عملية مبنية على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم المرسل بإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظره الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسائله بحيث أن صياغة الرسالة تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة، وهكذا تتداخل الرسالة وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية باستعمال رموز ووسائل يفهما المستقبل.

2-1-4 الاتصال الإداري غير قابل للتراجع:

قد يحدث في بعض الحالات الاتصالية وأن يتراجع الشخص عن الاتصال قد يمكنه ذلك لكن يستطيع إصلاح ما أفسده الاتصال فقد يكون اعد الرسالة وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقائها ولكن في بعض الحالات وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه فإنه يبنى على التفاعلات بين مختلف المستويات خصوصا داخل الأقسام الإدارية، كما انه لا يمكن تفادي الاتصال في أغلب الحالات.⁽²⁾

⁽¹⁾ شعبان فرج : مرجع سابق، ص: 20-21

⁽²⁾ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 84.

2-1-5 الاتصال الإداري يقتضي مهارات خاصة:

الاتصال الإداري يتوفر على قدر من المهارات المتمثلة في مهارات خاصة بحسن الاستماع والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارة التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يتمكن المشاركون في عملية الاتصال لدى مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح ودقة عن أفكارهم وآرائهم ورغباتهم.

2-1-6 الاتصال الإداري ذو أبعاد متعددة:

للاتصال أهداف متعددة ومستويات متباينة المعاني، وعليه فالاتصال يجب أن يكون مزدوجا بحيث يتفاعل المستقبل مع المرسل للتأكد من المعلومات التي يسلمها كما يجب أن يكون الاتصال مفتوحا من جميع الاتجاهات كمعرفة الاستجابات للمستمعين، والاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر.⁽¹⁾

2-2 أنواع الاتصال الإداري:

تعتبر العملية الاتصالية عملية مهمة في حياة الفرد والمجتمع، وذلك لنقل وتبادل الأفكار من أجل تحقيق الانسجام والتفاهم بين الأفراد والجماعات، وتزداد إليه خاصة داخل المؤسسات والمنظمات من أجل إدارة جيدة وحسنة لهذه المؤسسات، لكن هذا الاتصال لا يقتصر أو يختصر في نوع أو نمط محدد أو في قالب جاهز وإنما يأخذ عدة أوجه تختلف باختلاف الوضعية التي يحدث فيها بحسب معايير عدة نتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

⁽¹⁾ شعبان فرج: مرجع سابق ذكره، ص ص 22-23.

2-2-1 حسب درجة الرسمية: يوجد نوعان هما:

الاتصالات الرسمية: وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته لاعتبارات تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة في هذه المنظمات. (1)

والذي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمية مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا إلى الأعلى وهكذا (2).

الاتصالات الغير رسمية:

يحدث هذا النوع من الاتصال خارج قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره غير رسمي. ويتميز هذا النوع من الاتصال بنقل معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو عن غير قصد أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاق الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير أو استقالة مسؤول معين أو استغناء عن عدد من الموظفين (3). وهي تساعدنا على مغرفة معلومات مهمة وأفكار لا ينبعن ذكرها بصورة رسمية وتساعدنا أيضا على تنمية الروابط والصدقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المنظمة. إلا انها قد يساعد استخدامها لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة ويحمل الأعضاء على احتجاز أو تنويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم ولرجال الإدارة. (4)

وهي تسير بموازاة الشبكة الرسمية في أي منظمة، وتخترق خطوط قنوات الاتصال الرسمية في جميع الاتجاهات والمستويات. ونستخدم القنوات الغير الرسمية لأغراض اتصالية شخصية، كتبادل الحقائق والراء والشكوك وغيرها التي يمكن أن تكون لها نتائج وآثار على المنظمة. ويتطلب الأمر من

(1) عبد المعطي محمد عساف و محمد فالخ صالح: أسس العلاقات العامة (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003) ص: 74.

(2) زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق ذكره، ص: 74.

(3) المرجع نفسه، ص: 154.

(4) صلاح الدين إبراهيم معوض و حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية و التطبيق (القاهرة: الدر العالمية للنشر و التوزيع، 2003) ص 129-130.

المديرين استمرار الحذر واليقظة والإصغاء إلى ما يدور وبقال واطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم⁽¹⁾.

2-2-2 حسب اتجاه مسار الاتصال: ويتخذ في هذه الحالة الاتصال ثلاثة أشكال وهي:

أ- الاتصالات النازلة: (Dow Word communication)

وهي اتصالات من أعلى لأسفل، أي من الإدارة العليا للعالم، حي تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات أهداف المنظمة من طرف الاتصال من أعلى إلى لأسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.⁽²⁾

وهذا أكثر أنواع الاتصال شيوعاً وهذا ما يؤكد تعريف الجمودين بقوله ان الاتصال.. هو " انسيا ب المعلومات من المستويات الأعلى إلى الأدنى ويتضمن ف بالعادة الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين. توجيهات وشرح جزئيات العمل، والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها وابلأغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء".⁽³⁾ وعادة هذا النوع من الاتصال متوقف على خطة السلطة وعادة ما يأخذ شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات يصدرها المدير أو يكون تلقائياً من السلطات العليا بغرض تنظيم وتوجيه العملية التعليمية داخل المدرسة.⁽⁴⁾

وحسب محمد أبو سمرة فإن هذه الاتصالات النازلة تأخذ عدة أشكال وهي كالآتي:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة غاية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.
- معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية.
- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها أحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.

⁽¹⁾ حسين محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010) ص: 19.

⁽²⁾ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009)، ص: 161.

⁽³⁾ الجمودين شريف: مهارات الاتصال (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007) ص: 27.

⁽⁴⁾ الجير زينب: الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم التنظيم (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2002) ص: 238.

ومن أمثلة على هذا الاتصال عندما يصدر المدير العام إلى الإدارات المختلفة تعليمات حول الإجازات أو أسعار بيع السلع المنتجة أو التسهيلات المالية وطريقة وشروط منحها وكيفية الاتصال بالعملاء. وينسجم هذا النوع من الاتصال بنظرية البيروقراطية والمركزية في الاتصال. (1)

ب- الاتصالات الصاعدة: فهي تتضمن نشاطات المرؤوسين إلى الرؤساء أو المدراء وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس والمرؤوس والاستعداد الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور. (2)

ويرى ليفري أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة في منظمات التعليم. وتلك الموجهة بالعملاء، حيث أن التدفق للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جدا من التفاعل والتفاهم بين مستويات الإدارة المختلفة. كما أنه يؤثر وبدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب. علاوة على ذلك، تعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسطية، مثلا، نوعا من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم، وربما شكواهم إلى المستويات الأعلى للبحث فيها أو إيجاد حلول ناجحة لها ما ينعكس إيجابيا على المنظمة والعاملين فيها. (3)

ج- الاتصالات الأفقية: هذا الاتصال يمثل كافة العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات الإدارية والتنظيمية المتقابلة كعلاقة العاملين بالخطوط الإنتاجية والعاملين في إدارة الموارد البشرية أو التسويقية، أو بين المدراء في هذه الأقسام المختلفة والتي غالبا ما تقوم على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل منهم، والتفاعل والتبادل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

(1) محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص: 46.

(2) يسلم عبد الرحمن الجرايدة: إدارة العلاقات العامة (عمان: دار أسامة للنشر لتوزيع، 2012) ص: 257.

(3) بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص: 101.

وهذا النوع من الاتصال لا يقتصر على العاملين من نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي فقط وإنما يتعدى ليشمل أيضا أفراد من مستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس، وينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة. وبالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال في المنشآت الحديثة المعقدة والعلاقة والتي يكون الرئيس من منتصف الشبكة ويصدر منه وإليه الخيوط ويتم التفاعل في جميع الاتجاهات بدلا من اتجاه واحد محدد. (1)

مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) (2)

وقد تنقل هذه المعلومات أما مباشرة بين العامل أو المدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي ولكن من أسفل إلى أعلى حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الرئيس بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسؤول في الموضوع أو إلى المدير العام أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل النقل المقترحات والشكاوى التي تستخدمها المنشأة والتي من أهمها:

رفع الشكاوى: أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه مباشرة أو إلى المدير المعني أو المدير العام.

- سياسة الباب المفتوح: حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المقترحة.

- أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال من خلال الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

- تعبئة الاستبيانات والمقابلات عند انتهاء العمل حيث أن العامل يدلي برأيه في المؤسسة وسياستها واقتراحاته حول الاتصال فيها.

(1) بشير العلق؛ مرجع سبق ذكره؛ ص: 101.

(2) المرجع نفسه، ص: 100.

-مكتب الشكاوى: وهو أسلوب هام في الإدارة من الحصول على المعلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يكون هناك مكتب محايد لتلقي الشكاوى ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل⁽¹⁾

ومن أهم مميزات هذا النوع من الاتصالات الحرية في تبادل المعلومات والديموقراطية إذ أن هناك حرية لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل ويصلح هذا النمط في التنظيمات الصغيرة.⁽²⁾

2-2-3 حسب الجمهور المستهدف: وتندرج تحت هذا النوع أربعة أشكال هي:

أ-الاتصال الذاتي: هو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرء نفسه وذاته فهذا النوع من الاتصال لا يحتاج إلى شخصين يجريان عملية الاتصال لكل من المرسل والمستقبل شخص واحد. فنحن نتكلم مع أنفسنا فنفكر بصوت عالي ونضحك ونعاقب أنفسنا ونلومها بالبكاء والعيول والسرور.

ويعرف الاتصال الذاتي بأنه اتصال يتم داخل الفرد فمرسله الحواس ومستقبله النبضات الإلكترونية ووسيلته الجهاز العصبي ومستقبله الدماغ أو هو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد وعقله ويتضمن أفكاره وتجاربه ومذكراته. والفرد في هذه الحالة المرسل والمستقبل معا أي شخص واحد.⁽³⁾

ب-الاتصال الشخصي: يعرف الاتصال الشخصي بأنه عملية اتصال تحدث من فرد وآخر على أساسا المواجهة والاحتكاك المباشر وجها لوجه أو هو عملية تبادل تباذل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون عوامل وقنوات بسيطة، وفي هذه العملية يمثل أحد الخصين دور المرسل ويمثل الآخر دور المستقبل⁽⁴⁾ كما يسمى أيضا بالاتصال الوجيهي Face To Face Communication. والاتصال الخصي من أفضل أشكال الاتصال إذ يوفر للقائم بالاتصال

(1) محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره: ص 50.

(2) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية (عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2010) ص: 106.

(3) بسام عبد الرحمن الجرايدية: مرجع سبق ذكره، ص: 254.

(4) بسام عبد الرحمن الجرايدية: مرجع سبق ذكره، ص 254.

فرصة التعرف الفردي على مدى تأثير الرسالة بالشخص المستقبل من تم تصبح الفرصة أمام المرسل ساحة التعديل الرسالة وتوجيهها الوجهة الصحيحة بحيث تكون أكثر قبولا.

إذ يعرفه الدكتور عصام المرسي على انه (اتصال وجاهي) ويقول عنه أنه اتصال يحدث عند التقاء شخص مع آخر أو أكثر ويكون الاتصال هنا وجهها لوجه⁽¹⁾

ج- الاتصال الجمعي: وهو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات وعلى سبيل المثال في الاتصال الجمعي يحقق جملة من الوظائف في إطار المؤسسة وهذه الوظائف هي⁽²⁾

1- اجتماعات صنع القرارات: وفي العادة يتم صنع القرارات إذا كانت تهم سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها، مجموعة من المختصين والمديرين بحيث يتم اتخاذ القرار بعد دراسته والتشاور في أفضل البدائل المتاحة.

2- برامج التدريب: التدريب في العادة يتم لمجموعة من الأفراد والاتصال بينهم يكون اتصالا بين الجماعة وليس فرديا.

3- المؤتمرات: وهي التي تنظمها المؤسسة لمناقشة موضوع خاص ويشمل مشاركين من خارج المؤسسة.

4- اجتماعات الأقسام: وهذه الاجتماعات تتم بين أفراد القسم ككل وبين الأقسام لمناقشة مسألة تهم المؤسسة

5- اجتماعات حل المشاكل والصراعات في المؤسسة.

6- اجتماعات المديرين التنفيذيين.

7- اجتماعات تقديم المعلومات لأفراد المؤسسة.

8- ندوات التوجيه التي يمكن أن تقدمها المؤسسة.

9- اجتماعات المؤسسين المساهمين.

(1) كامل خورشيد مراد: مرجع سبق ذكره، ص: 95.

(2) صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، (عمان: الشروق للنشر و التوزيع ، 2004) ص: (57-58).

د- الاتصال الجماهيري: وهو اتصال منظم ومدروس يقوم على أساس إرسال رسالة علنيه؛ وعامة صادرة عن مؤسسة للاتصال الجماهيري يتحقق عبر وسيلة توزع على جمهور واسع، ولا تتحقق فيه عملية التغذية المرتدة (أو رجوع الصدى) إلا بشكل قليل. فإن الاتصال الجماهيري بشكله العصري التقني. يتجاوز اللقاء المباشر والتكاليف كالطباعة والإذاعة المسموعة والتلفزيون والسنام فضلا عن منظومة الاتصالات والمعلومات عبر الأقمار الصناعية وشبكة الانترنت⁽¹⁾

2-2-4 الاتصالات الداخلية والخارجية:

أ- الاتصالات الداخلية: هي التي تتم بين العاملين في النشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات أو تكون في شكل اتصال صاعد أو أفقي.⁽²⁾

ب- الاتصالات الخارجية: و هي التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و غيرها من المنظمات الأخرى في المجتمع أو الدولة، وكذلك الاتصالات التي بين المنظمة الإدارية و الجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص، و يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصال أن تعلن للجمهور عن مبادئها و توجيهاتها و قراراتها، و الإعلان عن سلعتها و خدماتها كما تعمل على إيصال آراء الجمهور و مقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي قد تكون لها أثر في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات الإدارية، و تساعد الاتصالات الخارجية على التعرف على رأي الجمهور المتفقيين بخدمات الإدارة و التعرف على ما يواجههم من عقبات و مشكلات⁽³⁾

⁽¹⁾ كامل خورشيد مراد: مرجع سبق ذكره، ص: (95-96).

⁽²⁾ محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص: 58.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص: 61.

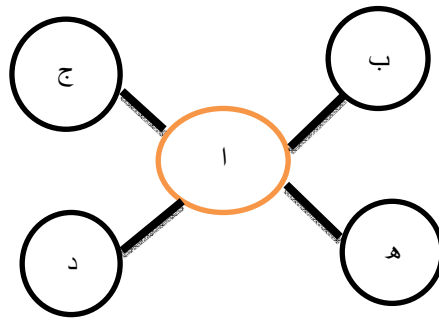
ثالثا: شبكات الاتصال الإداري ومهاراته:

3-1 شبكات الاتصال:

لقد تباين وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها مثل شبكة الاتصال المباشر، والاتصال بمساعد واحد للرئيس وشبكة اتصال بمساعدين اثنين للرئيس. أو شبكة الاتصال شبه الكامل وغيرها. ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعا في الاتصال الإداري في إطار المنظمات العاملة ما يلي:

3-1-1-3 الاتصال على شكل عجلة: (Wheel):

ويمثل هذا النوع من الاتصال امكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة بدون وسيط معين، ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجا ومباشر في الوقت نفسه إضافة لبساطته وعدم تعقيده ما ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا. غير أنه ما يأخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع. والشكل التالي يوضح ذلك⁽¹⁾ وفي هذا الشكل يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة في التنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا⁽²⁾ على الشكل التالي:



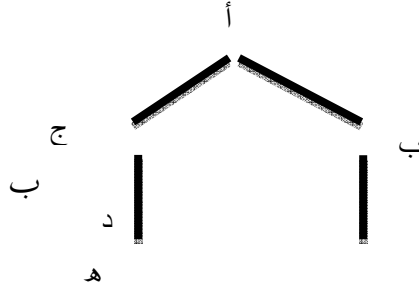
3-1-2 الاتصال على شكل سلسلة (Chain):

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له. وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد.

⁽¹⁾ حضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص: (45-46)

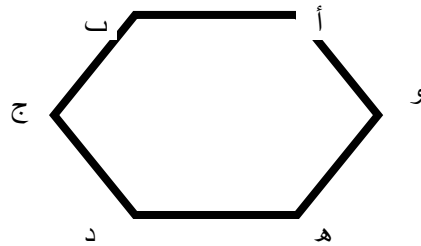
⁽²⁾ عمر الطروانة: كتابة التقارير والمراسلات التجارية (عمان: دار البداية موزعون وناشرون، 2013) ص: 14.

ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين⁽¹⁾ كما وموضح في الشكل الآتي:



3-1-3 الاتصال على شكل دائرة (Circle):

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال شبه التام (شبه كامل) كي يستطيع الرئيس أن تصل بمساعدين اثنين ولكل مساعد شخص يتصل به، هؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهذا كما يوضح الشكل الآتي:⁽²⁾



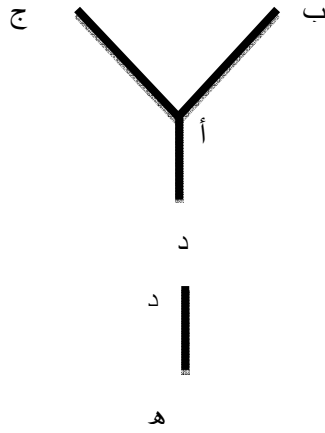
4-3 الاتصال على شكل حرف الإنجليزي (Y): يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير أو الرئيس الاتصال بغير قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية اتصال بغيره⁽³⁾. وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم⁽⁴⁾ والشكل التالي يوضح:

(1) حضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

(2) المرجع نفسه، ص: 47.

(3) المرجع نفسه، ص: 48.

(4) عمر الطروانة، مرجع سبق ذكره، ص: 14.



مما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن التجارب والدراسات الميدانية أثبتت أن لكل نوع من هذه الشبكات استخداماته ومجالاته، وشكل العجلة والسلسلة والحرف Y يصلح في المواقف البسيطة أو غير المعقدة، والتي يتطلب قدرًا عاليًا من المرونة والسرعة؛ بينما يختلف الحال في شكل الدائرة لأن المشاكل البسيطة قد لا تجد من يحلها بسهولة وسرعة، لأن الحل قد يستغرق وقتًا أكبر وينطوي مداولات ومناقشات بين أعضاء الفريق، بالتالي فشكل الدائرة يكون أكثر فعالية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط⁽¹⁾.

3-2 مهارات الاتصال الإداري: إن العملية الاتصالية الناجحة هي تلك التي تحقق الهدف من التواصل وإبلاغ الرسالة بالمعنى المراد والذي يريده المرسل للمستقبل فهمه، وفك شفراته بطريقة صحيحة ولضمان استمرارية الاتصال بين الطرفين، وهذا النجاح يتوقف على المهارات التي يمتلكها المرسل بالدرجة الأولى التي نوجزها في الآتي:

3-2-1 مهارات التفاوض: يعرف " جونسون " التفاوض بالعملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق. لكنهم يختلفون حول طبيعة هذا الاتفاق فيحاولون الوصول إلى الدستور ويتميز المفوض بصفات أساسية منها:

⁽¹⁾ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

- الاتزان العاطفي والتوافق النفسي وتجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والإثارة والمنطق والموضوعية وإبراز الأدلة المنطقية عند مناقشة التفاوض. الثقة بالنفس والموضوعية وبناء علاقات ودية مع المفوض وتمثل المهارات الأساسية للتفاوض الناجح في:

مهارات الاستماع: ويمكن تنميتها من خلال الاستماع الجيد والانصات العميق للمتصل، وذلك لفهم الطرف الآخر.

- مهارات خلق البدائل التفاوضية: وتتمثل في قدرة أطراف التفاوض على تحديد البدائل المفضلة فيما بينها وهذا مهم في نجاح عملية التفاوض.

- مهارات التعامل مع الاعتراضات. (1)

3-2-2 مهارات التحدث: التحدث يعتمد على اللباقة والدبلوماسية لكي يؤدي الغرض منه، فعندما يتحدث المدير مع المعلمين أو أولياء الأمور أو الأطفال، ينبغي أن يكون قادراً على التحكم في الألفاظ واختيار الكلمات بعناية بحيث يستطيع أن يؤثر بالآخرين.

3-2-3 مهارة الكتابة : عند كتابة أي رسالة موجهة من قبل المدير للآخرين في المدرسة، ينبغي مراعات ما يلي :

1- تجنب الأخطاء اللغوية عند الكتابة.

2- أن تكون الكتابة موضوعية وبلغة سهلة وبمبسطة ومفهومة، والابتعاد بقدر الإمكان عن الكلمات الصعبة أو غير الشائعة (2)

3-2-4 مهارات القراءة: ينبغي على المدير أن يقرأ ويفهم بالسرعة المناسبة وأن يتدرب على الأسلوب السليم للقراءة، ويركز على ما يقرأ أو يفهم ما يقرأ.

(1) سارة بوشلوك: الاتصال الإداري المستخدم في المدارس الخاصة و مقارنته بالمدارس العمومية ،ماستر، تخصص إدارة و إشراف ، جامعة جيجل، 2016 ، ص: 36.

(2) فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية النظرية والمهارات. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2012) ص: (82-83)

3-2-5 مهارات الإنصات: تعتبر مهارة الإنصات ضرورية للمدير والمستقبل أيضا؛ فعملية الاتصال تعتمد على الإنصات من جانب المستقبل وعندما يبدي وجهة نظره للمدير يجب أن يكون مصتتا أيضا باهتمام.

3-2-6 مهارة التفكير: تعتبر مهارة التفكير ملازمة لأي عملية اتصال وضرورية لكل من المرسل والمستقبل، فالمدير إذا أراد أن يؤثر ويقنع المعلمين وأولياء التلاميذ فعليه بحسن التفكير. ومما سبق يمكننا أن نقول إن الاتصال والتواصل يتم عبر قنوات متعددة ومتنوعة، باعتباره تفاعل بين المتعلم والوسط الذي يحيط به⁽¹⁾.

رابعا: أهداف الاتصال الإداري:

تحقق عملية الاتصال الإداري أهداف متعددة سواء لتأثير المرسل في المستقبل ونقل رسالته أو اكتساب أو تعديل أو تغيير اتجاه المستقبل أو نقل أفكاره أو خبرات معينة. كما أن الاتصال الإداري يقوم بدور كبير في نقل المعلومات للأفراد والمنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها و تفاعلهم معها بتحقيق أهدافهم و خططهم و سياستهم و تحقيق أهداف المؤسسة، فإن الاتصال هو لب العملية وجوهرها ويرى الباحثون أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين الإدارات وأقسام المنظمة و جمهورها ومنه يمكننا إجمال الأهداف في النقاط التالية:

4-1 خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء:

وذلك عن طريق الاتصال من قبل الإدارة في مختلف المستويات، بهدف التعرف على اهتماماتهم وحاجاتهم ومطالبهم واتجاهاتهم، ومحاولة تحقيق ما يمكن تحقيقه وتعديل وتغيير ما يفترض تعديله وتغييره. ذلك من أجل تنمية وخلق اتجاهات وسلوكيات تتناسب ومطلب توفير الرغبة في العمل والحماس في الأداء ضروري لتحقيق الفعالية.

⁽¹⁾ فتحي محمد أبو ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

4-2 خلق المهارة في العمل وبث روح المبادرة والإبداع:

وذلك بتوفير المعلومات والإرشادات والتوجيهات التي تضمن توضيح أهداف العمل وأساليبه وطرق الأداء الأفضل له. مع ترك قدر من حرية العمل والمبادرة كأساس للتعبير عن أية مبادرة⁽¹⁾

4-3 التوجيه: يمكن ان يحقق ذلك عندما يسعى الاتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، وذلك من خلال جعل الموظفين ملمين بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل والموظفون يهتمهم أن يعرفوا نشاطات وعمليات المؤسسة.⁽²⁾

4-4 المشاركة في المعلومات:

يهدف الاتصال الإداري داخل المؤسسة إلى تعريف الموظفين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يخلق الثقة و التفاهم بين الأفراد داخلها، فالمدير يقوم بمختلف الأعمال على مختلف المستويات فعندما يتخذ قرار فإنه يقوم بالاتصال بمدراء الأقسام الأخرى لتنسيق الجهود لمعرفة ما يقوم به و النظام الذي يريد وضعه لكي يسير عليه المؤسسة. فيجب أن يكون متفقا ومنسقا مع السياسات العامة للمؤسسة ولكي تتم العملية الإدارية لا بد من أن يتوفر عنصر الاتصال، الذي يوجه العاملين ويسهل انسياب المعلومات والبيانات بين مختلف الأقسام الإدارية لأن هذه المعلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وإيصالها للعاملين و معرفة آراءهم و هذا لا يحدث إلا عن طريق مشاركة المعلومات⁽³⁾.

4-5 التعليم:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات جديدة أو مفاهيم.

(1) عبد المعطي محمد عساف: محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(2) شريف درويش اللبان: تكنولوجيا الاتصال (القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 200) ص: 28.

(3) خيرى خليل الجملي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997) ص: 35.

4-6 التعبير عن المشاعر:

يهدف الاتصال الإداري إلى مساعدة الموظفين أو العمال في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، وتهتم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال الإداري جزءاً هاماً في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين بجميع المستويات الإدارية وبهذا يتدخل الاتصال الإداري في جميع الوظائف وأنشطة المؤسسة.⁽¹⁾

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الاتصال الإداري هو بمثابة الدم الذي يجري في شرايين الإنسان وقد رأينا ذلك من خلال الأهمية الكبيرة للاتصال الإداري في نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات ، فلا يمكن للموظفين داخل المؤسسة أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك اتصال إداري بأهدافه وخصائصه وبالتالي فإن المؤسسة تولي اهتماماً للاتصالات الإدارية بين مختلف أنواعها لضمان التنسيق الجيد وتحقيق أهداف المؤسسة بحيث يمكن أن تؤدي الاتصالات عدة، اتجاهات فقد تكون اتصالات نازلة كأن يريد الرئيس توجيه التعليمات والقرارات لدى المرؤوسين وبالتالي هنا تكون طبيعة الاتصال رسمية وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كأن يريد المرؤوسين تقديم شكوى أو إجراء مقابلة مع الرئيس واو تقديم اقتراح حول العمل وفي هذه الحالة يكون الاتصال بصفة غير رسمية، وقد تأخذ الاتصالات شكل أفقي كأن يتصل الموظفون في نفس المستوى مع بعضهم البعض ويؤدي هذا النوع إلى التقارب والتفاهم ويعزز زمن فاعلة الاتصال الإداري داخل المؤسسة.

(1) مي عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص: 28.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

تمهيد

أولاً: التعليم العالي في الجزائر.

ثانياً: الإدارة التعليمية .

ثالثاً: الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية.

رابعاً: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية.

تمهيد:

نظرا للتطورات التي عرفها نظام التعليم العالي في الجزائر من خططه و برامجهم و هياكله فهو في حاجة إلى أن تتطور كافة مكونات هذا النظام معا حتى يستطيع بلوغ أهدافه، إذ يعد الاتصال أحد الركائز الأساسية لتحقيق ذلك لأنه في العصر الراهن لا يمكن أن نتصور مؤسسات التعليم العالي وخاصة بالجزائر مؤسسات ناجحة بدون اعتماد شبكة اتصال فعالة قائمة على التفاعل والمشاركة والحوار، لأنه توجد علاقة وطيدة بين مرجع الاتصال و فعاليته و مدى التطور والتقدم في الخدمة الجامعية، فالاتصال داخل الإدارة الجامعية يضمن للجامعة الحفاظ على مصداقيتها و يمنحها القدرة للمحافظة على المكانة التي تحتلها ويسمح لها بالتطور و الصمود وبالتحديث المستمر.

