



Matidja

The Arabic Journal of Human

مجلة متيجة للدراسات الإنسانية

المجلة العربية في العلوم الإنسانية

EISSN : 2014 - 1597

ISSN : 2602-5639

جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

د. كتفي عزوز

جامعة المسيلة

ketazzouz28@gmail.com

أ. برايح نعيمة

جامعة المسيلة

naima.khaled16@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة الممارسة الاتصالية بين أطراف إدارة جامعة المسيلة أنموذجا من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؛ تكونت عينة الدراسة من (07) عمداء كليات ومدير معهد (2) و (35) رئيس قسم. وقد تم استخدام استبيان اشتقت عباراته من دراسات سابقة مثل: دراسة عبد الله عمرالخرابشة (2001) بالأردن؛ ودراسة أجغيم الطاهر (2007) بالجزائر. وتكون الاستبيان من أربع مجالات يشمل كل مجال 20 فقرة. صُنفت مستويات جودة الاتصال إلى ثلاث رُتب (مرتفع، متوسط، منخفض) ولدراسة إجابات المبحوثين تم استخدام المنهج الوصفي أسلوبا والاستبيان أداة والتكرارات والنسب المئوية وسيلة. وذلك من خلال التساؤل العام التالي: ما مستوى جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية بجامعة المسيلة؟

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها :

. مستوى جودة الممارسة الاتصالية في الجامعة الجزائرية متوسط عموما (صاعد، نازل)

. يوجد اتفاق بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في مستويات جودة الممارسة الاتصالية الكتابية والصاعدة والنازلة.

. يختلف عمداء الكليات في تقديرهم لجودة الممارسة الاتصالية الصاعدة عن رؤساء الأقسام؛ حيث يرى عمداء الكليات أن مستوى الجودة مرتفعا في حين يقدر رؤساء الأقسام أن مستوى الجودة متوسطا إلى منخفض.

الكلمات المفتاحية: الممارسة الاتصالية، الإدارة الجامعية، جودة الاتصال، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل.

Abstract :

Cette étude vise la mesure du niveau de la qualité de pratique communicationnelle entre les acteurs de l'administration de l'université de Msila comme modèle, du point de vue des doyens et des chefs de départements. L'échantillon de l'étude comprend sept doyens et deux directeurs d'institut, ainsi que trente-cinq chefs de départements. Nous avons utilisé un questionnaire, en s'inspirant dans la construction de ses Items d'études diverses, comme celles de : Abdullah Omar El-Kharabcha de Jordan (2001), Jeghaim Tahar d'Algérie (2007).

Ce questionnaire présente quatre domaines, et chacun comprend vingt Items. Les niveaux de la qualité de pratique communicationnelle sont classé en trois mentions (élevé, moyen, bas). Nous avons utilisé la méthode descriptive, et le questionnaire comme moyen de collecte des données, les fréquences, et les pourcentages, dans l'analyse des réponses de ces cadres universitaires. Et ce en formulant le questionnement axial suivant :

Quel est le niveau de la qualité de pratique communicationnelle dans l'administration de l'université de Msila (?) Les résultats obtenus montrent que :

- Le niveau de qualité de pratique communicationnelle dans l'université est généralement moyen dans quatre domaines (l'écrit, l'oral, l'ascendant, descendant).
- Il existe un accord entre les doyens et les chefs de départements en ce qui concerne les niveaux de qualité de pratique communicationnelle écrite, ascendante et descendante.
- Les doyens diffèrent par rapport aux chefs de départements dans leur appréciation du niveau de qualité de pratique communicationnelle ; Ils trouvent que ce niveau de pratique est élevé dans ses diverses dimensions. Par contre ces chefs de départements déclarent que ce niveau de qualité est moyen et même bas.

Les mots-clés : La pratique communicationnelle, l'administration universitaire, la qualité de la communication, communication ascendante.

مقدمة:

كمعيار أساسي ضمن معايير اكتساب ميزة الجودة؛ في أي مؤسسة أكاديمية (جامعة مثلا) أو خدمانية أو صناعية أو تجارية. وعليه يجب على الجامعة الجزائرية أن تولي اهتماما كبيرا لهذا البُعد قصد توضيح رؤاها وتوجهاتها إلى الهيئات العالمية؛ ومن أجل التقرب منها والاستفادة من الخبرات العالمية، بطرق تقليدية (الكتابة والمراسلة، والملتقيات والمؤتمرات، والزيارات الميدانية لفرق الجودة) أو التكنولوجية كالاشتراك في شبكات الاتصالات العالمية والانخراط في برامجها ومنتدياتها بالمناقشة والإثراء.

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال ممارسات اتصالية ذات جودة تحترم القوانين والتشريعات وتسائر متطلبات العصر. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تقيس

يعتبر الاتصال في الجامعة الصورة التي تعكس جهود الإدارة الجامعية ومستوى فعاليتها؛ وجودة الممارسة الاتصالية كوسيلة مؤسسية تمثل ضمان تحسين جودة عملية التعليم الجامعي، وتهدف إلى تحقيق درجة عالية من التوافق بين الممارسات السائدة في الجامعة الجزائرية؛ للوصول إلى ضمان معايير تحقيق الجودة والاعتماد، سواء ما تعلق منها بالأداء الإداري أو الممارسة البيداغوجية.