أولاً: التعليم العالي في الجزائر

1-1 تعريف التعليم العالي الجزائري:

هو نظام تعليمي وتكويني تسييره وتملكه الدولة ويتميز بمجانية التعليم، حيث أن الطالب الجامعي في الجزائر لا يشارك إلا بثمن يتمثل في حقوق التسجيل التي تبلغ 200 دج سنويا أي ما يعادل 2 أورو، لذلك وجب على الدولة تعميم الجامعات في جميع أرجاء البلاد (92 مؤسسة جامعية) كما تتميز المؤسسات الجامعية بمركزية كبيرة في التسيير.⁽¹⁾

1-2 نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر:

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

1-2-1 المرحلة الأولى (الاستعمار الفرنسي):

لقد انطلق التعليم العالي في الجزائر في مرحلة متأخرة بتأسيس لأول جامعة في الجزائر العاصمة، والتي كانت خاصة بأبناء المعمرين ولقليل من أبناء الجزائريين وقد بلغ عدد الطلبة الجزائريين 77 طالبا من مجموع 1890 خلال السنة الجامعية الأولى من تأسيسها عام (1930/1929) أي بنسبة 4.07% ووصل عدد الطلبة عام 1954 من الأوروبيين 4548 ومن الجزائريين 557 أب بنسبة 12.24%.⁽²⁾

⁽¹⁾ زين الدين بروش ويوسف بركان: مشروع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق (المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان الجودة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، 2012) ص:808.

⁽²⁾ عبد الكريم بن عراب: التعليم العالي في الجزائر - فعاليات اليوم الأول لمخبر الاقتصاد وإدارة الأعمال (قسنطينة: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2003، ص: 21-22،

1-2-2 المرحلة الثانية (1962-1971)

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. ⁽¹⁾

1-2-3 المرحلة الثالثة: (1971-1988)

اعتبارا لبرنامج الطموح للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر القائم على التصنيع وتحديث الاقتصاد، جاءت إصلاحات السبعينيات لإصلاح التعليم العالي، لتمكينه من الاستجابة لاحتياجات التنمية من الإطارات الجزائرية، وقد تزامنت عملية الإصلاح هذه مع المخطط الرباعي (1974 - 1977) والتي تهدف أساسا إلى تحقيق ديمقراطية التعليم وتعريبه وجزارته، تدعيم الاتجاه العلمي والتقني، إعادة توجيه مستويات التعليم وأخيرا تكوين إطارات وطنية بأقل التكاليف ⁽²⁾ وقد أشرفت أكثر من وصاية جزائرية على تسيير البحث في هذه الفترة فكانت الرئاسة الجمهورية مرة وأخرى لوزارة الداخلية (1984-1986) ⁽³⁾

1-2-4 المرحلة الرابعة: (1988-1999)

شهدت هذه المرحلة تطورات ملموسة في تاريخ التعليم العالي أهم ما يميزها على وجه الخصوص:

الجرأة التامة لإطارات قطاع التعليم العالي.

-التوسع في إنشاء الجامعات وتطوير البرامج المقررة.

-إتمام سياسة تعريب العلوم الإنسانية وإنشاء مخابر البحث. ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ عبد الكريم بن عراب: مستقبل البحث العلمي في الجزائر (قسنطينة: مجلة جامعة الأمير عبد القادر لعلوم الإسلامية، دار الهدى، العدد 13) ص: 168.

⁽²⁾ زين الدين بروش ويوسف بركان: مرجع سبق ذكره، ص: 811.

⁽³⁾ عبد الكريم بن عراب: مرجع سبق ذكره، ص: 189.

⁽⁴⁾ الداوي الشيخ وابن زرقة ليلي: تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004 2012 الجزائر، المؤسسة L4ENTRPRISE، 2012، ص: 17.

1-2-5 المرحلة الخامسة: (1999 إلى يومنا هذا)

تعد هذه المرحلة أكثر المراحل تقدما مقارنة بسابقتها بسبب الاهتمامات التالية:

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

الرحلة الأولى: بكالوريا + 3 سنوات، تتوج بشهادة الليسانس (أكاديمية أو مهنية).

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

المرحلة الثالثة: تتوج بشهادة الدكتوراه.⁽¹⁾

- إتباع الشبكة الجامعية حيث أصبحت 91 مؤسسة تغطي 48 ولاية.

- ارتفاع في قدرات الاستقبال البيداغوجي إلى حوالي أكثر من 1.100.000 مقعد ما يمكن من استقبال أكثر من 1.320.000 كحد أدنى.

- اتساع شبكة محابر البحث حيث أصبحت تفوق 880 مخبر بحيث أغلبها في مجال العلوم الإنسانية.⁽²⁾

1-3 استراتيجيات التعليم العالي في الجزائر:

تعتمد الجامعة الجزائرية في تعليم طلابها على استراتيجيات يتحقق من خلالها الربط بين الفكر النظري والتطبيق العلمي، لذلك فإن هذه الاستراتيجيات تسير في طريقين متوازيين هما:⁽³⁾

1-3-1 التعليم والتدريس النظري:

يتم من خلال الجانب النظري للمقررات المختلفة ويهدف إلى اكتساب الطالب المعلومات والمعارف والقواعد والمبادئ والأفكار التي تشكل الخلفية النظرية التي يحتاجها لتفسير وتوضيح ممارساته للمهام التي يطلبها عمله، أي توفير القاعدة التي تكون لديه الكفاءة المعرفية.

⁽¹⁾ دليل الطالب (جامعة محمد الصديق بن يحي، جامعة جيجل، 2017) ص: 13.

⁽²⁾ الداوي الشيخ وابن رزقة ليلي: مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

⁽³⁾ ياسمينه خدنة: واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، ماجستير، 2009، ص: 21.

1-3-2 التدريب العلمي:

يتعلق ذلك بتطبيق وتوظيف المعلومات النظرية والمعارف والمفاهيم والمبادئ والقواعد التي تكون في مجملها كفاياته العلمية، وعليه فإن الجامعة الجزائرية كمجمل جامعات العالم تعتمد على ثلاثة مراحل إعداد طلابها وهي:

أ- الإدراك العقلي للمفاهيم والقواعد والمبادئ النظرية وتسمى مرحلة المعرفة الإدراكية.

ب- مرحلة الممارسة العلمية سواء كانت ممارسة جزئية أو كلية.

ج- مرحلة النتائج أو ما يسمى بالتغذية الراجعة، وتتضمن التقويم بمختلف أشكاله وأدواته مثل الامتحانات.

وتسمى هذه النظرية بالمنحى النظامي. (1)

1-4 مبادئ التعليم العالي الجزائري:

هناك أربعة مبادئ ترتكز عليها سياسة التعليم في الجزائر كما ترتكز عليها المنظومة التربوية بصفة عامة تتمثل فيما يلي:

1-4-1 ديمقراطية التعليم العالي: ويقصد بها الأمور الآتية:

- إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنخوا بنجاح دراستهم الثانوية كل حسب كفاءته العقلية بغض النظر عن مكانته الاجتماعية.

- ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا، تتعد منها مراكز توزيع العلم والثقافة والتكنولوجيا في كل جهات الوطن.

- توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية (المنح الدراسية والمطاعم الجامعية والسكن) لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة حتى يتمكنوا من الاستفادة من فرص التعليم العالي، وتقديم رعاية خاصة للمتفوقين منهم. (2)

(1) ياسمينة خدنة؛ مرجع سبق ذكره، ص: 21.

(2) رايح تركي: أصول التربية والتعليم (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1999) ص: 158-159

1-4-2 جزارة سلك التعليم:

فالجزارة تعتبر من أشد المهام استعجالا وعليها يتوقف تشكيل الجامعة الجزائرية، و في الوقت ذاته تحرير البلاد من التبعية الثقافية و التكنولوجية، و من نتائجها المضرة في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و الأيديولوجي، و تعني الجزارة بالإضافة إلى ما تقدم من أمور كثيرة منها:

- جزارة نظام التعليم العالي وخططه و مناهجه، و الابتعاد قدر الإمكان عن الاستعارة من الجامعات الأخرى إلا فيما تقتضيه المصلحة العليا للبلاد فقط.
- جزارة الإطارات بصورة مستمرة غايتها اعتماد البلاد على أبنائها من أهل الاختصاص والكفاءة، لتحقيق أهدافها العلمية في التربية والتكوين.
- اختيار أهداف التعليم العالي وقيمه و متطلباته في ضوء واقع الجزائر وتطلعاتها بما يحقق أهداف تنميتها

الشاملة وازدهار شخصيتها الوطنية بكل مقوماتها الأساسية⁽¹⁾

- استلزمت الجزارة تدخل الدولة على مستوى برامج التعليم و مقرراته بطريقة تحقق التكييف مع الحاجات الوطنية من الإطارات السياسية، إلى التحاق عدد كبير من الجزائريين بالوظيفة التعليمية لضمان استخلاف المتقاعدين من الأجانب، و خلال الدخول الجامعي 1962 كان يوجد 82 أستاذا جزائريا أغلبهم معيدون، بين أساتذة التعليم العالي و الذي بلغ عددهم الإجمالي 298 أستاذا في طور العمل و قد أتاحت القرارات التي اتخذتها الدولة سنة 1982 الجزارة الكاملة لسلك المعيدين و الأساتذة المساعدين في ظرف 5 سنوات، و جزارة كافة أسلاك المدرسين في العلوم الطبيعية سنة 1988 أو في العلوم الاجتماعية سنة 1989، و خلال العشرية 1990 إلى 2000 جاء دور جزارة العلوم البيولوجية و العلوم الدقيقة و التكنولوجية.⁽²⁾

⁽¹⁾ رابح تركي: مرجع سبق ذكره، ص: 159.

⁽²⁾ أيمن يوسف: تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية، ماجستير، علم الاجتماع السياسي، الجزائر، 2008، ص: 46.

1-4-3 التعريب:

خلال السنوات الأولى من الاستقلال مس التعريب معهد الدراسات الإسلامية التابعة لجامعة الجزائر، وفروع اللغة العربية الذي التحقت به أعداد هامة من الطلبة ثم شمل تدريجيا تخصصات أخرى، فإلى جانب فروع التعليم التي تدرس باللغة الفرنسية أنشأت فروع معربة داخل مدرسة الصحافة خلال سنة 1965 ثم الفلسفة والتاريخ، بهدف تكوين أساتذة التعليم الثانوي وفي الحقوق ابتداء من سنة 1969، وقد كانت بداية تعريب العلوم الاجتماعية و علوم الأرض والحياة ابتداء من الدخول الجامعي 1989، وعربت تعريبا تاما خلال الموسم الجامعي 1996-1997.⁽¹⁾

ويعتبر التعريب مهمة ضرورية للتشبيد الوطني وهو يعتمد على المبادئ التالية:

- تشكيل اللغة العربية إحدى الأدوات الأساسية التي تكون لغة حياتنا الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي لغة التربية والتعليم في الجزائر.

- يشكل توحيد التكوين باللغة الوطنية هدف أساسي في مختلف المواد، وفي مختلف مراحل نظام التربية والتكوين (المدرسة الأساسية، التعليم الثانوي، التعليم العالي، والتكوين المهني).

- أن اللغة العربية تعتبر عنصرا أساسيا للهوية الثقافية للشعب الجزائري، ولهذا فإن تعميم استعمالها واتباعها كوسيلة عملية خلاقة يشكلان إحدى الهام الأساسية للمجتمع الجزائري في مجال التعبير عن كل مظاهر الثقافة والإيديولوجيا.⁽²⁾

1-4-4 الاتجاه العلمي والتقني في التعليم العالي:

إن الاتجاه في التعليم نحو العلوم والتكنولوجيا هو مبدأ تسعى سياسة التربية والتعليم في الجزائر الوصول إليه، والغرض من ذلك هو المساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي وامتلاك الميراث العلمي الحديث واكتساب قيم جديدة هي قيم الاتجاه العلمي والتقني. وهذا يعني العناية بما يلي:

- الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه وتشجيع الدراسيين على الالتحاق بمدارسه ومعاهده العليا.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص: 47.

⁽²⁾ رابع تركي: مرجع سبق ذكره، ص: 160.

- المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في التعليم الجامعي، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية (الصناعة، الزراعة، الطب وغيرها).⁽¹⁾

فالأهمية التي منحها الدولة الجزائرية لمسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وجهودها القائمة على التصنيع والاستصلاح للموارد الطبيعية سوف تعمل على تثمين خيار وتوجه العلمي والتكنولوجي. فخلال سنة 1986-1987 شلت نسبة الطلبة المسجلين في الشعب العلمية والتكنولوجية بنسبة قدرت بحوالي 75% من إجمالي الطلبة المسجلين و قدرت نسبة الطلبة المسجلين في شعب التكنولوجيا لوحدها بـ 34.4%.⁽²⁾

1-5 وظائف مؤسسات التعليم العالي: يمكن حصر وظائف مؤسسات التعليم العالي في ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1-5-1 التعليم وإعداد القوى البشرية:

تؤدي مؤسسات التعليم العالي وظيفة التعليم وتأهيل القوى البشرية، من خلال تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين، بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة المهنية، وكذا من خلال تكوين الموارد البشرية تكويننا علميا وتقنيا وفكريا وثقافيا متكاملا ومتوافقا مع متطلبات العصر ومتغيراته مرتكزا على تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لكل الموارد البشرية بما يهيئها للمشاركة الفاعلة والمتميزة في تفعيل واستثمار ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.⁽³⁾

1-5-2 البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي بمناهجه ومجالاته وإجراءاته المختلفة أحد الحلقات الضرورية في البناء المجتمعي، حيث تعتمد عليه الدول اعتمادا كبيرا في حل المشكلات التي تواجهها في مختلف الميادين، وذلك إدراكا منها لأهمية ودور البحث العلمي في صناعة التقدم وتحقيق التطور واستمراريته، ولزيادة

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص: 161.

⁽²⁾ أيمن يوسف: مرجع سبق ذكره، ص: 47.

⁽³⁾ سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دكتوراه، علم المكتبات و التوثيق، جامعة قسنطينة2، 2014، ص: 63.

فرص الاستفادة من نتائجه من قبل القراء، الطلاب والباحثين، وينبغي توفير مجموعة من العناصر نذكر منها:

- توجيه البحث العلمي أجاه القضايا والموضوعات ذات القيمة الاقتصادية والاجتماعية العالية.
- توجيه الأبحاث إلى الابتكار والتجديد وإغناء المعرفة وإثراءها.
- توجيه البحث العلمي لتلبية حاجات السوق والمجتمع.
- أصالة شبكة البحث العلمي.
- حداثة الموضوع.
- عمق التحليلات.
- درجة الاستفادة من نتائج البحوث السابقة.
- جودة الأدوات المستخدمة.
- مدى استجابة البحث لخطط التنمية. (1)

1-5-3 خدمة المجتمع:

من المفروض أن تتأقلم الجامعات لتتلاقى واحتياجات المجتمع، فالجامعة في العصور الوسطى كانت تهتم أكثر بعلوم الدين وفلسفة "أرسطو" أكثر من التنمية الاقتصادية، وبعد الثورة الصناعية بدأت تتأقلم بشكل جزئي مع احتياجات المجتمع، حيث بدأت في القرن 19 بتوفير تعليم في تخصصات فرضتها الوظائف الجديدة التي ظهرت منها العلوم، الهندسة، المحاسبة، لكن فقط في القرن العشرين أصبحت الجامعة تدرس تقريبا جميع التخصصات التي يتطلبها المجتمع الجديد بما فيها علم الاجتماع، إدارة الأعمال. (2)

إذ انه من الوظائف الأساسية التي تضطلع بها الجامعات في هذا العصر وظيفة خدمة المجتمع، وهي تعني الخدمة العامة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، خارج عن إطار عملها الرسمي التعليمي والبحثي، لهيئات ومنظمات وأفراد. لأغراض ثقافية ومهنية واجتماعية مختلفة، ونظرا لتزايد أهمية خدمة

(1) صليحة رقاد: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014، ص: 27.

(2) نوال نور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، ماجستير، علوم التسيير، جامعة مشوري، قسنطينة، 2012، ص: 40.

المجتمع أصبحت هذه الوظيفة جزءا أساسيا من الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي الحالية. بحيث كونت البعد الثالث لوظائف الجامعة أي خدمة المجتمع.⁽¹⁾

1-6 تحديات التي تواجه التعليم وأفاقه:

يواجه التعليم العالي مجموعة من التحديات، وقد تم عقد عدة مؤتمرات إقليمية ومحلية ودولية لمناقشة تلك المواضيع وهنا يهمني أن أشير إلى المؤتمر الذي عقد في السنوات الماضية، التي دعت إليه اليونسكو سنة 1998 في باريس والذي ناقش عدد من مشكلات التعليم العالي إضافة إلى جملة من القضايا المشابهة في كل الدول. إذ أنه لا شك أن مؤسسات التعليم العربي تجابه مشكلات صعبة لا بد من إخضاعها للتحليل والتحميص بغية إيجاد حلول لها. وذلك للخروج من الأزمة الحقيقية التي تجابهها ولذا يتعين على النظام التعليمي مجابهة تحديات العولمة وعصر المعرفة التنافسية للسوق كي يتمكن من تحقيق الآتي:

- أن يتعايش مع فيض هائل من المعلومات. ذلك أن المعرفة تتضاعف كل (18) شهر وتندفق على شبكات الأنترنت بواقع (3) ملايين صفحة يوميا.
- أن يتكيف مع المتغيرات والمستجدات، من أجل تحقيق نظام تعليمي مرن ومنفتح يطلق العنان لطاقات الفرد الإبداعية والعليم الذاتي بل وللتعليم مدى الحياة.
- أن يزود السوق بمخرجات جامعية متميزة ومتوائمة مع متطلبات العولمة لا سيما وأن التعليم أصبح صانعا للطاقات البشرية وليس ترفا اجتماعيا.
- ان يروود المجتمع بالشخصية المتوازنة العقلانية المسلحة بقدرة التحليل والنقد والفكر والخلاف وأدبيات الحوار.

وذلك من خلال القيام بالخطوات التالية:

- * الحرص على استقلالية الجامعة.
- * رفع مستوى كفاءة وقدرات أعضاء التدريس.

⁽¹⁾ أحمد حسين الصغير : التعليم الجامعي في الوطن العربي، تحديات الواقع و رؤية المستقبل (القاهرة: عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، 200) ص: 29.

- * إدخال التعليم الإلكتروني وتقنيات الحاسوب التعليمية.
- * المرونة في المناهج التعليمية.
- * ربط التعليم بالتدريب والعامل المهني.
- * المحافظة على النسب العالية لأعداد الأساتذة نسبة إلى الطلبة لترسيخ جودة التعليم.
- * عقد الندوات الصغيرة المتخصصة الأسبوعية وورش العمل.
- * تشجيع الطلبة على الانخراط في أنشطة الحوار الثقافية.
- * تزويد الطالب بثقافة عريضة من الفكر والحضارة الإنسانية مع تنمية مهاراته الحاسوبية واللغوية وخاصة في لغة الأم. (1)

ثانيا: الإدارة التعليمية

2-1 مفهوم الإدارة التعليمية:

عرفت بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها، والتي تسعى إلى تحقيق أهداف محدد في مجال التعليم. (2)

كما عرفت على أنها "الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والتي تقوم بترجمة الأفكار والنظريات إلى واقع". (3)

ومما سبق يمكن القول بأن الإدارة التعليمية هي " تلك العمليات والأنشطة المتكاملة مع بعضها البعض والتي تسعى إلى تحقيق أهداف تعليمية تربوية تتفق مع متطلبات المجتمع".

2-2: المستويات الإدارية في المؤسسات التعليمية:

2-2-1 الإدارة العليا:

تختص الإدارة العليا بعملية توجيه للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة للتعليم في المؤسسة، وهناك مجموعة من الوظائف الأساسية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق

(1) نعيم إبراهيم الظاهر : مرجع سابق، ص: (74-75).

(2) عمر أحمد أبو هاشم شريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإداري التعليمية الحديثة (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013) ص: 33.

(3) محمد الصربي: التمييز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009) ص: 15.

والتوجيه والمتابعة والتقييم وغيرها من العمليات الإدارية، ففي هذا المنطلق تشترك الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في مجموعة من الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل، وذلك في الإطار العام للعملية الإدارية تمثل الوظائف والمهام الإدارية للإدارة، كما تمتاز إدارة التعليم بمجموعة من الصفات لعل من أبرزها، أنها تكون متماشية مع الفكر الاجتماعي والسياسي وان تتسم بالمرونة في الحركة والعمل وأن تكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف وأن تستخدم الإمكانيات المادية والبشرية بطريقة مثلى من اجل الإنجازات والأهداف .

2-2-2 الإدارة الوسطى:

وتختص في توجيه منظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة في المنطقة التعليمية، بحيث تقوم بوظائف إدارية متمثلة في: عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم وعادة ما تقوم الإدارة الوسطى بمتابعة سير الخدمة التعليمية بالإدارة التعليمية إضافة إلى تنسيق سياسة القبول في أنواع ومراحل التعليم المختلفة طبقاً للقواعد المحددة، والإشراف على تطبيق المناهج المقررة وتقديم توصيات خاصة بمشكلات التطبيق.⁽¹⁾

فهي صلة وصل بين المستويين ومن أهم واجباتها التنسيق، ورفع التقارير المقدمة بين الإدارة التنفيذية والإدارة العليا.

2-2-3 الإدارة التنفيذية:

وهي التي تعمل على تنفيذ ومراقبة سير العمليات وهي مسؤولة عن التأكيد من تحقيق الأهداف وإتباع بخطط الموضوعية وتمتاز هذه الفئة بتغلب القدرات العلمية والفنية على القدرات لإدارية فهي تفضل التعامل مع النواحي الفنية أكثر من النواحي الإدارية وتقوم برفع التقارير إلى المستويات الوسطى وهي حلقة وصل بين العمال والإدارة.⁽²⁾

(1) عمر أحمد ابو هاشم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 41-43

(2) أحمد راغب أحمد: الإدارة الصناعية (عمان: دار البداية، 2013) ص: 64.

ثالثا: الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية:

في ظل تعدد المناهج الحديثة وتحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسة التعليمية اتخذت هذه المؤسسات أسلوبا مناسباً لتحقيق أهدافها المرجوة، فكان الاتصال الإداري المنهج الأبرز والأبجح لتحقيق أهداف المؤسسة وبأعلى مستوياتها، وبما أن العنصر الأساسي للمؤسسة التعليمية هم الأفراد العاملون لذلك وجب عليهم إتقان الاتصال الإداري، وخاصة مدير المؤسسة التعليمية الذي يشكل الحجر الأساس في المؤسسة لتحقيق أفضل وأجود مخرج للمجتمع، وبناء على هذا سنتطرق في هذا الفصل لمفهوم الإدارة التعليمية والاتصال الممارس فيها.

3-1: أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تعتبر العمليات الاتصالية داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مورداً يتضمن كم هائل من المعلومات والبيانات التي يلزم توفيرها للمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، لتقوم بمتابعة الأنشطة وتقييم وتقويم العمل بداخلها وبما أن العملية الاتصال هي عبارة عن تبادل المعلومات والآراء والأفكار بين شخصين أو أكثر، عن هذا الأساس تستعمل هذه المؤسسات في اتصالها الإداري وسائل اتصال كثيرة ومتنوعة ولها تصنيفات مختلفة على أساس المادة التي وضع لها ما تحتاجه من أدوات وأجهزة معالجة من موضوعات، أو ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف وذلك لضمان السير الحسن للعمل داخل الإدارة فقد تكون هذه الوسائل شفوية أو مكتوبة، نظراً لوجود فجوة واضحة بين ما يكتبه الفرد وما يقوله، وهذه الفجوة تضيق عندما تكون الكلام المكتوب الذي يريد الشخص إيصاله موافقاً لما يقوله، أو قد تكون وسائل غير لفظية أو تكنولوجية فإذا حدث تطور في خدمات مؤسسات التعليم الجزائرية فإن ذلك راجع إلى هذه الأساليب؛ التي يتم من خلالها التأكد أو التحقيق من نجاح العملية الاتصالية وفهم الرموز المستخدمة ضماناً لاستمرار الاتصال وهذه الأساليب نذكرها كالتالي:

3-1-1 أساليب الاتصال الكتابي:

يعتبر هذا النوع من الاتصال الذي يتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل بحيث يمكنه من فرصة اختيار الكلمات و مراجعتها قبل إرسالها و بذلك يقل سوء الفهم واللبس في الرسالة والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي باعتبار أن 30% من عمله تعتمد على أعمال كتابي مثل كتابة التقارير و المذكرات و المحاضرات والقرارات، ولأن هذا النوع من الاتصال هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومة بالضبط إلى عدد كبير⁽¹⁾ من الأفراد إمكانية الرجوع إليها في المستقبل بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة حتى يستطيع العاملين فهمها. ويجب أن تتميز الكلمة بالبساطة والدقة والوضوح لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف المنشود.

فليس من الكافي أن يكون الإداري الناجح مستمعا جيدا أو متحدثا بارعا، بل عليه أيضا إتقان أسلوب الاتصال الكتابي الذي يلعب دورا فعلا في تطوير المؤسسة بحيث يشمل كل الوسائل المستخدمة للتواصل في بيئة العمل.⁽²⁾

ولكي تحقق الكلمات المكتوبة هدف المرسل يجب أن تكون هذه الكلمات تعبر عن أفكاره بوضوح مع الاعتماد على مبادئ الكتابة الفعالة باعتبار أنها الوسيلة الأساسية التي تعبر عن الأفكار التي يريد نقلها كما أنه يجب على الكاتب استخدام الكلمات التي تساعد في خلق الانطباع الإيجابي في ذهن القارئ مع تجنب الكلمات التي تزعج القارئ وتحدث به انطباعا سلبيا، مما يمكنه من فهم الرسالة بالشكل الصحيح عن طريق وضع الكلمات في موقعها بحيث تناسب فيها الأفكار الواحدة تلو الأخرى بتسلسل مريح.⁽³⁾

(1) بشير علاق: مرجع سابق ص: 93.

(2) المرجع نفسه، ص: 93.

(3) محمد محمود العودة: مرجع سابق ذكره، ص: 32-033.

ومن خلال هذا يكتسب الاتصال الكتابي أهمية خاصة في مجال التعليم العالي داخل الإدارة ولا يمكن الاستغناء عنه لما يتمتع به من صفات الثبات والرسمية، ومن بين نماذج الاتصال الكتابي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نذكر منها:

أ- التقارير: وهي عبارة عن وثائق إدارية للاتصال الكتابي بين مختلف المستويات الإدارية، يوجه إلى الرئيس وهو المدير في المؤسسات التربوية أو إلى العمداء والمدير في مؤسسات التعليم العالي، لغرض مشكلات وإعطاء ونقل المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة، وتقديم الأفكار وقد يستعملها القائد لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والتوجيهات الواجب تنفيذها، ذلك من أجل تنسيق و تسهيل الجهود بين الإدارات المرتبطة بالأعمال ولتزويد الجهات الخارجية بالبيانات التي تهمهم عن نشاط المؤسسة التعليمية⁽¹⁾.

بناء على ذلك يمكن اعتبار التقرير عرض المشكلة، مع ذكر الاقتراحات التي تتفق مع النتائج الخاصة بموضوع محدد أو مشكلة محدد من خلال عرض تحليلي للوصول إلى قرار يخدم الموضوع أو يساهم في حل المشكلة، وفي بعض الأحيان التقرير لا بد أن يتضمن بعض التوصيات التي تكون بعيدة عن الانحياز أو التأثير المسبق على الموضوع، و لكتابة التقارير يجب أن يتمتع المرسل بمهارات من خلال الاعتماد على الحقائق المجمعة مع مصادر محددة تخدم طبيعة الموضوع، بالإضافة إلى وصف و نقل الوقائع والأحداث الفعلية للمشكلة من خلال محاولة إيصال وجهة نظر إلى المستويات الإدارية العليا و التقارير.⁽²⁾

وعند كتابة التقارير داخل المؤسسات التعليمية يؤخذ بعين الاعتبار أن المسؤولين أو المدير وغيرهم ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة التقارير الطويلة و بالتالي يغلب عليه طابع الملل، مما يحتم على كاتب التقرير اعتماد تقارير قصيرة وواضحة و بدقة توصل المعنى ببساطة وسهولة، كما يجب مراعاة التسلسل المنطقي الذي يجعل منه وسيلة اتصال فعالة، وعليه تعتبر التقارير ورقة رابحة داخل المؤسسة

⁽¹⁾ محمد الصربي : مهارة إعداد التقارير الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2007) ص: (9-11)

⁽²⁾ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 263.

التعليمية؛ إذ تعمل على حل المشكلة قبل تفشيها إضافة لكونها يمكن الاحتفاظ بها والرجوع إليها في الوقت المناسب وهذا ما يجعل الإدارة التعليمية تعتمد عليها كوسيلة رئيسية في تعاملاتها.

ب- المذكرات:

تعتبر المذكرات من بين أنواع الاتصال الكتابي الأكثر انتشارا و هي عبارة عن مراسلات كتابية يتم تبادلها بين العاملين في نفس المنظمة، بحيث تعالج موضوع أو قضية توجه إلى رئيس العمل أو إلى المرؤوسين بحيث تتضمن تعبيراً كتابيا عن العلاقة الداخلية، لأنها بمثابة قناة لنقل المعلومات أو تمريرها وفقا لتسلسلها الإداري، وعليه تعتمد المؤسسات التعليمية كثيرا على المذكرات إذ أنه توسع المؤسسة وازدياد حجمها وتعقيدها وانتشارها الجغرافي تكثر المشكلات الإدارية، وبالتالي تزداد الحاجة إلى المذكرات لكي تحقق الربط والتنسيق بين الوحدات والإدارات والأقسام بين المستويات المختلفة في المؤسسة.⁽¹⁾

والمذكرات الصادقة تعتبر وسيلة هامة للاتصال بالنسبة لرئيس المؤسسة أو رؤساء الأقسام في المؤسسة إذ أنه عن طريقها يمكن معرفة ما يجري داخل المؤسسة أو الإدارة ولكي تكون المذكرات وسائل اتصال ناجحة يجب أن تتضمن بيانات صادقة و حقائق واقعية، وأن تحتوي على المشكلات القائمة والمتوقعة مع إضافة الحلول المتوقعة التي يكمن إتاحتها مستقبلا؛ كما يجب أن لا تخلو من آراء بعض المختصين إزاء محتوى المذكرة بالنسبة للمشكلة أو الحل، هذا إلى جانب تنفيذ ما ترتب على المذكرة من نتائج لكي يتحقق لها رجوع صدى من الجهات المقدمة للمذكرة.

وتأخذ المذكرة عدة أصناف فقد تكون مذكرة إخبارية تحمل أخبار لكنها تكون بسيطة وتتطلب الدقة والوضوح في تحريرها والتركيز في مضمونها، ولهذا تلجأ المؤسسة الجامعية إليها لكبر حجمها وتعدد أقسامها لتبليغ بعض أوجه النشاط لأكثر عدد ممكن من الأفراد.

وقد تكون مذكرة استفسارية تعالج موضوع سابق لأجل إضافة جديدة، وعادة ما تكون الغرض منها تفسير أو توضيح حول قضية ما.

⁽¹⁾ حسين محمود حريم: مرجع سابق، ص: 251.

أما المذكرة التحليلية فهي تتضمن توجيهات وتعليمات تتعلق بتنظيم وتسيير مصلحة المؤسسة.

ج-النشرات :

وهي التي تعالج موضوعات مؤقتة وحديثة تمم العاملين في المؤسسة، ويمكن أن تتناول النشرة موضوعا عن معلومات المستحدثة في ظروف المؤسسة أو الاختراعات الحديثة أو تعليمات جديدة لتنظيم العمل في المؤسسة أو أنباء عن مناسبات خاصة أو عامة تمم أعضاء هذه المؤسسة، ويمكن أن تعد هذه النشرة من عدد من النسخ تتناسب مع عدد الأعضاء المطلوبة للاتصال بهم، وفي حالة عدم حدوث ذلك يمكن أن تصدر نسخة واحدة أو عدد محدود منها. (1)

إن النشرات يجب تثبيتها على صبورة إخبارية حتى يتمكن الأعضاء من التعرف على محتوياتها، ولكي تنجح النشرة كوسيلة اتصال يجب أن تكون مصاغة صياغة دقيقة وواضحة ومفهومة بالنسبة للعاملين، وذلك بالأکید أن جميع العاملين اطلعوا ووقفوا عليها حتى يلزموا بتنفيذ ما جاء في النشرة، وتشتمل النشرة على معلومات وأفكار حديثة بعدد صفحات محدود حتى لا يستغرق القارئ وقت طويلا في قراءتها.

وبالرغم من هذه المميزات التي تمتاز بها النشرة إلا انها لا تخلو من بعض العيوب مثل: عدم صلاحيتها لمن يجهل القراءة والكتابة، وعدم اهتمام الفرد بقراءة جميع الموضوعات بل يهتم بقراءة الموضوع الذي يميل له فقط.

3-1-2 أسلوب الاتصال الشفوي:

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وأكثرها فاعلية وإيجابية، بحيث يعتقد الباحثون أن 75% من اتصالاتهم تتم بالاتصال الشفوي، ويقصد به الأسلوب الذي يتم نقل المعلومات خلاله عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، وهذا يتم بالمواجهة أو بالهاتف عن طريق الكلام المنطوق المسموع. (2)

(1) أحمد محمد موسى: مرجع سابق ذكره، ص: 126.

(2) عبد المعطي محمد عساف: محمد فالخ صالح: مرجع سابق، ص: 76.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما و شيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص و بين الناس بشكل عام، و في هذا الإطار يقول " دوسكوتروموند": "لو قدر علي أن أفقد كل مواهي و ممتلكاتي و كان لي اختيار أن أحتفظ بوحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث لأني من خلالها سأستطيع أن استعيد البقية بسرعة"⁽¹⁾

وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بسهولة وسرعة تعديل القرارات والتعليمات، لتلاءم مع المواقف بعد المناقشة وسهولة الاستخدام؛ حيث ان الاتصال الشفوي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له كما انه لا يحتاج إلى وثائق، هذا إضافة إلى العفوية وقوة التأثير ما يمكنه أن يحل الخلافات أو سوء الفهم بين المرسل والمستقبل وبالتالي يعطي الموظفين الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها. (2)

ويعاب على هذا النوع أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو إلى سوء الفهم لأن استعمال اللغة كأداة للاتصال يترتب عنها عدة أخطاء ، فلا يجب استخدام ألفاظ لا علاقة لها بموضوع الحديث .فكما يقول العرب "لسانك حصانك إن صنته صانك" في قد نجد أن المستقبل للرسالة يتفاوتون في قدراتهم على الفهم ، و هذا التفاوت هو سبب التباين في التأثير على المستقبل كما أن استقبال الرسالة الشفوية يرجع إلى هيمنة المرسل ،فقد ترتفع استقبال إذا المرسل داء هيبه لدى الناس كالمدير أو رئيس المؤسسة ،أو قد يكون خائفا فتتخفف نسبة فهم الرسالة و من تم يضعف تفاعله معها و من صور هذا النوع من الاتصال نذكر أهمها:

أ- الاجتماعات:

تعد الاجتماعات من بين أهم وسائل الاتصال الشفوي التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم الجزائرية، من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه في تمكين المنظمة من متابعة ما يدور من أحداث ومتغيرات حولها، والتعرف على حاجات الجماهير ورغباتها والعمل على تلبية هذه الحاجات والرغبات

(1) بشير العلاق: مرجع سابق، ص:90.

(2) شعبان فرج: مرجع سابق، ص: 221.

وفق التعليمات والقوانين والتشريعات السارية، وغالبا ما تختلف الأهداف المنشودة من عقد الاجتماعات باختلاف نوع الاجتماع أو طبيعته. (1)

ويمكن أن يكون الاجتماع سنوي عام يعقد على مستوى المنظمة أو المؤسسة سنويا تشارك فيه كافة الوحدات أو قد يكون اجتماع مجلس الإدارة الذي غالبا ما يعقد أسبوعيا أو نصف شهري، ويساهم في هذا النوع من الاجتماع رؤساء الوحدات والأقسام في المنظمة. أما فيما يخص اجتماع الإدارات والأقسام فتعقد يوميا أو أسبوعيا وهي اجتماعات قصيرة لأمر عاجلة تتطلب قرارات فورية.

وتكمن أهمية هذه الاجتماعات في أنها تتضمن الحوار والمناقشة بين المرسل والمستقبل، بالرغم من أن تأثيرها لا يتم إلا على شريحة محدودة إلا أنها تعتبر اجتماعات هامة وحيوية لأنها تتناول موضوعات هامة وضرورية لحياة المؤسسة، بحيث تتيح الفرصة لتبادل الآراء بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، وتمكين العاملين في المستويات التنفيذية من طرح وجهات نظرهم ومشاكلهم ومطالبهم وشكاواهم لدى الإدارة العليا. (2)

وبالتالي فهي وسيلة هامة لأنها تهدف إلى قرارات صائبة ترضي المشاركين في الاجتماع، فعندما يكون المستوى التعليمي لدى المشاركين متقارب ومرتفع زاد من إمكانية نجاحه، ولا يمكن لأي اجتماع أن يتم إذا لم يكن هناك من يترأسه، فيجب أن يكون هناك شخص يديره يتمتع بالخبرة والحكمة وذلك بإعطاء فرص متساوية للمشاركين واختيار وقت منصب لتنظيم الاجتماع، ما من شأنه أن يرضي كل الأطراف المشاركين فيه وبالتالي تسهيل عملية الاتصال داخله.

ب-المقابلات:

تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه لأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ بالرد والتعليل والتفهم، وتعقد عادة مع الرؤساء والمدبرين

(1) بشير العلاق: مرجع سابق، ص: 212.

(2) عبد المعطي محمد عساف ومحمد صالح: مرجع سابق، ص: 100.

والآباء والتلاميذ كل حسب موقعه وظروفه وبذلك تتم مناقشة الموضوعات والخطط والأمور الغامضة.
(1)

والمقابلة هي أيضا محاولة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين للحصول على بيانات، أولا لاستخدامها في بحث علمي للاستفادة منها في التشخيص والعلاج والتوجيه، بحيث يمكن تقسيم المقابلات إلى مقابلات مهيلة وهي تحضير الأسئلة مكتوبة أو قد تكون مقابلة غير مهيلة التي تتطلب تهيئة الأسئلة من قبل.⁽²⁾

كما تكتسي المقابلة لدى المؤسسة خاصة عندما تكون مقابلة توظيف، تستوجب التدريب والتعليم على كيفية إجرائها من خلال تقديم نفسه بشكل سليم وناجح، بحيث تحتاج هذه المقابلة إلى وقت طويل وذلك لكي يتمكن مدير العمل من فهم الشخص والسماح له بإبراز قدراته. والمقابلة الناجحة تبدأ في الوقت المحدد وأن أي تأخير عن الوقت سوف يؤثر على عملية الاتصال، ما يعطي انطبعا سيئا لدى المسؤول وبالتالي يقل احترامه وتقديره له.⁽³⁾

ويمكن أن تكون المقابلة للترفيه أو تقديم شكوى، ففي هذه الحالة يتم نقل المعلومات في اتجاه من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل بحيث يجب على الشخص الذي ينقل المعلومات أن يراعي ظروف المستقبل ومدى قدرته على الفهم، ومدى اهتمامه بهذه المعلومة واستجابته وانفعالاته، وتبقى المقابلة وسيلة اتصال هامة تتيح للأفراد فرصة التقابل المباشر الذي يعتبر ضروريا لتحقيق التفاهم وتبادل الخبرات.

ج- المؤتمرات:

تطلق عادة المؤتمرات على تلك العمليات التي يتم بها توفير الجو الملائم للتبادل الفكري والثقافي حول مشكلة معينة بين عدد من المهتمين بها. والمؤتمرات هي إحدى الوسائل الاتصالية في

(1) على عباصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص: 68.

(2) بسام عبد الرحمن: مرجع سابق، ص: 236.

(3) حسين حريم: مرجع سابق، ص: 222.

المؤسسة التي تمكنها من الاتصال بجماهيرها من أجل شرح ومناقشة سياسات المؤسسة قبل تنفيذها، حتى يتم تحسيس المعنيين بها واقتناعهم بها مما يهيئ الطريق أمام المؤسسة في سبيل تحقيقها بنجاح. (1)

وهناك عدة مراحل لإعداد مؤتمر هي:

مرحلة الإعداد وتمثل: في تحديد هدف المؤتمر وموضوعات المؤتمر التي يبحث عنها المختصون، كما يتم تحديد موعد المؤتمر ومنظمو المؤتمر وإرسال الدعوات وغيرها من التحضيرات التي تسبق المؤتمر.

مرحلة انعقاد المؤتمر: وهي عملية افتتاح المؤتمر والاجتماعات والتوصيات وإعداد بحوث وتقارير اللجان وتقديم تعديلات أو حذف ثم تتم عملية اختتام المؤتمر.

مرحلة المتابعة: ويتم فيها طبع بحوث ودراسات المؤتمر ومحاضر جلسات الاجتماعات العامة وتقارير اللجان والتوصيات والمقترحات والقرارات التي أصدرها المؤتمر، ثم إرسالها للجان المختصة التي يهملها الأمر وكذلك لأعضاء المؤتمر ومن ثمة إعداد المؤتمر لاحق. (2)

3-1-3 الأسلوب غير اللفظي:

وهو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الكلمات للدلالة على معانيها، وإنما يستعمل لغة غير لفظية واسعة جدا، فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكد على جدية الأمور. كما أن ابتسامة أحد المدرين للموظفين تعد نوعا من الاتصال غير اللفظي كما قال " جرين وبارون" و "يستطرد بارون وجيرن برج" قائلين " إن الملابس لا يمكن أن تعوض النقص في المهارة المطلوبة لوظيفة و لكن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة فإنهم يعبرون عن أنفسهم جيدا، إذ ارتدوا ملابس ملائمة" و أيضا أشار جرين و بارن" أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الاتصال؛ فقد يوحي المدير في المنظمات الكبيرة للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم. (3)

(1) الطاهر أجعيم: مرجع سبق ذكره، ص: 585.

(2) أحمد محمد موسى: مرجع سابق، ص: 122.

(3) الطاهر أجعيم: مرجع سبق ذكره، ص: 588.

وقد لقي هذا النوع من الاتصال اهتماما متزايدا من قبل الباحثين المعنيين بموضوع الاتصال بالاتصالات غير لفظية، وأن معظم الناس العاملين يقضون 75% من ساعات عملهم في تبادل وإرسال المعرفة والمعلومات والأفكار والمشاعر للآخرين؛ لكن الكثير لا يدرك أن معظم هذه الاتصالات هي أساسا اتصالات غير لفظية.⁽¹⁾

عندما نقوم بالاتصالات المباشرة وجها لوجه نرسل الرسائل على مستويين لفظي وغير لفظي، في حالة عدم التوافق بين الاتصال اللفظي والرسالة المنطوقة، فإن الاتصال سيفشل لأن المستقبل يفهم نوايا المرسل استنادا إلى إيماءاته من أشكال الاتصال غير اللفظي.

والاتصالات غير اللفظية تتخذ أشكالا عديدة منها ما يتعلق بصوت المتحدث وحركات جسمه ويديه ورأسه وعينه وفيما يلي أهم أشكال الاتصال غير اللفظي:

أ- حركات إيماءات جسدية: وتتمثل في

- حركات العين: يقول الكثيرون أن العين نافذة إلى العقل وما فيه، وهذا خير دليل يوضح قدرة العينين في الاتصالات غير اللفظية حيث يمكن للعين توصيل رسائل المنح والدفاع والتدليل والطلب بين الناس.

فالأفراد الذين يستخدمون الاتصال بالعين يبدوون واثقين من أنفسهم مقنعين جديرين بالثقة وتستخدم اتصالات العين في حالة إذا كانت توجد صعوبة في التحديق بعين الخصم ببساطة أنظر لأي شيء في وجهه وعندما تتكلم مع عدد كبير من الأفراد أنظر إلى كل واحد منهم، والنظر إلى رد فعل المستمعين في حالة الحديث إلى أي شخص لا تنظر إلى الأرض والنص المكتوب أو أي شيء يؤدي إلى إمالة رأسك بعيد عن المتلقي، مع عدم النظر إلى المستمعين الذين قد يلهونك أو يحولوا انتباهك.⁽²⁾

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص: 27.

(2) محمد جهاد جمل و دلال هلال: مهارات الاتصال الإنساني(القاهرة: دار الكتاب الجامعي، 2008) ص: 134.

- حركات اليدين:

وتعني حركات اليدين سلام أو مع السلامة والسلام باليد للتحية والشوق، وضغط اليد أثناء يعبر عن المحبة والغرام والتماسك.

وهناك مصافحة دافئة وصادقة يشعر بها الشخص وهناك مصافحة باردة يمد فيها الشخص يده بطريقة يشعر بها عن اللامبالاة وضعف الاتصال بينهم، وهناك من يعبر عن برودة مشاعره بالمصافحة السريعة وهناك أيضا حركات يد شائعة تحريك اليد على الرأس ويقصد بها تخفيف حدة ما يعانیه من توتر، كما أن إمساك اليد الأخرى يدل على التحفظ في حين وضع اليدين في الجيب قد يعطي انطباعا عنك بالغرور أو التكبر، وعليه فإنه لا يمكن أن تبالغ في استخدام اليدين حتى لا تمثل عنصر تشويش للاتصال وإعطاء انطباعات سيئة عن المتصل. (1)

-حركات الوجه: يرى " برنت روبن" ان الوجه في مجموعه يكون نظاما متكاملا تتفاعل فيه كل مكوناته، من جبهة وحاجبين وعينين وأنف وأذنين وشففتين ودقن وتوجد بينها علاقة متبادلة، بحيث تؤدي جميعا أعمالا وظيفية مكمله للأعضاء الأخرى بالإضافة إلى ما يساهم كل منها من أهمية في المظهر الكلي للوجه.

أي أنه من خلال تعبيرات الوجه يمكن توصيل مشاعرنا للآخرين حبا أو كراهية، وبالتالي يتحقق الاتصال الغير لفظي، من جهة أخرى تمكنا تغييرات الوجه من اختبار حالتنا الانفعالية وعليه فإنه بدون هذه التعبيرات قد لا نشعر بالانفعال. هذا ما يثبت حقيقة المقولة التي تقول " مشاعرنا مكتوبة بوضوح على وجوهنا" (2)

ومن ضمن تعبيرات الوجه استرخاء الجبهة الذي يدل على السعادة والراحة والطمأنينة، اما تقطيب الجبهة يدل على الغضب أو الاعتراض والاستياء، وبالتالي يمكن أن نعتبر أن حركات الوجه من بين أشكال الاتصال الفعالة التي يمكن أن تحدث بين العاملين في المؤسسة أو بين المدير والعاملين دلالة عن بعض الآراء التي لا يمكن الإدلاء بها عن طريق الكلام المكتوب

(1) مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص: 126.

(2) مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص: 109.

ب- المسافة بين المتحدث والمستمع

وهي المسافة أو الفراغ الموجود بين المرسل والمستقبل أثناء الحديث، آخذا في الاعتبار نوع العلاقة بينهم وتختلف المسافة من مجتمع لآخر ومن ثقافة لأخرى، لكن في المجتمع الأمريكي فإن المسافات التالية هي المعيار. (1)

0:45 سم مسافة حميمة تقتصر على أفراد الأسرة والأصدقاء.

45:120 سم مسافة عادية تستخدم في التعاملات العادية.

120:360 سم مسافة رسمية تستخدم في التعاملات الرسمية.

ج- المظهر:

يعتبر المظهر من بين أهم الاتصالات غير لفظية بين الأفراد و يمثل المظهر في اللباس، فالمرهقون يستخدمون الموضة ليعبروا عن رأي أو فكر أو جماعة معينة، و تستخدم الملابس للدلالة على أهمية أو ثقافة مرتديها فنظن أن مرتدي البدلة أنه رجل أعمال أو موظف كبير، و مرتدي الروب الأسود هو محامي أو قاضي و مرتدي المنزر و السماعة هو الطبيب و العديد من المناصب التي تحتاج لارتداء زي رسمي والزينة أيضا شكل أحر للمظهر؛ مثل ارتداء المجوهرات و عليه يمكن القول أن المظهر هو الوسيلة الغير منطوقة التي يدركها الناس و يتعاملون معها ببراعة و هي تلخص في كيف تبدو وكيف نحب أن يرانا غيرنا.

3-1-4 أسلوب الاتصال الإلكتروني:

يعد الاتصال الإلكتروني من بين أهم الاتصالات التي تعتمد عليها المؤسسة في العصر الحالي، يشمل كل المعلومات والقرارات التي تصل للموظفين داخل الإدارة عن طريق التقنيات الحديثة كالأنترنت أو الفاكس أو البريد الإلكتروني، ويمكن لهذه الاتصالات أن تعزز من نمو وفعالية الاتصال بين العاملين في المؤسسة، فغالبا ما يستعمل هذا النوع من الاتصال في الاتصال مع العاملين والمدبرين والعملاء. (2)

(1) محمد جهاد رجم و دلال هالات: مرجع سابق، ص: 134.

(2) شعبان فرج: مرجع سابق، ص: 168

وتهتم الكثير من المنظمات بهذا النوع من الاتصال عن طريق تدريب الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني السياسات الحديثة للاتصال، تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل.

توفر لنا التكنولوجيا أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات و البيانات بين الأفراد، بحيث مكنت من الاتصال الفوري على نطاق واسع دون تكاليف في أقل وقت ممكن، والواقعان خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة من تقنيات الاتصال هذه؛ قد أسهمت في تعزيز الاتصالات الشفهية والمكتوبة⁽¹⁾

ولم تقم بإلغائها الأمر الذي مكّنه من غزو كل المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم، وذلك بعد ظهور شبكة معلومات تحمل كم هائل من المعلومات بحيث يمكن القول بأن هذه التكنولوجيا قد حققت تغييرات جذرية في طريقة العمل بالاعتماد على عدة أشكال التي نذكرها كالاتي:

أ- شبكة الانترنت:

تعد شبكة الانترنت وسيلة اتصال متطورة لنشر المعلومات و البيانات و أداة للتفاعل بين الأفراد دون اعتبار للموقع الجغرافي، بحيث تتكون هذه الشبكة من مجموعة من الحواسيب الموصولة ببعضها البعض وموزعة على أنحاء المعمورة تخزن كما هائلا من المعلومات بأشكال مختلفة من النصوص و ملفات الصوت الصورة المتحركة، وهذه المعلومات تشمل مناحي المعرفة كلها من علوم وتكنولوجيا وصحافة وألعاب وغيرها، ففي هذا الإطار قامت معظم المؤسسات التعليمية بالاعتماد عليها في عملية الاتصال الإلكتروني مع الجامعات الأخرى و مراكز البحث.⁽²⁾

وتمكن هذه الوسائل من نجاح عملية تسيير المؤسسة ونشاطها الإداري دون عناء التنقل بين أقسامها، وبالتالي توفير الجهد والوقت على العاملين.

(1) بشير علاق: مرجع سابق، ص: 94.

(2) محمد جهاد جمل ودلال هالات: مرجع سابق، ص: 309.

ب- البريد الإلكتروني

يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي تتيح تبادل الرسائل بين الأفراد خلال ثواني قليلة من حاسوب إلى آخر بواسطة الشبكة، كما انه يمكن من نقل البيانات والمعلومات في مختلف الأشكال والصور وقرارات وتعليمات وإعلانات وتوجيهات، سواءا بين المؤسسة والمؤسسة أو بينهما وبين الأفراد العاملين ويعتبر البريد من أنسب الوسائل في كثير من حالات والأنشطة وخاصة عندما يتواجد المستقبلون في منطقة محددة. (1)

ومن بين المميزات التي يمتاز بها البريد الإلكتروني نذكر: سهولة تحديد نوع الجمهور الذي يود الاتصال به ونقل المعلومات إليه وتوفير الحرية في اختيار هذا النوع وعدد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم وكذلك قلة التكاليف خاصة على مستوى الرسائل المحلية مقارنة مع الرسائل الأخرى. (2)

ج- الهاتف:

لقد أصبح وسيلة اتصال معاصرة لا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره أكثر الأساليب انتشارا واستعمالا للاتصال الفوري بين العاملين في المؤسسة، ويعد تطور تقنيات المستخدمة فيه، هذا مع تزايد الأنترنت والبريد الإلكتروني بشكل مذهل.

يمكن للهاتف أن يستخدم بكفاءة وفاعلية في المنظمات المختلفة لأجل إتقان فنونه والاستفادة من استقبال المكالمات الهاتفية، في حين يمكن لأسلوب الاتصال الهاتفي أن يؤدي إلى هدر في الوقت والجهد وانطباعات سلبية عن المنظمة. (3)

وعليه يمكن القول إن الاتصال الهاتفي يساهم في فعالية المؤسسة وتطويرها بحيث أنها تعتمد عليه أكثر في اتصالاتها.

(1) المرجع نفسه، ص: 310.

(2) عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالخ صالح: مرجع سابق، ص: 97.

(3) حسين حريم: مرجع سابق، ص: 312.

3-2 أهمية الاتصال الإداري في مؤسسة التعليمية:

باعتبار أن المؤسسة التعليمية عبارة عن كيان مفتوح يضم أفراد وجماعات يعملون بصورة جماعية ،و بتعاون ضمن أطر الهيكلية واضحة لتحقيق أهداف ورغبات مشتركة، ويمثل الاتصال الإداري بين الأفراد تبادل للمعلومات كما يعتبر بمثابة روح المؤسسة عليه يتوقف بقاؤها ونجاحها فبدون الاتصال لا يستطيع المدير الإطلاع بمهام و مسؤوليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و إصدار التعليمات و التوجيهات الفعالة ،فبدون الاتصال لا يعرف العامل برامجه و خططه و استحالة التنسيق و التعامل بين الأفراد والأقسام وبالتالي تؤدي إلى انهيار المنظمة.

- يساعد الاتصال الإداري في مواكبة التغيرات البيئية في مختلف المجالات وتلبية حاجيات العملاء وبالتالي بناء سمعة جيدة لدى الجمهور.

- تتدفق الاتصالات بمختلف أنواعها عبر الوحدات والمستويات المختلفة في المنظمة فالإدارة بحاجة إلى توصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والتعليمات إلى العاملين ليقوموا بتنفيذها، كما أن العاملين بحاجة لتوصيل حاجاتهم ومشاكلهم للإدارة التعليمية.

- تحتاج المنظمة للاتصال مع عملاءها والمنافسين ذات العالقة والاتحادات والنقابات من اجل إنجاز أعمالها بنجاح.⁽¹⁾

وعليه يمكن القول أن الاتصال الإداري في المؤسسة التعليم هو المفتاح بنجاح الإدارة وفاعلية فهي تعتبر بمثابة عامل حيوي في التأثير على سلوك الأفراد.

3-3 فعالية الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية:

إن نجاح مدير أي مؤسسة تعليمية سواء في الخطاب الشفوي أو الاتصال الجماهيري داخل المؤسسة التعليمية، في حفل تخرج وبحضور أولياء الأمور أو في مناسبات رسمية خارج عن المؤسسة التربوية التعليمية عليه أخذ بعين الاعتبار جملة من العناصر أهمها:

⁽¹⁾ حسين حريم : مرجع سابق، ص:31.