لا يمكن أن يتحقق مستوى مميز لجودة التعليم العالي إلا بمعرفة وتطبيق مفاهيم ومعايير ضمان الجودة بين أطراف الإدارة الجامعية الجزائرية. كما أن مؤسسات مراقبة الجودة تعتمد على بُعد الاتصال والتواصل

مستوى جودة الممارسة الاتصالية في الجامعة الجزائرية؛ باعتباره عصب العملية الإدارية ولكون الجامعة الجزائرية تطمح إلى تطوير أدائها قصد تحقيق معايير ضمان الجودة من خلال مخابر البحث وخلايا الجودة المفتوحة في مختلف الجامعات.

1. الإطار العام للدراسة:

تمارس الوظائف الإدارية في الجامعة بالتشريعات و القوانين كجانب تنظيمي؛ نظرا لخصوصية العنصر البشري المسير من كفاءة وقدرة علمية ، بدءا من الإدارة المركزية للجامعة و العمادة و القسم و الشعبة...، وتسعى المؤسسات الأكاديمية إلى رفع الكفاءة الإدارية و الاتصالية للمسيرين بما توفر من وسائل تكنولوجية و اتفاقات مع المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية بالتدريب والتكوين عن طريق المؤتمرات والملتقيات...، وتهدف جودة الممارسة الاتصالية إلى تبليغ التعليمات و الأوامر الإدارية ، واستقبال الشكاوى و المقترحات لتحسين الأداء الإداري في الجامعة الجزائرية والتكفل بالقضايا العلمية و البيداغوجية للطلبة و الأستاذة و الموظفين وغيرهم

جاءت هذه الدراسة لقياس مستوى جودة الممارسة الاتصالية بين أطراف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أنموذجا من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

ميدان الدراسة. لم يجد الباحث. في حدود علمه دراسات عالجت الظاهرة بهذه الصيغة باستثناء دراسات مشابهة؛ مثل دراسة (أجفيم الطاهر 2002) في علم الاجتماع إلا أنها كانت عامة وتعدت عينتها الإدارة لتصل إلى العمال والموظفين والأساتذة في جامعتي قسنطينة وعنابة ، وكذا دراسة (بودريوة فوزية) والتي ركزت في دراستها للظاهرة الاتصالية في الوسط المدرسي؛ وهي لا تلتق مع أبعاد ومحاور الدراسة الحالية لكونها ركزت على الاتصال التعليمي.

أهداف الدراسة: وتهدف الدراسة الحالية إلى :

- تشخيص واقع ممارسة الهيئات الإدارية والعلمية لوظائفها الاتصالية كعصب ومحور للعملية الإدارية.
- ترقية الأداء الإداري والعلمي للهيئات الجامعية ليتصف بالشفافية والدقة والسرعة والانفتاح.
- تفعيل العلاقة بين الهيئات الجامعية بما يسمح بممارسة إدارية عصرية تستجيب لمتطلبات الحاضر وأمال المستقبل.
- قياس مستوى جودة الممارسة الاتصالية بين أطراف الإدارة الجامعية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام.

الاتصالات الإدارية: تعرف الاتصالات 1-2 . مفهوم الأفكار بصفة مستمرة بين بأنها: نقل المعلومات و الإدارية الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين تربط كل أعضاء الموظفين و المشرفين أي هي شبكة التنظيم.». (حنفي عبد الغفار، 002، 142)

و الاتصال في مجال الإدارة نعني به مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة ، لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.(جمال أبو الوفاء، وسلامة عبد العظيم، 40، 2000). كما يقصد به :» نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة ... سواء بالأسلوب الكتابي أو الأسلوب الشفهي أو بوسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة ، مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود ، بحيث تتحقق في النهاية أهداف المؤسسة.(زهير أحداق، د، ت، 8).

من خلال ما تقدم تتضح الاتصالات الإدارية في و بالأخص مع كبر حجمها و بعدها عن بعضها المنظمات البعض؛ لكون الاتصال هو عصب العمليات الإدارية و و يتضح كذلك أن الاتصالات . متطلب حتي لأي تنظيم الإدارية لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح و تحقيق فاعليتها. و متى كان

المقارنة بين تقديرات كل من عمداء الكليات - ورؤساء الأقسام حول جودة الممارسة الاتصالية.