- أ- التنظيم لمادة الإلقاء: ينبغي حسن الإعداد وترتيب الأفكار وجعلها متماشية مع أهداف الاتصال سواء كانت إعلامية أو إخبارية أو إقناعية (تحفيز أو تحريض)
- ب- الإمتاع: يجب أن تكون المادة الملقاة (محاضرة ندوة، درس، حوار، ملتقى) ممتعة ومشوقة حتى لا تحدث ملل للحاضرين. وذلك من خلال الآتي:
- تنوع الشواهد بمثل الإمضاءات والأرقام والروايات والطرائف.
- استخدام طريقة عرض مناسبة باستخدام أسلوب يتوافق مع المادة الملقاة كحركات الجسم ومستوى نبرة الصوت واللغة ... إلخ. مثلا فحركة العين تفيد كثيرا في تأكيد الكلمات.
- ج- الحماس: لأن المتحدث المتحمس يتسم بقوة التأثير وسهولة الاتصال لأنه أكثر متعة من المتحدث البارد.
- د- براعة اللغة والختام.

هـ- القدرة على شدة انتباه الحضور.

و- الوصول لأهداف الحديث. (1)

ولزيادة أكثر من فعالية الاتصال داخل إدارة المؤسسة التربوية والتعليمية، توجد مقومات يجب التحكم فيها بشكل جيد من طرف القيادي الإداري ويمكن تلخيصها في بعض النقاط وهي:

- 1- التخطيط الجيد للاتصال: كل الأعمال تبدأ بعملية التخطيط كذلك العملية الاتصالية الجيدة التي يمكن أن تحقق أهدافها وإحداث التأثير المرغوب والإقناع، فالمصدر يجب أن يسأل نفسه قبل الشروع بالاتصال ما الذي يجب أن يؤكد؟ ما هو الوقت المناسب وكم سأصرف من الوقت لهذا الموضوع؟ كيف سأدخل في الموضوع؟ وما هي التهديدات اللازمة؟ وما هي ردود الأفعال المتوقعة؟
- 2- اختيار الوسيلة المناسبة: يجب اختيار الوسيلة المستخدمة في الاتصال بحيث تتوافق مع المتلقي ومع الموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله من ناحية أخرى.

(1) عبد الصمد الأغبرين: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر (بيروت: دار النهضة العربية، ط3، 2012) ص ص : 332-333.

3- الإصغاء: إذ أردت أن يصغى إلى حديثك فصنع لحديث غيرك، لأنه من المتطلبات الأساسية لذلك وجب على القائد الاتصال أن ينصت إلى المتلقين وتدخلاتهم.

4- الابتعاد عن السلوك والتهديد وصيغة الأمر: لأن التحدث بالأسلوب اللفظي والتهديد منفر ويخلق رد فعل سلبي من طرف المتلقي للرسالة.

5- الشرح: التوضيح والشرح بالتفصيل من الضروريات لفهم الرسالة والتجاوب معها، لدى فعلى المرسل التحقق من فهم المقصود برسالته وتوضيح الغموض فيها. ⁽¹⁾

بحيث يتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه، وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة سهلة وبأسلوب دقيق، بحيث يجلب انتباههم وأن يحرص على أن يكون أسلوب التخاطب ومضمون الاتصال واضحا في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ بتنظيم أفكاره لنفسه أولا وألا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة ⁽²⁾

6- السؤال والمناقشة: فالقائد الفعال هو الذي يحدد قبل الاتصال الهدف منه، بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله، وعن رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال، فمثلا إذا أراد القائد إرسال خطاب إلى أحد موظفيه فعليه أن يسأل نفسه عن الهدف من إرساله وهل هو الحصول على معلومات أم التأثير في سلوك الموظف بتكليفه بالقيام بعمل معين أو نهيته عنه، وعلى ضوء الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف والمدخل الذي يحقق الهدف من اتصاله

7- التقييم والمراجعة: فتقييم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز. إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه. والقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه وكذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها الموظفون اتجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو

⁽¹⁾ د. رافدة عمر الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة (البحرين: دار الفكر ناشرون و موزعون، 2007) ص: 48.49.

⁽²⁾ نواف كنعان: القيادة الإدارية (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002) ص: 405.

انتقادات أو اقتراحات... وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به وإذا أقتضى الموقف ذلك.

8- الاستجابة: وهي تعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف وكلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، لأن الاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته. (1)

رابعا: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية.

بعض عرض الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية ومعرفة مختلف أشكاله وأساليبه وكيفية الزيادة من فعاليته، يجب التعرّيج على العراقيل والمعوقات التي تقف في طريقه والتي يمكن أن تقف حاجز دون الفهم الصحيح للرسائل الاتصالية لذا وجب معرفتها لأجل توخي الحذر لعدم الوقوع فيها ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

4-1 العوائق التنظيمية: وتعود في أغلب الأحيان إلى أسباب نابعة من طبيعة التنظيم أهمها كبر حجم المؤسسة التعليمية وانتشار أقسامه في أماكن متعددة. وتعدد مستوياته الإدارية فالاتصالات تكون أسهل كلما كانت المؤسسة التعليمية صغيرة الحجم وكلما تجمعت أقسامها في مكان واحد تكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه، وكلما تكاثرت وحداتها وفروعها وامتدت في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي مثل المراكز الجامعية وفروعها وكلما تعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال أي طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستوى الأعلى إلى المستويات الأدنى وبالعكس.

ويضاف إلى ذلك عدم سلامة العلاقات بين القائد ومساعديه.. ومن مظاهرها إحاطة القائد نفسه بمجموعة كبيرة من المساعدين والسكرتيرين والمستشارين الذين يعملون على عزلة عن العاملين، مما يجعل الاتصال متعذرا إلا ضمن حدود ضيقة وضمن قنوات يتحكمون هم فيها بحجة المحافظة على الوقت. كما أن الإفراط في التركيز على التنظيم الرسمي إذ يساعد ذلك على ظهور التنظيمات غير الرسمية التي تستخدم القنوات الغير الرسمية. (2)

(1) نواف كنعان: مرجع سابق، ص (405-407).

(2) نواف كنعان: مرجع سابق، ص: 407.

كما تؤثر المستويات الإدارية المتعددة في عملية نقل المعلومات بطريقة صحيحة حيث أن بعض الدراسات أثبتت أن فقدان المعلومات في عملية الاتصال تكون خلال نقلها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين وتزداد أكثر بزيادة التشبث الجغرافي لفروع المؤسسة.

4-2 العوائق الشخصية: يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المستقبل أو المرسل أو على كفاءة وسيلة الاتصال في عملية الاتصال، وتحدث فيها تأثيرا عكسيا ذلك نظرا لوجود فروقات فردية تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، بعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعفها يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصال ويحد من فاعليتها من بين المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري ما يلي:

- **اللغة:** تشكل طبيعة اللغة عائقا في الاتصال فهناك بعض الكلمات غير المفهومة وغير دقيقة بحيث تحمل أكثر من معنى واحد، وبالتالي يحدث سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين إضافة إلى أن الكلمات تحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال، فاختيار الكلمات والعبارات بدون تركيز يزيد من احتمالات حدوث مشاكل في الاتصال وسوء الفهم.

- **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المؤسسة ⁽¹⁾ ذات الفروع والأقاليم الشائعة سلبا على عملية الاتصال، حتى بوجود وسائل تكنولوجية مطورة من الانترنت وهواتف وغيرها.

- **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:** تخضع الرسالة إلى كثير من التغييرات خلال انتقالها عبر المستويات الإدارية خاصة إذا لم تجلب الكثير من المتابعة والحرص والتأكيد من سلامة قنوات الاتصال.

- **الفروق الفردية بين المرسل والمستقبل:** تعتبر الفروق الفردية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم وعدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات في العقبات التي تحد من

⁽¹⁾ مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (عمان: المجموعة العربية العربية للتدريب و النشر، 2009) ص: 46.

الاتصال، حيث يذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخرين، الأمر الذي يؤثر في عملية إشراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير بها. (1)

3-6 العوائق النفسية: وتنشأ في الغالب نتيجة لما تتعرض له عملية الاتصال من تأثيرات نفسية واجتماعية، سواء كان مصدرها القائد نفسه أو موظفيه أو الجو الاجتماعي الذي تتم في ظله عملية الاتصال، ويرجع ظهور هذه العوائق إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم اهتمام القائد بمشاعر الموظف نحو الموضوع الذي يعرضه، مما يترتب عليه أن يصبح الموظف أقل تقبلا للمعلومات والنصائح التي يقدمها إليه القائد.
- ميل الكثير من القادة للاستجابة للأخبار السارة عن الأداء دون الأخبار غير السارة، مما يساعد على تنقل الأخبار السارة دون الأخبار السيئة ما يجعل الاتصال ناقص وقد يكون السبب في ذلك خوف الموظف من رد فعل القائد.

- وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى القائد الإداري. (2)

4-4 معوقات البيئة: نقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعيق عملية الاتصال، بحيث يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتفاعلون بتأثير البيئة المحيطة بهم والمحيط بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش. ونستعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الحاصلة بها.

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد الأطراف تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه فيكون الاتصال معيبا.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.

(1) مدحت أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص: 84.

(2) نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص: 408، 409.

- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.⁽¹⁾

⁽¹⁾ فتجب محمد أبو ناصر: مرجع سبق ذكره، ص: 79.

إن الاتصال والتواصل الناجح سواء بالطرق المباشرة أو خير المباشرة وبالوسائل المكتوبة أو المسموعة بين أساسا على سعة الفهم المختلف جوانب الاتصال والتواصل سواء أكان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة. لأن سلامة أي تنظيم بصفة عامة والجماعة بصفة خاصة، لن تتحقق إلا إذا اعتمد البناء القاعدي التواصل الفعال الدائم والمتجدد.

ولاشك أن قدوم التكنولوجيا الأوسع انتشارا مثل الوسائط المتعددة وشبكة المعلومات العالمية قاد إلى تغيرات ذات دلالة في كل جوانب النظام التعليمي فلسفة وأهداف ومناهج وطرائق وإرادة ، ولذا بات على النظم التعليمية أن تعد نفسها لتتلاءم مع هذه التقنيات الحديثة وكيفية استخدامها. ليس فقط من أجل توصيل المعرفة وتنمية المهارات، بل وأيضا من أجل تسهيل عملية الاتصال بينها وبين الأفراد المستهدفين والمتعاملين معها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ولذا فقد غدت تكنولوجيا الحاسب الآلي وتطبيقات هامة أساسية للتعليم في المجتمعات الحديثة خاصة بعد ظهور شبكة المعلومات (الإنترنت) وما أحدثته من فيضان معلوماتي وما حققته من سهولة وسرعة في الحصول على المعلومات وإجراء الاتصالات المختلفة دون التقييد بحدود الزمان والمكان .

وفي الأخير ننوه إلى أهمية الاتصال الكبيرة لأنه في وقتنا الحالي ونظرا لما تيسر به المؤسسات التعليمية من مشاكل كان لا بد من وجود عنصر فعال لاستمرار العمل وتطويره وهذا العنصر هو الاتصال فبدونه لا يمكن للحياة أن تستمر لأن جل علاقات التسيير في الإدارة عبارة عن اتصال لذلك يجب مراعاة الاقتراحات التي من شأنها زيادة وتطور عنصر الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية .

الفصل الرابع

الفصل الرابع: أساليب الاتصال الإداري في جامعة

جيجل قطب تاسوست

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية

تمهيد:

بعد تقديمنا للإطار النظري لأساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي سنحاول الاقتراب من الواقع التطبيقي له الدراسة من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى مؤسسات التعليم العالي وتناولنا من خلال هذا الفصل جامعة جيجل بقطب تاسوست مع عرض وتحليل وتفسيرا النتائج المتحصل عليها ومناقشة التساؤلات والفرضيات.

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات

1-2 تحليل بيانات الاستمارة:

الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين بحسب متغير الجنس

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر		40	41.67
أنثى		56	58.33
المجموع		96	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإناث أكثر عدداً من الذكور بـ 56 تكرار والذي يمثل 58.33% من إجمالي العينة، أما الذكور فقدّر بحوالي 40 تكرار أي ما يعادل 41.67% إذ أن الفرص التكوينية التي تتاح للموظفون بشكل عام تعد متوازنة مقارنة بالفرص التي تتاح للموظفات النساء ولك راجع إلى جملة من الأسباب أهمها :

- الاتجاهات السلبية لبعض الرؤساء بتأثر قيم شخصية اجتماعية بشأن عدم فعالية الأداء الرجالي عموماً وفي الوظائف الرئاسية خصوصاً.
- طغيان العنصر النسوي على مجمل طلبات التوظيف بالجامعة كونهن الفئة الكبيرة من خارجي الجامعات والمعاهد.
- التركيبة النفسية للإنسان إذ نجد أن النسوة تملن أكثر إلى المهن الإدارية أكثر من الرجال الذين تستهويهم المهن الأكثر ربحية كالتجارة مثلاً.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة بحسب متغير السن

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 29 سنة		5	5.21
من 30 إلى 39 سنة		73	76.04
من 40 إلى 49 سنة		18	18.75
المجموع		96	100

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه ارتفاع نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة، حيث وصلت إلى نسبة 76.04% لأنها الفئة العمرية الأنسب لإشتغال أي مهنة بما فيها المناصب الإدارية كونها تمثل دروة الشباب وعنفوانه لاسيما وأن المتخرج من الجامعة يمكث مدة بسبب البطالة قبل تسلمه منصب عمل، تليها فئة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 18.75% ويرجع السبب هنا بالنسبة لهذه الفئة إلى المستوى التعليمي لها أثناء التوظيف وإقبالهم واستعدادهم لمواصلة تكوينهم لتحسين أدائهم.

أما نقص عنصر الشباب فئة من 20 إلى 29 سنة، حيث نجدها تمثل 5.21% فيرجع ذلك إلى أنهم التحقوا بالعمل مند فترة قصيرة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
2.08	2	متوسط
27.08	26	ثانوي
61.46	59	ليسانس
9.38	9	ما بعد التدرج
100	96	المجموع

تشير البيانات الموجودة في الجدول إلى وجود اختلاف في فئات المستوى التعليمي بين أفراد العينة التي يبلغ حجمها 96 مفردة بأن أغليبيتهم ذوي مستوى ليسانس بتكرار 59 والمقدر بنسبة 61.46% ثم تأتي ذوي المستوى الثانوي بتكرار 26 بنسبة 27.08% وبعدها فئة ما بعد التدرج بـ 9 تكرارات بنسبة 9.38% أما النسبة المتبقية وهي فئة ذوي شهادات المتوسط بتكرارات بنسبة 2.08.

وفي الأخير نقول بأن ارتفاع نسبة حاملي شهادة ليسانس راجع الى اعتماد المؤسسة على سياسة استقطاب الكفاءات المؤهلة من ذوي الشهادات الجامعية ونجد أيضا فئة أصحاب شهادة

الثانوي مرتفعة وهذا راجع لبساطة المنصب الذي يشغلونه وكذا عدم اقتضائهم لشهادة جامعية وكذا أقدميتهم في العمل.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة في الإدارة الجامعية

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات		39	40.63 %
من 05 سنوات إلى 10 سنوات		43	44.79 %
أكثر من 10 سنوات		14	14.58 %
المجموع		96	100 %

نتائج هذا الجدول تدعم نتائج الجدول السابق حيث أن فئة الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات هم أعلى نسبة والتي قدرت بـ 44.79 % بـ 43 تكرار وتأتي فئة اقل من 5 سنوات بتكرار 39 بنسبة 40.63 % في المرتبة الثانية ثم فئة أكثر من 10 سنوات الذين يشكلون نسبة قليلة قدرت بـ 14.58 % وهذا لحدائثة وحدة القطب الجامعي تاسوست حيث فتح أبوابه سنة 2003 وبعض الكليات حديثة بالنسبة لنظريتها وهما: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع العينة بحسب الرتبة في العمل

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي		8	8.33 %
إطار		45	46.88 %
عون إداري		43	44.79 %
أخرى تذكر		0	0 %
المجموع		96	100 %

يوضح الجدول أن أفراد العينة ينقسمون إلى ثلاث رتب في مقدمتها الإطارات بنسبة 46.88 % ثم الأعوان الإداريين بـ 44.7 % 43 تكرار وأخيرا الإطارات السامية بـ 8 تكرار

ونسبة قدرت بحوالي 8.33% ونظر لطبيعة الإدارة التي هي بحاجة إلى إطارات السامية، والتي تتولى المناصب العليا فقط وعليه يمكن القول إن هذا التوزيع راجع إلى تدرج الهرمي في الوظائف داخل المؤسسات الجامعية.

الجدول رقم 07: يبين الفرص التي تتاح للموظفين للاتصال بالإدارة وفق معايير الرتبة في العمل

المجموع		عون إداري		إطار		إطار سامي		العينة الاحتمال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
44.79%	43	39.53%	17	51.16%	22	9.30%	4	دائما
48.6%	47	53.19%	25	42.55%	20	4.26%	2	أحيانا
6.25%	6	16.67%	1	50%	3	33.33%	2	أبدا
100%	96	44.79%	43	46.88%	45	8.33%	8	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإدارة أحيانا ما تتيح للموظفين فرص الإتصال بها وذلك بتكرار 47 وبنسبة 48.96%، جاء في مقدمتها فئة الأعوان الإداريين بنسبة 53.19%، لتأتي فئة الإطارات في المرتبة الثانية بنسبة 42.55% ثم فئة الإطارات السامية بنسبة 4.26% وعليه يمكن القول ان الأعوان الإداريين هم أكثر اتصالا بالإدارة وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة ونسبة اقل لدى فئة الإطارات السامية التي يقل اتصاها مع الإدارة.

في حين أن هناك من المبحوثين الذين يقرون أن الإدارة تتيح لهم فرص الاتصال بها دائما بتكرار 43 وبنسبة 4.97% ، حيث كانت اغلب الإجابات لدوي الإطارات بنسبة 51.1%، ويأتي الأعوان الإداريين بنسبة 39.53%، ونجد ان هناك نسبة قليلة جدا من المبحوثين يرون ان الإدارة لا تتيح لهم فرص الاتصال بها حيث قدروا بنسبة 6.25% وكأعلى نسبة أصحاب الإطارات إذ بلغت 50% والإطارات السامية بنسبة 33.33% أما الأعوان الإداريين فبنسبة قليلة قدرت بـ 16.67%.

وعليه يمكن القول أن الإدارة أحيانا ما تتيح الاتصال بها وهذا راجع إلى الظروف داخلها وكذا طبيعة العلاقة بين الموظفين داخل الإدارة وان الجامعة تعتمد أكثر على الاتصال النازل الذي يكون في شكل قرارات وتوجيهات.

الجدول رقم (08): يوضح الأساليب الاتصالية المستعملة بكثرة داخل إدارة الجامعة وفق متغير المستوى التعليمي

العينة احتمال	ما بعد التدرج		جامعي		ثانوي		متوسط		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
الأسلوب الكتابي	9.80	5	68.63	35	17.65	9	3.92	2	43.22	51
الأسلوب الشفوي	11.54	6	61.54	32	26.92	14	0	0	44.07	52
الأسلوب الالكتروني	0	0	50	1	50	1	0	0	1.69	2
كلها	15.38	2	38.46	5	46.15	6	0	0	11.02	13
المجموع	11.02	13	61.86	73	25.42	30	1.69	2	100	118

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.07% من أفراد العينة المبحوثين يرون بأن الأسلوب الشفوي هو الذي يستعمل بكثرة داخل إدارة جامعة جيجل حيث إن الأفراد ذوي المستوى الجامعي هم الأكثر قبولاً بنسبة 51.54% ونسبة 26.92% من ذوي المستوى الثانوي لتأتي بعدها فئة الأفراد ذوي المستوى ما بعد التدرج المقدرة بـ 11.54% في حين أن ذوي الشهادات المتوسطة هم لا يلجؤون إلى هذا النوع من الأساليب على اعتبار أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي زادت القدرة على تفسير الرسائل الغير لفظية التي ترجع في شكل صدى وكذا يصبح للأفراد القدرة على صياغة رسائل اتصالية من شأنها المساهمة في استمرار العملية الاتصالية، ونلاحظ أيضاً أن 43.22% من المبحوثين الذين اقرؤا أنهم يستعملون الاتصال الكتابي وبالأخص لدى فئة ذوي المستوى الجامعي

المقدرة نسبتهم بـ 68.68% و 17.65% لذوي المستوى الثانوي ثم تأتي نسبة 9.80% لفئة ما بعد التدرج و 3.92% لذوي المستوى المتوسط وهذا راجع إلى أن أصحاب الشهادات الجامعية هم الأكثر استخداماً للأسلوب الكتابي واللجوء إليه لكتابة المذكرات والتعليمات في حين أن ذوي المستوى المتوسط فإن هذه الفئة قليلة نظراً لبساطة المنصب الذي يمكن أن يستغلوا فيه ومن خلال أرائهم أنهم حبذوا الأسلوب الإلكتروني لكنهم لا يستعملونه نظراً لنقص التكنولوجيات الحديثة وبالأخص أنهم بعدين عن الإدارة.

كما نلاحظ أن هناك نسبة 11.02% من الباحثين الذين يؤكدون أنهم يستخدمون الأساليب الاتصالية كلها حيث قدرت أعلى نسبة لدى أصحاب الشهادة الثانوية بـ 46.15% ثم تأتي نسبة 38.46% و 15.38% ونسبة معدمة لذوي الشهادة متوسطة، لان التنوع في الأساليب من شأنه تلبية حاجة الموظف فالموقف يفرض الأسلوب المتبع مثال عند الوقوع في مشكلة اختيار الأسلوب الكتابي المتمثل في الشكوى.

إلا هناك نسبة قليلة من أفراد العينة الذين يستعملون الاتصال الإلكتروني بنسبة ضئيلة قدرت بـ 1.69% حيث تصل إلى 50% لذوي الشهادات الجامعية والمتوسطة أما ذوي شهادة ما بعد التدرج والمتوسط فنسبة معدمة، فكما سبق وان ذكرت ذلك راجع إلى نقص وسائل الاتصال الحديثة وخاصة شبكات التواصل مثل الانترنت.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك تقارب بين الأسلوب الكتابي والأسلوب الشفوي لأهما يمكنان العمال من تجاوز الغموض وسوء الفهم الرسالة أو صعوبة اللغة والحصول على رجع صدى مباشر.

وقد قارب الأسلوب الكتابي الأسلوب الشفوي لأنه أكثر ثقة وضمناً رغم استغراقه للوقت كما أنه أكثر جدية إضافة إلى أنه يتيح للمرسل فرصة حفظ السندات ، كما أن هناك من الباحثون الذين يستخدمون كل الأساليب إلا انه نسبة الذين يستخدمون الأسلوب الإلكتروني

ضئيلة جدا وحسب تصريح احد المبحوثين أن بعض الكليات في الجامعة ليست مزودة حتى بشبكة الأنترنت.

وعليه نرى أن هذه النتائج غير موافقة للنتائج المتوصل إليها في الدراسة السابقة بعنوان " واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية" حيث توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الكتابي هو الأكثر استخداما المقدرة بـ 40.26% لكنها متقاربة إلى حد ما.

الجدول رقم (09): يبين وسائل تلقي التعليمات والقرارات وفق متغيرات الرتبة في العمل.

المجموع		عون إدارة		إطار		إطار سامي		عينة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمال
28.08	41	43.90	18	46.34	19	9.76	4	المذكرة
43.83	64	45.31	29	50	32	4.69	3	الملصقات الإعلانية
15.07	22	31.82	7	63.64	14	4.54	1	المقابلة الشخصية
10.96	16	12.5	2	62.5	10	25	4	المكالمة الهاتفية
2.55	3	0	0	100	3	0	0	رسالة الكترونية
0	0	0	0	0	0	0	0	أخرى تذكر
100	146	38.36	56	53.42	78	8.22	12	المجموع

يتبين لنا من خلال استقراءنا للجدول رقم (09) أن جامعة جيجل تعتمد على وسائل عديدة لتلقي التعليمات والقرارات والتي جاءت الملصقات الإعلانية في مقدمتها بـ 64 تكرار بنسبة 43.83% وهذا بحسب قول فئة الإطارات التي قدرت بنسبة 50%، إذ تحصلت الملصقات الإعلانية على نسبة 45.31 لفئة الأعوان الإداريين أما الإطارات السامية فقد كانت بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 4.69%. وقد اعتمدها جامعة جيجل بكثرة كونها الوسيلة التي تصل إلى جميع الوحدات والأفراد بأقل جهد وأقل التكاليف، كما أنها تقدم تفسير أعمق وأوضح وكونها الأكثر مصداقية من تلك الشفوية وجدية أكثر على اعتبار جامعة جيجل مؤسسة تعليمية تحكمها صفة الرسمية. وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة السابقة لصاحبها العربي بن داود والموسومة بـ "فعالية الاتصال التنظيمي

في المؤسسة العمومية الجزائرية". التي توصلت الى ان المقابلة هي الوسيلة الأكثر استخداما بنسبة 58%.

ثم تلتها وسيلة المذكرة بـ 28.08% بـ 41 تكرار، إذ تقاربت إجابات الإطارات والأعوان الإداريين فأجابوا على التوالي 46.34% و 43.90% أما الإطارات السامية فنسبة 9.76%، أما المقابلة الشخصية فحازت على 15.07% بـ 22 تكرار رجعت النسبة الكبيرة فيها لفئة الإطارات إذ فاقت 63.64%، ذلك ان هذه الفئة منغدة للقرارات أكثر من مناقشة لها وبنصف القيمة لفئة الأعوان الإداريين المقدر نسبتهم بـ 31.82% أما الإطارات السامية فنسبة ضئيلة قدرت بحوالي 4.54% لأنهم يفضلون توجيه الأوامر على استقبال العمال. ويعتمدون مبدأ البيروقراطية، متحججين بكثرة الانشغالات. كما تحصلت المكالمات الهاتفية على المرتبة الرابعة بـ 16 تكرار أي بنسبة 10.96% جاءت فيها أغلبية التكرارات لفئة الإطارات بنسبة قدرت بحوالي 62.5% ولفئة الإطارات السامية بنسبة 25% وأخيرا الأعوان الإداريين بـ 12.5% وتراجع هذه النسبة يعود لغياب أو نقص الهواتف الثابتة واعتماد الجامعة على بدائل أخرى اقل تكلفة .

أما بقية أفراد العينة المقدر عددهم بـ 3 أفراد من فئة الإطارات أجابوا الرسائل الالكترونية أي بنسبة 2.55%. كما أنهم لم يقدموا أي اقتراحات أخرى. وهو المشكل المطروح في كافة المؤسسات الجزائرية والمتمثل في نقص شبكات التواصل الالكتروني.

الجدول رقم (10): يبين الوسائل المفضلة لدى أفراد العينة وفق متغير الرتبة في العمل

احتمال	عينة		إطار سامي		إطار		عون إدارة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المذكورة	1	5.88	7	41.18	9	52.94	17	16.19		
الملصقات الإعلانية	1	4.76	8	38.09	12	457.14	21	20		
المقابلة الشخصية	3	7.89	23	60.53	12	31.58	38	36.19		
المكالمة الهاتفية	0	0	6	42.86	8	57.14	14	13.33		
رسالة الكترونية	3	20	8	53.33	4	26.67	15	14.29		
المجموع	8	7.62	52	49.52	45	42.86	105	100		

يوضح هذا الجدول أن هناك تعارض بين ما يفضله المبحوثين وما هو مطبق فعليا في ارض الواقع التي وضحتها الجدول رقم(09). إذ أن الوسائل المفضلة عند الأفراد المبحوثين بحسب الجدول هي المقابلة الشخصية بـ 38 تكرار وبنسبة قدرت بحوالي 36.19% فهم يفضلون أكثر المقابلة الشخصية فمن خلالها يفتح العامل باب النقاش وإمكانية الاستفسار الفوري، كما إن تعابير الوجه والإيماءات تساعد الموظفين في الحصول على معلومات أكثر من شأنها أن تحكم على الاتصال بالنجاح أو الفشل. حيث احتلت فئة الإطارات الطليعة بنسبة 60.53% ثم تلتها فئة الأعوان الإداريين بـ 31.58 و ثم فئة الإطارات السامية بـ 7.89 وحسب ما أوضحه الجدول تأتي الملصقات الإعلانية في المرتبة الثانية بنسبة 20% بمعدل 21 تكرار حيث تكررت هذه الوسيلة عند فئة الأعوان الإداريين بنسبة 57.14% وعند فئة الإطارات 38.09%، ثم فئة الإطارات السامية بـ 4.76% ثم بعد ذلك جاءت المذكورة في المرتبة الثالثة بنسبة فاقت 16.19% وكانت النسبة الأعلى فيها لفئة الأعوان الإداريين بـ 52.94% ثم الإطارات بـ 41.18% و ثم الإطارات السامية بنسبة 5.88% أما الرسائل الالكترونية فحازت على المرتبة الرابعة بـ 15 تكرار ونسبة قدرت بـ 14.29% إذ تكررت عند فئة الإطارات بنسبة 53.33% ثم عند الأعوان الإداريين بنسبة 26.67% و لفئة الإطارات السامية بـ 20% أما المرتبة الأخيرة وعادت للمكاملة الهاتفية بنسبة 13.33% وبـ 14 تكرار موزعا على فئتي الأعوان الإداريين بنسبة 57.14 والإطارات بنسبة 42.86%.

وهذا راجع لطبيعة المؤسسات الجزائرية التي تعتمد بنسبة أكبر على الأسلوب الكتابي ولم ترقى بعد إلى اعتمادها الأسلوب الشفوي لوحده.

الجدول رقم (11): يوضح الوسيلة التي اختارها المبحوثين لنقل معلومة أو تقديم شكوى بحسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع		متوسط		ثانوي		ليسانس		ما بعد التدرج		العينة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
42.11	56	3.57	2	32.14	18	53.57	30	10.71	6	رسائل إدارية
41.35	55	0	0	20	11	70.90	39	9.09	5	مقابلة
5.26	7	0	0	28.57	2	57.14	4	14.28	1	اجتماعات
5.26	7	0	0	28.57	2	57.14	4	14.28	1	هاتف
4.51	6	0	0	32.33	2	50	3	16.67	1	بريد الكتروني
1.5	2	0	0	0	0	100	2	0	0	أخرى
100	133	1.50	2	26.31	35	61.65	82	10.53	14	المجموع

يشير الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن الرسائل الإدارية هي الوسيلة الملائمة لتقديم الشكوى أو نقل معلومة بنسبة 42.11% حيث ان 53.57% من ذوي مستوى ليسانس اقروا ذلك و 32.14% من ذوي المستوى الثانوي 10.71% و من أصحاب شهادات ما بعد التدرج حيث ان ذوي الشهادات هم الأكثر استخداما للرسائل الإدارية مقارنة بذوي المستوى المتوسط الذين يستعملونها بنسبة ضئيلة وهذا راجع إلى طبيعة عملهم والمناصب التي يشغلونها الذي لا يتطلب هذه الوسيلة.

من جهة أخرى نلاحظ أنه بنسبة مقارنة للرسائل الإدارية قدرت بحوالي 41.35% جاءت وسيلة المقابلة كأداة لنقل معلومة او تقديم شكوى وبالأخص فئة ذوي مستوى ليسانس بنسبة 70.90% و 20% ذوي مستوى الثانوي 9.09% ذوي المستوى ما بعد التدرج ونسبة منعدمة للمستوى المتوسط

أما نتائج الهاتف والاجتماعات فقد تطابقت تماما حيث بلغت بنسبة كلا منهما 5.26% من المبحوثين حيث كانت نسبة 70.90% من الأفراد ذوي مستوى ليسانس 28.57% الثانوي و 14.28% ذوي المستوى ما بعد التدرج في حين أن ذوي المستوى المتوسط فكانت نسبتهم

منعدمة تماما. ومنه يمكن القول أن أصحاب شهادات ليسانس هم أكثر استخداما للاجتماعات والهاتف كوسائل لنقل المعلومات وتأتي فئة الثانوي وما بعد التدرج بنسبة 28.57% والثانية 14.28% كما أن 4.51% من المبحوثين الذين يرون أن البريد الإلكتروني هو الأكثر استخداما لديهم بنسبة 50% لمستوى ليسانس و33.33% لذوي المستوى الثانوي و16.67% وبنسبة منعدمة لذوي شهادة المتوسط. لأنه كلما ارتفع المستوى التعليمي يصبح العامل له ميول أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة. أما النسبة المتبقية من أخرى تذكر المقدرة بـ 1.5% التي توجد لدى ذوي شهادات ليسانس وتكون منعدمة عند ذوي المستوى ما بعد التدرج والثانوي والمتوسط.

ومنه يمكن القول أن الأغلبية من الأفراد اختاروا الرسائل الإدارية وذلك لأنها أكثر رسمية والمقابلة التي تمكن المرؤوسين من معرفة رد الفعل مباشرة والحصول على إجابات بسرعة وهذا حسب ما صرح به بعد الأفراد المبحوثين وذلك من خلال الكشف عن إيماءات التي يقوم بها المستقبل للرسالة في حين أن الوسائل المتبقية نسبتهم ضعيفة وذلك لأن فاعليتها محدودة وعليه يمكن القول أن هذه النتائج جاءت معارضة لنتائج الدراسة السابقة بعنوان "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار" والتي جاءت في الجدول رقم (17) أن الاجتماعات انصب طريقة للاتصال بنسبة 42% .

الجدول رقم (12) يوضح مدى ملائمة الوسائل لنقل الرسالة لدى المبحوثين بحسب متغير المستوى التعليمي.

العينة الاحتمال	ما بعد التدرج		ليسانس		ثانوي		متوسط		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	5	17.86	15	53.57	8	28.57	0	0	28	29.17
أحيانا	3	4.62	42	64.61	18	27.69	2	3.08	65	67.71
أبدا	1	33.33	2	66.67	0	0	0	0	3	3.12
المجموع	9	9.38	59	61.46	26	27.08	2	2.08	96	100

تشير البيانات الكمية المبينة في الجدول أن 67.71% من أفراد عينة البحث يرون أن وسائل الاتصال وملائمة لنقل الرسالة أحيانا. وبالأخص فئة أصحاب الشهادات الجامعية التي قدرت بنسبة 64.61% والثانوي بـ 27.69% لكن بنسبة قليلة ومقاربة عند ذوي الشهادات ما بعد التدرج بـ 4.662% والمتوسط بـ 3.08 وهذا راجع إلى أن هذا الفئتان لا يستعملان الرسائل الاتصالية كثير بعكس فئة الجامعيين كما نجد أن 29.17% يؤكدون أن الرسائل الاتصالية ملائمة لنقل الرسالة بنسبة 53.47% عند فئة مستوى ليسانس و 28.57% للمستوى الثانوي و 17.86% ما بعد التدرج ومنه يمكن القول أن هذه النسبة مقاربة لدى مختلف الفئات في وجهة أما النسبة المتبقية فنجد 3.12% الذين يرون أن هذه الوسائل غير ملائمة لنقل الرسالة بنسبة 66.7% لحاملي ليسانس و 33.33% لدى ما بعد التدرج ومنعدمة لدى الثانوي والمتوسط وعليه يمكن القول ان ملائمة هذه الوسائل يكمن في درجة الاستعمال للوسائل.

الجدول رقم (13): يبين الدور الذي تؤديه الوسائل الاتصالية في زيادة التنسيق بين أقسام الإدارة بحسب متغير سنوات الخبرة.

العينة	أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
كثيرا	20	42.55	9	19.15	47	48.96	
قليلا	18	37.5	5	10.42	48	50	
ابد	1	100	0	0	1	1.04	
المجموع	39	40.62	14	14.58	96	100	

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن الوسائل الاتصالية قليلا ما تساهم في زيادة التنسيق بين أقسام الإدارة اذ تكررت 48 مرة بنسبة 50% بحسب فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 52.08%. فالخبرة الطويلة أعطت المبحوثين نظرة أوضح عن الانسجام والاتساق بين

المستويات الإدارية في الجامعة. ونسبة 37.5% لذوي سنة الخبرة أقل من 5 سنوات لتأتي بنسبة أقل فئة أكثر من 10 سنوات ب 10.42% .

ونجد أن الوسائل الاتصالية كثيرا ما تزيد من التنسيق بين أقسام الإدارة بتكرار 47 ونسبة 48.6% وبالأخص لدى فئة ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 42.55% وبنسبة 38.30% من ذوي سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 19.15% وها راجع إلى أن فئة ذوي سنة أقل من 5 كونهم لا يملكون خبرة كبيرة تعطيهم نظرة واضحة تمكنهم من معرفة العلاقات الاتصالية بين أقسام الإدارة التي من شأنها أن تحقق الانسجام. وتأتي في الأخير نسبة قليلة جدا من المبحوثين؛ الذين يرون أن الرسائل لا تزيد من التنسيق بين أقسام الإدارة بنسبة 1.04%. بنسبة أكبر عند 1 ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 100% ونسبة منعدمة لذوي سنوات الخبرة من 5 إلى 10 وأكثر من 10 سنوات وفي الأخير يمكن القول أن هذه الوسائل قليلا ما تزيد من التنسيق بين أقسام الإدارة نظرا لقلتها والاختيار الغير موفق للوسيلة التي تناسب الرسالة الاتصالية ما أدى إلى نقص في فعالية هذه الوسائل.

الجدول رقم (14): يتمثل مدى تسهيل توصيل الرسائل الاتصالية عند إتباعها للمسار التنظيمي ودوره وفق متغير سنوات الخبرة.

العينة	أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
الاحتمالات							
نعم	37	41.57	39	43.82	13	14.61	89
لا	2	28.57	4	57.14	1	14.28	7
المجموع	39	40.62	43	44.79	14	14.58	96

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن الأغلبية الساحقة أجابت بان إتباع الرسائل الاتصالية للمسار التنظيمي سهل في وصولها حيث أكدت ذلك النسبة المئوية التي حازت عليها الإجابة نعم والتي قدرت ب 92.71% ب 89 تكرار من أصل 96 تكرار. هذا ما اقره العمال الإداريين الذين تراوح سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 43.82% وبنسبة مقاربة لها قدرت بحوالي

41.57% وافق على ذلك العمال الذين لهم خبرة اقل من 5 سنوات، ثم العمال الذين لهم أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 14.61%. إذ أن الاتصال المنظم الذي يوضح خطوط سير الرسائل مما يسهل وصولها بسرعة. فالأغلبية الساحقة أكدت بان التنظيم والضبط الجيد للاتصال هو الذي يسهل وصول الرسائل الاتصالية. نظر لنقص الوعي بثقافة التواصل الحقيقي وعمليات لتكوين لمعرفة مدى أهمية الاتصال في إنجاح الجامعة.

يوجد من المبحوثين من اقر بأنه على العكس إتباع الرسائل الاتصالية للمسار التنظيمي يصعب من وصولها والذين بلغ عددهم 7 أفراد أي ما يعادل 7.29% من بينهم 4 أفراد تنحصر سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات أي بنسبة 57.14% وفتة اقل من 5 سنوات وفرد واحد أكثر من 10 سنوات والذي قدرته نسبته بـ 14.28%. بحسب وجهة نظرهم ان التنظيم يقيد العملية الاتصالية جدا ويحصرها في المجال الرسمي ولا يفتح المجال أمام الاتصال الغير رسمي الذي يعتبر تنفيس وأكثر راحة من جهد العمل.

الجدول رقم (15): يوضح الأنواع الاتصالية المستعملة بكثرة في إدارة الجامعة وفق الرتبة في العمل

العينة	إطار سامي		إطار		عون إدارة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاتصال النازل	7	9.46	36	48.65	31	41.89	74	62.18
الاتصال الصاعد	2	10	9	45	9	45	20	16.81
الاتصال الأفقي	3	12	11	44	11	44	25	21.01
المجموع	12	10.08	56	47.06	51	42.86	119	100

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة يستعملون الاتصال النازل بكثرة وذلك بنسبة قدرت بـ 62.18% من بينهم 48.65% من الإطارات و 41.89% من الأعوان الإداريين و 9.49% من الإطارات السامية ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الإطارات بأنها الفئة التي تشغل مناصب وسطي

تتلقى التعليمات من الإدارة العليا وتقوم من جهة أخرى بتوجيه القرارات والتعليمات إلى الإدارة الدنيا الممثلة في الأعوان الإداريين .

بينما نجد 21.01% الذين يستعملون الاتصال الأفقي بسبب متساوية لدى فئة الإطارات والأعوان الإداريين قدرت بـ 44% لكليهما. فالاتصال الأفقي يستعمل في اغلب الأحيان للأمور الخارجة عن بيئة العمل للهروب من مشاكله وضغوطاته. وبنسبة 12% للإطارات السامية وهذا راجع إلى أن هذه الفئة هي في الأصل قليلة جدا تكون اغلب الاتصالات فقد يكون على حد التقدير 5 إطارات سامية في كل كلية يشغلون مكاتب مختلفة كروؤساء المصالح مثلا.

في حين نجد النسب المتبقية من الأفراد المبحوثين الذين يستعملون الاتصال الصاعد المقدرين بـ 16.01% بنسبة 45% لدى فئتي الإطارات والأعوان الإداريين و10% للإطارات السامية. وفي الأخير يمكن القول أن النسبة الكبيرة للاتصال النازل ترجع إلى انه مهم جدا لتوجيه التعليمات والقرارات التي يبعث بها الرئيس إلى العمال لإبلاغهم بالأعمال الموجهة إليهم تفاديا للوقوع في أي خطأ إداري ما يسهل سير العملية الإدارية وبالتالي الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الجامعة ولكن هذا لا يعني أن الأنواع الاتصالية الأخرى ليست لها أهمية وبالأخص الاتصال الصاعد نحو الإدارة العليا الذي يسهل من نقل المعلومات والتقارير الإحصائية التي يطلبها الرئيس من مرؤوسيه وهذا ما يمكن العمال من تقديم أدائهم واقتراحاتهم الأمر الذي يبعث الثقة في أنفسهم وكذا الاتصال الأفقي إلي يمكن العمال من تبادل المعلومات مع الأفراد من نفس المستوى وهذا ما نراه في الدراسة السابقة المعنونة باسم " دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار" الموجود في الجدول رقم (5) حيث كانت النتائج موافقة لنتائج المتوصل إليها وهو أن الاتصال النازل هو النمط السائد في المؤسسة بنسبة 58%.

الجدول رقم (16):مدى مساهمة الاتصال الهابط في تزويد الباحثين بالمعلومات الهامة وفق متغير الرتبة في العمل.

العينة الاحتمالات	إطار سامي		إطار		عون إداري		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كثيرا	4	11.76	15	44.11	15	44.11	34	35.42
قليلا	3	5	30	50	27	45	60	62.5
أبدا	1	50	2	0	1	50	2	2.08
المجموع	9	8.33	45	46.87	43	44.79	96	100

لا يمكن أن ننكر بالدور الكبير الذي يلعبه الاتصال النازل في التزويد بالمعلومات داخل الإدارة الجامعية إلا أنه هناك نسبة كبيرة من الباحثين الذين يرون أنه يساهم في نقل المعلومات قليلا بنسبة قدرت بـ 62.5 % من بينهم 50% من الإطارات و 45% من الأعوان الإداريين وهناك نسبة 5% من الإطارات السامية وهذا راجع إلى أن الاتصال النازل للاستعمال الغير موفق للوسائل التي تخدم هذا النوع من الاتصال وكذا التوقيت الخاطئ كان تنشر مثلا خبر إعلان عن فتح مسابقة لترقية الرتب في قبيل إجرائها ببضع أيام فقط عن طريق الهاتف. كلا من التوقيت والوسيلة غير موفين في الاختيار.

في حين أن هناك 35.42% يرون أن الاتصال النازل يساهم في التزويد بالمعلومات بصفة كثيرة منها 44.11 % لدى فئة الإطارات والأعوان الإداريين و 11.76 % لدى فئة الإطارات السامية.

أما النسبة المتبقية فتقدر بحوالي 2.08% وهم الذين يرون أن الاتصال النازل لا يساهم في التزويد بالمعلومات حيث أن الأعوان الإداريين والإطارات السامية كانت نسبتهم 50% لكليهما إلى فئة الإطارات فنسبهم كانت منعدمة.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا التفاوت في النسب راجع إلى أن الاتصال النازل أساسي في أي تنظيم وهذا ما تعارض مع النتائج المتوصل إليها في الدراسة السابقة بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" في الجدول (11) التي ترى أن الاتصال النازل يساهم في توفير المعلومات بنسبة 67% .

الجدول رقم (17): يوضح المجال الذي تفتحه إدارة جامعة جيجل لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد بحسب متغير الرتبة في العمل.

العينة الاحتمالات	إطار سامي		إطار		عون إداري		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	2	33.33	1	16.67	3	50	6	6.25
أحيانا	5	7.94	33	52.38	25	39.68	63	65.63
نادرا	1	3.70	11	40.74	15	55.55	27	28.13
المجموع	8	8.33	45	46.88	43	44.79	96	100

نلاحظ من خلال الجدول أن إدارة جامعة جيجل تفتح أحيانا مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد بنسبة قدرت ب 65.67% عند الإطارات بنسبة قدرت ب 52.38% و 39.68% للعمال الإداريين وب 7.94% فقط للإطارات السامية، إذ من الملاحظ على سياسة الجامعة أنها تعتمد البيروقراطية على الرغم من عدم الاعتراف بذلك أو اتخاذها كمنظومة تطبيقها الإدارة الجامعية بجيجل إلا أنها هي المعتمدة في التعاملات الموجودة في الواقع الفعلي.

كما أن هناك من أفراد العينة الذين يقرون أن الجامعة لا تفتح مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد بنسبة 28.13% خاصة منهم الأعوان الإداريين بنسبة 55.55% و 40.74% من فئة الإطارات و 3.70% للإطارات السامية وهذا يعني أن الإدارة العليا للجامعة لا تسمح

للإداريين من المستوى التنفيذي بالاتصال بما إذ نجدها قليلة الاتصال لان أغلب عمالها منهمكين في الأعمال وأمور سير الإدارة.

كما يتضح أن هناك نسبة قليلة اقرؤا أن إدارة الجامعة دائما ما تفتح لهم مجالاً للاتصال وفق الاتصال الصاعد بنسبة 6.25% من بينهم 50% من الأعوان الإداريين 33.33% من الإطارات السامية و 16.67% من الإطارات.

فمن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول توضح أن الإدارة الجامعية تعيش حالة انعزال عن الإدارة الوسطى والتنفيذية مما يعيق سير الإدارة على أحسن وجه وذلك لأن الإدارة لا تعطيههم فرصة لمناقشة مشاكلهم العملية والشخصية ولا توفر لهم الجو المناسب للعمل والوسائل الكافية لهذا النوع من الاتصال مما يؤدي إلى العجز في التنسيق بين مستويات الإدارة وبالتالي عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها .

الجدول رقم (18): يمثل الدور الذي يلعبه الاتصال الأفقي من وجهة نظر المبحوثين بحسب متغير السن.

المجموع		من 40 إلى 49 سنة		من 30 إلى 39 سنة		من 20 إلى 29 سنة		العينة الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39.74	60	13.33	08	83.33	50	3.33	2	تبادل المعلومات والأفكار
31.13	47	19.15	09	76.59	36	4.25	2	تنمية روابط العمل
17.88	27	18.52	05	81.48	22	0	0	إقامة علاقات شخصية
9.93	15	33.33	05	60	09	6.67	1	تفعيل الأداء الوظيفي
1.32	02	0	0	100	02	0	0	أخرى تذكر
100	151	17.88	27	78.81	119	3.31	05	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتصال الأفقي يلعب دوراً هاماً داخل الجامعة حيث أن هناك 39.74% من المبحوثين يرون الدور الذي يقوم به في تبادل المعلومات و الأفكار وهذا بنسبة

أكبر لذوي السن المنحصر بين 30 و39 بنسبة 83.33% ثم تأتي نسبة 13.33% من الباحثين ذوي السن من 40-49 و3.33% لذوي السن من 20-29. لأن أهم شيء يجمع الباحثين هو العمل ولأجله هم متواجدون داخل الإدارة الجامعية لذلك أكبر الاهتمامات تنصب حوله وحول المعلومات المتعلقة به وكيفية الاستفادة كل عامل من خبرات العمال الآخرين.

في حين نرى أن هناك نسبة 31.13% من الباحثين الذين يرون أن الدور الذي يلعبه الاتصال الأفقي هو تنمية روابط العمل داخل الإدارة بنسبة أكبر لذوي الفئة العمرية من 30-39 والتي قدرت بـ 76.59% و 19.15% السن من 40-49 و 4.25% ذوي السن من 20-29.

كما نجد أن نسبة 17.88% من الباحثين يرون أن الدور الذي يؤديه الاتصال الأفقي داخل الجامعة هو إقامة علاقات شخصية بنسبة 81.48% عند ذوي السن من 30-39 سنة باعتبارها فئة شبابية يجذب فيها الجنسين نحو بعضهما البعض وما دعم ذلك أنهم قضوا مدة معتبرة في الإدارة ما سمح لهم بخلق وإقامة علاقات شخصية. و 18.52% ذوي السن من 40-49 وبنسبة منعدمة تماما ذوي السن من 20-29 فبرغم صغر السن لدى هذه الفئة انعدمت فيها العلاقات الشخصية وربما يرجع السبب في ذلك أنهم لم تسنح لهم الفرصة بعد أو أنهم جدد مندفعين أكثر للعمل ولا يرغبون بأي علاقة أخرى تحكمه داخل الجامعة.

ويرجع هذا الاختلاف في النسب إلى الأقدمية في العمل وان هذه الفئة لها مدة زمنية طويلة في العمل وهذا ما يدفعها إلى التأقلم مع الوضع وإقامة علاقات مع الزملاء في العمل خاصة ذوي السن من 30-39 سنة .

ونجد أن هناك 9.93% من أفراد العينة يرون أن دور الاتصال الأفقي هو تفعيل الأداء الوظيفي بنسبة 60% ذوي السن من 30-39 بنسبة 6.67% من 20-29 سنة. فالإتصال في الإدارة العليا بالعمال يرفع الروح المعنوية لهم ويجفزههم على تقديم أداء الأحسن والأفضل.

أما النسبة المتبقية 1.32% من الباحثين كانت لهم إجابات أخرى حيث كانت بنسبة 100% لذوي السن 30-39 وبنسب منعدمة لبقية الفئات مثل ملئ أوقات الفراغ .

وفي الأخير نلاحظ أن هذا التفاوت في النسب راجع إلى أن الاتصال الأفقي له ادوار كثيرة داخل الجامعة خاصة في عملية تبادل المعلومات مثل الحصول على استشارات وهذا الأمر يدفعهم أيضا إلى تنمية روابط العمل وإقامة علاقات شخصية فلما تكون العلاقات بين الأفراد في العمل حسنة يساعد على السير الحسن للإدارة وتفعيل أداء الوظيفي لكن بنسبة اقل وهذا ما يتوافق مع نتائج المقابلة.

الجدول رقم (19): يوضح شكل الاتصال المعتمد داخل الجامعة وفق متغير الجنس

العينة الاحتمالات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
رسمي	26	40.63	38	59.38	64	65.98
غير رسمي	15	45.45	18	54.55	33	34.02
المجموع	41	42.27	56	57.73	97	100

تؤكد البيانات الموجودة أعلاه في الجدول أن الاتصال داخل الجامعة يكون بشكل رسمي حيث قدر بنسبة 65.98% من إجابات المبحوثين فقد كانت 59.38% من نسبة الإناث و40.6% من نسبة الذكور وذلك يبين أن الإناث هم الأكثر استخداما لشكل الاتصال الرسمي مقارنة بفئة الذكور الذين يكونون علاقات صداقة داخل العمل وبالتالي يكون الاتصال الرسمي لديهم اقل.

كما يرون 34.02% من المبحوثين أن الاتصال داخل الجامعة غير رسمي حيث كانت نسبة الإناث 54.55% ونسبة الذكور 45.45% يؤكدون على أن الاتصال غير رسمي ومنه يمكن القول أن فئة الإناث يلجئون إلى الاتصال غير الرسمي أكثر من فئة الذكور خاصة لما يعملون في مستوى واحد لان الجنسان ينجذبان نحو البعض ويقيمان علاقات صداقة وقد يتعدى ذلك إلى العلاقات العاطفية.

فبالرغم من أن النسب متفاوتة إلا أن هذا لا يعني أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي لأن الاتصال الرسمي يجعل الموظف يشعر بالملل ولهذا يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي لكي يرفه عن نفسه من ضغط العمل.

كما نجد هذه النسب متوافقة مع نتائج المقابلة التي توضح أن الاتصال داخل الجامعة يتم بشكل رسمي أكثر.

الجدول رقم (20): يوضح طريقة الاتصال التي يقوم بها المبحوثين مع الرئيس والزملاء بحسب متغير الجنس.

المجموع		اناث		ذكور		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	
97.92	94	57.45	54	42.55	40	مباشر
2.08	2	100	2	0	0	غير مباشر
100	97	58.33	56	41.67	40	المجموع

يلعب شكل الاتصال مع الرئيس والزملاء دورا هاما في التأثير على جو العمل حيث أن الجدول يوضح بأن 97.92% من المبحوثين يرون أن الاتصال مع الرئيس أو الزملاء بصفة مباشرة فكانت نسبة 57.45% من المبحوثين إناث و 42.55% من الذكور وهذا يبين أن الإناث هن الأكثر إقبالا على الاتصال المباشر كالمقابلات الشخصية والندوات والمحاضرات دون اللجوء إلى وسائط أو طرف ثالث. كون الوسائط تصنع نوع من الحواجز بين العاملين وقد ينجر عن ذلك مشاكل.

في حين أن نسبة ضعيفة جدا من المبحوثين هم الذين يفضلون الاتصال غير المباشر والذين قدرت نسبتهم بـ 2.08% كلهن إناث.

ومنه يمكن القول أن الاتصال المباشر هو الأكثر استخداما وذلك ضمنا من المرسل ان رسالة وصلت ولضمان سرية عملية الاتصال كما أن الاتصال المباشر يمكن الموظفين من المشاركة الإيجابية من خلال تقديم وجهات نظرهم خلال الاجتماعات .

الجدول رقم (21) يوضح مدى سهولة الاتصال داخل الإدارة وفق متغير الرتبة في العمل .

المجموع		عون إداري		إطار		إطار سامي		العينة الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50	48	47.92	23	37.5	18	14.58	7	نعم
45.83	44	43.18	19	54.55	24	2.27	1	إلى حد ما
4.17	4	25	1	75	3	0	0	لا
100	96	44.79	43	46.88	45	8.33	8	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن هناك سهولة في الاتصال داخل الإدارة وهذا ما أكدته نسبة 50% من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بنعم من بينهم 47.92% من الأعوان الإداريين و37.5% من الإطارات ثم تأتي 14.58% من الإطارات السامية. فمعظم الموظفين لا يجدون صعوبة في الاتصال، وذلك للتنوع الموجود في الأساليب والوسائل الاتصالية. في المقابل نجد 45.82% من الباحثين الذين يرون أن هناك سهولة في الاتصال إلى "حد ما" بأكبر نسبة لدى فئة الإطارات والتي قدرت بـ 54.44% ثم الأعوان الإداريين بـ 43.18% أما الإطارات السامية بنسبة قليلة جدا قدرت بـ 2.27% و يتعلق الأمر بفئتي الإطارات والأعوان الإداريين هم من أجابوا أنهم أحيانا فقط ما يجدون سهولة الاتصال وحرية التعبير، كونهم يحتلون مناصب إدارية متوسطة أو بسيطة لا تمنحهم حق التعبير بحرية خشية منهم على فقدانهم للمناصب التي يشغلونها.