تساؤلات الدراسة : وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما مستوى جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية بجامعة المسيلة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟ ويتفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية :

. ما مستوى جودة الممارسة الاتصالية الصاعدة في جامعة المسيلة من وجهة نظر عمداء الكليات ؟

. ما مستوى جودة الممارسة الاتصالية النازلة في جامعة المسيلة من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

. هل يوجد اتفاق بين رؤساء الأقسام وعمداء الكليات في تقديرهم لمستوى جودة الممارسة الاتصالية؟

تقاس جودة الممارسة الاتصالية في هذه الدراسة بدرجة شفافية المعلومة و إمكانية الوصول إليها بسهولة في جو اتصالي مفتوح؛ لتحقيق شراكة بين أطراف الجامعة من أجل رفع الأداء الإداري؛ وكذا السرعة في التبليغ و الدقة في البيانات من خلال آراء الممارسين الفعليين مثل: عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري المعاهد.

2. الإطار النظري :

- ✓ الاتصال الجيد يساعد العاملين على تحديد خطط عملهم من أجل فاعلية أعلى وجودة مرتفعة

- ✓ تقل المعلومات و الأوامر و الأفكار المتعلقة بالعمل (المغيدي، 2006، 246)

3-2 - أهداف الاتصال في الإدارة :

- والتوجيهات ووجهات نظر نقل التعليمات - المدير إلى الأساتذة والموظفين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية في إطلاع الأساتذة والموظفين على ما يجري - مختلفة الجامعة من أنشطة تزويد الموظفين بالأخبار المختلفة، وخاصة - الروابط الإنسانية بين الاجتماعية منها لدعم الأساتذة

- إكساب المستقبل خبرات ومهارات - في جديدة، تسير التغير والتطور ومفاهيم العالم، وزيادة التفاعل الاجتماعي بين الأساتذة وتوطيد البعد الإنساني بينهم الوظيفي والانسجام - خلق درجة من الرضا والتخلص من الضغوط المهنية المختلفة أجل - تحسين سير العمل الإداري من التفاعل بين العاملين، وتوجيه الجهود تجاه الهدف المنشود

انسياب المعلومات داخل قنوات الاتصال واضحًا وسهلاً الإدارة . التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في ومما سبق يظهر لنا المفهوم الإجرائي للاتصال بأنه عملية انتقال المعلومات والبيانات بين الإدارة الجامعية العليا إلى الأساتذة والموظفين الإداريين والعاملين فيها أو المتعاونين معها ؛أو العكس سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا وبطريقة شفوية أو كتابية وفق القوانين المعمول بها . ويتم قياس جودتها من خلال آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

2-2 - أهمية الاتصال في الإدارة: تبدو أهمية الاتصال في عدة عناصر، منها:

- ✓ أن يعرف الأساتذة والموظفين على اختلاف مستوياتهم ما يؤثر في و على أعمالهم.
- ✓ شرح سياسة العمل العامة والأساليب المتبعة لعمل ما؛ ومستجدات القوانين والتوجيهات الرسمية.

(حسان العجمي 2007 ، 274) بتصرف

- ✓ أن تُعرف أهم مشكلات الموظفين و بدائل الحلول الرسمية و البدائل الشعبية.

١ . الجانب العاطفي :تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد يتناقلون فيما بينهم حاجات وجوانب عاطفية... والاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو إحدى وسائل الإشباع لهذه الحاجات، حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم، ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد.

ب . الدافعية : يساهم الاتصال في دفع وتوجيه وتقويم العاملين في المنظمة ،فالقيادة مثلا هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين .والاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وبالتالي تكون كل النشاطات القيادية مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية المهارات الاتصالية.

ج . إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال يقوم بوظيفة حيوية في مجال المعلومات بالنسبة اتخاذ القرارات وهو في هذه الحالة ذو توجه تقني حيث يركز على معالجة المعلومات وسبل لتحسين قنوات الاتصال.

إمداد مدير الجامعة بالمعلومات والبيانات -
اتخاذ القرارات في الصحيحة مما يساعد
السليمة.
في الفعال يمكن المدير من التأثير الاتصال -
والقيام بعمله من المرؤوسين (العاملين)،
حيث التوجيه والإشراف على أفضل وجه

.تعزيز مجموعة من القيم منها :

* الإحساس بالانتماء والولاء للأسرة الجامعية خاصة
الأساتذة وتنمية الشعور بالمواطنة.

* ربط الفرد بالجماعة من خلال النشر المستمر
للموضوعات والقضايا والمعلومات.(عادل حسن،د،ت،
(45

* بناء الفكر الاتصالي لدى الأفراد بالشكل الذي يجعله
مدركا للجوانب العلمية والاتصالية وأبعادها وتنمية
المهارات الاتصالية مثل القراءة والاستماع والكتابة
والحوار).(كمال الدين ،وأمال سعد المتولي،2004، 09)

2- 4 -وظائف الاتصال في الإدارة:قام(وليام سكوت
وتيرنس ميتشيل) بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي
تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة وحدد أربعة
أغراض رئيسية يخدمها الاتصال هي :

د . الرقابة : هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية ، حيث تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية. حيث أن أغلب البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال ، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية ؛وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات.(اندرو دي سيزلاقي، 1991، ص361)

وتُعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس؛ لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة. وتنظم مجموعة من العمليات المستمرة من أجل تحقيق الأهداف.(عبد الباقي عمر، 2021، 1993)

وتنطوي تحت مفهوم الإدارة مجموعة من العمليات التي يعتبر الاتصال من أهم قواعدها، وهي:

***التخطيط** : حيث أن وضع وتخطيط لتحقيق لهدف يعتمد على توفر المعلومات اللازمة ويستخدم وسائل الاتصال.

* **التنظيم** : ويقصد به تقسيم العمل على الوحدات وتحديد المسؤوليات ويكون شبكات الاتصال.

* **اتخاذ القرارات** : وينبغي على تدفق المعلومات والحقائق ، ويعتمد بدوره على وسائل الاتصال .

* **التدريب** : ويعني تعديل وإكساب المعارف ويكون عبارة عن الاتصال بين المدرب والمتدرب. وهكذا نستنتج ضرورة عملية الاتصال لأي وظيفة من وظائف الإدارة خاصة الإدارة الجامعية.(خيري خليل الجميلي، د.ت، 120)

2-5-أنواع الاتصال الإداري : تتخذ الاتصالات عدة

أشكال ونماذج وسنركز على الأنواع التي تلتقي مع أهداف هذه الدراسة : ومنها :

(1) **الاتصالات الرسمية** : وهي اتصالات تتم وفق اللوائح والقنوات التنظيمية للمدرسة ، و يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام :

أ) **الاتصال النازل** (من أعلى إلى أسفل) :و يعني تدفق المعلومات و الأوامر والمقترحات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويقوم المسؤول هنا بدور المرسل ولا يستقبل دون رغبة في أن يبادر الأساتذة بالمشاركة، دون أن يتوقع فهم ذلك، بمعنى أن المسؤول أو هو محور الاتصال.(محمد حسنين العجوي ، 2007، 284)، وهذا النوع من الاتصال لا يخدم العملية البيداغوجي في الجامعة لأنه يؤثر سلباً على الروح المعنوية للأساتذة ،و لأن عدم

أن يستفيد من الآخر، فالكمل يعلم مفاهيمه و اتجاهاته، فعدد قنوات الاتصال كبير جداً؛ و المدير هنا ليس هو المصدر الوحيد للمعلومة، و هذا يؤدي إلى مجال أكبر للتفاهم و تبادل المعلومات و تقييم الاحتياجات، وينمو هذا الاتصال في ضوء النمط الديمقراطي للمسير الإداري

د. الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإداري ويكون ذلك عادة للإشعار والتنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية (بوفلجة غيات، 2006، 38).

2 - الاتصال غير الرسمي: ويسمى بهذا الاسم لأنه يخرج عن المسارات الرسمية، و يحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة في النوادي والمقاهي، أو بين أفراد جماعة العمل، بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة. (عبد الفتاح حسن، د.ت، 204)

إن عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصالات يساعد على ازدهار القنوات غير الرسمية وما يصاحبها من إشاعات وتشويهات للأخبار المنقولة؛ مما يؤدي إلى بروز مشاكل أساسها سوء الاتصالات الرسمية. وتمتاز الاتصالات غير الرسمية في كونها سريعة ودقيقة، وناجعة في نقل المعلومة بين الموظفين. (بوفلجة غيات، 2006، 39)

مشاركتهم في وضع القرار ووضع الخطط و تهميش خبراتهم يؤثر على معنوياتهم، و عدم تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب الناتج عن عدم تلبية حاجاتهم.

ب) الاتصال الصاعد: هو اتصال صاعد و يتضمن عادة إجابات الرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم. و من مزايا هذا الاتصال، إشباع الحاجات الإنسانية للأساتذة بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يشعرهم بالرضا عن عملهم و الإحساس بديمقراطية الإدارة المدرسية. كما أن هذا لاتصال يجب أن يُشجع المدير عليه؛ و إذا شعر الأستاذ أن أفكاره و اتجاهاته يحتاج إليها المدير فسوف ينتج عنه جواً إيجابياً، و هذا النمط من الاتصال يعتمد أساساً على المعلمين، و يبدأ منهم مرتداً إلى المدير، و منه يتعرف هذا الأخير على صدى ما يقول أو ما يعاني منه المعلم، و هذا النمط يعطي تغذية راجعة للمديرين في تحسين العملية التربوية و زيادة الفاعلية بينهم و يقل عدد قنوات هذا لاتصال نسبياً. (المغدي، 1427، 255). وما ينطبق على المدير هنا يطبق على المسؤول الإداري البيداغوجي في الجامعة.

ج) الاتصالات النجمية (متعددة الاتجاه): و هذا النمط الاتصالي أكثر فاعلية من الاتصاليين السابقين فهو اتصال متعدد الاتجاه، و يكون من المدير إلى المعلم، و من المعلم إلى المدير، و من الطالب إلى المعلم، و من المعلم إلى الطالب، و من المدير إلى الطالب، و بالتالي يتيح لكل معلم

6-2. خصائص الاتصال الفعال في الجامعة : تكون

الاتصالات فعالة في حالة تركها لأثار إيجابية عند المستقبل ،وتقبلها منه وتجاوبه معها . ويتميز الاتصال الجيد بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

1 . أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية .

2. أن يكون مختصراً ومباشراً .

3 . أن يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد أوجهة على الآخرين

4 . أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل الإداري وليست الاتصالات الناجحة عملية عفوية وإنما هي نتيجة سيطرة خصائص فردية وكفاءة يمكن الكشف عنها وتنميتها لدى أعضاء التنظيم .وهكذا نستخلص أن القدرة على الاتصالات مهارة يمكن تنميتها بتكوين العمال والإطارات على تقنيات الاتصال من أجل توضيح الشرح والتبليغ وحسن الاستماع والتفاهم والنقاش والحوار وتقبل أفكار الآخرين بعيداً عن الخلفيات والأفكار المسبقة.

ويمكن للنقابة المساهمة في تسهيل الاتصالات في حالة التمثيل الحقيقي للعمال وتوفير الظروف المناسبة لتأدية مهامها . إذ أن العمال يفهمون مشاكلهم أكثر من غيرهم .فهم يتحدثون لغتهم وينزلون إلى مستواهم الفكري

والعلمي وهو ما يسهل الاتصال .(بوفلجة غيات ،2006،

(44

7-2. متطلبات الاتصال الفعال :

يمكن القول أن معظم مشكلات الإدارة ترجع إلى سوء الاتصال ،فضلاً على أنه مكلف في الجهد والمال فالكثير من المكاتبات كان من الممكن الاستغناء عنها كلية لو أن المكاتب الأولى كانت واضحة وغموضها هو الذي يقتضي إعداد مكاتب ثانية وثالثة لبيان المقصود منها .وكم من موظف يكتب بناء على طلب رئيسه تقريراً مطولاً ،ثم يظهر له أن رئيسه يريد تقريراً موجزاً ،فيضيع ما أنفقه في إعداد التقرير من جهد ووقت ونفقة .وليس ذلك سوى نتيجة لاتصال سيئ ،إما من جانب الرئيس الذي لم يعبر بوضوح عما يريد ،أو من جانب المرؤوس الذي لم حقيقة ما يريده رئيسه ،لذلك يتعين معالجة الأسباب التي تؤثر في كفاءة الاتصال ،فنقل من عدد المستويات بتوسعة نطاق الإدارة وتشجيع اللامركزية بتفويض الواجبات والسلطة ،غير أن الأهم من ذلك هو تنمية مهارات الاتصال لدى المديرين إما بصفة مستقلة أو ضمن برنامج متكامل لتنمية المهارات القيادية لديهم . (هدى سليمان السوادي،76،1995).

ومن المتطلبات الرئيسية للاتصال الفعال،والتي يجب

تنميتها لدى المديرين ما يلي :

الذي يبدي رأيا أو ملاحظة ، ثم يرى ذلك وقد أضربه في مستقبله بدلا من أن ينفعه ، لن يجزأ بعد ذلك على التعبير على أفكاره مهما قدم إليه من ضمانات .

5. أن يهتم بالمحتوى العاطفي لحديث المرؤوس وحركاته ، وأن يحاول فهم رجاله حتى يستطيع أن يفسر حركاتهم وأن يفهم أثر حركاته فيهم . فالابتسامة الخفيفة من جانبه قد يفسرها المرؤوس بأنها تحية له ، ولكنه قد يفسرها أيضا بأنها تهكم أو استهزاء .

6. أن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحا في ذهنه هو قبل أن يتصل ، وأن يكون عارفا حقيقة ما يقصد أن ينقل ، أي أن يكون لديه مفهوم واضح ومتناسق ومنطقي . وبعبارة أخرى يجب عليه أن يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه والأوامر والتعليمات المتضاربة أو الغامضة ، تعتبر دائما دلالة على أن الفكرة ذاتها ليست واضحة بعد في ذهن من يرسلها . فإذا ما اتضحت الفكرة في ذهن المرسل ، وجب عليه أيضا أن يعرف كيف يفصح عن نفسه ؛ فالشخص قد يكون غارفا بدقة ما يريد أن يقوله ولكنه يعجز عن التعبير عن فكره بالوضوح الكافي .

7. أن يحدد قبل كل اتصال الهدف منه ، وأن لا يجعل للاتصال الواحد أهدافا كثيرة فعليه أن يسأل نفسه قبل كل اتصال : ما هو الهدف الذي يريد تحقيقه منه ؟ فإذا

1. أن تكون لدى المرسل المهارة في الحديث . ويقتضي ذلك الاهتمام بأسلوب التعبير ولهجته ، واستخدام كلمات واضحة لا تحتمل أكثر من معنى وعلى المرسل أن يلاحظ الطرف الآخر ، وأن يحاول تفسير ردود الفعل عنده حتى يطمئن إلى أن المعنى الذي أراد إرساله قد وصل إلى ذهنه فعلا

2. أن يحسن الاستماع ، وأن يستمع بشعوره . والمسؤول الذي لا يحسن الاستماع تراه يتعلق بمشاكله الخاصة ويركز على شخصيته ، بدلا من أن يركز على ما يقوله الآخرون . فيقاطع المتحدث ليبدلي بوجهة نظره ، أو يغير موضوع الحديث فجأة ودون أسباب ، ولا يعطي مرؤوسيه الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح لهم بالإفاضة عما يجول في خاطرهم .