ونجد نسبة قليلة من الباحثين يقرون ان لا توجد سهولة في الاتصال داخل الجامعة قدرت بـ 4.17% وبالأخص فئة الإطارات بـ 75% والأعوان الإداريين بـ 25% ونسبة منعدمة لدى الإطارات السامية

وعليه يمكن القول أن العملية الاتصالية في إدارة جامعة جيجل سهلة من وهذا ما اثبتته النتائج المتوصل إليها في الدراسة السابقة بعنوان " دورة الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار " في الجدول رقم (14) الذي يوضح تسهيل الاتصال بين الزملاء على توفير المعلومات للاتخاذ القرار بنسبة 63%.

الجدول رقم (22): يبين مدى القيام بعمليات التكوين في مجال الاتصال من وجهة نظر الباحثين وفق متغير المستوى التعليمي.

العينة الاحتمال	ما بعد التدرج		ليسانس		ثانوي		متوسط		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	0	0	28.57	2	42.86	3	28.57	2	7.27	7
إلى حد ما	2	9.52	57.14	12	33.33	7	0	0	21.88	21
لا	7	10.29	66.18	45	23.53	16	0	0	70.8	68
المجموع	9	9.38	61.46	59	27.08	26	2.08	2	100	96

باعتبار أن العملية الاتصالية لها أهمية داخل الإدارة فإنه يجب الاهتمام بها وعليه فإن الجدول يوضح لنا مدى قيام الجامعة بعمليات تكوين في مجال الاتصال وقد كانت إجابات الباحثين من أفراد العينة الذين يؤكد أغلبهم أن الجامعة لا تقوم بعمليات تكوين في مجال الاتصال بنسبة كبيرة جدا قدرت بـ 70.8% موزعة بين مختلف فئات العينة بحسب متغير المستوى التعليمي وهذا ما تطابق مع إجابة كافة مبحوثين المقابلة. حيث أنه قدرت نسبة ذوي مستوى ليسانس بـ 66.18% ونسبة 23.53% لذوي المستوى الثانوي و 10.29% مستوى ما بعد التدرج ونسبة منعدمة لذوي المتوسط وهنا يمكن القول أن الجامعة أغفلت دور الاتصال وما يحققه من انسجام داخل الإدارة والذي يعود عليها بالفائدة. في حين يرى بعض المبحوثين المقدرة بنسبتهم بـ 21.88% أن الجامعة تقوم بعمليات تكوين في مجال الاتصال إلى حد ما ونسبة عالية لأصحاب مستوى ليسانس قدرت بـ 57.14% و 33.33% للمستوى الثانوي أما أصحاب شهادات ما بعد التدرج بـ 9.52%، أما ذوي شهادات المتوسط كانت نسبتهم منعدمة تماما. فبحسب إجابات أفراد الذين اعتبروا الملتقيات

التي تقام في الجامعة المتعلقة بالاتصال نوع من التكوين وخاصة منها التي أقيمت في قسم علوم الإعلام والاتصال.

وترى نسبة قليلة من المبحوثين أن الجامعة تقوم بعمليات تكوين في مجال الاتصال قدرت بـ 7.27% توزعت بنسبة 42.86 للمستوى ثانوي وبنسبة متساوية لذوي شهادات ليسانس وما المتوسط قدرت بـ 28.57% أما أصحاب شهادات ما بعد التدرج فقد فكانت نسبتهم منعدمة . وكل هذا يعني أن الجامعة لا تولي العملية الاتصالية أهمية بالغة وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين الذين نفوا وجود أي عملية تكوين في مجال الاتصال داخل الجامعة وإدارة الجامعة هي من تتحمل مسؤولية ذلك حيث نلاحظ ان اغلب الإجابات التي تقرر بعدم بوجود تكوين وهم أصحاب شهادات ليسانس والثانوية لأن هذه الفئات في غالب الأحيان قد تتعرض للتهميش من طرف رؤوسهم في العمل .

الجدول رقم (23): يمثل فعالية أساليب الاتصال الإداري في الجامعة وفق متغير المستوى التعليمي .

العينة الاحتمالات	ما بعد التدرج		ليسانس		ثانوي		متوسط		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيدة	1	6.67	7	46.67	6	40	1	6.67	15	15.63
متوسطة	6	8.95	43	64.17	17	25.37	1	1.49	67	69.79
ضعيفة	2	14.28	9	64.28	3	21.43	0	0	14	14.58
المجموع	9	9.38	59	61.46	26	27.08	2	2.08	96	100

يوضح الجدول رقم (23) فعالية أساليب الاتصال الإداري في الجامعة فمن خلال ما نلاحظه في الجدول أن هذه الأساليب ذات فعالية متوسطة بنسبة 69.79% بالحصول على 67 تكرار إذ أن 64.17% من حاملي شهادة ليسانس أكدوا ذلك، ثم فئة الثانوي بنسبة 25.37%، ثم جاءت فئة ما بعد التدرج بـ 8.95%، وأخيرا فئة المتوسط نسبتها 1.49%. وذلك ان هذه الوسائل لا تستخدم بالطريقة المناسبة للرسالة او للمستقبل او في الظرف الغير مناسب. كما أن

هناك نقص في الأساليب والوسائل داخل الجامعة وخاصة أساليب الاتصال الحديثة والتكنولوجيات الحديثة.

- اعتبر (15.63%) من الباحثين ان فعالية أساليب الاتصال الإداري في جامعة جيجل جيدة بمعدل 15 تكرار توزع وكالاتي 46.67% من الإجابات لفئة ليسانس و40% لفئة الثانوي أما في ما بعد التدرج والمتوسط فأجابوا بالنسبة نفسها 6.67%.

- اعتبر 14 فرد أن أساليب الاتصال الإداري ذات فعالية ضعيفة أي ما يساوي 14.58 % من الباحثين جاء في مقدمتها فئة خرجي الجامعات وتكرارات ونسبة فاقت 64.28% ثم فئة الثانوي بنسبة التدرج بتكرارات أي 14.28%

يرجع سبب قلة نسب الباحثين الذين اعتبروا هذه الأساليب اما _جيدة او ضعيفة الفاعلية _ لوجود أساليب جد فعالة مثل الملصقات الإعلانية وأخرى ضعيفة مثل الهاتف الثابت وان الباحثين قدموا إجاباتهم بناء على بعض الوسائل وليس كلها.

الجدول رقم (24): يوضح دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء وفق متغير السن.

العينة الاحتمالات	من 20 الى 29 سنة		من 30 إلى 39 سنة		من 40 إلى 49 سنة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	2	5	29	72.5	09	22.5	40	4.67
إلى حد ما	3	5.8	39	76.47	09	17.65	51	53.13
لا	0	0	5	100	0	0	5	5.21
المجموع	05	5.21	73	76.04	18	18.75	96	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن اتصال الإدارة بالمرؤوسين يجعلهم يحسنون من أدائهم إلى حد ما بتكرار 51 بنسبة 53.13%، وبنسبة اكبر لدى فئة ذوي الفئة العمرية من 30-39 والتي قدرت بـ 76.47% وفئة من 40-49 سنة بنسبة 17.65% ثم بنسبة 5% لدى فئة من 20-

29 سنة وهذا التفاوت في النسب راجع إلى أن ذوي السن من 30-39 هم أكثر اتصالا بالإدارة ويتمتعون بنشاط أكبر من غيرهم.

ونجد أن نسبة 41.67% من المبحوثين يؤكدون أن اتصال الإدارة بهم يجعلهم يحسنون من أدائهم بنسبة أكبر لدى فئة 30-39 سنة بنسبة 72.5 و 22.5 لذوي السن من 20-29 وبنسبة السن فعند استشارة العامل في حل مشكلة فإن العامل يشعر بالفخر في حين أن هناك نسبة قليلة من المبحوثين يرون بأن اتصال الإدارة يحسن من أدائهم بنسبة 5.21% وبنسبة أكبر عند ذوي سن من 30 إلى 39 بنسبة 100% وعليه يمكن القول أن اتصال الإدارة بالعمال يحسن إلى حد ما من أدائهم وهذا ما لاحظناه من خلال تصريحاتهم حيث أكد لنا العمال بأن اتصال الإدارة بهم قد يكون شكل سلبي مما يحد من فعاليتهم ويقلل نشاطهم بما أن النسب القليلة من المبحوثين لا ترى زيادة في تحسين الأداء لاتصال الإدارة بهم وهذا لسوء علاقتهم بالإدارة بالرغم أن اتصال الإدارة بهم يكون في شكل قرارات وأوامر وتوجهات.

الجدول (25): يمثل الاتصال الإداري ومساهمته في تحقيق أهداف الجامعة وفق متغير المستوى التعليمي.

العينة الإحتمال	ما بعد التدرج		ليسانس		ثانوي		متوسط		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق	04	5.88	38	55.88	24	35.29	2	2.94	68	70.83
محايد	04	16	19	76	2	8	0	0	25	26.04
غير موافق	01	33.33	02	66.67	0	0	0	0	03	3.13
المجموع	09	9.37	59	61.46	26	27.46	2	2.08	96	100

يتضح من الجدول الموضح أعلاه والمتعلق بالسؤال رقم (23) هل توافق أن الاتصال الإداري يساهم في تحقيق أهداف الجامعة؟ ما يلي:

- أن 70.83% من أفراد العينة وافقوا بأنه فعلا الاتصال الإداري له دوره في تحقيق أهداف الجامعة ونجاحها حيث تكرر الاقتراح 68 مرة من بينهم 55.88 من خرجي ليسانس و35.2% من فئة الثانوي تلتها فئة ما بعد التدرج ب 5.88% ثم فئة المتوسط.
- إن 26.04% من المبحوثين جاءت إجاباتهم محايدة، لا هم موافقون و لا هم معارضون بمعدل 25 تكرر كانت أغلبهم من فئة خرجي ليسانس 76% ثم فئة ما بعد التدرج بنسبة 16% وأخيراً الثانوي بما يعادل 8%. لأنهم لا يملكون نظرة واضحة عن الاتصال ووظيفته في نجاح الجامعة.
- تعتبر إجابة غير موافق في مرتبة الأخيرة حيث حصلت على أضعف نسبة قدرت ب 3.13% توزعت بين فئتي الجامعون بنسبة 66.67% وما بعد التدرج بنسبة 33.33%.
- ومن الواضح جدا أن الاتصال الإداري باعتباره وظيفة من وظائف الجامعة له دور في المحافظة على الوظيفة الكلية للجامعة والمتمثلة في تحقيق أهدافها سواء كانت على المستوى القريب أو البعيد.
- الجدول رقم (26): يوضح حدوث خلل إداري في الجامعة وفق متغير الجنس.**

العينة الإحتمال	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	30	46.88	34	53.13	64	66.67
لا	10	31.25	22	68.75	32	33.33
المجموع	40	41.67	56	58.33	96	100

نلاحظ من خلال الجدول الموجود أعلاه أن مؤسسة الجامعة سبق وأن حدث فيها خلل إداري حيث قدرت الإجابة نعم بنسبة 66.67%. منها 53.13 إناث و 46.88 ذكور ومنه نلاحظ أن الذكور والإناث كلاهما أقرا بوجود خلل إداري في الجامعة في حين أن هناك نسبة قليلة من المبحوثين الذين أقروا أنه لم يسبق وأن حدث خلل إداري في الجامعة بنسبة 33.33% من بينهم 68.75% من الإناث و 31.25 من الذكور.

ومن نلاحظ أن نسبة الإناث هم أكثر عرضة للمشاكل داخل إدارة جامعة جيجل وذلك لعدة أسباب من بينها سواء التواصل مع مدير في العمل أو عدم الرضا عن العمل.

الجدول رقم (27) يوضح سوء التفاهم الذين يحدث في الإدارة وأسبابه وفق متغير الرتبة في العمل.

المجموع		عون إداري		إطار		إطار سامي		العينة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمال	
53.47	54	1.85	1	1.85	1	1.85	1	صعوبة اللغة	نعم
		1.85	1	7.41	4	1.85	1	اختلاف المستوى التعليمي	
		11.11	6	11.11	6	5.56	3	سوء العلاقة بين الموظفين	
		12.96	7	18.52	10	0	0	انشغال المسؤولين	
		5.56	3	18.52	10	0	0	أخرى تذكر	
46.53	47	55.32	26	38.30	18	6.38	3	لا	
100	101	43.56	44	48.51	49	7.92	8	المجموع	

نلاحظ من خلال استقراءنا للجدول رقم (27) أن 54 من أفراد العينة وقعوا في سوء تفاهم مع رؤسائهم في العمل أي بنسبة قدرت ب 53.47 ويرجع سوء التفاهم هذا لعدة أسباب حسب آراء العينة نلخصها في الآتي:

- انشغال المسؤولين جاءت بنسبة كبيرة مقارنة بالأسباب الأخرى بنسبة 18.52% من آراء الإطارات ثم 12.96% للأعوان الإداريين.

- سوء العلاقة بين الموظفين جاءت 11.11% لكل من فئتي الإطارات والأعوان الإدارية ونصف القيمة أي بنسبة 5.56% للإطارات السامية.

- اختلاف المستوى التعليمي جاءت فئة الإطارات بنسبة 7.41% أما فئتي الإطارات السامية والأعوان الإداريين بنسبة 1.85%.

- صعوبة اللغة جاءت كل الفئات بنسبة متساوية وهي 1.85%.
- أما أسباب أخرى خارجة عن مجال الاتصال قدرت بنسبة 18.52% للإطارات وللأعوان الإداريين فنسبة 5.56%.
- أما الذين لم يسبق وأن وقعوا في سوء تفاهم مع مرؤوسيه في عمل فقد قدروا 47 فرد أي بنسبة 46.53% موزعون كالتالي:
- الأعوان الإداريين بنسبة 55.32% وتم تليهم فئة الإطارات ب 18 تكرار و 38.30% وفي الأخير فئة الإطارات السامية ب 6.38%
- نلاحظ من خلال الجدول أن الذين وقعوا في سوء تفاهم مع الإدارة يرجع لنقص الوعي بمدى أهمية الاتصال في تحسين سير الإدارة و لتجنب الوقوع في مثل هذه المشاكل.
- الجدول رقم (28): يوضح الجهات التي تقدم لها الشكوى عند الوقوع في مشكلة حسب متغير الرتبة في العمل:

العينة	إطار سامي		إطار		عون إداري		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المدير	5	12.2	21	51.19	15	36.59	41	35.04
مجلس الإدارة	1	33.33	0	0	2	66.67	3	2.56
رؤساء الأقسام	1	6.67	6	40	8	53.33	15	12.82
المشرف	0		16	45.71	19	54.29	35	29.91
تعمل على حملها بمفردك	2	8.69	14	60.87	7	30.43	23	19.66
المجموع	9	7.69	57	48.72	51	43.59	117	100

تؤكد البيانات الكمية الموجودة في الجدول أن الموظف لما يقع في مشكل داخل الإدارة، يتوجه بتقديم شكواه للمدير بنسبة كبيرة قدرت ب 35.04 حيث أن 51.19% هم إطارات و 36.59% أعوان إداريين والفئة المتبقية للإطارات سامية بنسبة 12.20%. معتبرين المدير المرجع

لأنه أكبر مسؤول في الكلية وله القدرة على حل مشاكل العمال، إضافة إلى أنه إن حدث ولم تنحل المشكلة يكون للمدير على علم بها.

في حين أن 29.82 من الباحثين أكدوا أنهم يقدمون شكاوهم للمشرف. منهم 54.29% من الأعوان الإداريين و 45.7 من الإطارات ونسبة ضعيفة من الإطار السامي وهذا راجع إلى أن الأعوان الإداريين عندما يقعون في مشاكل يفضلون المشرف لأنه الأقرب إليهم والأكثر علما بأعمالهم.

وتمثل نسبة 19.66 من أفراد العينة الذين يعملون على حل مشاكلهم بأنفسهم حيث يتصدرهم فئة الإطارات بنسبة 60.87%، ثم تأتي فئة أعوان إداريين بنسبة 30.43 وإطارات سامية ب 8.96% وهناك 12.82% من الباحثين يقدمون شكاوهم لرؤساء الأقسام أما الذين يقدمون شكاوهم لمجلس الإدارة فهم نسبة قليلة من الباحثين بنسبة 20.56% حيث كان 66.67% من الأعوان الإداريين و 33.33% من إطارات سامية أما نسبة الإطارات فهي منعدمة .

ومما سبق يمكن القول أن كل المرؤوسين يقدمون شكاوهم للرئيس خاصة إذا كانت هذه الشكوى لها علاقة بالعمل داخل الإدارة.

الجدول رقم (29) يوضح الجهات التي تستعين بها في حالة عدم فهم أي تعليمية وفق متغير المستوى التعليمي.

العينة الإحتمال	ما بعد التدرج		ليسانس		ثانوي		متوسط		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
رئيسك المباشر	13.33	8	58.33	35	25	15	3.33	2	54.55	60
الزملاء	2.04	1	73.46	36	24.5	12	0	0	44.55	49
أخرى تذكر	0	0	100	1	0	0	0	0	0.91	1
المجموع	8.18	9	65.45	72	24.54	27	1.82	2	100	110

نستقرأ من خلال الجدول أعلاه أن في حالة فهم أي تعليمية فإن المسؤولين يلجؤون إلى رئيسهم المباشر بتكرار 6 ونسبة 54.55% وبنسبة أكبر ذوي مستوى ليسانس بنسبة 58.33%

و25% من فئة ذوي المستوى الثانوي وتأتي نسبة 13.33% من فئة ما بعد التدرج وبنسبة قليلة ذوي الشهادات المتوسطة قدرت بـ 3.33% ونجد أن نسبة ذوي مستوى ليسانس لهم أعلا نسبة ما بين علاقتهم الوطيدة مع رئيسهم المباشرة ونجد أن المبحوثين الذين يستعينوا بالزملاء بتكرار 49 ونسبة 44.55% وبنسبة أكبر ذوي شهادات ليسانس قدرت بـ 73.46% ثم تأتي نسبة 24.50% ذوي المستوى الثانوي تم 2.04 لما بعد التدرج ونسبة منعدمة للمستوى المتوسط بينما نجد النسبة المتبقية 0.91% لأخرى تذكر التي لذوي الشهادات ليسانس بنسبة 100% وبنسب منعدمة لدى باقي الفئات.

وعليه يمكن القول نسبة الاتصال بالرئيس أكثر نظراً لثقافتهم به وبمساعده وأن هذه القرارات والتعليمات قد صدرت منه وهذا ما صرح به بعض المبحوثين كما أن الاتصال بالزملاء راجع إلى رغبة في اكتساب خبرات جديدة وإقامته علاقات وطيدة معهم وهذا ما جاء متوافقاً لنتائج الدراسة السابقة دور اتصالات الإدارية في إتخاذ القرار. والموضحة في الجدول رقم (6) بأن الاستفسار في حالة عدم الفهم يكون بالرئيس المباشر .

الجدول رقم (30) يوضح مدى مساهمة الاتصال في خلق الصراع في الإدارة بحسب متغير سنوات الخبرة.

العينة الإحتمال	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	23	47.92	19	39.58	6	12.5	48	50
إلى حد ما	16	35.56	22	48.89	7	15.56	45	46.88
لا	0	0	2	66.67	1	33.33	3	3.12
المجموع	39	40.63	43	44.79	14	14.58	96	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) وحسب آراء المبحوثين المقدر عددهم بـ 96 مفردة أنه فعلا نقص الاتصال يخلق الصراع بين العاملين في الإدارة حيث أجاب 50% من أفراد العينة بنعم وأكد هذا الأفراد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 47.92%، والذين لديهم خبرة بين 5 إلى

10 سنوات بنسبة 32.58%. وأخيراً الأكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 12.5%. لأن الاتصال هو الوظيفة الأساسية التي من شأنها خلق التوازن داخل الجامعة فهي وظيفة مكملة للوظائف الأخرى كالتخطيط والتنفيذ والتقييم من أجل المحافظة على البناء الكلي (الجامعة).

وأقر الباحثون أن نقص الاتصال يخلق الصراع إلى حد ما بنسبة 46.88%. وهذا بحسب ما قدم الأفراد الذي تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات حيث قدرت نسبتهم 48.89% ثم الأفراد الذين تقل خبرتهم من 5 سنوات ب 35.56% وفي الأخير العمال الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات ب 15.56%. ليأتي في الأخير أفراد العينة الذين نفوا تماماً بأن نقص الاتصال يخلق الصراع بنسبة 3.12% وما أقره 66.67% من الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات و 33.33% من الذين سنوات خبرتهم أكثرهم من 10.

بحسب خبرة الباحثين لا حظوا أنه فعلا نقص الاتصال يخلق خلل في الوظائف وغياب التفاهم والتنسيق منها يتسبب في وقوع في المشاكل والصراعات بين العاملين.

الجدول رقم (31) يوضح الاقتراحات التي تؤدي إلى تحسين من العملية الاتصالية داخل إدارة جامعة جيجل بحسن متغيرات الرتبة في العمل.

العينة	إطار سامي		إطار		عون إداري		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
فتح قسم خاص	2	9.52	7	33.33	12	57.14	21	14
إقامة دورات تكوينية	4	8.33	24	50	20	41.67	48	32
وضع برنامج اتصالي خاص بالجامعة	3	12	14	56	8	32	25	16.67
توفير وسائل الاتصال الحديثة	5	9.8	24	47.05	22	43.13	51	34
أخرى تذكر	1	20	2	40	2	40	5	3.33
المجموع	11	10	71	47.33	62	42.67	150	100

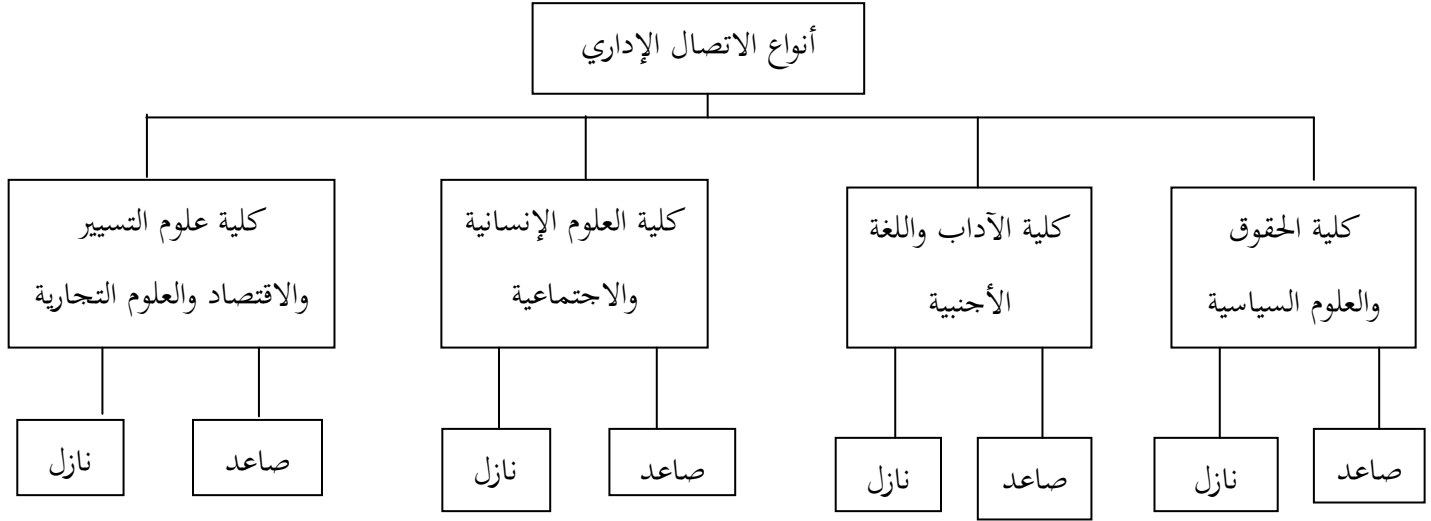
نلاحظ بالتمعن في الجدول رقم (31) أن إقتراحات المبحوثين لتحسين العملية الاتصالية هي توفير وسائل الاتصال الحديثة بالدرجة الأولى ب 51 تكرار ونسبة 34% حيث قدم 47.05 من فئة الإطارات هذا الاقتراح لتحسين العملية الاتصالية وأكد ذلك أيضا الأعوان الإداريين ب 43.13% أما الإطارات السامية نجد هذا الاحتمال بنسبة قدرت ب 9.80%.

أما المرتبة الثانية فعادت للاقتراح الذي مفاده إقامة دورات تكوينية حيث حاز على نسبة 50% وكذا الأعوان الإداريين فبنسبة مقارنة أيضا قدرت بحوالي 41.67%.

وأجاب 25 فرد بأن الحل لتحسين العملية الاتصالية يمكن في وضع برنامج اتصالي والذي قدروا بنسبة 16.67% موزعين على ثلاث فئات في مقدمتها فئة الإطارات الذين احتلوا نسبة 56% ثم فئة الأعوان الإداريين ب 32% ثم الإطارات السامية ب 9.80% كما رأى البعض من أفراد العينة أن فتح قسم خاص يمكن اعتباره هو الآخر حل حيث بلغ عدد تكرار هذا الاقتراح 21 تكرار بنسبة 14% كانت معظمها للأعوان الإداريين ب 57.14 ثم الإطارات ب 33.33 وآخرها الإطارات السامية ب 9.52% أما البقية من أفراد العينة الخمسة المقدرون بنسبة 3.33% فذكروا اقتراحات أخرى رؤوا أنها الحل للتحسين التواصل في الجامعة مثل تفعيل تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تمكن من التواصل بمختلف أنواع الاتصال الرسمي والغير رسمي وكذا الصاعد والنازل والأفقي كما أنها تختصر الوقت والجهد وعناء التنقل بين الأقسام والمصالح وتقلل من الوقوع في المشاكل بسبب التفسير الخاطئ للاتصال الغير لفظي المباشر.

- تحليل بيانات المقابلة

يوضح رقم (1): يوضح أنواع الاتصال الإداري



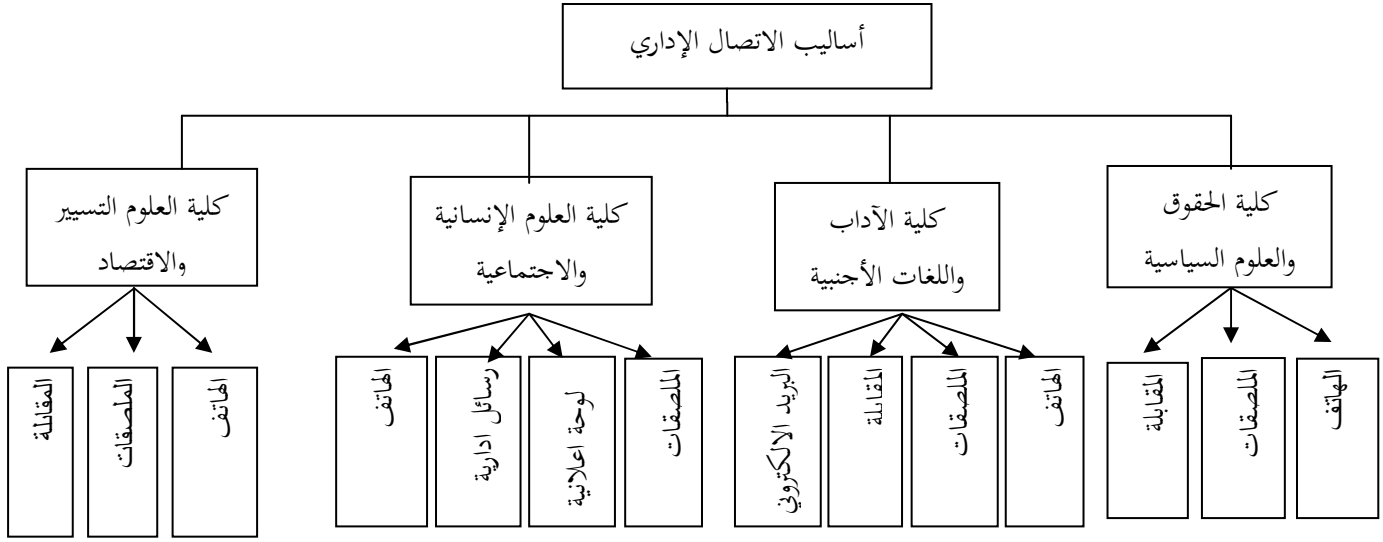
نلاحظ من خلال المخطط أن الاتصال الأكثر استخداما داخل الجامعة الاتصال النازل والصاعد لأن الرسائل تكون أما في شكل قرارات وتعليمات موجهة من الإدارة العليا أو أما في شكل معلومات وأفكار تكون موجهة إلى موظفين في المستويات التنفيذية في حين نلاحظ غياب تام للاتصال الأفق وهذا ما يدل على أن هذا الأخير ورد بنسبة ضئيلة لأنه وهذا راجع إلى سوء العلاقة بين الموظفين.