3. وإذا اتصل المرسل كتابة وجب أن تكون رسالته المكتوبة سهلة القراءة ، لأن الرسالة الصعبة إما أنها لا تقرأ أبدا أو أنها تقرأ ولا تفهم ، وإذا طالب بتقارير مكتوبة ، وجب عليه أن يحدد المسؤول عن إعداد التقرير ، والمعلومات التي يجب أن يتضمنها ، والتاريخ الذي يجب تقديمه فيه ، والجهة التي يجب أن يقدم إليها . (جمال الدين خازندار، 1995، 26)

4. أن يشجع المرؤوسين على المبادرة والخلق ، ولا يكون ذلك إلا إذا نزع من قلوبهم الخوف من النقد فالعامل

11 . أن لا يقتصر في الاتصال على مساعديه رغم سهولة ذلك بل يجب أن ينتقل إلى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصدرها الأصلي .

12 . أن يعرف أنه يشغل مركز الانتباه بالنسبة إلى رؤوسه ، وأن تصرفاته تنقل إليهم دائما شيئا ما . فإذا صدر عن المدير تصرف يصعب تفسيره ، فإن الرؤوس يعطيه تفسيره هو ، ويكون ذلك سببا في إثارة الإشاعات التي قد يصعب بعد ذلك القضاء عليها حتى بالشروح المستفيضة أو بعرض الحقائق .

13 . أن يدخل في الاعتبار طبيعة الفرد أو الجماعة التي يرسل إليها وأهدافها ومسالكها وأن يراعي العوائق (المعوقات) التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصال ، وأن يحترم شخصية المرسل إليه وفرديته وفهمه ، وأن يتذكر أن اللغة قد تكون واضحة لديه وغامضة لدى الآخرين ، وأن الكلمة قد تكون محايدة في نظره بينما تخلق شعورا بالشك أو الكراهية عند من يسمعونها أو يقرؤونها .

14 . أن يهتم بقياس للاتصالات حتى يعرف مدى فاعليتها ومدى نجاحها في نقل المعلومات .

(مصطفى حجازي ، 2000 ، 85- 87)

3- الجانب الميداني : نستعرض فيما يلي إلى ميدان ومنهج وأدوات الدراسة الميدانية وعرض ومناقشة نتائجها

أراد إرسال كتاب إلى أحد موظفيه سأل نفسه عن الهدف من إرساله إليه :

(هل هو الحصول على معلومات ؟ أم (هل هو التأثير في سلوكه بتكليفه بعمل معين أو نهيه عنه ؟) وفي ضوء الهدف يختار المدير كلماته ولهجه والمدخل الذي يضمن تحقيق الهدف من الاتصال .

8 . أن يقدم إلى الرؤوس المعلومات التي تعينه والتي تلزمه ، وليس تلك التي يرغب المدير في تقديمها إليه ؛ وأن يقدم إليه كافة المعلومات التي تهمه حتى يؤدي عمله على الوجه الصحيح ، والتي يمكن أن تؤثر في هذا الأداء .

9 . أن يعترف بحق الرؤوس في أن يسأل وكون الرؤوس يعرف أنه يستطيع الحصول على المعلومات التي تعنيه له في حد ذاته أهمية كبيرة ، بل أنه قد يكون أكثر أهمية من الحصول على المعلومات ذاتها . فإذا سأل عن معلومات يرى المدير أن الوقت لم يحن للكشف عنها وجب عليه أن يوضح له أسباب ذلك . وإذا حدد موعد للكشف عن هذه المعلومات وجب عليه احترام هذا الموعد .

10 . أن تكون أفعال المدير مطابقة لأقواله . ذلك أنه إذا كانت تصرفاته تناقض كلماته فسوف تكون التصرفات أكثر وزنا وأعلى صوتا من الكلمات في نقل المعنى إلى المرسل إليه . وبصفة عامة يجب أن يكون المدير أميناً مع رؤوسه ، فنصف الحقيقة لا يقل خطراً عن الكذب .

قسم	كلية الرياضيات والإعلام الآلي	3-1- التعريف بالجامعة :أنشئت جامعة المسيلة عام 1985 من خلال فتح معهد التعليم العالي في الميكانيك وفي عام 1989 تم فتح معهدي الهندسة المدنية والتقنيات	
قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية	كلية العلوم الاقتصادية	الحضرية ثم تحولت إلى مركز جامعي في 1992 وأصبحت جامعة عام 2001 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 2001/09/18 بها آنذاك أربع كليات و23	
قسم اللغة والادب العربي ، قسم الآداب وا	كلية الآداب واللغات	قسما .تداول على رئاستها ستة مديرين . وهي الآن(خلال الموسم الجامعي 2015/2016) تضم أزيد من 43 قسما 7 كليات ومعهدين ومدرسة عليا للأساتذة و.23 مخبرا للبحث .يقدر عدد الموظفين بالجامعة 1265 موظفا وحوالي 1402 أستاذ .ويتمدرس بها أزيد من 30 ألف طالب	
قسم الإعلام والاتصال ، قسم التاريخ، قسم الف	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	(www.univ.msila) في مختلف التخصصات . جدول (1) يوضح كليات و أقسام جامعة المسيلة	
قسم	الأقسام المنتسبة الما	الكلية	كلية التكنولوجيا
قسم	كلية الحقوق	قسم الهندسة	قسم الفيزياء..قسم الكيمياء، ق
قسم	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	قسم الفيزياء..قسم الكيمياء، ق	كلية العلوم
قسم	معهد التقنيات الحضرية	قسم الفيزياء..قسم الكيمياء، ق	قسم الفيزياء..قسم الكيمياء، ق
قسم	البيولوجيا.	قسم الفيزياء..قسم الكيمياء، ق	قسم الفيزياء..قسم الكيمياء، ق

قسم جديولر (2) يتوضع من المؤسسة وادارة المؤسسة الاتصالية

الصاعدة من وجهة نظر عمداء الكليات

اتبع المنهج الوصفي لكونه يناسب هذه الدراسات من اجل الاستكشاف والترتيب وتقصي الوقائع والحقائق العلمية.

وتم تطبيق استبيانين احدهما موجه إلى عمداء الكليات والآخر إلى رؤساء الأقسام يتكون كل استبيان من (20) عبارة لكل بعد (10) عبارات. أجاب عليها (9) عمداء و مدير معهد (9+1=10) ؛ و (35) رئيس قسم من بين (43) رئيس قسم، خلال الموسم الجامعي 2016/2017. وتمت معالجة النتائج بالتكرارات والنسب المئوية.

رقم	البيان
01	احترام تنظيم المراسلات بشكل متسلسل حسب جداول الاعمال
02	وضوح الرسالة المكتوبة ل
03	مراعاة الشروط الإدارية في صياغة
04	شيوخ الغموض في المراسلات
05	تحديد المرسل إليه بوضوح وبدون
06	تدعيم المراسلات بأرقام المراسيم و القرارات ال
07	مراعاة الجانب النفسي للمسته
08	احترام القواعد التنظيمية أثناء صياغة الرسالة
09	التقيد بالجانب التقني للمراسلات
10	انتقاء الألفاظ و العبارات أثناء صياغة الرسالة
% التقدير	

2-3- عرض النتائج نتعرض في هذا الجانب إلى عرض نتائج

الدراسة الميدانية حسب أبعادها؛ كما يلي:

جدول (3) مستوى جودة الممارسة الاتصالية النازلة

من وجهة نظر رؤساء الأقسام

من الجدول السابق يقدر 43.33% من عمداء

الكليات مستوى جودة الممارسة الاتصالية الصاعدة من

طرف رؤساء الأقسام متوسط فرغم احترام القواعد

التنظيمية و التقيد بالجانب التقني للمراسلات الإدار

إلا أنها يسودها الغموض وقلة الوضوح في كثير

الأحيان باتفاق قارب 50% كما أن الاتصالات الشفوية

الصاعدة عادة ما تكون في الأمور غير المهمة وتركيز على

الاستيضاح أو تبليغ معلومة هامشية في حين 35.55%

يقيمون الممارسة الاتصالية الصاعدة ذات جودة

منخفضة. ذات صيغة و ركيكة وفي كثير من الأحيان لا

تحتزم القواعد القانونية المنصوص عليها في التشريع

الجامعي ، حيث لا تدعم بأرقام المراسيم القرارات

المرافقة لمضمون الرسالة و أن الاتصالات الشفوية منها

غامضة وغير دالة ولا يمكن أرشفتها أو الاستدلال بها

أثناء تبني مشروع تكوين أو مشروع بحث. عكس ما

أوضحه المغيدي(2006) و بوفلجة غيات(2006) في الجزء

النظري .

في حين يقدر 22.22% من العمداء أن مستوى جودة

الممارسة الاتصالية في الجامعة مقبول بسبب قلة تكوين

رؤساء الأقسام في المهام الإدارية و أنهم أثناء أدائهم

لمهامهم الاتصالية يعتبرون في فترة تكوين. وعندما يتفر

رئيس القسم على مهامه يكون قادرا على أدائها بص

جيدة.

107

من الجدول (4) نلاحظ انه لا توجد فروق بين أفراد العينة في بعدي الاتصال الصاعد والاتصال النازل ؛ ذلك أن قيمة "ت" غير دالة في الحالتين باعتبار أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ومنه فإن عينة الدراسة لم تبد فروقا دالة إحصائيا في جودة الممارسة الاتصالية (الصاعدة/النازلة) أي كان تقديرهم لجودة الممارسة الاتصالية متقارب جدا .

في حين تدل نتائج الجدول على وجود فروق جوهرية على المقياس في جودة الممارسة الاتصالية ؛ حيث بلغت قيمة ("ت" = 8.19) عند درجة الحرية (9) وهي قيمة ذات دلالة = 0.01) مما يوضح α معنوية مقبولة عند مستوى (وجود فروق بين تقديرات عمداء الكليات وتقديرات رؤساء الأقسام . وتعود هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام بمتوسط (112.4) أكبر من متوسط تقديرات العمداء (29.60) . وهذا يعني أن تقديرات رؤساء الأقسام تمايزت عن تقديرات عمداء الكليات في مستوى الممارسة الاتصالية وكانت منخفضة من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، عكس تقديرات العمداء التي كانت تقديراتهم مرتفعة .

وهذه النتائج تعكس ما جاء به الجزء النظري من هذه الدراسة حيث أشار مختلف الباحثين إلى أن جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية يعكس جودة أدائها لمهامها البيداغوجية والإدارية . خاصة في عصر تحول فيه الاتصال من السلطة الرابعة في أي منظمة إلى

اعتباره ثورة لها مدلولها أثناء تقييم أداء الجامعة و الإدارة الجامعية خاصة .

خلاصة النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى جودة الممارسة الاتصالية عموما متوسطا؛ من خلال تصريح كل من عمداء الكليات ولم ترق إلى مستوى الجودة المطلوبة في الإدارة الجامعية ؛ خاصة مع التقدم التكنولوجي في مجال الاتصال الإداري وتعدد وتنوع الوسائط الاتصالية .

وأثبت نتائج المقارنة بين الفئتين أن المستوى المتوسط للممارسة الاتصالية ذات المستوى المتوسط كانت الصفة الغالبة المشتركة والمتقاربة بين رؤساء الأقسام عكس تقديرات عمداء الكليات .

وقدر عمداء الكليات أن مستوى جودة الاتصال الصاعد متوسط في غالبه خاصة ما تعلق بالوضوح وسلامة اللغة واحترام القواعد التنظيمية للصياغة؛ رغم أن رؤساء الأقسام لم يتعرضوا لدورات تكوينية

قبل ممارستهم لأدوارهم الإدارية .أما رؤساء الأقسام فيرون أن مستوى جودة الممارسة الاتصالية النازلة كان متوسطا في عمومها خاصة ما تعلق باحترام التوقيت المناسب وتحديد الهدف من الاتصال في جو من الشفافية ومعالجة الشكاوى المقدمة بوضوح .

مقترحات الدراسة : وفي ظل النتائج المتوصل إليها تخرج هذه الدراسة بالمقترحات التالية :

- إعادة النظر في الإجراءات القانونية أثناء تعيين الهيئات الإدارية المشرفة على البحث العلمي والأداء البيداغوجي من أجل جودة الجامعة الجزائرية .
- اعتماد التكوين الإداري النفسي والاجتماعي والقانوني في تعيين الهيئات الإدارية قبل الالتحاق بالوظيفة الإدارية.
- استمرارية التكوين والتدريب أثناء الخدمة وخلال العطل للهيئات الإدارية بدلا من المداومة في المكاتب .
- تقييم التربصات والتكوينات بمنح مادية تحفز العاملين في الإدارة على تجويد ممارستهم الإدارية في مختلف الوظائف

- اعتماد النوعية والكفاءة والخبرة في تعيين الهيئات الإدارية والبقاء على تجديدها كل ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة كما تنص عليه نصوص القانون الجزائري

المراجع:

✕ جمال ،أبو الفوفاء ،وسلامة ، عبد العظيم، اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية،2000

✕ جمال الدين ، خازندار ،الاستماع الفعال وعلاقته على الاتصالات التنظيمية ،مجلة الإداري ، عدد61، يونيو 1995 ،سلطنة عمان

✕ هدى ، سليمان السوادي ، المعوقات التنظيمية لعملية الاتصالات الإدارية في المنظمات الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ،جدة 1995

✕ زهير ، أحدا دن ، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .

✕ حسن ، عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1972.

✕ حسن، عادل ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،دار الحكيم للطباعة والنشر ، بيروت

- ✕ كمال الدين ، وآمال سعد المتولي ، مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية، المكتبة العصرية المنصورة، 2004.
- ✕ غيات ، بوفلجة ، مقدمة في علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2006.
- ✕ محمد ، حسين ، العجبي ، الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- ✕ خيري خليل ، الجميلي الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الإسكندرية .
- ✕ المغيدي ، الحسن محمود ، الإشراف التربوي الفعال ، ط1، مكتبة الرشد ، المملكة العربية السعودية، 2006.
- ✕ رضا صاحب آل علي ، وسمان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2001.
- ✕ مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية ، ط3، المؤسسة الجامعية ، لبنان 2000
- ✕ "سيزلاقي ، اندرو دي" ، و"ماك جي ولاس" ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة :جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1991
- ✕ عبد الباقي ، عمر ، الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مصر 1993.
- ✕ عبد الغفور ، حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية 2002.