كما نلاحظ أن الاتصال الغالب لدى كلية علوم التسيير والاقتصاد هو اتصال نازل وهذا ما أشار إليه المبحوثين بأنا هناك نوع من الانفصال مع الإداري العليا وذلك لأن الإدارة لا تفتح لهم مجالا للاتصال بها إلا في حالات الضرورة.

وهذه الاتصالات الإدارية يغلب عليها الصفة الرسمية مما يمكن القول أن اغلب عمليات

الاتصال من الأعلى إلى الأسفل.

المخطط رقم (2) أساليب الاتصال الإداري



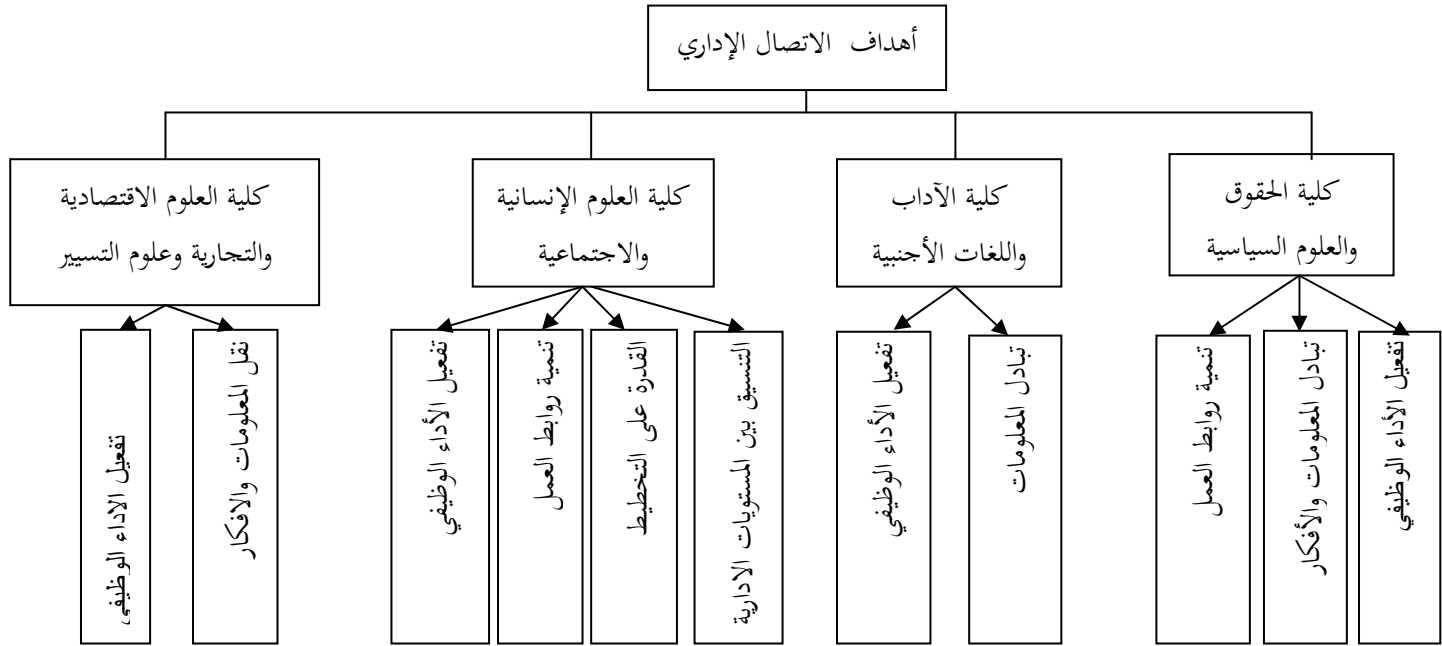
من خلال المخطط نلاحظ أن الأساليب الاتصالية المستخدمة بكثرة في جامعة جيجل هي الملصقات للهاتف وذلك حسب ما صرح به بعض المبحوثين خلال إجراء مقابلة معهم ان الهاتف هو الوسيلة الاتصالية التي يعتمد عليها أكثر بالرغم من أنها غير رسمية كما أكد لنا بعض رؤساء الأقسام بأن الهاتف ليست وسيلة فعالة لنقل المعلومة أو القرارات داخل الإدارة لأن الموظف لما يتلقى قرار من الإدارة عن طريق الهاتف وبالأنحص الهاتف النقال فإنه لا يولي الأمر أهمية وذلك بدعوى انه لم يتلقى أية وثيقة رسمية.

ونجد الملصقات هي أيضا من بين أكثر الأساليب استخداما داخل الكليات وهذا راجع إلى أن الملصقات هي الأكثر اطلاعا من طرف الموظفين لأنها تجلب الانتباه وهذا يتوقف على شكل الملصقة والمكان الذي توضع فيه.

وبالنسبة للمقابلة فإن اغلب رؤساء الأقسام يفضلون اللجوء إلى المقابلة خاصة في الاتصال بمؤسساتهم داخل الإدارة وهذا لأن المقابلة هي الوسيلة الأكثر فعالية في نقل انشغالاتهم وآرائهم وكذلك الحصول على جواب أسرع.

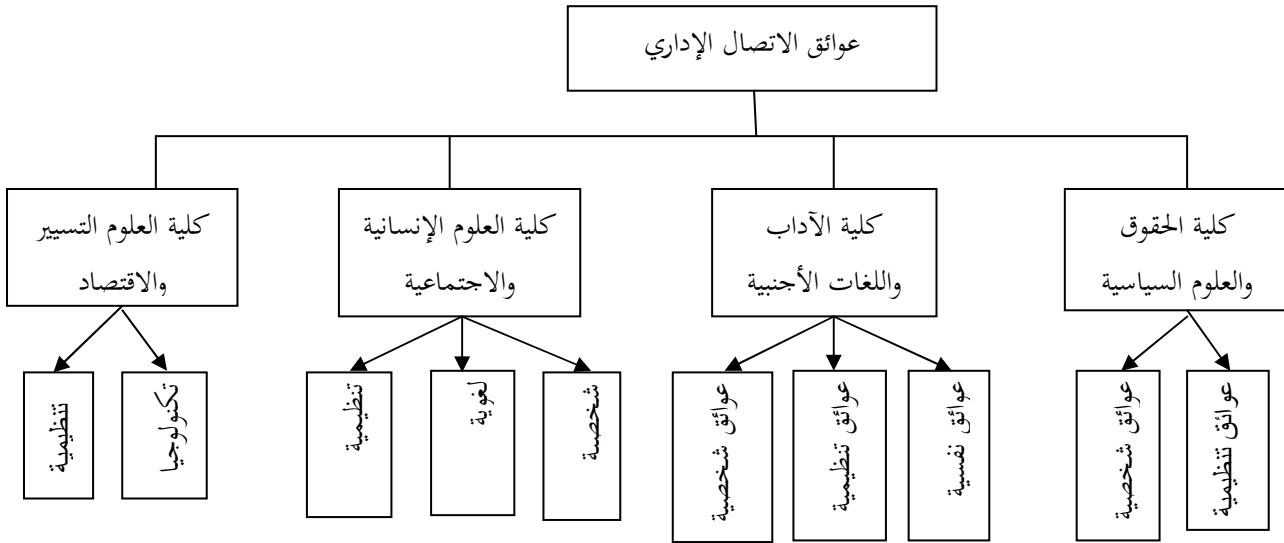
في حين أن البريد الإلكتروني أقل استعمالاً وذلك لأن الشبكة غير متوفرة خاصة في كلية العلوم الاقتصادية كما أن بعض الباحثين أجاب بأن الموظفين أقل تجاوباً مع الرسائل التي تصلهم عن طريق البريد.

مخطط رقم (3): يبين أهداف الاتصال الإداري



نلاحظ من خلال هذا المخطط أن للاتصال الإداري أهداف متعددة في جامعة جيجل وهذا ما توصلنا إليه من خلال المقابلة التي أجريناها حيث أكد الباحثون لدى كلية الحقوق والعلوم السياسية أن الاتصال الإداري بإمكانه أن يحقق بفضل الأداء الوظيفي وتبادل المعلومات وتنمية روابط العمل وهذا الأمر نجده أنها في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إضافة إلى أنه هناك بعض الباحثين الذين صرحوا بأن الاتصال الإداري يمكنه أن يزيد من التنسيق بين الأقسام وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي تكتسبها الاتصال كما نجد في كلتي الآداب واللغات الأجنبية وعلوم التسيير والاقتصاد أن الاتصال يؤدي إلى فهم طبيعة المهام المراد إنجازها ويؤدي إلى تحسين العلاقة بالرئيس والمرؤوسين وهذه الأهداف تمكن من إيضاح السياسات والإجراءات داخل الجامعة وتوضيح العلاقة الوظيفية لدى الأفراد كما أنها تمكن الفرد من اكتساب معلومات عن عمله.

مخطط رقم (4): يوضح عوائق الاتصال الإداري



يتضح لنا من خلال البيانات الموجودة في المخطط بأن الاتصال بالرغم من أهميته إلا أن له معيقات تقف في طريقة حيث توجد معيقات نفسية وتنظيمية وشخصية في كلية الآداب واللغات الأجنبية وهذا بحسب ما صرح بها المبحوثين خلال إجراء مقابلة معهم بأن هناك من بين أكبر المعوقات المسجلة لنقص التنظيم، كما أنه لا توجد فضاءات للاتصال داخل الكلية خاصة فيما يخص اتصال الموظفين مع بعضهم البعض، وكذلك اختلاف في الأدوار وعدم وجود حساسية واضحة وهذا ما نجده في كلية الحقوق وعلوم السياسية وكلية العلوم الاجتماعية بوجود معيقات نفسية متعلقة بنفسية المرسل، حيث نلاحظ عدم سيادة مبدأ التعاون وتقديم المصلحة العامة على الحساسيات الشخصية التي قد تطرأ بين الموظفين العاملين في إدارة واحدة.

في حين نجد أن لدى كلية علوم التسيير والاقتصاد معيقات تكنولوجية تكمن في نقص تجاوب الموظفين مع الرسائل التي تصلهم عن طريق البريد الإلكتروني، عدم تجاوبهم مع قنوات الاتصال وعوائق تنظيمية .

ومنه يمكن القول أن للاتصال معوقات عديدة كاختلاف في المستوى التعليمي والثقافي وانعدام ثقافة الاتصال لدى الموظفين حيث أن الموظف الأمر الذي يهمله هو القيام بعمله فقط وهذا كله راجع إلى غياب وسائل تكنولوجيا جريدة الاتصال.

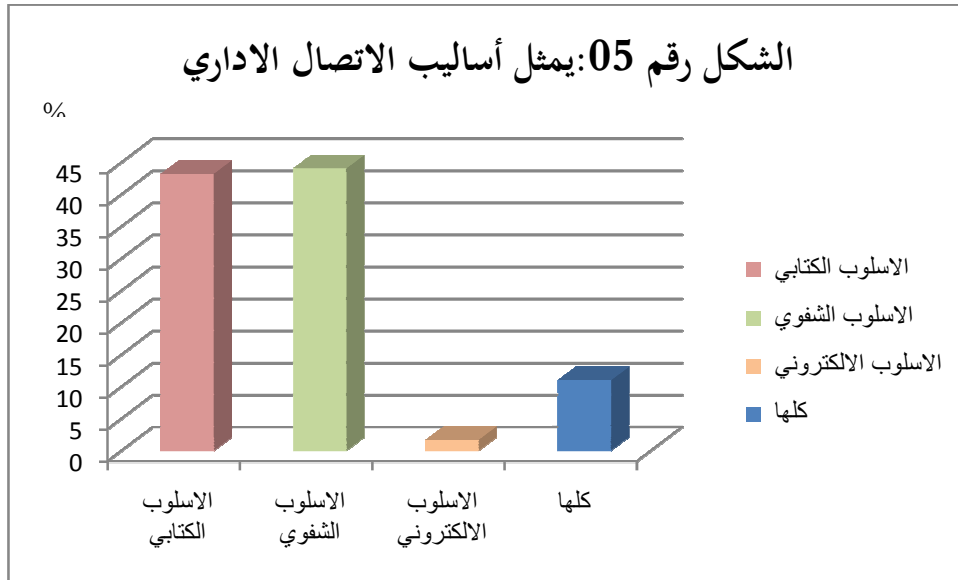
ثانيا: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

بعد أن قمنا بتحليل وتفسير البيانات من خلال أجوبة الباحثين خلصت الدراسة إلى نتائج ساهمت في الإجابة عن فرضيات الدراسة والتي هي كالآتي
النتائج المتوصل إليها:

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها تتمثل أهم أساليب الاتصال الإداري في جامعة جيجل بقطب تاسوست في الأسلوب الشفوي والأسلوب الكتابي ويظهر من خلال تحليل البيانات المتمثلة في الجدول (6-11) أن أغلبية الباحثين بنسبة 44.07 % اتفقوا على أن الجامعة تعتمد الأسلوب الشفوي هو الأكثر استعمالا في الاتصال كونه الأكثر فعالية وسرعة لينقل المعلومة وفك شفرات رموز الرسائل بالشكل الذي يريده المرسل، كما تستخدم الأسلوب الكتابي في المعالات الأكثر رسمية وفي بعض الأحيان الأسلوب الإلكتروني لكونه يوفر الوقت والجهد كما أثبتت الدراسة أن جامعة جيجل تعتمد على وسائل اتصالية مختلفة ومتنوعة مثل المذكورة الملصقات الإعلامية المقابلة الشخصية المكاملة الهاتفية الرسائل الإلكترونية إذ أن مجمل التعليمات والقرارات الجديدة يتم الإبلاغ عنها عن طريق الملصقات بحوالب 43.85% لما توفره وتقدمه من شرح وتفسير للقرارات والتعليمات المرسله إلى العمال وأنها تصل إلى جمهور معتبر بأقل التكاليف وجهد وهذا ما يتفق دراسات أخرى أهمها دراسة العربي بن داود" الموسومة ب " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية التي أقرت أن 85 % من أفراد العينة يتلقون القرارات عن طريق المنشورات الكتابية والتقارير.

أشارت الإحصائيات المتوصل إليها أن الوسيلة المفضلة لدى الباحثين هي المقابلة الشخصية بنسبة 36.1 % وهذا ما توافق مع الدراسة المذكورة سالفها والذي أقرت أن 60% من الباحثين

فضلوا الأسلوب الشفوي خاصة المقابلة الشخصية والهاتف واعتبر المبحوثين الوسيلة الأنسب لنقل المعلومات وتقديم الشكاوي هي الرسائل الإدارية وبحسب آراء أفراد العينة أن هذه الوسائل أحيانا ما تكون ملائمة لنقل الرسائل كونها لم تخلق اتساقا وانسجاما. بين أقسام المؤسسة.



-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية-

توجد عدة أنواع من الاتصال يعتمد الموظفون في القطب الجامعي تاسوست ومن بينها الاتصال الصاعد والنازل.

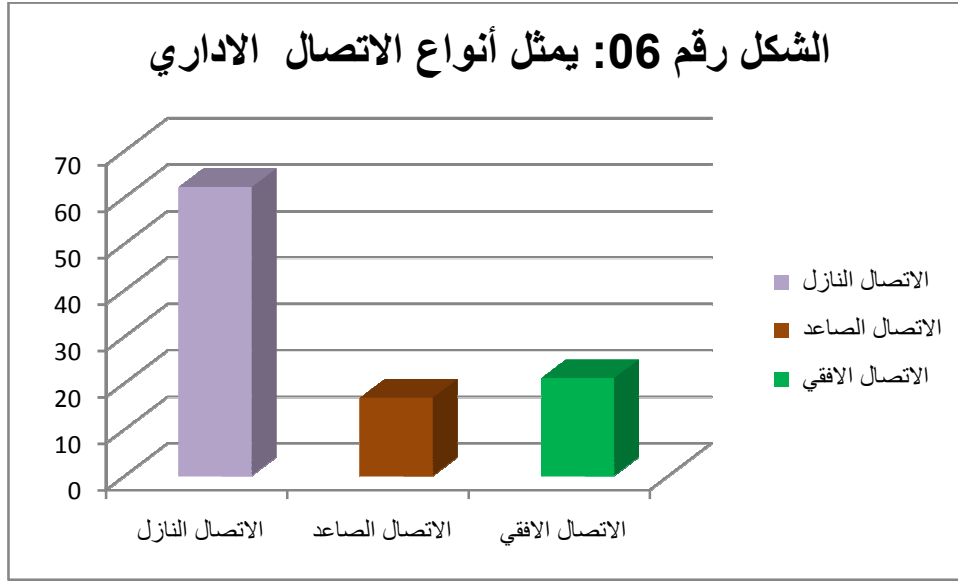
ونظر لتعدد أنواع الاتصال داخل الجامعة واتجاهاته فهناك اتصال صاعد ونازل وافقي بالإضافة إلى الاتصال الرسمي والغير رسمي من اجل تحقيق أهداف الجامعة وقد أكد على صحة هذه الفرضيات الجداول من (12 إلى 18) وأسئلة المقابلة (4.5) والتي تبين أن:

إتباع الرسائل الاتصالية للمسار التنظيمي يسهل كثيرا وصولا الرسائل الاتصالية حسب ما قدمه الجدول رقم 14 بنسبة قدرت بحوالي 92.71% وذلك لان المسار التنظيمي يجعل معالم سير الاتصال واضحة مما يسهل اختيار نوع الاتصال والوسائل المناسبة وأي وضعية اتصالية ويجذر الذكر أن المقابلة اتفقت مع نتائج استمارة الاستبيان في كون الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في جامعة جيجل بقطب تاسوست بنسبة بلغت حوالي 62.18% لأنه يمثل مجموع

القرارات والتعليمات التي توجهها لإدارة العليا الى الموظفين وهذا ما يتوافق مع دراسة سابقة على غرار دراسة " دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار "لـ" امال بلعيد" حيث أكدت أن 58 % من مجمع البحث يرون أن النمط السائد هو الاتصال النازل لكن هذا لا ينفي وجود الاتصالات الأخرى وبالأخص الاتصال الصاعد إذ انه في بعض الأحيان تفتح إدارة جامعة جيغل مجالاً للتواصل ونقل المعلومات في شكل تقارير فق الاتصال الصاعد وذلك حسبما اقره المبحوثون بنسبة بلغت 65.63 % .

كما نجد ان الاتصال يظهر تحت شكل آخر هو الاتصال الأفقي والذي يلعب أدوار عدة في مقدمتها تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين أو قد يظهر في شكل استشارات بين الموظفين ما من شأنه أن يسمى روابط العمل وتفعيل الأداء الوظيفي وفي بعض الأحيان يعدي إلى إقامة علاقات شخصية وهذا إضافة إلى أن الاتصال الإداري داخل الجامعة بلغت عليه الطابع الرسمي بنسبة كبيرة بلغت 65.9 % وهذا ما يدل على أن العمال لا يقيمون علاقات في العمل وتشمل غالباً في شكل لوائح وقرارات موجهة من الإدارة العليا إلى العمال وتلجأ الإدارة في الاتصال الرسمي للإضفاء طابع من الرسمية والالتزام في تنفيذ القرارات والمهام على الموظفين مع الإدارة بالمقابل نجد أن العامل قد يشعر بنوع من الروتين عمله لذلك يلجأ إلى الاتصال الغير رسمي وذلك قصد الحصول على معلومات البيانات والقرارات التي تتخذها الإدارة من اجل إشباع رغباته وحاجاته النفسية وبالتالي فهو يلعب دور بارزا في صيانة خلل العلاقات أي اتصالات غير رسمية .

وبالتالي نستنتج أن المرؤوسين يتواصلون مع رئيسهم بصفة مباشرة وذلك بنسبة بلغت 97.92 % وهذا لتبادل الأفكار والخبرات ووجهات النظر فيما بينهم .

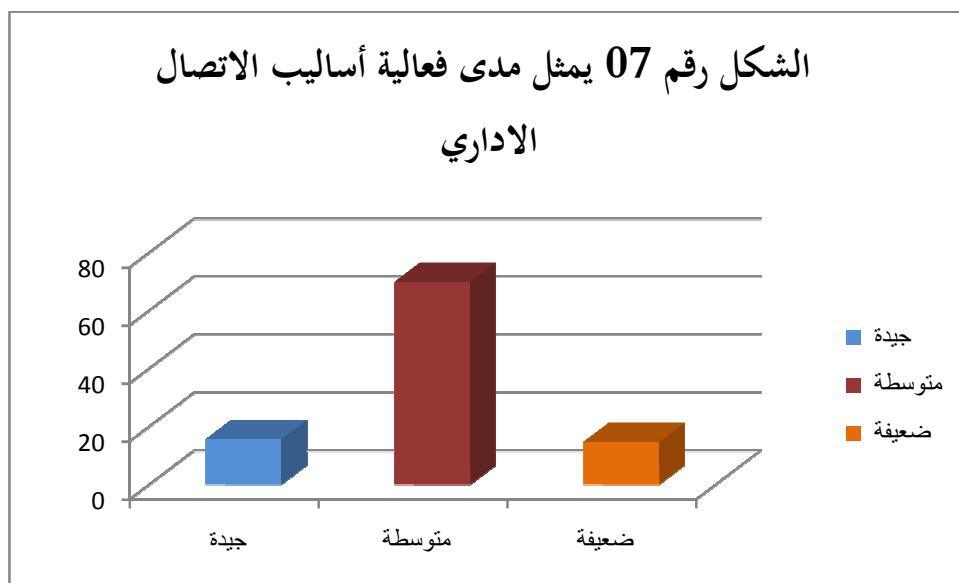


- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

التي مفادها : توجد فاعلية للاتصال الإداري في جامعة جيغل قطب تاسوست ويرتبط موضوع فاعلية الاتصال الإداري بتحقيق عملية التكامل بين الأطراف المشاركة في الاتصال وذلك من خلال توفير نظام للاتصال وقد أكد عن صحة هذه الفرضية مؤشرات تمحورت حولها أسئلة الاستمارة تمثلت في الجداول من (19-23) تؤكد البيانات أن هناك سهولة في الاتصال داخل الجامعة بنسبة كبيرة قدرت بـ 50% وذلك من خلال السماح للموظفين بالمشاركة في الاجتماعات واستشارتهم في اتخاذ القرارات وتوفير الجو الملائم للاتصال إضافة إلى الوسائل التي يمكن أن تسهل من الاتصال وهذا ما توافق مع الدراسة المعنونة بإستراتيجية الاتصال في التسيير الإداري " ل طيب احمد محمد" كما توصلنا إلى أن الجامعة لا تقوم بعمليات تكوين في مجال الاتصال وذلك أن المؤسسة تعتمد في هذا الجانب على الخبرة الشخصية للموظفين في مجال الاتصال وذلك خوفا من تقيد العاملين بضرورة الاتصال بدلا من القيام بأعمالهم ولكن هذا لا ينفي وجود اتصال داخل الجامعة.

في حين توصلنا إلى أن أساليب الاتصال الإداري فعالة إلى درجة متوسطة حسب ما أجاب به الباحثين بنسبة 63.79، وذلك أن هذه الوسائل تعمل على تنمية العلاقة بين العمال وتسهيل عملية انسياب المعلومات بين مختلف أقسام الإدارة بهدف خلق نشاط داخل المؤسسة حيث أن

هناك عدة عوامل يكمن أن تساهم فاعلية أساليب الاتصال الإداري المشاركة والتوقيت المناسب للرسالة وكذا الوسائل المستخدمة، وهذا ما تبين مع نتائج دراسة دياب سعد الموسومة بـ "فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاته" لـ "دياب سعد جبير المطرقي" التي تؤكد وجود معوقات فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وفي دراستنا هذه أكد أغلبية المبحوثين أن اتصال الإدارة بالموظفين يجعلهم يحسنون من أدائهم إلى حد ما بنسبة قدرت بت 53.33 %، وهذا ما يمكنهم من الاستفسار عن أي غموض في العمل والحصول على أجوبة مقنعة لكل تساؤلاته؛ وهذا ما راجع إلى طبيعة نظام المؤسسة وتفاعلاتها والعلاقة القائمة بين الإدارة والموظفين والتي تؤثر بصفة ايجابية على عملية الاتصال ما يرسخ الاعتقاد لديهم أن لهم أهمية في المؤسسة وأن مهمتهم ليس مجرد التنفيذ بل أيضا المشاركة وهذا إضافة إلى أن الاتصال الإداري يساهم تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بنسبة أكبر قدرت بـ 70.88 % باعتبار أن الاتصال ضرورة حيوية للمؤسسة لما تحتاجه من أهمية بالغة باعتباره يؤثر بشكل مباشر على بيئة المؤسسة ويعتبر هذا تجسيدا واقعيا للمقاربة الوظيفية التي ترى بأن الاتصالات هي جزء من النظام تؤثر فيه وتتأثر به كما أن الاتصال هو الوسيلة الأهم لتحقيق الانسجام والتوازن بين أجزاء أو تساهم المؤسسة وفي الأخير يمكن القول أن صحة الفرضية قد تحقق باعتبار أن الاتصال الإداري فعال في جامعة جيغل وذلك لما يقوم به من تنمية روح التعاون والتماسك مع داخل المؤسسة في شكل وحدة متكاملة مما يجعل عملية الاتصال عملية فعالة .



نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة

تفيد الفرضية الرابعة انه توجد عوائق تعرقل طريق الاتصال الإداري داخل جامعة جيجل قطب تاسوست.

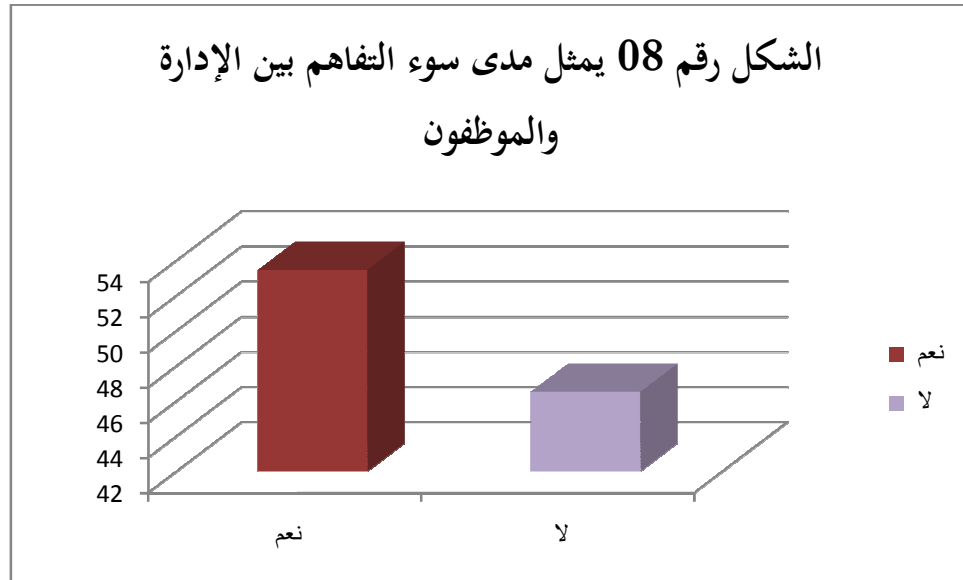
من خلال تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة تم الكشف عن وجود جملة من المعوقات التي تعاني منها الموظفون بالمؤسسة سواء كانت معوقات شخصية أو تنظيمية مما يصعب من عملية تفعيل الاتصال إذ تجدد أن 66.67% من أفراد العينة اقروا بأن جامعة جيجل سبقوا وان وقعت باختلاف إدارية والسبب في ذلك نقص الاتصال بالدرجة الأولى وأغلبية المبحوثين حدث معهم وأن وقعوا في سوء التفاهم مع رؤسائهم صعوبة اللغة اختلاف المستوى التعليمي، العلاقة تبين الموظفين وكذا انشغال المسؤولين وهذا ما توافق مع الدراسة السابقة ل: "دياب جبير المطرقي" المعنونة بـ "فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين"

التي أكدت أن أفراد عينة الدراسة موافقون على المعلومات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لمدير المدرسة

وبناء على أداء المبحوثين أن الجهات التي توجه إلى الشكوى عند وقوع موظفين في مشاكل غالبا ما تكون موجهة إلى المدير أو المدير المشرف هذا الأخير في حال عدم فهم أي تعليمه يلجؤون

إليه بنسبة 54.55 وهذا ما توافق مع دراسة ب معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض ل" فاروق السيد"

وقد دعم صحة هذه الفرضية نتائج الجدول رقم 30 الذي وضع أن 50 من أفراد العينة اقروا أن نقص الاتصال يخلق فعلا الصراع داخل إدارة الجامعة مقابل 46.88 اعتبر أن ذلك من شأنه أن الصراع إلى حد ما لأنه من اجل خلق منظومة متكاملة تعمل في نظام وبناء كلي تؤدي وظيفة الاتصال دورا هاما في المحافظة على البناء الكلي للجامعة من اجل تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة على حد السواء في الأخير يمكن القول أن الفرضية تحققت على حد السواء في الأخير يمكن القول أن الفرضية تحققت انه توجد عوائق تعرقل طريق الاتصال في الجامعة .





خاتمة

يعد الاتصال في ظل المؤسسات التعليمية المختلفة أكثر من ضروري. فقرة أي مؤسسة او تنظيم مهما كان في المجتمع الحالي تكمن في التحكم قدر الإمكان في عملية الاتصال الإداري الذي يعمل على نقل وتبادل المعلومات والبيانات باستعمال جملة من الأساليب والوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة التعليمية كما تحسن من الإنتاجية وتحمي محيط العمل وكذا اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال.

ومن خلال هذه الدراسة نجد أن أكثر أساليب الاتصال الإداري فعالية هي الأساليب الكتابية؛ والمتمثلة في التقارير، المذكرات والملصقات، بالإضافة إلى الأساليب الشفوية المتمثلة في المقابلات، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات. اما الأسلوب الإلكتروني المتمثل في البريد الإلكتروني والفاكس والذي يعد اقل فاعلية.

فالاتصال الإداري في جامعة جيجل بقطب تاسوست، لا يقتصر على نمط محدد بل يأخذ عدة أشكال كالاتصال النازل، الصاعد والأفقي والتي من شأنها ان تحقق أهداف المؤسسة؛ لان الاتصال الناجح يتوقف بالدرجة الأولى على التخطيط الجيد واختيار الوسيلة المناسبة وتقديم الرسالة بلغة سهلة وأسلوب دقيق يجلب انتباه المستقبل. اذ تساعد هذه العوامل وبشكل كبير في زيادة فعالية المؤسسة التعليمية. وفي مقابل ذلك هناك ما يحول دون السير الجيد والحسن للعملية الاتصال منها ما يتعلق بالمؤسسة أو التنظيم، أو بالشخص في حد ذاته كالتركيبة النفسية أو بجو العمل والبيئة التي ينشأ فيها الاتصال.

بالرغم من أن هذه الوسائل تعتبر من الضروريات إلا أن هناك نقص في الاعتماد عليها كمصدر هام لنقل للمعلومات في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

1. إبراهيم الظاهر نعيم: إدارة التعليم العالي (إريد: عالم الكتب الحديث، 2013).
2. أبو أصبع صالح خليل: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، (عمان: الشروق للنشر والتوزيع 2004).
3. أبو النصر مدحت: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. (المجموعة العربية العربية للتدريب والنشر 2009).
4. أبو سمرة محمد: الاتصال الإداري والإعلامي (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011).
5. أبو هاشم شريف عمر أحمد وآخرون: الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإداري التعليمية الحديثة (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013).
6. أحمد راغب أحمد: الإدارة الصناعية (عمان: دار البداية، 2013).
7. احمد علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية (عمان: دار الحامد، 2005).
8. الأغيري عبد الصمد: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر (بيروت: دار النهضة العربية، ط3، 2012).
9. ألبرادعي وفاء محمد: دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002).
10. برعشة محمد: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي (بيروت: دار الجبل، 2000).
11. بن عراب عبد الكريم: التعليم العالي في الجزائر "فعاليات اليوم الأول لمخبر الاقتصاد وإدارة الأعمال" (قسنطينة: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2003).
12. بن مرسلي أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2004).

13. بن مرسلبي أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2010).
14. بوحش عماد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث: (الجزائر الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط3، 2001).
15. تركي رابع: أصول التربية والتعليم (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1999).
16. الجرايدية بسام عبد الرحمن: إدارة العلاقات العامة (عمان: دار أسامة للنشر لتوزيع، 2012).
17. الجملي خيربي خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997).
18. الجير زينب: الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم التنظيم (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2002).
19. الحريري رافدة عمر: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة (البحرين: دار الفكر ناشرون و موزعون، 2007).
20. حريم حسين محمود: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010).
21. حمدي رضا هاشم: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع 2010).
22. حمود حضير كاظم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2010).
23. الحمودين شريف: مهارات الاتصال (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
24. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).
25. خليل عمر معين: مناهج البحث في علم الاجتماع، (عمان: دار الشروق ، 2004).

26. خورشيد مراد كامل: الاتصال الجماهيري والإعلام (عمان: دار المسيرة، 2011).
27. خيرى أسامة: الجديد في القيادة الإدارية (الراية، 2013).
28. دادى عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (الجزائر: دار المحمدية العامة 2004).
29. الداوي الشيخ وابن زرقة ليلي: تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004 2012 (الجزائر، المؤسسة IANTRPRISE، 2012).
30. دليو فضيل: اتصال المؤسسة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).
31. دليو فيضل وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة (قسنطينة: مختبر الاجتماع والاتصال، جامعة متنوري، 2006).
32. شريف درويش اللبان: تكنولوجيا الاتصال (القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 200).
33. شمو علي محمد: الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة (القاهرة: دار القومية العربية للثقافة والنشر).
34. صالح عبد المعطي محمد فاتح: أسس العلاقات العامة (عمان: دار الحامد، 2003).
35. الصرفي محمد: مهارة إعداد التقارير (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 2007).
36. الصرفي محمد: التمييز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009).
37. الصغير أحمد حسين: التعليم الجامعي في الوطن العربي، تحديات الواقع ورؤية المستقبل (القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، 200).
38. صلاح الدين إبراهيم معوض و حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية و التطبيق (القاهرة: الدر العالمية للنشر والتوزيع، 2003).

39. الطروانة عمر: كتابة التقارير والمراسلات التجارية (عمان: دار البداية موزعون وناشرون، 2013).
40. عبد الحميد محمد: البحث العلمي وتكنولوجيا التعليم (الإسكندرية: عالم الكتب لنشر والتوزيع، 2005).
41. عبد الرزاق حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعة الجامعية، ط1، 2009).
42. عبد الله مي: نظريات الاتصال (بيروت: دار النهضة العربية، 2006).
43. عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات (عمان: دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، 1999).
44. العلاق بشير: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
45. عليان رحي مصطفى وآخرون: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000).
46. فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2012).
47. فرج شعبان: الاتصالات الإدارية (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009).
48. كنعان نواف: القيادة الإدارية (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، 2007).
49. محمد جهاد جمل ودلال هلال: مهارات الاتصال الإنساني(القاهرة: دار الكتاب الجامعي، 2008).
50. محمد عساف عبد المعطي صالح محمد فالح: أسس العلاقات العامة (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003).

51. مرسي محمد منير: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر(القاهرة : عالم الكتب.2002)

المذكرات

1. اجنيم الطاهر: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، ، دكتوراه، كلية العلوم الغسانية جامعة منشوري، 2006.
2. الزاحي سمية: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات ، جهد علم المكتبات و التوثيق، جامعة قسنطينة2، 2014 .
3. بن قيظ الجودي: بعنوان إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، ماجستير ، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر03،2012.
4. بوشلوخ سارة: الاتصال الإداري المستخدم في المدارس الخاصة ومقارنته بالمدارس العمومية، ماستر، تخصص إدارة و إشراف قسم ، جامعة جيجل، 2016.
5. جماد الفرا نعيم حسن بعنوان تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التربية، 2008.
6. خدنة ياسمينه: واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، قسنطينة، ماجستير، 2009 .
7. دياب سعيد جبير المطرفي: فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2012.
8. رقاد صليحة: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ،دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2014 .
9. سالم سعيد بنحيت نصر الله : درجة امتلاك مديري المدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت،رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشر الأوسط، 2014.

10. نمور نوال: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي ماجستير: قسم علوم

التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري بقسنطينة، 2012.

11. يوسف أيمن: تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية، رسالة ماجستير في علم

الاجتماع السياسي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2008.

المعاجم القواميس:

1. المنجد في اللغة والإعلام (بيروت: دار المشرق للتوزيع، المكتبة الشرقية، ط26).

2. المنجد في اللغة العربية والإعلام (بيروت: دار المشرق، ط21، 1985).

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

4. جرجرس ميشال جرجرس: معجم مصطلحات التربية والتعليم (بيروت: دار النهضة

العربية، 2005).

5. طارق سيد أحمد الخليلي: معجم مصطلحات الإعلام الإنجليزي-عربي (القاهرة: دار المعرفة

الجامعية، 2008).

المجلات والمؤتمرات

مؤتمر:

1. بروش زين الدين وبركان يوسف: "مشروع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الواقع والآفاق" المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان الجودة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة سطيف، 2012 .

2. عدي عطا: "معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة

للجامعات الرصينة في العالم" (عمان: دار البداية، 2011)

مجلة :

1. بن عراب عبد الكريم: مستقبل البحث العلمي في الجزائر (قسنطينة: مجلة جامعة الأمير عبد القادر لعلوم الإسلامية، دار الهدى، العدد 13) .
2. حميد شت نبيل : المقابلة في البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، (العدد 8، جوان 2012).
3. دليل الطالب (جامعة محمد الصديق بن يحي، جامعة جيجل، 2017)
- محمد نجيب بن حمزة أبو عظمة: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم العالي في السعودية، (السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزي للعلوم التربوية، العدد 14، 2001).
4. محمد حميدان العبادي: مجالات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية سلطنة عمان :مجلة الإداري، العدد 103، 2005) .

المواقع:

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبان:

أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

دراسة ميدانية بجامعة جيجل قطب تاسوست

مذكرة مكملة لنيل درجة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة

* نضع بين أيديكم استمارة استبيان بعنوان "أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي

الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة جيجل قطب تاسوست _ترجو منكم توخي الثقة والموضوعية في

الإجابة على أسئلة الاستبيان ونعدكم أن هذه البيانات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

*ضع علامة (x) في المكان المناسب أو أكمل الفراغ.

إشراف الأستاذة:

د.هند عزوز.

إعداد الطالبتين:

راضية نونو .

سامية بوبعة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: من 20الى29 سنة من 30 إلى 39سنة من 40الى 49 سنة

3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

4_سنوات الخدمة في الإدارة الجامعية: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5_رتبتك في العمل: إطار سامي إطار عون إداري

أخرى تذكر.....

المحور الثاني: أساليب الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست.

6-هل تتيح لكم الإدارة فرصة للاتصال بها؟ دائما أحيانا أبدا

7-ما هي الأساليب الاتصالية المستعملة بكثرة داخل إدارة الجامعة؟

الأسلوب الكتابي الأسلوب الشفوي الأسلوب الالكتروني

كلها

8/ أ_كيف يتم إبلاغك بالتعليمات والقرارات الجديدة في الجامعة ؟

المذكرة الملصقات الإعلانية المقابلة الشخصية المكالمة الهاتفية

رسالة الكترونية أخرى تذكر.....

ب- ماذا تفضل منها؟

9-إذا أردت نقل معلومة أو تقدم شكوى ما هي الوسيلة التي سوف تختارها؟ الرسائل الإدارية

المقابلة الشخصية الاجتماعات الهاتف البريد الالكتروني

أخرى تذكر.....

10-هل ترى أن هذه الوسائل ملائمة لنقل الرسالة ؟ دائما أحيانا أبدا

11- في نظرك هل تعمل هذه الوسائل على زيادة التنسيق بين أقسام الإدارة؟

كثيرا قليلا أبدا

المحور الثالث: أشكال الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست.

12- هل ترى أن إتباع الرسائل الاتصالية للمسار التنظيمي يسهل وصولها؟

نعم لا

13- ما هي الأنواع الاتصالية المستعملة بكثرة في إدارة الجامعة؟

الاتصال النازل (من الرئيس إلى العمال) الاتصال الصاعد (من العمال إلى الرئيس)

الاتصال الأفقي (ما بين العمال في نفس المستوى)

14- هل يساهم الاتصال الهابط في تزويدك بالمعلومات الهامة في الجامعة؟

كثيرا قليلا أبدا

15- هل تفتح إدارة جامعة جيجل مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد؟

دائما أحيانا نادرا

16- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الأفقي داخل المؤسسة؟

تبادل المعلومات والأفكار تنمية روابط العمل

إقامة علاقات شخصية تفعيل الأداء الوظيفي أخرى تذكر

17- هل ترى أن الاتصال داخل الجامعة يكون بشكل:

رسمي غير رسمي

18- كيف تتواصل مع رئيسك و زملائك في العمل؟

بصفة مباشرة بصفة غير مباشرة (عبر وسائط)

المحور الرابع: فاعلية الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست.

19- هل تجد سهولة في الاتصال داخل الإدارة؟

نعم لا إلى حد ما

20- هل تقوم الجامعة بعمليات تكوين في مجال الاتصال؟

نعم لا إلى حد ما

21- ما مدى فاعلية أساليب الاتصال الإداري في الجامعة؟

جيدة متوسطة ضعيفة

22- هل اتصال الإدارة بك يجعلك تحسن من أدائك؟

نعم لا إلى حد ما

23- هل توافق أن الاتصال الإداري يساهم في تحقيق أهداف الجامعة؟

موافق محايد غير موافق

المحور الخامس: العوائق التي تعترض الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست.

24- هل سبق وأن حدث خلل إداري في الجامعة؟

نعم لا

25- هل سبق وان حصل سوء تفاهم بينك وبين رئيسك في العمل؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم ما هو السبب؟

صعوبة في اللغة اختلاف المستوى التعليمي سوء العلاقة بين الموظفين

انشغال المسؤولين

أخرى تذكر.....

26_ عند وقوعك في مشكلة لمن تقدم الشكوى؟

المدير مجلس الإدارة المشرف
رؤساء الأقسام تعمل على حلها بمفردك

27_ في حالة عدم فهمك لأي تعليمة قدمتها لك الإدارة بمن تستعين في شرحها؟

رئيسك المباشر الزملاء

أخرى تذكر.....

28_ في رأيك، هل نقص التواصل يخلق الصراع بين العاملين في الإدارة؟

نعم لا إلى حد ما

29_ ماهو اقتراحك لتحسين العملية الاتصالية داخل إدارة جامعة جيجل ؟

فتح قسم خاص بالاتصال إقامة دورات تكوينية في الاتصال

وضع برنامج اتصالي خاص بالجامعة توفير وسائل الاتصال الحديثة

أخرى تذكر.....

الملحق رقم 2

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مقابلة بعنوان

أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -

دراسة ميدانية بجامعة جيجل قطب تاسوست-

مذكرة لنيل درجة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

د. هند عزوز

إعداد الطالبتين:

راضية نونو

سامية بوبعة

السنة الجامعية: 2017/206.

السؤال الأول : ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة بكثرة في الجامعة ؟

*الملصقات * المذكرة * المقابلة الشخصية

*البريد الالكتروني * المكالمة الهاتفية

السؤال الثاني: ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة؟

من ناحية الاتجاه: *الاتصال الصاعد *الاتصال النازل *الاتصال الأفقي

من ناحية الرسمية: *الاتصال رسمي *الاتصال غير رسمي

السؤال الثالث: ما هي الوظائف التي يحققها الاتصال في الجامعة ؟

- تبادل المعلومات والأفكار

- تنمية روابط العمل

- تفعيل الأداء الوظيفي

- إقامة علاقات شخصية

السؤال الرابع: هل هناك دورات تكوينية للعمال في مجال الاتصال.

.....

السؤال الخامس: ما هو تقييمك للوسائل الاتصالية في الجامعة؟

.....

السؤال السادس: هل توجد عوائق تعرقل طريق الاتصال في الجامعة؟

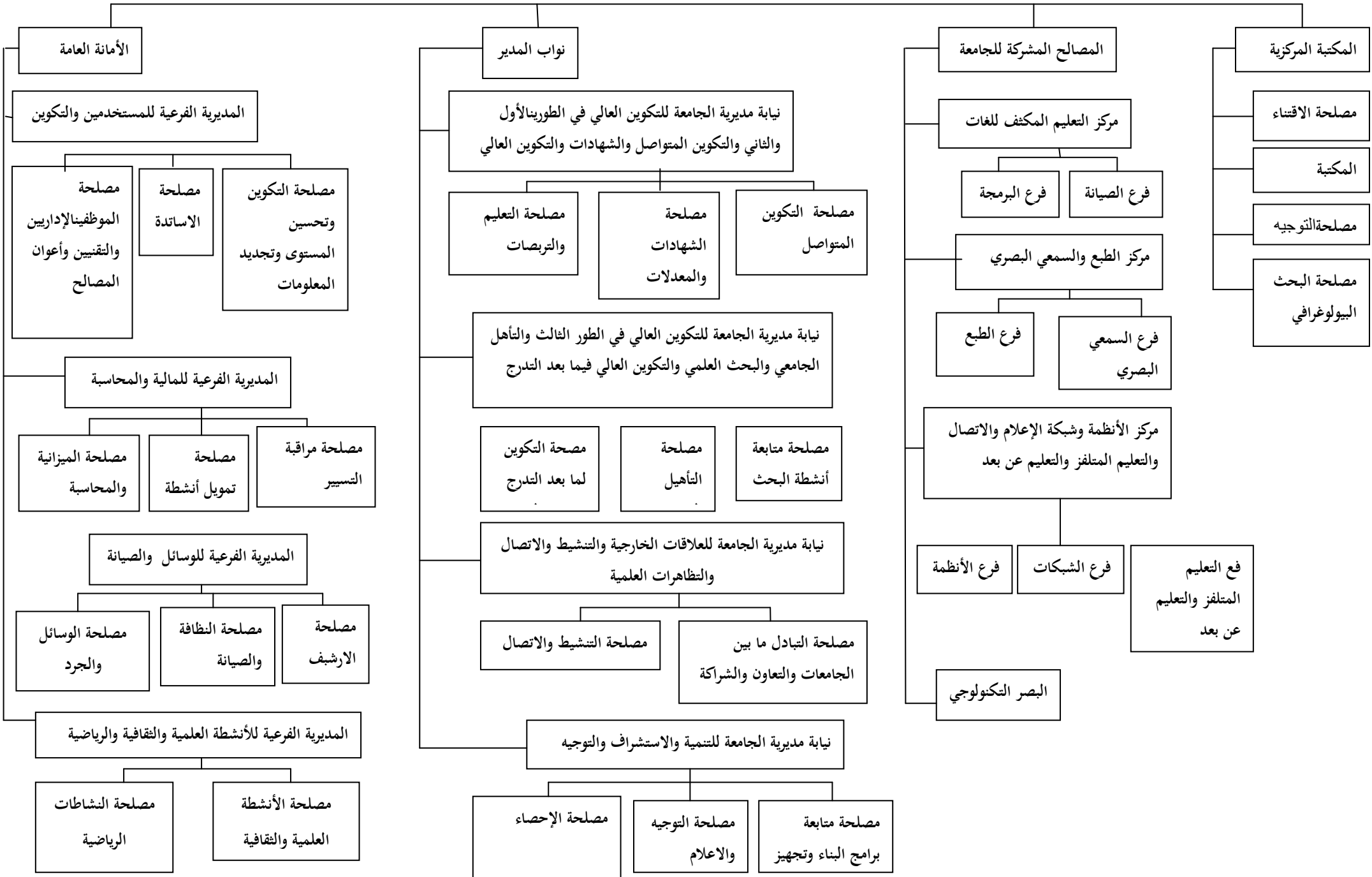
.....

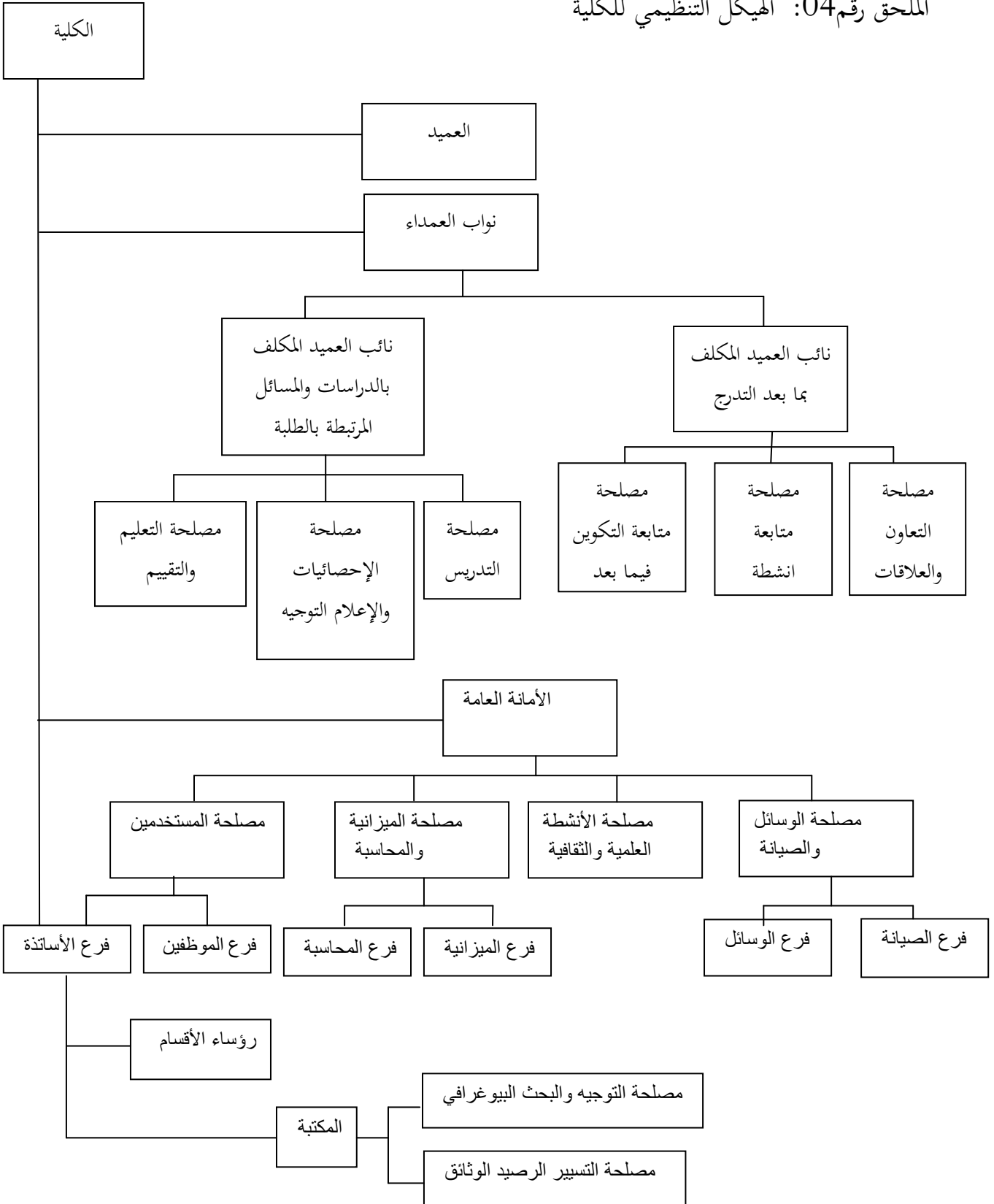
أدت كانت الإجابة بنعم ، ما هي هذه العوائق؟

.....

السؤال السابع: ما هي مقترحاتك للتحسين أساليب الاتصال في جامعة جيجل؟

.....





الملخص:

إن الأهمية التي يحضها بها الاتصال الإداري ودوره في تسيير المؤسسة جعل تركيز العديد من الباحثين على هذا النوع من الاتصال باعتباره احد الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم لتحقيق التكامل والانسجام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق فان دراستنا تهدف إلى الكشف عن أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بالتطرق إلى أهمية الاتصال الإداري وخصائصه ، أهدافه التي يحققها مع محاولة الكشف عن أهم العوائق والعراقيل التي تحد من فعالية الاتصال وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتشير إشكالية تدور حول التساؤل رئيسي مفاده:

ما هي اساليب الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست؟ ويندرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- 3- ما هي أساليب الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست؟
 - 4- ما هي الأنواع التي يتخذها الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست؟
 - 5- هل يساهم الاتصال الإداري في تحقيق الفعالية داخل الإدارة في جامعة جيجل قطب تاسوست؟
 - 6- هل توجد عوائق تعترض الاتصال الإداري في جامعة جيجل قطب تاسوست؟
- وبهدف الإجابة عن هذه التساؤلات اتبعنا المنهج الوصفي وستخدمنا أداتي الاستبيان والمقابلة. أما طريقة المعاينة فقد اخترنا العينة الطبقية المقدره ب 96 وحدة بهدف الوصول إلى تمثيل مجتمع الدراسة المكون من 343 مفردة. وهم كافة العاملين الإداريين بجامعة جيجل قطب تاسوست بكلياته الأربع، حيث انطلقت الدراسة في نهاية سنة 2016 إلى غاية 5 جوان 2017.

وبعد تحليل وتفريغ البيانات توصلنا إلى جملة من النتائج ونوجزها في الآتي:

أن الاتصال الإداري يحتل مكانة معتبرة داخل جامعة جيجل بقطب تاسوست بالرغم من قلة استخدامه.

هناك تقارب في استخدام أسلوب الاتصال الشفوي والكتابي وذلك لتنوع وسائلها وسرعتها في نقل المعلومات مع التركيز على الأسلوب الشفوي بنسبة أكبر إضافة إلى الأسلوب الإلكتروني والذي يستخدم بنسبة محتشمة ما يجعله بحاجة إلى مراجعة وتطوير من حيث الوسائل والقنوات.

كما أظهرت الدراسة أن الإدارة في المؤسسة الجامعية تعتمد على الاتصال الهابط بكثرة مما أدى إلى بروز مشاكل كالتنشر البيروقراطية التي جعلت أساليب الاتصال تعاني من بعض الجمود.

بينت الدراسة أن أساليب الاتصال الإداري فعالة إلى حد ما من خلال تسهيل تسيير العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق وتوجيهه اذ تمكن من انسياب المعلومات في المسار الصحيح رغم نقص الكفاءات المتخصصة في هذا المجال.

وجود معوقات تعرقل طريق الاتصال الإداري داخل جامعة جيجل بقطب تاسوست تتعلق في مجملها؛ بكثرة انشغال المسؤولين واختلاف المستوى التعليمي والثقافي وكذا سوء العلاقة بين الموظفين وللحد من هذه المشاكل ارتأينا أن نقدم مقترحات كفتح قسم خاص بالاتصال وتوفير وسائل اتصال حديثة وإقامة دورات تكوينية في الاتصال بالإضافة إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية .