



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال



أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي-جامعة البليدة 2-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ :

أ. رابح شيباني

إعداد الطالبتين :

قوادي شيماء

بطاهر فريال

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد على آله وصحبه أجمعين وبعد
نشكر الله سبحانه وتعالى معيننا للوصول إلى هذه المرتبة العلمية وموفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع.
كما نتقدم بشكر وخالص التقدير للأستاذ الفاضل :رابح شيباني، لقبوله الإشراف على هذا العمل ، وعلى مأسداه لنا من
نصح وإرشاد ، وتعاونه التام من أجل إتمام هذه الدراسة.
ويطيب لنا أن نتقدم بكامل التقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة .
كما نشكر أيضا كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على هذا الانجاز ، ونخص بالذكر الأستاذ " أسد الأسد" الذي لم يبخل
علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.
كما لايفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة أساتذة علوم الإعلام والاتصال الذين رافقونا طيلة مشوارنا الجامعي.

- فشكرا للجميع -



الإهداء



إلى من قال فيهما عزوجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم

{ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما وأخفص لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربيان صغيرا}

صدق الله العظيم

- . إلى بر الأمان ووصية الرحمان ، إلى رمز الحب ومنبعه وصوته وصداه وروحه ومعناه " الأم الحنون "
- . إلى من دفعني إلى قمة المجد وكان لي سندا وعونا ومفتاح نجاح في مشواري العلمي " الأب الكريم "
- . إلى من تجري دمائهم في عروقي وشاركوني محطات الحياة ، إخوتي الأحباء : إيمان ، إشراق ، أمين ، لينة ، فردوس ، وإلى صغير العائلة إسحاق .
- . إلى جدي المتوفي رحمه الله .
- . إلى من قاسمتني أعباء هذا العمل صديقتي: فريال .
- . إلى كل أحبتي وأصدقائي .
- . إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع .

شيماء

الإهداء



إلى التي لو بقيت العمر كله تحت قدميها لما وفيتها حقها إلى التي كانت أمي يوم أردت حنانها وكانت أختي يوم أردت نصيحتها ، إلى أول الينابيع وخاتمة النساء " أمي الحبيبة " .

إلى الذي كان ينتظر يوما لحظة تخرجي ، إلى الذي علمني أن الحياة كفاح متواصل ، إلى الذي علمني أن الدنيا تؤخذ غالبا ، إلى رمز الطموح وكبريائي، إلى الشامخ " إليك أبي العزيز".

إلى جدتي المتوفية رحمها الله .

إلى شمعة بيتنا أخي العزيز: عماد.

إلى أجمل ورود إلى اقرب الناس إلى قلبي: أخواتي: سارة، فلة، فريدة.

إلى خطيبي فؤاد.

إلى براعم بيتنا: " أسيل، عبد الرحيم، رنيم " .

إلى زوجة أخي: لمياء .

إلى من شاركتني هذا العمل: شيماء .

إلى من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي ، إلى كل من نهلت منه علما نافعا في حياتي .
إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

قريباً

الملخص:

يعتبر الاتصال من العمليات الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها وتسهيل المهام داخلها ، فالمؤسسة وعلى اختلاف أنواعها تعمل على تحقيق أهداف خاصة، ومسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها، ولا يتم هذا إلا من خلال الاتصال التنظيمي الذي يعد أمر ضروري وأساسي لأنه يربط أعضاء المنظمة فيما بينهم وينشر المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بكفاءة، كما يساعد في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها وعلاجها، ويعمل على رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين وتعديل من سوء التفاهم واختلاف في أوجه النظر، فمن خلال بحثنا هذا فان هدف هذه المذكرة يتمحور حول دراسة أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية(جامعة البليدة2)، وذلك بعد تقديم مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه ووظائفه وأهميته، ثم دراسة أساليبه، وقياسها على عينة من موظفي جامعة البليدة2، وهذا للخروج بنتائج تقربنا أكثر للواقع الفعلي لهذا الاتصال في المؤسسة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: أساليب، الاتصال، الاتصال التنظيمي، المؤسسة الجامعية.

Résumé:

Communication is considered as one of the main processes on which the success of any institution depends. Regardless the nature of the activities, it carries out to achieve its goals and facilitate the tasks within. The institution of all kinds works to achieve special goals, keep pace with scientific and technological development, divide roles and organize relations among its members. This can only be done by during the organizational communication, which is necessary and essential because it connects the members of the organization themselves and disseminates information, ideas and facts so that they can perform their work efficiently. It also helps to inform the management of the problems facing workers to reduce and treat them, and works to raise the morale of the group of workers and amending misunderstanding the difference in the points of view. Through our research, the aim of this memorandum revolves around studying the methods of organizational communication in the university institution (University of Blida 2), after presenting the concept of organizational communication, its characteristics, functions and importance, then studying its methods, and measuring them on a sample of the employees of the University of Blida 2. It is done in order to come up with results that bring us closer to the actual reality of this communication in the university institution.

Key words: methods, communication, organizational communication, university institution.

قائمة المختصرات

الشرح	الاختصار
صفحة	ص
طبعة	ط
دون طبعة	د.ط
جزء	ج
مذكرة	مذ
دون تاريخ	د.ت
دون دار النشر	د.د.ن
دون مكان النشر	د.م
المجلد	مج
أكثر من صفحة (من إلى)	ص ص
أكثر من باحث	و آخرون

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1/ تحديد الإشكالية

2/ التساؤلات

3/ الأهداف

4/ أسباب اختيار الموضوع

5/ أهمية الدراسة

6/ منهج البحث وأداته

7/ تحديد المفاهيم

8/ الخلفية النظرية للدراسة

9/ الدراسات السابقة

10/ مجتمع البحث وعينته

11/ مجالات الدراسة

الإطار النظري

الفصل الثاني : الاتصال (مفهومه ، خصائصه، أشكاله ، أهميته)

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الاتصال

المطلب الأول : مفهوم الاتصال

المطلب الثاني : خصائص الاتصال

المطلب الثالث : أشكال الاتصال

المطلب الرابع : أهمية الاتصال

المبحث الثاني : الاتصال التنظيمي (مفهومه ، خصائصه ، وظائفه ، أهميته)

المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني : خصائص ومبادئ الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث : وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

الفصل الثالث : المؤسسة الجامعية وأساليب الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول : المؤسسة الجامعية

المطلب الأول : نشأة المؤسسة الجامعية (الجزائرية) وتطورها

المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الجامعية

المطلب الثالث : مبادئ ووظائف المؤسسات الجامعية

المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الجامعية ومعوقاتهما

المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: عناصر ومكونات الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: نظام ووسائل الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: أنواع وأنماط الاتصال التنظيمي

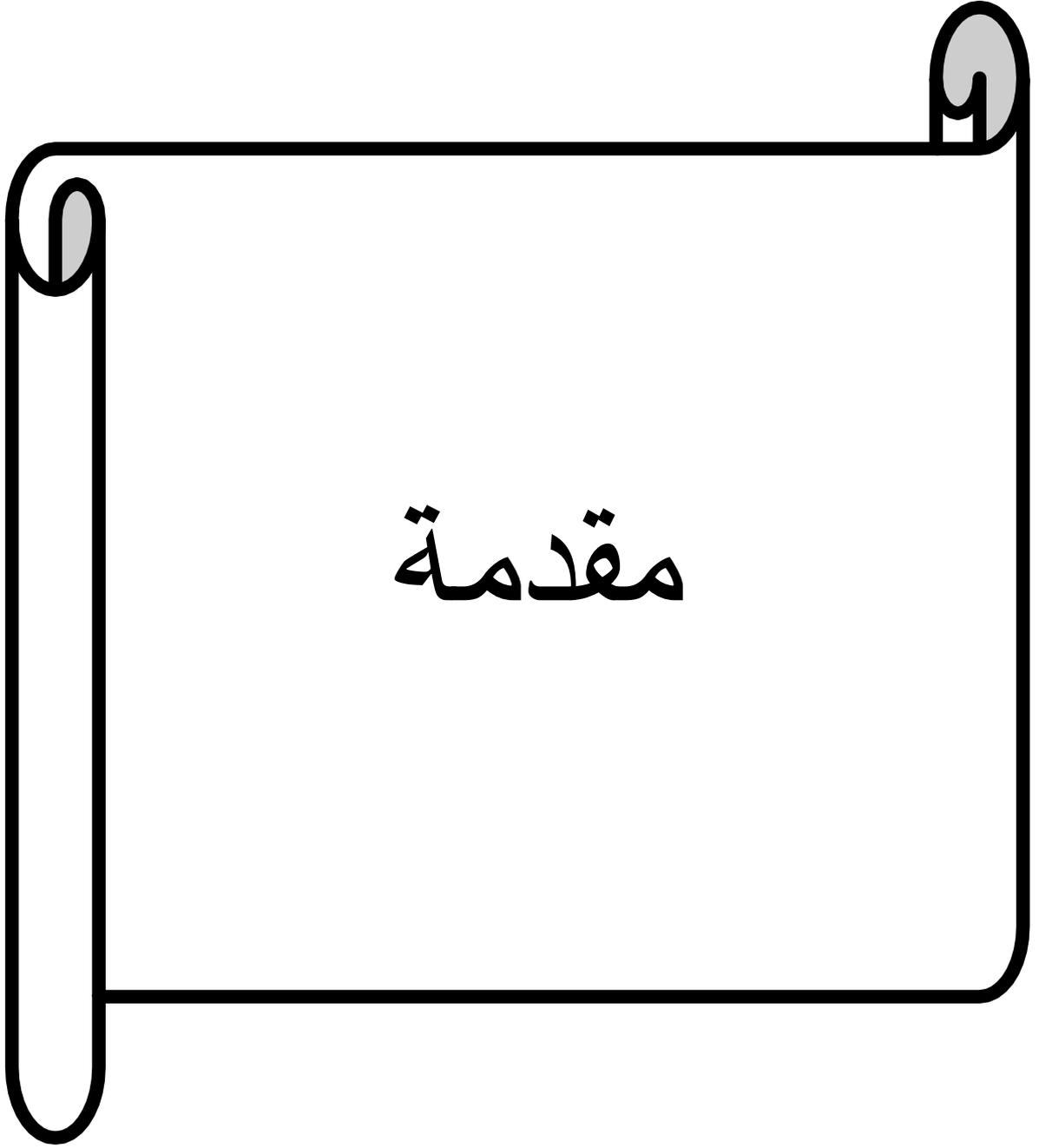
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

تحليل الجداول البسيطة

تحليل الجداول المركبة

نتائج الدراسة

خاتمة



مقدمة

يحتل موضوع الاتصال حيزا هاما في مختلف البحوث العلمية باعتباره نقطة تقاطع والتقاء مجموعة من العلوم الاجتماعية والإنسانية ويلعب الاتصال دورا هاما في مختلف المجالات والأصعدة وذلك راجع إلى طبيعة ما يقدمه ويسهم به في مجال التفاعل البشري والإنساني إذ لا يمكن للفرد أن يستغني عنه في تواصله مع محيطه وسعيه لتلبية مختلف احتياجاته ومصالحه، فالإتصال يعتبر أهم وسيلة للتفاعل والتواصل ويعمل على خلق الحركية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة ولقد أصبح الإتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة تنظيم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وبواسطته توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة كما أن الإتصال له دور كبير في الحياة اليومية للأفراد نظرا لكونه جزء أساسي في تحقيق التواصل والانتماء الاجتماعي والتطور الفكري والإنساني، ومن ثمة فإن الإتصال هو فن استخدام المعلومة من المرسل لغرض إيصالها إلى الطرف الآخر لإحداث الاستجابة.

ويعتبر الإتصال بجميع أشكاله هو التعبير عن الروابط والصلات بيننا وبين الآخرين فإن لم ينجح هذا الإتصال تعطلت الحياة واضطربت كل العلاقات فمن الصعب تخيل وجود مجتمع من المجتمعات أو أية مؤسسة من المؤسسات بدون ممارسة العملية الاتصالية ومن هنا يمكن القول أن العملية الاتصالية بمثابة الركيزة الأساسية في المجتمع وأحد الدعامات التي تساهم في انسجامه وتماسكه وتنمية وتطور المعارف لدى الإنسان من خلال وسائل الإتصال المختلفة للتعبير عن أبعاده التفاعلية والاجتماعية.

ومن أجل تسهيل العملية الاتصالية بفاعلية فالمؤسسات على اختلاف أنواعها والتي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثل : أهداف اقتصادية وخدمانية ... الخ ، حيث تعمل على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها، وجد الإتصال التنظيمي كوسيلة فعالة لكل نشاط داخل المنظمة سواء كان الإتصال أفقيا أو عموديا، فالمؤسسة تقوم بتسيير مواردها المادية والبشرية عن طريقه.

إذ يعتبر الإتصال التنظيمي ضرورة مهمة لا يمكن الاستغناء عنه فهو يمثل الوظيفة التي تمد المنظمة بالحيوية والنشاط، فبدونه تصاب المنظمة بالجمود وعدم الحركة وتتوقف حياتها فالاتصالات التنظيمية تمثل النبض المتدفق الذي يبعث الحياة في مختلف مكونات التنظيم، كما وقد أصبح الإتصال التنظيمي بعدا في الحياة الاجتماعية عموما والحياة التنظيمية خصوصا وهذا نظرا لدوره المهم في تنفيذ الإستراتيجية العامة لمختلف المؤسسات، فموضوع الإتصال التنظيمي داخل المنظمات احتل موقعا هاما في المؤسسات بشكل عام وارتقاع الروح المعنوية وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة بشكل خاص، مما يخلق جو تعاون وتكامل مابين العاملين داخل النسق العام وازدادت أهمية الإتصال التنظيمي بتطور وتعقد التنظيمات وأصبح عنصرا حيويا تهتم به

وبعناصره باعتباره عملية تفاعل بين الأفراد لتقوية روح الجماعة ويتم من خلاله إيصال المعلومات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

وتتجلى أهمية الاتصال التنظيمي في تأثيرها الفعال في المنظمات الإدارية ونذكر بوجه الخصوص المؤسسة الجامعية الجزائرية والتي هي عبارة عن مؤسسات تعتمد على المناهج والأساليب العلمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر دقة تساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما تهدف إلى ارتقاء بالمجتمع والفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، بالإضافة إلى تنمية شخصية طلابها لتشمل الجوانب العقلية والاجتماعية والتربوية وتزويد المجتمع بالمتخصصين الأكفاء اللازمين لخطط التنمية.

تعتبر الجامعة مركز توجيه للمجتمع وموقع الإطارات العليا من أساتذة وباحثين ومبدعين ومنها تتخرج إطارات الأمة، وهي كأى مؤسسة تتطلع إلى الحفاظ على مكانتها واستقرارها وضمان السير الحسن لمصالحها، ومن أجل أن يتحقق هذا وجب وجود أرضية متينة تعتمد على الاتصال التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في إدارة المنظمة من نقل الأوامر والتعليمات والقرارات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة بشكل جيد، فضلا عن التعرف بصفة دائمة على مقترحات وشكاوي العمال، والمشاكل والمعوقات التي تواجههم والعمل على معالجتها وإيجاد حلول فورية لها ومنه زيادة التفاعل والتقارب فيما بين الإدارة والعاملين وتقليل سوء التفاهم بينهم.

فالالاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية بمثابة أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين في المؤسسة ووسيلة فعالة في إحداث التأثير الايجابي في المنظمة، حيث يوصف هذا النوع من الاتصال بأنه أساس الاتصال وعماد العلاقات المهنية في المؤسسة، وذلك عبر وسائله وأساليبه المختلفة، كما أنه يوظف أيضا للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار.

لهذا أصبح الاتصال التنظيمي عنصرا حيويا يهتم به وبمختلف عناصره، باعتباره يساعد على تنمية وتمتين العلاقات التنظيمية، مما ينعكس بالإيجاب على الكفاية الإنتاجية للتنظيم ويبعث فيه التجديد، وتوحد الأهداف، ويلغي كل السلبيات من استياء، إحباط، صراع ... الخ، إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود شبكة من الاتصالات تنتقل عبرها المعلومات .

و قد جاءت هذه الدراسة عبارة عن محاولة الكشف عن أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية (جامعة البليدة 2)، والتي تحتوي في جوهرها على الإشكال الرئيسي التالي :

• ما هي أساليب الاتصال التنظيمي المعتمدة في المؤسسة الجامعية الجزائرية - جامعة البليدة 2 -؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التي تطرقت إليها الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا إلى أربعة فصول هي كالتالي :

الفصل الأول :

و الذي تم من خلاله عرض الخطوات المنهجية للدراسة، بداية من عرض الإشكالية وتساؤلات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات الدراسة المتبعة، وصولا إلى مجتمع البحث وعينته، والمفاهيم الرئيسية للدراسة، وكذا تقديم الدراسات السابقة وعلاقتها بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني :

اعتمد على مبحثين، المبحث الأول شمل الاتصال، مفهومه، خصائصه، أشكاله، أهميته، والمبحث الثاني والمدرج تحت إطار الاتصال التنظيمي، مفهومه، خصائصه ومبادئه، وظائفه، أهميته وأهدافه.

الفصل الثالث :

احتوى على مبحثين هو الآخر، المبحث الأول أدرج تحت عنوان المؤسسة الجامعية (الجزائرية)، وأهم ما اشتمل عليه المبحث الأول هو كالتالي، نشأة المؤسسة الجامعية، تعريف المؤسسة الجامعية، مبادئ ووظائف المؤسسة الجامعية، إلى جانب أهداف المؤسسات الجامعية ومعوقاتهما، أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساليب الاتصال التنظيمي وشمل النقاط التالية، عناصر ومكونات الاتصال التنظيمي، نظام ووسائل الاتصال التنظيمي، شبكات الاتصال التنظيمي، أنواع وأنماط الاتصال التنظيمي.

الفصل الرابع :

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، وقد تم التركيز فيه على تحليل بيانات الاستمارة وربطها بمتغيرات الدراسة، لتختتم الدراسة بعرض مختلف النتائج المتوصل إليها.

الإطار المنهجي

للدراصة

تمهيد :

يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإدارة والتنظيم، أو في مجال علوم الإعلام والاتصال، وما إلى ذلك...، ولأنه يدور حول الاتصال التنظيمي بشكله العام، والذي يعد عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة من تنظيم، تخطيط، رقابة، توجيه...، و بما أن ظاهرة الاتصال تمثل بؤرة هذه الأبعاد المختلفة، ومن أجل تحديد معالم هذه الدراسة تناولنا في هذا الفصل :

تحديد إشكالية البحث وتساؤلاتها، ثم تحديد أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، إلى جانب تحديد الأهداف، وضبط المفاهيم والمصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة.

وتليها الإجراءات المنهجية المتمثلة في مجتمع البحث، وعينة الدراسة، مع تحديد المنهج المتبع، ثم الانتقال إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي شملت استمارة استبيان.

1- إشكالية الدراسة:

يلعب الاتصال دورا هاما في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و الآراء و الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواءا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و باستخدام عدة وسائل بهدف الإعلام، الإقناع، و التأثير على أفكار و اتجاهات المتلقين، فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد و المجتمعات و تبادل المعلومات مما يجعل وجوده و استخدامه أمرا ضروريا و حتميا في ممارسة الأفراد لمختلف نشاطاتهم، و بذلك هو عملية أساسية لضمان التفاعل و التبادل المشترك بين هؤلاء الأفراد، و تزايدت أهمية الاتصال في مختلف المجالات حيث أصبح يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات (مؤسسات خدمتية، اقتصادية، شركات)، و بهذا ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التنظيم في شكل اتصال تنظيمي.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات و البيانات الضرورية لاستمرارها و من ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بناءها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل و تبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، و ذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد و الجماعات و التغيير أو التعديل فيها، و كذلك تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك تتشكل أساليب اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي، و كسب دعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إطارها الخارجي، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، و إنما على التعاون القائم بينهم، و تحقيق العمل الجماعي فعلى كل المستويات الإدارية التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و البيانات بين الأفراد و الجماعات.

فالمؤسسة هي نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة و أفراد في هيكل تنظيمي معين، و كذلك تبادل هذه المكونات للتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة و ذلك من أجل إنتاج سلعة أو خدمة و بها تحقق أهدافها، و للمؤسسة أنواع عديدة نخص بالذكر المؤسسات الخدمتية إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تستعمل كل الوسائل البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرفها، قصد خلق المنافع و الخدمات و توزيعها بين الناس، و نجاحها متوقف على نجاح أساليبها الاتصالية في تنظيم شؤونها، تعرف بنفسها و تسوق لخدماتها، و تعتمد معظم المؤسسات الخدمتية في الجزائر على الاتصال التنظيمي لتفعيل العلاقات الداخلية والخارجية لأنه يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات، كونه قد يحقق لها جملة مهمة من الأهداف، كالتنسيق بين أعضائها و مختلف وحداتها، و

يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، و يعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم و أفكارهم، و اتجاهاتهم، كما أنه قد يساهم في إزالة التوتر و الغموض داخل التنظيم.

و بناءا على ما سبق ونظرا لدور وأهمية الاتصال التنظيمي داخل التنظيم، جاءت هذه الدراسة الميدانية بجامعة -البليدة 2-، لتبين وتبرز أساليب الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ماهي أساليب الاتصال التنظيمي المعتمدة في المؤسسة الجامعية الجزائرية (جامعة البليدة 2)؟

2- التساؤلات الفرعية للدراسة:

- ما طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة؟.
- ما هي مستويات الاتصال التنظيمي السائدة في المؤسسة الجامعية؟.
- ما هي دوافع استخدام الموظفين للأساليب التنظيمية في -جامعة البليدة 2-؟.
- هل تساهم أساليب الاتصال التنظيمي المعتمدة في الجامعة محل الدراسة في تحسين وكفاءة العملية الاتصالية؟.
- ما هي معوقات الاتصالات التنظيمية في -جامعة البليدة 2-؟ .

3- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف و تحقيق جملة من الأهداف و هي:

- محاولة الكشف عن أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية.
- إبراز استخدامات الجامعة للأساليب التنظيمية.
- الكشف عن طبيعة الاتصال السائد في الجامعة.

4-أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية و أخرى ذاتية.

أ_الأسباب الموضوعية:

- _ معرفة الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية.
- _ علاقة موضوع البحث بالتخصص المدروس (الإعلام و الاتصال).
- _ تدعيم الدراسات حول أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

_ حاجة المؤسسة الجامعية للأساليب التنظيمية لتحقيق أهدافها.

ب- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في أن تكون دراستنا تساهم في توسيع الدراسات المستقبلية من هذا النوع.
- الاهتمام و الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
- ملاحظتنا للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات الجامعية، خاصة التي نتعامل معها ما أثار فضولنا لمعرفة الأساليب المستخدمة داخلها و المعوقات التي تؤدي إلى سوء الفهم بين موظفيها.
- نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع.

5- أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري.
- محاولة معرفة الأساليب الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الجامعية.
- تزايد الاهتمام بالاتصال لتحقيق الاستقرار و ضمان سير العمل و استمرارية المؤسسة .
- يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية الاتصال الفعال و الهادف، الذي هو بمثابة الصلة الواصلة بين المؤسسة و جمهورها.

6- المنهج المستخدم و أداة البحث:

6-1- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج السبيل الصحيح الذي يسلكه الباحث قصد تنظيم أفكاره ومعلوماته حول موضوع الدراسة، وذلك من أجل إثبات الحقيقة بالاعتماد على براهين علمية وموضوعية، وقبل التطرق إلى المنهج المستخدم لابد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروطا ومتطلبات خاصة به في البحث والتقصي، تفرض على الباحث استخدام منهج معين، وان عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة عشوائية، وإنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الذي يتبعه.

6-2- المنهج:

انطلاقاً من أننا نحاول التعرف على أساليب الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية (جامعة البليدة)، فقد تطلب استخدام المنهج المسحي، حيث يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذلك لتحليلها وتفسيرها.

6_3_ المنهج المسحي :

الذي يعني الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من خلال العناصر المكونة لها، والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك.¹

المنهج المسحي هو تلك الدراسة الاستطلاعية التي نقوم بها قصد الكشف عن مشاكل المجتمع.²

يعتمد المنهج المسحي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.³

كما يعرف المنهج المسحي بأنه عملية جمع الحقائق عن جماعة من الناس في بيئة معينة من حيث ظروف معيشتهم وأنشطتهم، يتناول الخصائص الديمغرافية والبيئية الاجتماعية والأنشطة والآراء أو الاتجاهات السائدة في جماعة معينة.⁴

6_4_ أدوات جمع البيانات :

تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع، وتتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي

¹ _ أحمد بن مرسل، مناهج في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص286.

² _ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، د.م، 2000، ص130

³ _ عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، ط، عمان، 2001، ص 87.

⁴ _ مصباح عامر، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، د.م، 2010، ص49.

تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز بحث حول موضوع معين.¹

وبما أن أدوات البحث العلمي هي الوسائل التي تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات، في إطار منهج معين يراه الأنسب لدراسته، وبما أنه علينا اختيار أنسب الأدوات البحثية التي تحقق لنا جمع البيانات والمعلومات فإننا رأينا أن أنسب الأدوات البحثية التي يمكن الاعتماد عليها في دراستنا هذه هي: الاستبيان.

نظرا لطبيعة المنهج المستخدم في هذه الدراسة نقوم باستخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث بما يتناسب مع الخصائص الاجتماعية والثقافية للمبحوثين(عينة الدراسة) وتشتمل على:

الجزء الأول: أسئلة تتعلق بالبيانات الديمغرافية والاجتماعية للموظفين بالجامعة(الجنس، السن، التخصص، الحالة المدنية، مكان الإقامة، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

الجزء الثاني: أسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة والتساؤلات الخاصة بها، حيث تم تقسيمها إلى محاور وكل محور يتفرع إلى أسئلة ثانوية.

6_5_ الاستبيان :

وسيلة من وسائل جمع البيانات، تستخدم للحصول على إجابات لمجموعة من الأسئلة المدونة في نموذج يملؤه المبحوث بنفسه.²

فهي مجموعة من الأسئلة مرتبة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.³

إن الاستبيان أداة من الأدوات المهمة لجمع البيانات خاصة أن هذه الأداة تسمح للمبحوث أن يجيب إجابة تلقائية على الأسئلة دون اصطناع مواقع التفاعل أو فرض إيماءات من الباحث، ويعتمد الاستبيان

¹ عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

² عبد الكريم بوحفص، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2011، ص 193.

³ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2001، ص 66.

على الكلمة والسؤال والحوار، ولكنه غير متبادل بين الباحث والمبحوث وبدون وجود مواقف للتفاعل بينهما.¹

كما يعتبر الاستبيان أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.²

تشتمل الاستمارة التي قمنا بتصميمها في إطار هذا البحث على 20 سؤالاً، تنوعت هذه الأسئلة وأهمها الأسئلة المغلقة، والتي تعرف بأنها تلك الأسئلة التي يحدد الباحث من خلالها عدداً من الإجابات بوصفها خيارات ليس للمبحوث إلا أن يختار بينهما، وتمتاز هذه الأخيرة بسهولة إجابتها وسهولة تبويبها وتحليلها.³

و يرجع حجم الأسئلة المتنوع ومعتبر نوعاً ما في الدراسة إلى امتداد الموضوع إلى عدة جوانب واحتواءه على زوايا بحثية متنوعة، من المهم تجسيدها من خلال هذه الاستمارة، قصد معرفة رأي المبحوث حول أساليب الاتصال التنظيمي المتواجدة في المؤسسة الجامعية.

كما احتوى الاستبيان في شكله الأخير على 20 سؤالاً متسلسل ضمن خمسة محاور وهي كالاتي :

المحور الأول: طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية (جامعة البليدة 2).

المحور الثاني: أنواع ووسائل الاتصال السائد في الجامعة (جامعة البليدة 2).

المحور الثالث: دوافع استخدام الموظفين للأساليب التنظيمية في جامعة البليدة 2.

المحور الرابع: مساهمة أساليب الاتصال التنظيمي في تحسين وكفاءة العملية الاتصالية.

المحور الخامس: معوقات الاتصالات التنظيمية في جامعة البليدة 2.

¹ _ علي عبد الرزاق جبلي، تصميم البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط2، د م، 2003، ص 329.

² _ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص 88.

³ _ سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1415، ص 573.

7_ تحديد المفاهيم :

• تعريف الأساليب اصطلاحاً :

تعرف على أنها العمليات التي يستخدمها الفرد في تصنيف ادراكاته للبيئة وتنظيمها أو الطرق التي يستجيب بها للمثيرات، والمنهج الذي يسلكه في السيطرة عليها وتوجيهها.¹

والأساليب هي الكيفية التي يكون عليها سلوك الفرد، إن لهذه الكيفية صفة العمومية والاستمرار على رغم اختلاف المحتوى.²

• تعريف الأساليب إجرائياً:

الأساليب هي تلك الوسائل والأدوات التي يستخدمها الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية من أجل تحقيق التناسق والتكامل داخلها وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحتوي هاته الأساليب على أشكال وأنماط مختلفة.

• تعريف الاتصال التنظيمي اصطلاحاً :

هو سلوك إنساني اجتماعي تبادلي، يقوم من خلاله طرف ما (المرسل) باستخدام الرموز الشفهية أو الكتابية أو المرئية أو الصوتية أو غير اللفظية (أو مزيج من بينهم) لأجل توفير ونقل وتوصيل معلومات أو آراء أو أفكار أو خبرات (موضوع الاتصال) إلى طرف أو أطراف آخرين المستقبل أو المستقبلين، وذلك بغرض الإعلام أو الحصول على استجاباتهم أو التأثير على سلوكياتهم أو لتحريكها نحو وجهة معينة والوصول إلى وحدة فكر بين جميع الأطراف وفهم مشترك لموضوع الاتصال.³

• تعريف الاتصال التنظيمي إجرائياً :

¹ _ الشراوي، أنور محمد، الأساليب المعرفية في علم النفس والتربية ، مكتبة الأنجلو، دط، القاهرة، 2006، ص 46.

² _ حاسن رافع، أساليب التفكير لدى الطلاب وطالبات المستويات الأولية والنهائية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مج تاسع عشر، الرياض، 2006، ص 883.

³ _ عودة، محمد أمين، معوقات الاتصال الإداري في المنظمات دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، مجلة دراسات الخليج العربية، الكويت، العدد الرابع والثمانون، 1997 كلية الآداب، ص 81.

هو مجمل النشاطات، الأعمال و السلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم داخل التنظيم، من أجل نقل المعلومات والخبرات وتحقيق التنسيق والتواصل فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

• تعريف المؤسسة الجامعية اصطلاحاً :

يمكن اعتبار الجامعة دولة فكر و علم، فهي ذات علاقات واسعة تربط القريب بالبعيد و تؤثر فيما حولها أكثر مما تتأثر بهم، و تستمد أهميتها من ذاتها و ليس لأي اعتبارات كانت، وما يمكن أن نعرف به الجامعة أنها "مأخوذة من كلمة université و تعني التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذاً في مجال السياسة، من أجل ممارسة السلطة، " وهكذا استعملت كلمة الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة و الطلاب من مختلف البلاد و الشعوب، هكذا و تعد كلمة الجامعة بالعربية ترجمة للكلمة الانجليزية".¹

كما يمكن القول بأنها " تعد من المؤسسات المعرفية ذات المكانة المحترمة و الوزن الكبير داخل المجتمعات التي تحترم بل تقدر العلم و العلماء، كما أنها تؤثر و تتأثر بكل ما يحمله من آمال و تطلعات بل هي ترجمة لواقع و حقيقة المجتمع".²

عرفها عبد الله عبد الرحمان :بأنها إحدى المؤسسات أو التنظيمات الاجتماعية التي تسهم في عملية تنمية المجتمع بصفة عامة، ولها وظائف متعددة هي :العملية التعليمية، زيادة المعرفة، إجراء البحوث المتنوعة للمساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي الذي توجد فيه، ومن ناحية أخرى يمكن أن نتصور المؤسسات الجامعية ما هي إلا نسق فرعي يرتبط بالتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.³

• تعريف المؤسسة الجامعية إجرائياً:

هي مؤسسة علمية تسعى للمساهمة في تنمية المجتمع من خلال تقديم خدماتها التي تهدف من خلالها إلى نشر الوعي والرفي بالمستوى الثقافي والعلمي لخريجها وأساتذتها، وهي كغيرها من المؤسسات لها هيكل تنظيمي معين، كما أنها تخضع لقانون معين وتهدف إلى إخراج أشخاص مثقفين ومهنيين بالإضافة إلى باحثين علميين، من أبرز مهامها التعليم العالي والبحث العلمي.

¹ محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسه، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2002، ص 10.

² جمال معتوق، قراءة نقدية لازمة للتعليم العالي بالجزائر-الجامعة الجزائرية و التحديات الراهنة-، دفا تر مخبر جامعة خيضر، بسكرة، 2006، ص20.

³ عبد الله عبد الرحمان، دراسة في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، ج2، لبنان، 2000، ص25

8_ الخلفية النظرية للدراسة :

• النظرية البنائية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية على تنظيم المجتمع، وبنائه و ضمان استمراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل، والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف.¹

وتؤكد هذه النظرية بأن النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ النظام المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء وفي النظم الأخرى، كما أكدت هذه النظرية على أن كل جزء من أجزاء النسق يكون نافعا وظيفيا، وقد يكون ضارا وظيفيا، كما يكون غير وظيفي، ولكل نسق احتياجات لا بد من الوفاء بها، وإلا فإن النسق سوف يفنى أو يتغير تغييرا جوهريا، فكل مجتمع يحتاج مثلا إلى أساليب لتنظيم السلوك.²

كما أن جميع الأنشطة المتكررة في التنظيم تساهم في استقراره وكل جزء يمارس وظيفته ويبقى يمارسها مما يؤدي إلى استقرار المجتمع.³

وقد تم إسقاط هذه النظرية على موضوع دراستنا، وذلك باعتبار أن المؤسسة الجامعية (جامعة البليدة2) نسق اجتماعي يتكون من مجموعة الأنساق الفرعية، لكل نسق فيها أدوار ووظائف داخل المؤسسة، تضمن تكامل وترابط أنشطتها، والاتصال التنظيمي أحد هذه الأنساق الفرعية، الذي يقوم بأنشطة متكررة تضمن تفاعل وترابط العناصر، حيث تسمح شبكات الاتصال لأفراد العمل بانسجام، وتفاعل المؤسسة مع محيطها بغية توقع التغيرات والتكيف معها لكي تحافظ على توازنها والمؤسسة الجامعية هي نسق يقوم بمجموعة من الوظائف والأدوار، يقوم الاتصال بداخلها بمجموعة من الأنشطة المتكررة، تضمن التوازن والتفاعل داخل المؤسسة ويعمل على بقائها واستمرارها.

¹ _مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، دط، لبنان، دت، ص 174، 175.

² _عزراء عيواج، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، مذكرة ماجستير، في علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 59.

³ _محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2، القاهرة، 2004، ص 15.

وتعتبر النظرية البنائية منطلق العديد من الدراسات كما هو الحال في موضوع دراستنا، إذ في ضوء هذه النظرية يمكن التعرف على أنواع وأساليب الاتصال التنظيمي المتواجدة في المؤسسة الجامعية، فهذه النظرية مهمة في موضوع دراستنا بشقيه النظري والميداني.

9_الدراسات السابقة :

❖ الدراسة الأولى: ¹

واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، الطالبة عمار زوليخة، دراسة ميدانية بجامعة خيضر بسكرة، الجزائر، في إطار إعداد رسالة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، عام 2001.

❖ حاولت هذه الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسي يتضمن مجموعة تساؤلات أهمها:

• ما هي وسائل الاتصال في المؤسسة؟.

• وما هي أطرها التنظيمية؟.

• وهل يحسن استعمالا لمتوفر منها؟.

واشتقت من هذه التساؤلات أربع فرضيات وهي:

_ يتميز الاتصال في الجامعة بقلّة المتخصصين.

_ يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية.

_ عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال في المؤسسة.

_ تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة.

❖ نتائج الدراسة :

• تستخدم الجامعة مجال الدراسة في اتصالها بجمهورها الداخلي و الخارجي، الاتصال الشفوي والكتابي معا حسب ما تتطلبه طبيعة المعلومات المقدمة والوسائل المستخدمة.

• تتوفر المؤسسة الجامعية مجال الدراسة على خلية الإعلام والاتصال، تقتصر مهمتها على تنظيم التظاهرات العلمية والثقافية، من معارض ومحاضرات و ملتقيات...الخ.

¹ اعداد الطالبة عمار زوليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.

- كشفت الدراسة أيضا أن أفراد عينة البحث يجدون صعوبة في فهم الرسائل ولغتها.
- تولي الجامعة (مجال الدراسة) اهتمام كبير لعلاقتها الخارجية وتشمل هذه العلاقات: رجال الأعمال، الشركات والجماعات المهنية، و الثانويات.

❖ دراسة الثانية:¹

أساليب الاتصال مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، دراسة نجبية هبوب، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2001.

❖ تساؤلات الدراسة:

- كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها في البناء التنظيمي البلدي؟.
- ما هي القنوات التي يتم عبرها تبليغ المرؤوسين للأوامر والقرارات؟.
- ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين؟.

وبنيت الدراسة على ثلاث فروض فرعية وهي :

_ ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي.

_ يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعدد الجهاز الإداري في البلدية.

_ ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

❖ نتائج الدراسة:

- ترتبط أساليب الاتصال بالبناء التنظيمي ببلدية سكيكدة من خلال ارتباط تحديد الأدوار بالفعالية التنظيمية ووضوح القواعد والجزاءات.
- سوء استعمال السلطة والمسؤولية، التقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب الرسمية، وهذا يعني أن الفرضية الثانية قد تحققت.

¹ _ إعداد الطالبة نجبية هبوب، أساليب الاتصال، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2001.

- أكدت الدراسة أن أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة ، والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ اجتماعي لديمقراطية الاتصالات ، وارتباط التنسيق بالتكامل الاجتماعي.

❖ الدراسة الثالثة:¹

فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية للباحث العربي بن داود ، دراسة ميدانية بمركب الرفعات والمجارف، قسنطينة، 2008.

• فرضيات الدراسة:

- _ تهتم المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بشروط الفعالية الاتصالية.
- _ كلما كان الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الادارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.
- _ فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.
- _ الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

❖ نتائج الدراسة:

- إن الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أو رفع شكاويهم.
- إن الاتصال من الإدارة إلى العمال(النازل) يشكو من ضعف نسبي، وتبدو قنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات والأوامر خاصة بالنسبة للمستويات القاعدية.
- يوصف الاتصال الأفقي في هذه المؤسسة بأنه ايجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسة التي تم التطرق إليها والمتمثلة في { واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية } من إعداد الطالبة عامر زوليخة، أفادتنا في التعرف على وسائل الاتصال التي تعتمد عليها معظم الجامعات

¹ _ إعداد الطالب العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة تطبيقية بمركب الرفعات و المجارف، قسنطينة، 2008.

الجزائرية وبما أن موضوع دراستنا هو أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية فقد ساعدتنا هذه الدراسة في كثير من محطات بحثنا وخاصة في صياغة بعض أسئلة الاستبيان.

أما الدراسة الثانية معنونة بـ {أساليب الاتصال ، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية } من إعداد الطالبة نجيبة هبهبوب، ساعدتنا هذه الدراسة في ضبط الموضوع قيد الدراسة ، حيث تبين أن هذه الدراسة درست أساليب الاتصال الأمر الذي جعلنا نستفيد من جانبها النظري ، كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في بعض الإجراءات المنهجية مثل: أدوات جمع البيانات.

أما فيما يخص الدراسة الثالثة المدرجة بعنوان {فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية } للطالب العربي بن داود، مكنتنا هذه الأخيرة من معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي و مدى فعاليته في المؤسسة العمومية الجزائرية، كما أفادتنا في الشق التطبيقي وذلك من خلال تشابه نوع العينة والمتمثلة في الموظفين المتواجدين في المؤسسة محل الدراسة ونفس الأمر مطبق في دراستنا الحالية، ومكنتنا هذه الدراسة من معرفة أنواع الاتصالات التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وساعدتنا أيضا في تكوين فكرة عن العديد من المؤشرات الأساسية لانجاز الإطار التطبيقي.

10_ مجتمع البحث وعينة الدراسة :

10_1_ مجتمع البحث :

مما لا شك فيه أن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة، فمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز على الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث و التقصي.¹

كما يعرف أيضا مجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة.²

وعليه يشمل مجتمع البحث في دراستنا موظفين جامعة لونيبي علي بالبليدة.

¹ _ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2012، ص 13.

² _ لحسن عبد الله باشيوه وآخرون ، البحث العلمي مفاهيم وأساليب وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع ،بط، دم، 2010، ص253.

10_2_ عينة البحث:

فما هو معروف علمياً أنه من الصعب على الباحث إجراء دراسة مسحية لجميع مفردات البحث، حيث أن دراسة مجتمع البحث كله يتطلب وقتاً طويلاً وجهداً وتكاليف مادية مرتفعة، ولهذا يلجأ الباحثون عادة إلى أسلوب الأخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الأصلي، حيث تعرف العينة على أنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة يحمل خصائص وسمات هذا المجتمع، وتمثله تمثيلاً دقيقاً فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة.¹

كما تعرف أيضاً على أنها نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، و تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني عن دراسة كل وحدات المجتمع ومفرداته، وخاصة في حالة استحالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات، ويتم اختيار العينات عادة وفق أساليب وطرق علمية متعارف عليها.²

وبناءً على كبر حجم مجتمع البحث الأصلي في المؤسسة، تم اختيار العينة الطبقية للإمام بالموضوع أكثر، ولضمان أحجام عينة كافية للمجالات ذات فائدة في التحليل، بالإضافة للحماية من سحب عينة ضعيفة التمثيل، كما أن هاته العينة هي المناسبة والمريحة علمياً وإدارياً حسب دراستنا.

يستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات الغير متجانسة والتي تتباين مفرداتها وفقاً لخواص معينة، مثل: المستوى التعليمي لمفردات مجتمع الدراسة، الجنس، نوع التخصص، ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لهذه الخواص، وعادة تتجانس مفردات الطبقة الواحدة فيما بينها وتختلف الطبقات عن بعضها البعض، ويعتبر هذا النوع من العينات الأنسب للمجتمعات المتباينة، حيث تكون العينة ممثلة لكافة فئات مجتمع الدراسة.³

* حيث سنقوم في دراستنا بالسحب العشوائي البسيط في كل طبقة، وتمثل حجم عينتنا في 60(ستون مفردة)، حيث قسمت على 3 طبقات فكل كلية أخذنا منها 20 مفردة، الطبقة الأولى المتمثلة في كلية

¹ _ منال هلال مزاهرة، مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 111.

² _ محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 232.

³ _ عدلي علي أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، ج2، الإسكندرية، 1998، ص 19.

الآداب واللغات، والطبقة الثانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتليها الطبقة الثالثة كلية الحقوق و العلوم السياسية.

11_ مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف على المنطقة التي أجريت بها الدراسة، حيث يرى العديد من الباحثين في مجال البحث العلمي أن تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الدراسة، وقد تم تحديد مجالات الدراسة في:

المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

11_1_ المجال المكاني:

يشير المجال المكاني أو البيئة التي يقوم الباحث بتحديدتها، وهذا المجتمع قد يكون مجتمع جغرافي أو منطقة جغرافية من مناطق هذا المجتمع، وتمثل النطاق الجغرافي الذي أجرينا فيه دراستنا هو جامعة لونيسسي علي بالبيدة.

11_2_ المجال الزمني :

هي تلك الفترة التي استغرقها الباحث في دراسته من بداية جمع المعلومات والبيانات الأساسية حول موضوع الدراسة منذ أن كان فكرة مجردة إلى نهاية إنجازها في شكلها النهائي حيث تم البدء في عملية إنجاز هذه الدراسة مع بداية السنة الجامعية 2019/2020.

❖ الشطر الأول :من بداية اختيار الموضوع والذي كان في شهر أكتوبر إلى غاية الانتهاء من جمع المعلومات النظرية في أواخر شهر ماي.

❖ الشطر الثاني :من نهاية جمع المعلومات النظرية في شهر ماي، ثم توزيع الاستمارة

من 17 جويلية 2020 إلى غاية 27 جويلية 2020.

11_3_ المجال البشري :

يمثل المجتمع البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية ولا منتهية من العناصر المحددة من قبل والتي تكون مجالاً للملاحظة، ولكي تكون الدراسة علمية وعملية، ولكي يصل الباحث إلى نتائج

واقعية وموضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا، حيث أنه يسمح بتحديد نوع العينة المطلوبة الاختيار ، ولجمع المعلومات من أفرادها عن طريق استخدام الأدوات البحثية وقد اقتصر مجالنا البشري في دراستنا هاته على موظفي جامعة البليدة، أي دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة البليدة.

الإطار النظري

للدراسة

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي همزة وصل بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية، لذا يعد من الأمور المهمة داخل المؤسسة حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود هذا الأخير، بل من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير المؤسسة حيث أنها تقوم بنقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر أي تنظيم، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مبحثين :

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي مفهومه، خصائصه، وظائفه، أهميته.

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

يعرف الاتصال لغة : بأنه كلمة مشتقة من مصدر (وصل) والذي يحمل معنيين رئيسيين :الربط بين كائنين أو شخصين، فوصل الشيء بالشيء وصلا وجمعه ضد فصله، وصل إلى الشيء، بلغه فالإتصال لغة هو الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة.¹

وتقابلها كلمة communication في اللغة الفرنسية ، وهي مشتقة من الأصل اللاتيني بمعنى commun أي بمعنى عام أو مألوف أو شائع،أو مشترك ،أو من لفظ communicare وتعني تأسيس جماعة أو المشارك.²

أما بالنسبة لجمال الدين عويسات فان الاتصال هو أساس العلاقات الإنسانية وليس شيئاً قائماً بذاته، من خلاله يمكن أن تتطور العلاقات وهو يشمل الرموز، صور وكلمات والمعلومات والأفكار والتجارب كما أن عملية الاتصال حسبه هي عملية تفاعل بين طرفين وتسير هذه الأخيرة في اتجاهات مختلفة³.

يعرفه ناصر محمد العديلي الاتصال بأنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التقاهم بين المرسل والمرسل إليه.⁴

فالإتصال عملية اجتماعية فاعلية، حركية بين طرفين مرسل ومستقبل من خلال رسالة معينة، تكون فكرة أو معلومة أو موقف أو رأي أو عبرة أو أي مضمون اتصالي آخر، كالأشارات والرموز والإيحاءات ولغة الجسد عبر قنوات اتصالية، ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا فيما بينهما قصد الإقناع أو التأثير على السلوك لتحقيق أهداف معينة.⁵

1- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط3، بيروت، 2000، ص18

2 _ حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، ط5، الإسكندرية، 2007، ص 270.

3 _ جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، دط، مصر، 2003، ص39.

4 _ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، ط1، السعودية، 1995، ص164.

5 _ عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2002، ص 329 .

أما أحمد ماهر فقد عرف الاتصال بأنه: عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة إلى طرف الآخر.¹

المطلب الثاني: خصائص الاتصال

خصائص العملية الاتصالية:

إن عملية الاتصال هي عملية معقدة وحساسة، ولها سمات عدة، وهذا ما جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص، أهمها ما يلي:

*الاتصال عملية ديناميكية:

الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس ، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس ، فتغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا أيضا في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل والاتصال معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.²

*الاتصال يشكل نظاما متكاملًا:

يتكون الاتصال من وحدات مترابطة، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ووسائل ورجع الصدى وبيئة اتصالية، وإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فان الاتصال يتعطل ولا يحقق النتائج المرجوة منه.³

¹ _يعقوب حسين نشوان، جميل عمران نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2003، ص54.

² _ طلال عبد الله الزغبى، موسى الكردي، وهاني حتمل عبيدات، مهارات الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص41.

³ _ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص21.

*الاتصال ذو أبعاد متعددة :

فالالاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، فكل الرسائل فيها على الأقل بعدين من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الحديث والتوكيد وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات ، فالالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ونقوم به من أجل تحقيق أهداف تسعى إليها.¹

*الاتصال له صفة التلقائية:

منذ أن وجد الإنسان على الأرض وهو يحاول أن يكون علاقة و أن يتحدث مع غيره ، واخترع لذلك اللغة والإشارات وكافة الألوان التي تمكنه أن يدرك ويفهم ويفكر ويتصل ، ولننظر إلى أنفسنا إذا ذهبنا إلى مكان ووجدنا فيه أفراد سوف نتحدث معهم ، وقد يكون حديث عابر لكنه يؤثر ، حتى الصمت واستخدام الحواس هو لغة ووسيلة اتصال فعالة ويدل على أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.²

*الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس له بداية أو نهاية ،فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، فالالاتصال سيستمر مدى الحياة أي يمكن القول أن الاتصال دائم ومتواصل مادامت البشرية على قيد الحياة ، وعليه فالالاتصال سيبقى مادامت البشرية كائنة ولا يمكن أن نستغني عن الاتصال مهما كان الأمر.³

*الاتصال تفاعلي وأني ومتغير:

فالالاتصال ينبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته.⁴

*يستخدمه الهاوي والمحترف:

¹ _ حسن محمود إبراهيم حسان، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007، ص 275.

² _ مجد الهاشمي، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري مدخل إلى الاتصال وتقنياته الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2012، ص38

³ _ نفس المرجع ، ص42.

⁴ _ محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة(مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص149.

إن الاتصال بمختلف أنواعه يقوم به الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة، كذلك يستخدمه ويزاوله المحترفون في الدعاية والتسويق والصحافة وقوى الإعلام الأخرى قديما وحديثا.¹

المطلب الثالث: أشكال الاتصال

يمكن تحديد أنواع الاتصال وفقا لعدة معايير تتمثل فيما يلي:

1- حسب اللغة:

- اتصال لفظي: يكون الاتصال لغويا إذا تم تبادل المعلومات شفويا أم كتابيا و تعتبر المحادثات أهم أشكال الاتصال اللفظي.

- اتصال غير لفظي: و هو الاتصال الذي يتم من خلاله تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار دون استخدام لغة الألفاظ أو ما يعرف باستخدام لغة الجسد، و يكون هذا النوع من الاتصال في شكل تعبيرات الوجه، الصمت و الصوت، الإشارات و الإيماءات و الرقص و الصورة و قراءة تعبير حركة الشفاه.²

2- حسب درجة التأثير:

- اتصال ذاتي: يحدث بين الفرد و ذاته.

- اتصال فردي: و هو ذلك المستوى من الاتصال يحدث بين فرد و فرد آخر أو أكثر.

- اتصال جمعي: و يكون بين فرد و مجموعة كبيرة من الأشخاص كالخطب الدينية مثلا.³

- اتصال جماهيري: هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، و يتميز الاتصال الجماهيري في قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات و المستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، مع مقدرة على خلق رأي

عام، و على تنمية اتجاهات و أنماط من السلوك غير موجودة أصلا، و المقدرة على نقل الأفكار و المعارف و الترفيه.

¹ _ محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص61.

² - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر، دط، الإسكندرية، 2003، ص32.

³ - ben kaid kesba , approche de processus de communication , rêve des sciences humaines

و تشمل وسائل الإعلام الجماهيرية تلك الوسائل التي لها مقدرة على نقل الرسائل الجماهيرية من مرسل إلى عدد كبير من الناس، و تتمثل مقدرتها الاتصالية في استخدام معدات ميكانيكية أو الكترونية مثل الصحف و المجلات و الكتب و السينما و الراديو و التلفزيون، وقد نشأت هذه الوسائل و تطورت في ظل ظروف تاريخية و اجتماعية و دولية.¹

يستعمل هذا المفهوم لوصف عمليات الاتصال التي تشمل مجموعة من الناس بواسطة وسائل الاتصال الجماهيري كالتلفزيون و الإذاعة و الصحف و المجلات و تختلف عن بقية أنواع الاتصال الأخرى في أن المرسل لا يكون في وضع مباشر مع الجمهور و بالتالي تفقد صفة التبادلية.²

و الجدول التالي يوضح بالتفصيل أوجه الاختلاف و التشابه بين نماذج الاتصال حسب درجة التأثير.

الجدول رقم 1: مقارنة بين أنواع الاتصال الإنساني.

الاتصال الذاتي	الاتصال الشخصي	الاتصال الجمعي
المرسل - الحواس	شخص أو مجموعة أشخاص	مؤسسة
المستقبل - العقل	شخص أو مجموعة أشخاص	جمهور
الرسائل - نبضات الكترونية	اللغة	اللغة
الوسيلة - الجهاز العصبي	الصوت	سمعية - بصرية
الاستجابة - نبضات الكترونية	أسئلة	رسائل
التشويش - الصداق	صوت مزعج	طباعة غير واضحة

المصدر:³

3- حسب درجة التأثير:

¹ -خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل، ط1، الإسكندرية، د ت، ص 47 .

² - فضيل دليو و آخرون، فعالية الملتقى الوطني الثاني للاتصال حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 19.

³ - جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال و الإعلام المفاهيم المداخل النظرية، دار المعرفة الجامعية، دط، د م، 2006، ص 213.

- اتصال رسمي: و يقصد به الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم التنظيم أو المنظمة و بواسطة قنوات الاتصال الرسمي.

- اتصال غير رسمي: و هو الاتصال الذي يتم بوسائل غير رسمية و يقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، و الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة كما يساعد على تنمية روابط الصداقة و العلاقات الإنسانية الحسنة فله من الأهمية ما يجعله مكملًا للاتصال الرسمي في عديد الأحيان.

4- حسب الاتجاه:

- اتصال نازل: وهو الاتصال الذي يبدأ من اعلي التنظيم إلى أسفله أي من الرئيس إلى المرؤوسين.

- اتصال صاعد: وهو الاتصال الذي يبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلاه، أي من المرؤوسين إلى الرئيس وهو مكمل للاتصال النازل، حيث لا يمكن دور العمال في استقبال الرسائل فقط و تطبيق القرارات والأوامر، بل لهم القدرة على إرسال المعلومات و التقارير و الاقتراحات و الشكاوي أيضا إلى المستويات العليا وهو ما يحقق الإدارة بالمشاركة.

- اتصال جانبي (أفقي): يتم هذا النوع من الاتصال في المستوى الواحد للتنظيم، بحيث يتم إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف العمال الذين يشغلون في نفس المراكز أو مناصب العمل، وهو ما يساعد على إمكانية انتشار المعلومات و الأفكار بين الأعضاء، و تحقيق التعاون الفعال بين مختلف الوحدات¹.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال

لم يعد خافيا أننا نعيش عصر الاتصال، فقد تقدمت تقنيات الاتصال بشكل مثير و تعددت وسائله إلى حد جعل الأقمار الصناعية توحد بين القارات لتنتقل الكلمة و الصورة عبر آلاف الكيلومترات و تعرضها مباشرة على جميع سكان المعمورة، و من ثمة نال موضوع الاتصال اهتمام الكثير من الدارسين الذين يعالجون الاتصال بوصفه عملية اجتماعية و ضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية ذاتها، و ازداد الاهتمام بأساليب السيطرة الاجتماعية و توجيه الرأي العام بتطبيق مناهج البحث الحديث في هذا المجال و ذلك لأغراض متعددة تربوية و سياسية و عسكرية و تجارية.

¹-فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه نظريته ووسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، دط، القاهرة، 2003، ص20.

و باعتبار أن الاتصال هو عملية نقل و تبادل المعلومات من فرد إلى آخر، فقد أصبح له أهمية ضرورية كبيرة بالنسبة للأفراد و الجماعات و التنظيمات، و قد تنبه الكثير من العلماء إلى أهمية الاتصال من خلال ما يلي:

1- من خلاله يمكن زيادة مشاركة الأفراد في مشاريع التنمية، و كذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم و ذلك لأن المعلومات التي يتحصلون عليها من العملية الاتصالية تتسم بالصدق والصرحة والوضوح في غالب الأحيان.

2- يكسب الأفراد معلومات جديدة كما يزيد من عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال الصحف و المجلات و الهاتف النقال و الانترنت.

3- يعتبر الاتصال أداة فعالة لمواجهة الشائعات و تحسن الأداء و التبادل الفكري بين الأفراد.

4- يمثل إحدى العمليات الإدارية الهامة و هذا لما يوفره من معلومات تساعد القائمين على وضع و إعداد الخطط و تنفيذها و حل مشاكل التخطيط و التنسيق و العلاقات الإنسانية.¹

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي (مفهومه، خصائصه، وظائفه، أهدافه)

المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي

*يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها، فمنذ الربع الأخير من القرن العشرين دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيات الاتصال والإعلام، بعد أن اكتسب أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات والمنظمات بفعل ما اكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل، وتبادل المعلومات وكذلك تغير الأفكار والاتجاهات، ومن هذا المنظور التطوري اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا يستغنى عنها لتخطيط المشاريع، وتنظيم مختلف الأنشطة، فكان الاتصال التنظيمي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف تخصصاتها الإنتاجية والاستهلاكية في عمليات التفاعل

¹- عبد الرحمان عزي و آخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1992، ص 18.

الاجتماعي وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.¹

* يعرف الاتصال التنظيمي أو الإداري: بتلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات، وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات، بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات.²

* يعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي: بأنه الاتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، ومعنى أيضا نشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.³

* ويعرف أيضا بأنه: عملية إدراكية واجتماعية ونفسية تقوم داخل المنظمة، وتساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار والمعلومات عبر القناة الرسمية، مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحقيق مشاريعها وأهدافها والحفاظ على مقوماتها ومسيرتها.⁴

* ويعرف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال التنظيمي:

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، وهو يتضمن الاتصال الرسمي والغير الرسمي.⁵

* وعرفه الدكتور محمد منير حجاب وقال: هو تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.⁶

* ويعرف أيضا بأنه ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته

¹ _ فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² _ محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، 1982، ص 242.

³ _ محمد ناجي الجوهري، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، الإمارات العربية، 2000، ص 18.

⁴ _ بسام عبد الرحمان مشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011، ص 103.

⁵ _ فضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 50.

⁶ _ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار النشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2003، ص 119.

وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.¹

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الاتصال التنظيمي

* خصائص الاتصال التنظيمي:

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

ـ المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير: فالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال ، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

ـ الثقة في مصدر الرسالة: حيث أنه بدون ثقة فان الرسالة لن تحقق أهدافها.²

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

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

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

ـ الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات الكاملة دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة.³

ـ الإقناع والتأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع فعال وله رد ايجابي فانه يقوم بلا شك على

إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، دط، عمان، 1999، ص 221.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص41.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص176.

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

* مبادئ الاتصال التنظيمي :

مبدأ مركزية السلطة وتفويضها: تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد، ويتم إعطاء الحق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان.

مبدأ التوازن: يجب أن يكون عبء العمل موزعا على الإدارات بالتساوي ما أمكن ذلك.

مبدأ المرونة: إمكانية التنظيم على استيعاب تغيرات دون الحاجة إلى إعادة تنظيم.

مبدأ نطاق الإدارة: هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل للإدارة.

مبدأ التوصيف المكتوب: توصيف الوظائف وتوصيف شاغلي الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

مبدأ المشورة: لا يمكن أن تتوفر المعرفة الكاملة في شخص ما، ولذلك ينبغي توفير نظام المشورة الإدارية العليا.

مبدأ الترشيح: تحكم العقل في التصميم الهيكلي وتطوير الهيئة الإدارية.

مبدأ الفاعلية: الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة و الانسجام والأبعاد التنظيمية.²

مبدأ إدراك أهمية العامل الإنساني ودوره في نظم الاتصالات الفعالة: حيث أن الفرد عضو مساهم في الجماعة، ولن تتحقق أهداف التنظيم إلا بالعناية بالأمن خلال التفاعل الإنساني عن طريق تبادل وسائل الاتصال، فالإنسان هو المرسل وهو المستقبل في الاتصال التنظيمي، كما أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين وهي حاجات يشترك فيها كل فرد أي كان موقعه من التنظيم.³

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص377.

² بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص99.

³ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2010، ص90.

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما و أساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية و يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة، فوظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال، و يمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بان للاتصال عدة وظائف يمكن إن نلخصها فيما يلي:

1- وظيفة الإنتاج:

يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات و بالأخص الاقتصادية حيث يرى " كين ديفيز " في هذا المجال إن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل و التعاون الفعال و المهارة و الرغبة في العمل. ومن هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته و نوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي و الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاج القرارات و تحسين ظروف العمل.¹

و قد بينت دراسات هاورثون مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الإنتاج و تقييده، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بالإشاعات و الأقوال، و يعزز بعضها كما يسمى بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات و النظريات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا و الاشمزاز، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم.²

2-وظيفة الإبداع:

يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، و تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف للتغير التنظيمي، فالروتين و التقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف و الاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض

1- أبو النجا محمد العمري، الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 1986، ص144-145.

2- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1992، ص 143.

بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة للتغير أكبر و أقوى، وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، و للإبداع بعدان يجسدان وظيفة الإنسانية:

- تتمثل الأولى في عملية تقديم الأفكار و المقترحات و المشاريع و المخططات الجديدة.

- يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول.¹

3- وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة و الإقناع بها و من ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات. فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، و الموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبة أفضل.

و هناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة.

- معرفة المنتج (الرسالة).

- معرفة العميل (المستقبل).

- معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).

- تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).

- ترك انطباع حسن (رد فعل).²

و مما سبق نصل إلى أهمية وظيفة الإقناع و التركيز على معرفة مواقع مستخدميها أو أهمية العلم و الحصول على المعلومات اللازمة للحوار و الإقناع و من ثم اتخاذ القرار السليم.

4- وظيفة التبليغ:

¹- مصطفى عشوي، المرجع نفسه، ص 143.

²- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، نفس المرجع سبق ذكره، ص 145-146.

تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، و لا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعبا دورا على محتويات المعلومة و يمكن تبليغ:

- تقارير.

- تنفيذ واجبات.

- شرح خطوات العمل في فترة معينة.

- تبليغ سياسات و قرارات الإدارة.

وهذه المهمة ليست سهلة و لكن لا بد من اخذ العوامل التالية في الاعتبار:

-تحديد وقت الاتصال.

- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.

- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.

- مدى الاستعداد لقبول المعلومات¹.

5- وظيفة التفهيم و التعليم:

- وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، و يتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

و لكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الافتراض و هو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها و يدركها المرسل من محتويات الرسالة كما يريد نقلها إليه.

¹ - شعبان فرج، نفس المرجع سبق ذكره، ص 144-145.

-وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس و تدريبهم، و في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة¹.

6- وظيفة الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية و هي:

- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي.
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة.²

المطلب الرابع: أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي.

1- أهمية الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة و دورا بارزا داخل المنظمة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية. وقد اثبتت الدراسات و الأبحاث بان الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة.

و من خلال هذا القول، يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي:

- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع و الابتكار لدى العمال، و هذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم و آرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.
- يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية و المتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات و سلوك العاملين و دوافعهم للعمل.³
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و موافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة.

¹- شعبان فرج، نفس المرجع سبق ذكره، ص 146.

²- مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 144-145.

³- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، دط، عمان، 2011، ص 103 .

- يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستمرة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.¹

2- أهداف الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، و إنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة و ذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و معالجة المشاكل و تقييم الأداء و إنتاجية العمل.

و من هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها و التي لخصها الدكتور صالح بن نوار فيما يلي:

أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات:

يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب- المشاركة العامة: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم و تساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم

¹ -محمد ناجي جوهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ج- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج موظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.

د- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم و تقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

و أضاف هدف آخر و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العلمي.¹

و يمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- أهداف توجيهية: و تقوم على اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- أهداف معرفية: و تقوم أساسا على توصيل المعلومات و البيانات و الأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم (رؤساء و مرؤوسين) على علم بما يجري أو يجب أن يجري و ما هو المتوقع من كل منهم و بالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب و منشود، فيجب الانتباه نحو الأهداف و التعرف على مضامين البيئة الداخلية و الخارجية و تسيير العوامل و إيصال التعليمات و التوجيهات و أمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة و بيئتها.

- أهداف اقناعية: القصد من الاتصال هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة (عاطفية، انفعالية) لإقناعهم و جعلهم يتقبلون وجهات نظر قادة المنظمة.

- أهداف ترويجية: حين يكون الهدف من الاتصال هو إبلاغ التوجيهات و التعليمات فان الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة و الاسترخاء و من الأساليب المعتمدة في هذا المجال سماع الموسيقى أثناء العمل، فتح أبواب المكتبة، خلق فترات راحة إجبارية للعاملين خلال ساعات العمل.

¹- فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- أهداف تحفيزية: إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين و كذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في أعمال التخطيط و التنظيم و الوقاية مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة متعاونة متوجهة بكل طاقاتها و إمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشارك.¹

¹- محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، دط، الأردن، 2006، ص33.

خلاصة الفصل :

من خلال ما قدم حول الاتصال التنظيمي تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، لأن التنظيم ومهما اختلفت أهدافه فان الاتصال التنظيمي هو محور كل العمليات الإدارية، فمن خلاله يتم إصدار التعليمات وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات... الخ ،

فكلما كانت عملية الاتصال التنظيمي ناجحة انعكس ذلك إيجابا على المنظمة وساعد في النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق مآرب الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

المبحث الأول: المؤسسة الجامعية**تمهيد :**

يعتبر الاتصال التنظيمي من أبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة الجامعية بمختلف نشاطاتها، من أجل دفع سيرورة العمل، ومنه المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، حيث أن المؤسسة الجامعية وبمختلف نشاطاتها تحتاج إلى اتصال إداري يساهم في خلق التناسق والتفاهم بين أعضائها وبالتالي تحقيق مآربها، ولذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : المؤسسة الجامعية.

المبحث الثاني : أساليب الاتصال التنظيمي.

المبحث الأول : المؤسسة الجامعية

المطلب الأول :نشأة المؤسسة الجامعية وتطورها

عرفت المؤسسة الجامعية العديد من التحولات منذ نشأتها، فجامعة اليوم تعتبر امتداداً طبيعياً ومنطقياً لمؤسسات التعليم المتخصصة، والتي ظلت تتطور على مر السنين، فبالرغم من أن الجامعة كمؤسسة تعليمية لإنتاج المعرفة، معقدة التنظيم حديثة النشأة نسبياً، فإن جذورها التاريخية ضاربة في القدم، تعود إلى مدارس الحكمة في الصين القديمة أو تماثلها في الحضارات القديمة مثل: الهند ومصر وحضارة وادي الرافدين وغيرها. والحضارة الإسلامية تعتبر بمثابة اللبنة الأساسية التي انبثقت منها الجامعة، حيث يعتبر بناء المسجد النبوي الشريف في المدينة المنورة النواة الحقيقية للمدارس العربية الإسلامية الكبرى. والتي تطورت عنها الجامعة الحديثة بمفهومها العصري في أوروبا، فقد تطورت هذه المدارس وأصبحت بمثابة جامعات ذلك العصر، ومن بينها جامعة غرناطة بالأندلس وجامعة القرويين في فاس والقيروان في تونس والأزهر في مصر وجامعات في بغداد ودمشق وقرطبة وبلطجة وغيرها.¹

هذا يعني أن الجامعات في العالم العربي الإسلامي ليس حدث، بل هو إعادة بعث لماص قديم، غير أننا عندما نرجع إلى التاريخ للجامعات كمؤسسات تعليمية عرفت بهذا الاسم، نجد أن الكثير من المراجع تهمل الالتفات إلى الجامعة من خلال مقوماتها ومفهومها. وتتطلع إلى بداية استخدام لفظ الجامعة، وبذلك تتناسى الحقبة الإسلامية وما قبلها، وتشير إلى باريس وبولونيا وسالرنو بين القرنين الثاني عشر والثالث عشر ميلادي باعتبارها نقطة البداية، وعلى ذلك تكون الجامعة كمؤسسة عرفت بهذا الاسم، هي كما كتب عنها (هستجر راشدال)، معهد من القرون الوسطى بشكل بارز من خلال العصور الوسطى طورت الجامعات كثيراً من ملامحها التي تسودها اليوم من اسم وموقع مركزي وأساندة على درجة من الاستقلال الذاتي وطلبة ونظام ومحاضرات وإجراءات للامتحانات والدرجات، بل حتى كيان إداري، وكانت سالرنو في الطب، بولونا في القانون وباريس في اللاهوت والفلسفة هي أعظم الرواد، كانت أكسفورد وكمبريدج ثمرة باريس.²

¹ براهمي وريدة، المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير بجامعة باتنة، 2004_2005، ص 39.

² سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص 20، 21.

ولقد حاولت هذه الجامعات تحقيق ذاتها وإزالة الطابع الديني عنها، من خلال توسيع مناهجها و تناولها فروع العلوم المختلفة. إلا أنها لم تنجح في مجازات الزمن وأصبحت عبارة عن أبراج عالية ومع ظهور موجات التغيير التي اجتاحت أوروبا، وعلى رأسها الثورة الفرنسية انقلبت أوضاع الجامعات وحدث تغيير جذري في رسالتها، وخاصة مع إنشاء جامعة برلين الألمانية سنة 1809 التي تعتبر بداية الجامعة الحديثة، والرمز الذي اقتدت به الدول الأوروبية، حيث اتخذ نابليون خطوة جديدة اتجاه الجامعة، وذلك يجعل الجامعة جزءا من النظام التعليمي، فضل عنها نشاط البحث ومدارس المعلمين والمهندسين، وفي بريطانيا قامت اللجان الملكية بتطوير أوكسفورد وكمبريدج، وحتى الجامعات الأمريكية التي أنشأت على نسق أوكسفورد وكمبريدج حذت حذو الجامعات الألمانية والنظام الذي عمل به الاتحاد السوفياتي من فصل لمؤسسات البحث عن الجامعة وهيمنة وإشراف من جانب الدولة على الجامعة منشأة يعود لردة الفعل الفرنسية التي قام بها نابليون بعد السمعة التي حققتها الجامعة الألمانية.¹

أما العالم العربي فقد عرف الجامعات كل حسب الاستعمار الذي عانى منه، والجامعة الجزائرية من إحدى هذه الجامعات التي بنيت سنة 1877 من طرف سلطات المستعمر الفرنسي وأعيد تنظيمها سنة 1909 أنشأت كجامعة فرنسية، لخدمة أبناء المستوطنين الأوروبيين في الجزائر، وظلت محافظة على طابعها وروحها الفرنسيين في دراساتها وأبحاثها وطلبتها الذين يتابعون الدراسة بها، حيث لم يتخرج منها جزائري واحد، إلا بعد الحرب العالمية الأولى، وهو محام واحد فقط. كما لم ينشأ بها قسم لدراسة اللغة العربية والثقافة العربية على غرار قسم اللغة والأدب الفرنسي منذ إنشائها حتى الاستقلال.²

وقد كانت المبادئ الأساسية للجامعة مستمرة للسياسة التربوية العامة للمستعمر، ونظرتها الخاصة للأولويات التي يتعين أن تقوم بها سواء من حيث المضامين التي تعتمدها، أو الأشكال التي كانت تتخذها، الأمر الذي أدى إلى ترك آثار عميقة في المنظومة الجامعية الجزائرية، ما تزال تطبعها إلى وقتنا الحاضر، سواء من حيث المضامين أو الأشكال.³

¹ _ سامي عريفج ، نفس المرجع ، ص 23.

² _ رابح تركي، أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط4، الجزائر، 1990، ص146.

³ _ رابح تركي ، نفس المرجع ، ص 150.

وبعد الاستقلال مرت الجامعة الجزائرية بعدة أطور مهمة ،تأثرت من قريب ومن بعيد بالتركيبة النظامية والقانونية والإيديولوجية للنظام الذي حكم الجزائر خلال العقود الثلاثة الماضية وهذه الأطوار أو المراحل هي كما يلي:

*المرحلة الأولى(1962_1970): شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في أعداد الطلبة، مما أدى إلى حدوث مشاكل في هياكل الاستقبال الجامعية، الأمر الذي نتج عنه تسارع في وتيرة انجاز هياكل جامعية جديدة لاستيعاب التزايد في أعداد الطلبة، فتم في هذه المرحلة فتح جامعات بالمدن الكبرى كوهران التي افتتحت فيها جامعة وهران سنة 1965م، ثم قسنطينة عام 1967م، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا(هوارى بومدين) بالجزائر، وجامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران ،ثم جامعة عنابة، وعرفت الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة حالة من الاغتراب عن طبيعة المجتمع الجزائري ذلك لكونها كانت عبارة عن تركة استعمارية لم يكن من السهل التخلص من مخلفاتها، وكان النظام البيداغوجي المتبع هو نظام الكليات الموروث عن النظام الفرنسي وكانت هذه الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الدوائر ،وكانت مراحل هذا النظام كالتالي:

مرحلة الليسانس: وتدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة، والتي تكون مجموعتها شهادة الليسانس.

شهادة الدراسات المعقمة: وتدوم سنة واحدة، ويتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة نسبيا لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتدوم سنتان على الأقل من البحث لانجاز أطروحة علمية.

شهادة دكتوراه الدولة: وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، وذلك حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم.¹

¹ بوفلجة غياث، التربية والتعليم بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2002، ص 62.

*المرحلة الثانية (1970_1983): والتي كانت انطلاقاً مع انطلاقة بداية تنفيذ المخطط الرباعي الأول (1970_1973)، حيث شهدت الجامعة الجزائرية ارتفاعاً كبيراً من حيث أعداد الطلبة، حيث تضاعف عددهم من 10756 سنة 1968 إلى 19311 سنة 1970، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تفكير وإعادة إصلاح شامل لهذا التعليم، حتى أصبح التعليم الجامعي يحتل مكانة إستراتيجية هامة في السياسة العامة للبلاد التنموية، والتي شرعت فيها على نطاق واسع، وبهذا كانت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أول وزارة أنشأت في الجزائر سنة (1970)، وفي عام 1973 تكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي التي أسندت إليها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي، إضافة إلى هذا تم تكوين المجلس الوطني للبحوث العلمية، التي تتلخص مهمته في وضع المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية.¹

*المرحلة الثالثة: وهي ما تسمى بمرحلة الخريطة الجامعية، والتي ظهرت سنة 1983 وتهدف إلى:

تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000، معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة.

تعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل الوطني كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجه الطلبة إلى بعض التخصصات التي يوجد فيها فائض من الطلبة فوق احتياجات الاقتصاد الوطني و تحديد احتياجات الاقتصاد الوطني من أجل العمل على توفيرها. إضافة إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية وتحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة والمحافظة على سبع جامعات فقط.

وعرفت الجامعة الجزائرية العديد من المشاكل في هذه الفترة خاصة ما تعلق منها بالتسيير البيداغوجي، تنصيب الأجهزة، المشاكل الإدارية، ضعف قنوات الاتصال في، ضعف البحث العلمي.²

*المرحلة الرابعة: والتي نرى أنها تبدأ من 1998 إلى يومنا هذا، وتتميز بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، وقد عرفت هذه المرحلة إجراءات تتمثل فيما يلي:

_ وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي، الذي وافق عليه مجلس الحكومة في سبتمبر 1998.

¹ رابح تركي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² زوليخة طوطاوي، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 1993، ص 47، 48.

_ قرار بإعادة تنظيم الجامعة في صورة كليات.

_ إنشاء 06 جنوع مشتركة، يتم توجيه الطلبة الجدد إليها.

_ إنشاء 06 مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة، نتيجة تحويل المدارس العليا للأساتذة بتلك المدن.

_ تحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية، مستغانم إلى جامعات وإنشاء جامعة بومرداس.

وهكذا أصبح قطاع التعليم العالي يحتوي على 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 6 مدارس عليا للأساتذة، 11 معهدا وطنيا للتعليم العالي، و12 معهدا ومدرسة متخصصة وكل هذا سنة 1999.¹

المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الجامعية

لغة: إن كلمة جامعة هي: التجميع والتجمع وترتبط هذه الكلمة مع الكلمة collège وهي مصدر لاتيني، وتعني التجمع والقراءة معا، ولقد كان استخدامها في العهد الروماني للإشارة التي تجمع colégia الحرفيين والتجار.²

_ وعرفها الخطيب بأنها: مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومنازة للإشعاع الثقافي والفكري، وهي نظام

ديناميكي متحرك، وهي كل متفاعل العناصر ومجمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل.³

_ وتعرف الجامعة: بأنها عبارة عن جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات.⁴

¹ _ بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² _ محمد منير مرسي، التعليم الجامعي المعاصر، عالم الكتب، مصر، ط1، 2002، ص 10.

³ _ أحمد محمود الخطيب، الإدارة الإبداعية للجامعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 25.

⁴ _ رايح تركي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

_ تعرف كذلك بأنها تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الباكلوريا أو ما يعادلها تعليماً نظرياً، معرفياً وثقافياً يتبنى أسس إيديولوجية وإنسانية يلازمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم على الحياة العامة كأفراد فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم بما تملكه من قدرات أكاديمية إيديولوجية وبشرية.¹

_ وهناك من يعتبرها المصدر الأساسي للخبرة، والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائماً هي التوصيل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتمهيد الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أية تنمية حقيقية.²

_ يعرفها سعيد إسماعيل على أنها: قبل أن تكون بناينا هي مؤسسة تعليمية، ومركز بحثي ومنازة للإشعاع تعكس مستوى حضاري، وتدعو إلى تحرك هذا المستوى، بحيث يكون مستوى حضاري لا يسكن ولا يستكين، بل يكون دائم الحركة، دائم الفعل، دائم النظر إلى ما هو أفضل، دائم المحاولة لاحتلال ما هو أفضل ويدل على مواضيع جديدة، وهي نظام ديناميكي متحرك، والمؤسسة الجامعية مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي التي تحكم السلوك والعلاقات في المجتمعات.³

المطلب الثالث: مبادئ ووظائف المؤسسة الجامعية

1- مبادئ المؤسسة الجامعية:

هناك مبدئين ينبغي على الجامعة أن تراعيهما في نشاطاتها العلمية والفكرية وهما:

-المبدأ الأول: هو أن الغاية من الجامعة هي البحث العلمي، أي تحري الحقيقة أما التعليم فهو يأتي كنتيجة لهذا البحث، وكمحصول عنه، فالبحث العلمي هو الرسالة الأولى للجامعة.

¹ _ وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2002، ص209.

² _ محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1989، ص 177.

³ _ سعيد إسماعيل علي، شجون جامعية، عالم الكتب، دط، مصر، 1999، ص 35.

" و المعروف أن الجامعة تجمع فريقين من الناس: أساتذة و طلاب، متفقيين في مهمتها الأساسية و هي أن كلا منهما طالب للحقيقة و باحث عنها، أحدهما أكثر خبرة و أوسع معرفة وأشد تمكلا لأصول و أساليب البحث العلمي و بالتالي فهو يرشد الآخر في العمل الواحد المشترك في البحث عن بواطن الأمور و كلياتها، و في الإرشاد جوهر العلم".

-المبدأ الثاني: وهو السعي إلى الحقيقة الفاصلة، فالبحث ليس عملا عقليا فحسب، بل هو إلى جانب ذلك عمل خلقي و أدبي كذلك، و العلم الصحيح يتطلب الأمانة، الدقة، الجد، المثابرة و التضحية.¹

و لقد عدد حامد عمار عشرة خصائص للجامعة و هي كالآتي:

- جامعة لعناصر التميز في إعداد النخب، و اعتبار ذلك مهمة أساسية من مهماتها في المنظومة التعليمية و في السياق المجتمعي العام.

- جامعة لمعارف عامة مشتركة تمثل قاعدة لمعارف و مهن متخصصة.

- هي جامعة لشتات المعارف التي لا يقتصر نموها منعزلة في امتدادات خطية، و إنما تتلاقى و تتشابك في متكامل معرفي بعضها مع بعض من خلال مختلف الخصوصيات المنهجية لمجالات المعرفة.

- فيها تلتقي الثقافة الوطنية بخصوصياتها مع الثقافات التي تشاركها في القيم و المعاني و المصادر الحياتية، و مع الثقافات الإنسانية الأخرى.

- وهي جماع لمختلف منتجات الفكر و التصور و الخيال الإنساني.

- هي ساحة لتعبئة الطاقة المكونة و الحركة لوعي المتعلم، الوعي بالنفس، والوعي بمحيطه، و مكوناته، ووعيا بما يضطرب به العلم من حوله، ووعيا بهموم الحاضر و تحسبا لاحتمالات المستقبل و تغيراته.

- هي جامعة لتأثير المجتمع الذي يؤسسها كما أنها مسؤولة في الوقت ذاته عن التأثير الايجابي في مسيرته.

- فيها يكتسب المتعلم مجموعة من القدرات العقلية و الإمكانيات الاجتماعية و الاستطلاعات الذاتية و مهارات العمل و قيمه و عاداته.

¹-ساعد كريمة، العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية-جامعة منتوري قسنطينة أنموذجا - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة-الجزائر، 2011، ص ص 93،94.

-الجامعة كذلك مجتمع بكل ما في المجتمع الحديث من مقومات الحياة الديمقراطية من حيث توسيع مشاركة الطلاب في تنظيم الحياة الجامعية فيما يتصل بهمومهم و مشكلاتهم.

- فيها تلتقي جماعة الأساتذة، معلمين و موجهين، يمثلون فريقا من فرسان العلم يتبارزون مع مجالات تخصصهم و مع الحياة بأسلحة المعرفة والبحث العلمي.¹

2- وظائف المؤسسة الجامعية:

تتمثل المهام الأساسية للجامعة حسب الدكتور محمد منير مرسي في:

أ- إعداد القوى البشرية: ارتبط بمتطلبات الشغل في جميع الميادين و على امتداد العصور التي كانت فيها الجامعة قطبا لطالبي العلم و المعرفة وهي لا تزال كذلك إلى اليوم، ولقد تم التركيز على هذا المطلب لارتباطه بالحاجة الملحة للتنمية الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و نأخذ كمثال لهذا ارتباط هذا المطلب في الجزائر المستقلة بحاجتها إلى تنمية البنى المنهارة جراء الاستعمار الذي غادر البلاد بإطاراته و خبراته و فنياته.

ب- البحث العلمي: بالموازاة مع عملية التدريس يسمح الكشف عن بعض المشكلات و معالجتها بتطوير الحقل العلمي و المعرفي، و يعمل على تعزيز البنية الاقتصادية، و دعم العمليات الإبداعية في مختلف المجالات الاجتماعية، فالبحث العلمي يعطي للجامعة قيمة خاصة سواء اتجهت نتائجه إلى المجتمع ككل أم بقيت على مستوى الجامعة تستهدف تطوير المناهج و البرامج و حل المشكلات التي يعرفها مجتمع الجامعة باستمرار.

ج- التنشيط الثقافي و الفكري للعلم: تعمل على تنشيط الساحة الثقافية و خلق جو يسوده النزوع الدؤوب إلى الحراك الفكري و الثقافي من خلال تنظيم النشاطات الثقافية و إقامة المحاضرات العلمية و الفكرية التي من شأنها إن تطرح الأفكار للنقد و النقاش الذي يسمح بتلاقح الأفكار و تطويرها، و يسمح كذلك بإثراء المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع العام كما يستفيد منها مجتمع الجامعة من طلاب و أساتذة.²

¹ - ساعد كريمة، نفس المرجع سبق ذكره، ص 93- 94.

² - محمد منير مرسي، مرجع سبق ذكره.

أما التقرير العالمي لليونسكو حول التعليم العالي فإنه يحدد وظائف التعليم العالي كما يلي:

المادة 01: وظيفة التربية و التكوين و البحث، المساهمة في التطور الدائم و تحسين المجتمع على الاندماج في قطاعات النشاط البشري، ويكون هذا التأهيل مناسب و يرافقه تكوين الحاضر و المستقبل.¹

- ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على مدى الحياة من خلال توفير إطار تكوين مفتوح للجميع يعطي أقصى قدر ممكن من الاختيارات التكوينية و إمكانيات التطور للفرد.

- ترقية الإنتاج و نشر المعارف من خلال البحث العلمي و ذلك من خلال توفير الخبرة اللازمة و المناسبة لمساعدة المجتمع على التطور الثقافي، الاجتماعي، الاقتصادي.

- المحافظة و ترقية القيم الاجتماعية من خلال تكوين و تربية القيم في الشباب، والتي يكون منبعها المواطنة الديمقراطية.

- المساعدة على فهم و تفسير و تدعيم الثقافات الوطنية، الجهوية، و التاريخية في سياق اختلاف و تعدد الثقافات.

- المساهمة في تطوير و تحسين التربية و التعليم في كل المستويات خاصة الأساتذة.²

المادة 02: الدور الأخلاقي، الاستقلالية، المسؤولية و التطلع إلى المستقبل.

يجب على مؤسسات التعليم العالي، مستخدميها و طلبتها:

- المحافظة و تطوير مهامهم الأساسية من خلال العمل بأخلاقيات التعليم العالي و الصرامة العلمية و الثقافية.

- إمكانية التعبير بكل استقلالية و مسؤولية حول المشكلات الأخلاقية، الثقافية، و الاجتماعية، بالتالي المساهمة في توجيه المجتمع نحو التفكير، الفهم و الفعل.

- تدعيم التفكير المستقبلي من خلال التحليل الدائم للتوجهات الاجتماعية، و الاقتصادية، و السياسية.

¹ -عزاق رقية، رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د، الملتقى البيداغوجي

الرابع 26، 25 نوفمبر، خلية الجودة لضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 78.

² -عزاق رقية، المرجع نفسه، ص 80 .

- استخدام الإمكانيات الثقافية و الأخلاقية لمناصرة ونشر القيم العالمية: السلام، العدالة، الحرية، المساواة، التضامن.
 - التشبع بكامل الحرية الأكاديمية، و الاستقلالية لكل بكل مسؤولية نحو المجتمع.
 - المشاركة في حل المشكلات التي تقف في وجه الرفاهية الاجتماعية للجماعات أو الأمم أو المجتمع الدولي ككل.¹
 - و ترى الباحثة أن مهام الجامعة في مجملها مهام معرفية علمية، خلقية، اجتماعية:
 - المهام المعرفية العلمية: وهي كل ما يخص تكوين الطلبة والمختصين في عدة مجالات و تزويد المعلومات التي تجعل الطالب فردا قادرا على مواجهة الواقع المهني الميداني.
 - المهام الخلقية: تحقق للمتعم القدرة على التعبير عن مشاعره وانفعالاته بطريقة مستحسنة، و جعله يتشارك مع زملائه مما يكسبه تعلم احترام الآخر.
 - المهام الاجتماعية: إعداد الطالب من الناحية الاجتماعية، وذلك من خلال تفاعله المستمر مع الآخرين، ومواجهة مشكلات المجتمع.²
- المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الجامعية و معوقاتهما.

1- أهداف المؤسسة الجامعية:

- القيام بالعملية التعليمية، و توفير أماكن و مراكز المعرفة و التعليم، و التدريب، و البحث.
- الإسهام في تقدم العلوم، و الفنون عن طريق كليات الدراسات العليا، و البحوث، و توجيه جهود العلماء و الباحثين نحو المشاركة الايجابية في مشروعات البحوث الهادفة نحو التنمية، و مواجهة المشاكل الاجتماعية، و الاقتصادية للبلاد.

¹-عزاق رقية، نفس المرجع سبق ذكره، ص 81.

²-هاشم فوزي دباس العبادي و آخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص79.

- إنعاش و ترقية التنمية الفكرية، و الثقافية بين الموظفين، وخلق شعور بالمسؤولية العامة لدى المتعلمين لإدراك الحقيقة، و البحث عنها.
- التفاعل المستمر مع البيئة، وذلك من خلال الدراسات، و البحوث المشتركة التي تعالج مشكلات المجتمع المحيط، و تحاول فهمها، و تحليلها، و تقديم حلول مناسبة لها.
- تدعيم القيم الروحية لدى الشباب بحيث لا تقطع صلتهم بتراثهم الأصيل، و تنوير المجتمع بالتيارات الفكرية المختلفة و تنفيذها، و توضيحها، و الرد عليها.
- القيام بالبحوث و الدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي، و الاجتماعي.
- الإسهام الفعال في تبسيط العلوم، و التكنولوجيا لشرائح المجتمع المختلفة بالاستعانة بمختلف أدوات الاتصال المكتوبة، و المسموعة، و المرئية.
- العمل على تحقيق التنسيق و التكامل بين التعليم الجامعي الأكاديمي، و التطبيقي، و بين التعليم العالي الفني، و التكنولوجي وفقا لخطط مدروسة و كذلك التنسيق و التكامل مع التعليم قبل الجامعي مما يؤدي إلى إيجاد نوع من التوازن بين مدخلات و مخرجات التعليم المختلفة.¹
- تدريب و إعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد و المستحدث في مجال تخصصهم، و بوجه عام تتعدد الآراء حول أهداف التعليم الجامعي إلا أنه يمكن تجميعها في ثلاث أهداف عامة و هي التعليم، و البحث العلمي، و خدمة المجتمع، وذلك من منطلق أن المعرفة التي تحمل الجامعة مسؤوليتها يمكن أن ينظر إليها من جوانب ثلاث، الجانب الأول يتعلق باكتسابها، و الثاني بنقلها، و الثالث يتعلق بتطبيقها.²

¹- الهاللي الشربيني الهاللي، التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي و العشرون، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، 2007، ص 23.

²-الهاللي الشربيني الهاللي، نفس المرجع السابق، ص 23.

2- معوقات المؤسسة الجامعية:

تعاني المؤسسة الجامعية-و على غرار العديد من جامعات العالم- جملة من العوائق منها عوائق مادية و هيكلية و تنظيمية و تربوية، يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

أ- عوائق سياسية و إستراتيجية: يعاني التعليم العالي في الجزائر، من عدم اعتبار التعليم العالي ذا أهمية إستراتيجية، يتمثل ذلك في انحطاط المكانة الاجتماعية للأستاذ الباحث، و التداخل السياسي بالبيداغوجي.

" عرفت الجامعة الجزائرية فترة صعبة، خلال التسعينات من القرن العشرين، وقد أدى إلى تدمير الأساتذة الباحثين، و انحطاط معنوياتهم، وقد أدى تدهور الوضع إلى شن إضرابات عن العمل، فكان رد السلطات سلبيا، و لم يقدموا شيئا للمضربين، مما أدى هجرة كثير من الأساتذة والباحثين إلى كل من أمريكا وأوروبا و دول الخليج العربي، مما أفقد الجزائر شلة من أقدر أساتذتها و باحثيها، و عوض البحث عن الأسباب الحقيقية لهجرة الأدمغة، و العمل على تحسين وضعياتهم، عملت على تكثيف اجتماعات اللجنة الوطنية الجامعية من أجل تعويض الذين غادروا الجامعات الجزائرية، إلا أنه يستحيل تعويض غالبية الكفاءات المهاجرة "

" كما أن المنتفع لقضايا الجامعة يلاحظ تداخل التربوي بالسياسي، إذ أن كثيرا من الأمور التربوية يقررها السياسيون، و النقابات العمالية و الطلابية، مما يبقي المسئول الأول عن قطاع التعليم العالي _ وهو الوزير _ عاجزا عن القيام ببعض الإجراءات، و تراجع عن تطبيق كثير من القرارات التي اتخذتها الوزارة.¹

وهكذا بقيت طريقة التقويم التربوي على حالها رغم احتجاج الأساتذة، وتم التراجع عن قرار طرد طلبة ما بعد التدرج، رغم قدرة البعض منهم على إنهاء بحوثهم، بعد انقضاء أكثر من عشرة سنوات من بدايتها"، وقد امتد الطابع الاجتماعي إلى الجامعة، و أصبحت بدورها في حاجة إلى إعادة هيكلة، تخلصها من فائض إهمالها و طلبتها، و حتى بعض أساتذتها الذين هم عالة عليها.

ب- عوائق مادية: لقد توسع التعليم العالي في الجزائر توسعا كبيرا في مدة زمنية قصيرة نسبيا، و زاد عدد الطلبة بإعداد هائلة غير متماشية مع الإمكانيات المادية المحدودة، وهو ما أدى إلى عدة مشاكل تتمثل في:

- نقص و عدم مناسبة الهياكل و البناءات: إلى جانب الهياكل و البناءات التي بنيت خصيصا كجامعات

- بوفلجة غيات، التربية و التعليم بالجزائر، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2006، ص 82، 89.¹

فان التوسع الكبير لقطاع التعليم العالي أدى إلى استعمال هياكل إضافية، حولت من نشاطها الأصلي إلى التعليم العالي.

كما تلجأ بعض الجامعات و المعاهد الوطنية إلى استعمال قاعات بمناطق متفرقة من المدينة، تابعة لمختلف المصالح، وذلك لتعويض النقص في الإمكانيات و الهياكل القاعدية، تعاني الجامعات أيضا من نقص المدرجات وقاعات الدراسة و مكاتب الأساتذة، فيضطر طلبة بعض الجامعات إلى تلقي محاضراتهم واقفين من ضيق القاعات و قلة الكراسي و كثرة عدد الطلبة.

- ضعف المكتبات الجامعية: تعاني المكتبات الجامعية من قلة المراجع العلمية عموما، و خاصة باللغة الوطنية، وهو ما يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء الجامعة ككل، وخاصة عندما نعرف أن التعليم العالي يعتمد على المراجع من كتب و مجلات علمية متخصصة و حديثة، كما أن المكتبات المتوفرة تتبع طرقا عتيقة في تنظيمها و تسييرها.

- نقص الوسائل البيداغوجية: هناك ضعف في تجهيز غالبية مخابر الجامعية و خاصة في المواد الكيميائية و قطع غيار بعض الأجهزة العلمية، و عدم صيانتها و إصلاحها عند الحاجة. كما أن هناك نقص في بعض أجهزة تقديم المعلومات مثل: أجهزة النسخ و الحواسيب، مما يعرقل عمل الأساتذة، الباحث و الطالب.¹

- عدم تعميم استعمال شبكة الاتصال الالكتروني في الوقت الذي توسعت المعلوماتية توسعا كبيرا، ودخلت بيوت كثير من الأفراد لإشباع فضولهم، فان عددا لا يستهان به من أساتذة الجامعة لم تتح لهم فرصة استغلاله.

3- عوائق تنظيمية: إلى جانب نقص الوسائل المادية، تعاني الجامعة الجزائرية من عوائق تنظيمية، تتمثل في:

- عدم الاستقرار التنظيمي: عرفت الجامعة الجزائرية عدم الاستقرار الهيكلي، إذ أنها مرت بمجموعة من الإصلاحات، من أهمها إصلاح 1971، الذي هيكل الجامعة في صورة معاهد، وجاء الإصلاح المعاكس سنة 1998، الذي أعاد تنظيم الجامعة في صورة كليات، كما أنشئت أكاديميات التعليم العالي ثم ألغيت بعد

¹- بوفلجة غيات، نفس المرجع سبق ذكره، ص 82،89.

تأكد عدم فعاليتها، يتميز التنظيم الحالي للجامعة بعدم تجانس تنظيم الكليات بين جامعة وأخرى، و انحراف مهام المجالس العلمية¹.

- طغيان الدور الإداري على الدور البيداغوجي للمسؤولين: أن المسؤولين على مختلف المستويات من رئيس قسم إلى عميد كلية إلى رئيس جامعة إلى سلطات مركزية بالوزارة، يقضون أكثر أوقاتهم منشغلين في المهام الإدارية و البيروقراطية أكثر من اهتمامهم بالجانب البيداغوجي و سبل تحسين المستوى التعليمي للطلبة .

4- عوائق بيداغوجية: تعرف الجامعة الجزائرية مجموعة من الصعوبات البيداغوجية و المتمثلة في المناهج الدراسية و طرق إعدادها، و أساليب التقويم و التوجيه المتبعة.

أ- المناهج الدراسية: و لقد عرفت المناهج الدراسية للجامعة عدة تغيرات و تعديلات، إلا أنها كانت في غالبيتها دون المستوى المطلوب و ذلك لعدة أسباب:

- صعوبة إجراء التعديلات: أن المناهج الدراسية الجامعية موحدة عبر كل جامعات الوطن، و أي تغيير أو تعديل في البرامج، يتطلب إجراء لقاءات و اجتماعات على مختلف المستويات، بين مختلف المسؤولين في مختلف الجامعات، و اجتماعات مع السلطات المركزية، أما البرامج الناتجة فنادرا ما تكون مرضية للجميع.

- عدم مسابقتها لمتطلبات المنطقة: أن سعة الوطن و اختلاف خصائصه الجغرافية و الاقتصادية، عوامل تتطلب مناهج مكيفة مع متطلبات المنطقة، وهو ما يجب مراعاته عند وضع المناهج الدراسية، إلا أن وحدة المناهج تمنع أخذ كل هذه الخصائص و الاختلافات بعين الاعتبار.

- جمود المناهج: يتغير المحيط بسرعة مذهلة، ومعه تتطور البحوث و الاكتشافات، أن وحدة المناهج في مختلف التخصصات على المستوى الوطني، و مركزية اتخاذ القرار فيما يخص تعديل المناهج و تطويرها يؤدي إلى جمودها و بالتالي عدم مسابقتها للتغيرات التي تحدث في المحيط.

ب- سوء التوجيه الجامعي: أن مركزية توجيه الطلبة عملية مضادة للبيداغوجيا، إذ أن هناك عدد من الطلبة يوجهون إلى تخصصاتهم غير راغبين فيها، وهو ما يؤدي إلى ضعف حوافزهم و نقص رغباتهم في الاجتهاد و بذل الجهد، و هو ما يؤثر حتما على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.

¹ - بوفلجة غياث ، نفس المرجع سبق ذكره، ص 82، 89.

فرغم محاولات تعديل طريقة التوجيه، إلا أننا نستطيع القول أنها فاشلة وما يدل على ذلك ارتفاع عدد الطعون، و زيادة تعقيد عملية التسجيلات، حيث تأخذ عملية الطعون و السجلات و التدخلات، وقتا طويلا أكثر من اللازم على حساب الوقت المخصص للدراسة، مما يؤدي عادة إلى تأخر تاريخ البداية الفعلية للدراسة بالجامعة.

كما يؤدي سوء تنظيم الدخول الجامعي بالطالب إلى الشعور بالإحباط من البداية، حتى قبل الالتحاق بالدراسة، و هو ما يعطي صورة عن الواقع المر الذي تعيشه الجامعة.

ج- عدم احترام قدرات استيعاب الهياكل التربوية: تحدد أعداد الطلبة المقبولين بكل جامعة و كل تخصص على المستوى المركزي وفق اعتبارات ليست لها علاقة بالإمكانيات المتوفرة و المعايير البيداغوجية، إذ غالبا ما يكون عدد الطلبة المقبولين سنويا فوق طاقة و قدرات استيعاب الكليات و إمكانياتها، وهو ما يؤثر سلبا على فعالية التكوين.¹

د- سوء طرق التقييم: تعاني الجامعة الجزائرية من سوء تنظيم الامتحانات و طرق الانتقال من سنة إلى أخرى، فطريقة التكامل بين المقاييس و كثرة الامتحانات خلال السنة القصيرة و المملوءة عادة بالإضرابات الطلابية والعطل و التغيبات و وجود الامتحان الاستدراكي في بداية السنة الجامعية وما يستهلكه من وقت، كلها عوامل تنقص من فترة الدراسة الفعلية بالجامعة.

مما يعقد مشكلة التقييم مركزية تحديده، إذ توضع شروط النجاح و الرسوب و عدد الامتحانات الواجب إجراؤها و العلامة المسقطة على مستوى مركزي، وقد حاولت الوزارة تعديلها استجابة لرغبات الأساتذة من أجل الرفع من نوعية التكوين و صرامة طرق التقييم، إلا أنها تراجعت أمام ضغط الجمعيات الطلابية، مما أدى إلى التأثير السلبي على جدية الدراسة و صرامة التقييم، أن مركزية وضع المناهج و تنظيم الدراسة و طرق التوجيه و التقييم عوامل تؤدي إلى تصلب البرامج و عدم مرونتها و عدم تنوعها، وهو ما يزيد في صعوبة تفاعل الجامعة مع محيطها.

5- إهدار في صرف ميزانية التعليم العالي: لا توجد نظرة اقتصادية فيما يخص تسيير الجامعات، إذ هناك عدد كبير من العمال الإداريين، و العمال في الجامعات أكثر مما تحتاج، وهو ما يزيد في مصاريف الجامعة الجزائرية.

. بوفلجة غيات، مرجع سابق ، ص 89، 82.¹

تقدم منح لكل الطلبة آليا دون مراقبة، و كثيرا من الأحيان، فان الطلبة المسجلين لا يدرسون إطلاقا، مع ذلك فإنهم يستمرون في الحصول على منحة و سرير و طعام بأسعار رمزية بالاقامات الجامعية، أما هدفهم فهو الابتعاد عن أسرهم و مقرات سكنهم و تأجيل الخدمة الوطنية لا غير، و بالتالي الدولة تتحمل مصاريف طائلة دون مقابل.

بل أن هؤلاء الطلبة يعملون على التشويش على غيرهم من الطلبة الجديين الذين يرغبون في الدراسة، وهو يساهم في انحطاط المستوى العلمي للطلبة. إلى جانب ذلك فان توزيع الأموال على الاقامات الجامعية بالطريقة الحالية هو تبذير و إهدار لهذه الموارد غير الكافية أصلا، وهو شيء غير منطقي في عهد الأزمة.¹

من هنا نستخلص أن الجامعة تعاني من مجموعة من المشاكل على مختلف المستويات، من حيث أداءات الأساتذة و الطلبة، و تنظيم الجامعة و إمكانياتها المادية، و محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي، و كلها عوامل محاطة تؤثر على الجامعة و مردودها، الأمر الذي أدى بالجامعة الجزائرية إلى الوضع التي وصلت إليه حاليا.

لقد خطت الجامعة الجزائرية خطوات واسعة نحو تحقيق بعض أهدافها، و خاصة من حيث عدد المؤسسات الجامعية و تضاعف إعداد المتخرجين منها، إلا أن الاستقرار التنظيمي، و إهمال الأساتذة الباحثين و عدم البحث في تلبية حاجاتهم الأساسية و عدم رد الاعتبار لهم، أدى إلى آثار سلبية يجب تداركها و العمل على علاجها. كما يجب التركيز على الكيف إلى جانب الكم، وهو ما يؤدي دون شك، إلى الرفع من مستوى الجامعة الجزائرية و خريجها، لتصل إلى مصاف الجامعات العالمية المتقدمة.

المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: عناصر ومكونات الاتصال التنظيمي

باعتبار الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية متغيرة ومستمرة مبنية على أساس التفاعل بين الأفراد ولكي تتم هذه العملية لابد من وجود عناصر أو مكونات من أجل حدوثها وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

¹ -بوفلجة غيات، مرجع سابق ، ص 89،82.

ـ المرسل أو المصدر : وهو الطرف الذي يقوم بالاتصال أو يرسل الفكرة أو المعلومات و التوجهات إلى مرؤوسيه ، وأحيانا يكون الاتصال صادرا من موظف إلى موظف آخر في نفس المستوى الإداري أو بين مدير إدارة آخر بغرض تبادل الأفكار والمعلومات حول موضوع معين.¹

ـ المرسل إليه(المستقبل): هو من يستقبل أو يتلقى المعلومات من المرسل فقد يكون هذا المرسل فردا أو جماعة والمستقبل يؤدي دورا مهما في مدى فعالية عملية الاتصال ، كما أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوبه و إدراكه ودوافعه وقدرته وأهدافه وحالته النفسية ، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.²

ـ الرسالة : هي الشكل المادي الذي من خلاله ترسل معلومات الرسالة وتكون بعدة أشكال يمكن التعبير عنه أو فهمه من خلال مستقبلي الرسالة ، ويمكن أن تكون خطبة يمكن سماعها، كلام يمكن قراءته.³

ـ الوسيلة : تلعب الوسيلة دورا هاما وبارزا في فهم الرسالة المرسله بين المرسل والمرسل إليه ، لذلك وجب على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه.⁴

ـ التغذية العكسية : وتتمثل هذه العملية في فهم محتوى الرسالة والقدرة على الاستجابة لها ، وهي تنطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي للرسالة ومدى فهمه لها واستجابته ورفضه لمعناها.⁵

¹ أدهم فوزي كمال، الإدارة الإسلامية دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوصفية الحديثة، دار النفائس، دط، بيروت،

¹ لبنان

2001، ص 282.

² عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، دط، مصر، 2001، ص 309.

³ عبد الهادي، أحمد إبراهيم عفيفي، صديق محمد ،السلوك التنظيمي، المكتبة العربية الحديثة، ط10، الإسكندرية، 2003، ص 442.

⁴ عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 308.

⁵ سعيد ، سعاد جبر ، سيكولوجيا الاتصال الجماهيري، علم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2008، ص31.

_ التشويش :

يرى عبد الفتاح ياغي أن التشويش يعد آخر عنصر في عملية الاتصال التنظيمي، والتشويش يعني أي عامل يقلل من دقة الاتصالات، أو أي عامل يتدخل في عملية الاتصالات وينتج عنه تعطيل أو إعاقة المجرى الطبيعي للحوادث، إضافة فان التشويش يمكن أن يكون في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصالات¹.

المطلب الثاني: نظام ووسائل الاتصال التنظيمي

***نظام الاتصال التنظيمي:**

إن نموذج الاتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد التشغيلية التي يفترض أن تكون متناسبة مع بعض النقاط المرتبطة في هيكل معين، فهيكلي أو نظام الاتصال يجب أن يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات ومراكز استيعابها بالإضافة إلى الوسائل التي تنقل هذه المعلومات مع وضوحها.

كما يتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد وتعين العملية الاتصالية من تحقيق أهداف التنظيم، ولتحقيق هذه الأخيرة تتطوي عملية الاتصال على بعض الأنشطة نذكرها في الآتي:

1_ اتصال الأنشطة غير مخططة:

وتتضمن هذه المجموعة الحديث والإنصات بين الأفراد العاملين، ولا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.

2_ اتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق فهذا النوع يقوم بانجاز الأعمال المتكررة واليومية.

3_ اتصال لتزويد بالمعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات حيث يقدم المعلومات اللازمة والكافية لمتخذي القرارات وذلك لتذكيرهم بالنشاطات المذكورة في المجموعة الثانية.

4_ اتصال لتحريك البرامج :

يستخدم هذا النوع عادة للتحفيز، ويكون في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال ويلقى هذا النوع الاهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية²

¹ _ عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2013، ص 168.

² _ يونس عبد الغفور، **نظريات التنظيم الإداري**، المكتب العربي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1997، ص 205.

***وسائل الاتصال التنظيمي :**

لقد تعددت وسائل الاتصال وتطورت جراء التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال ، ولكن بشكل عام وسائل الاتصال التنظيمي حسب بشير العلق ما يلي :

المقابلات الخاصة، الاجتماعات الخاصة، المؤتمرات ، المكالمات الهاتفية السلكية واللاسلكية ، المجالات و الصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة، التقرير السنوي للموظفين ، الخطابات البريدية والملصقات الجدارية، النشرات الدورية والخاصة ، الصور والأفلام السينمائية.

و كل وسيلة من هذه الوسائل لها استخداماتها الخاصة، حيث يتوقف اختيار إحداها على عدد من الاعتبارات مثل : نوع الرسالة المطلوب إرسالها ومدى أهميتها، درجة السرية الواجب توفرها، عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال والتكلفة المترتبة عنه.¹

وهناك من صنف وسائل الاتصال التنظيمي إلى الكتابية والشفوية وهي كآآتي :

الاتصال الكتابي :

ويشمل ما يلي:

_ التقارير ويمكن تعريفها على أنها عرض للحقائق الخاصة وتحليلها بطريقة متسلسلة.

_ النشرات الدورية والخاصة وتعتبر وسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة.

_ الكتابات والدليل وهي إحدى وسائل الاتصال الجمعي.

_ الشكاوي والتي تقدم من طرف العاملين عن طريق الرسائل والمنشورات.

_ ملصقات الحائط وتنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة ، داخل ورشات وتحتوي على قسمين، القسم الأول للتعليقات الدائمة والأخرى للملاحظات الجديدة أو التعليقات المؤقتة والتي تبقى 8أيام

معلقة تقريبا وهي عبارة عن إرشادات توضح إجراءات العمل.²

¹ _ بشير العلق ، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 300.

² _ محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر، ط3، عمان ، 2005، ص 241.

الاتصال الشفوي :

الاجتماعات : وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين فالمنظمة وتلجأ الإدارة إليها عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين.

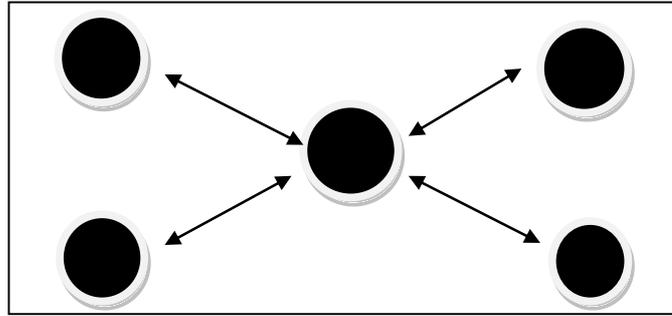
الأحاديث الشفهية أو الاتصال الشخصي : هو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه بين المرسل والمستمع أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين.¹

المطلب الثالث: شبكات و أنماط الاتصال التنظيمي

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أشكالاً مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات و أنماط الاتصال و التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً و تنقسم إلى:

النمط الأول (شكل العجلة):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ويستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط أو استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.²



الشكل رقم 01:

المصدر: أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة ص 335.

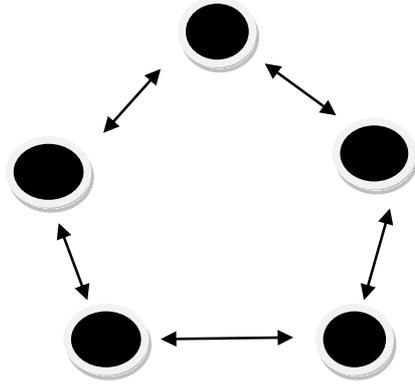
¹ - محمد ابراهيم الدعيبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، السلسلة 18، الإسكندرية، 1999، ص 297.

² - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص335.

النمط الثاني: (شكل الدائرة)

و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.¹

الشكل رقم 02:

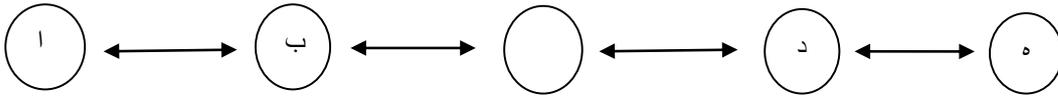


المصدر: نعيم إبراهيم الطاهر، ص 279.

النمط الثالث: (شكل السلسلة)

و في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الواسطي.²

الشكل رقم 03:



المصدر: أحمد الخطيب و عادل معاينة، ص 335.

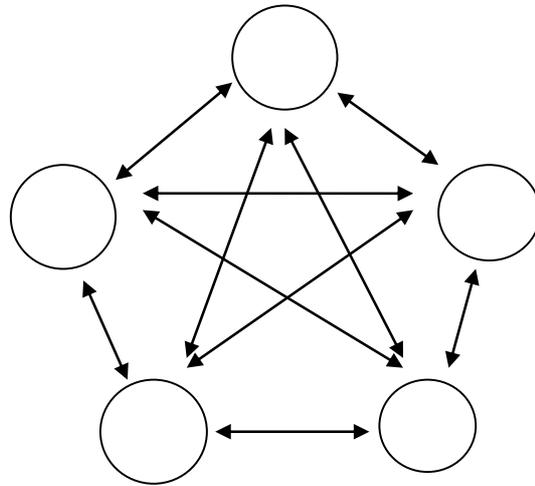
¹ - نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الجديد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص279.

² - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، نفس المرجع سبق ذكره، ص 335.

النمط الرابع: الشبكة النجمية (شكل كامل متكامل)

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات و إلى إمكانية زيادة التحريف فيها و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة¹.

الشكل رقم 04:



المصدر: نعيم الطاهر، ص 280.

المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي

✓ **الاتصال التنظيمي الرسمي:**

الاتصالات الرسمية هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين الأساليب، وإجراءات نقل المعلومات، و البيانات و القرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، و بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة².

¹- نعيم إبراهيم الطاهر، نفس المرجع سبق ذكره، ص 280.

²- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص 174-175.

و هو يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات، الأوامر، و القرارات، و التوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا مثل: الشكاوي، و الاقتراحات، و طلب الإجازات، و طلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا. يندرج تحت الاتصال الرسمي كل من الاتصال الهابط و الصاعد و الأفقي:

• الاتصال الهابط downward communication:

يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر فهي تصدر غالبا من القادة أو الرؤساء لشرح و توضيح أهداف المؤسسة و طبيعة العمل وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، أي من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، و الاتصال الهابط يعد بعدا حيويا للإرسال نظرا لان المنظمة بدونها تتوقف على أداء وظيفتها تماما.¹

• الاتصال الصاعد upward communication:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، بحيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي، و المعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- معلومات عن العامل نفسه، و أدائه، و مشاكله.

- معلومات عن زملائه، و مشاكلهم.²

- معلومات حول السياسات، و الإجراءات التنظيمية.

- معلومات حول ما ينبغي القيام به، و كيف يتم ذلك.

و يتم نقل هذه المعلومات أما مباشرة بين العامل (المرسل)، و المدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، و لكن من أسفل إلى أعلى، حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الرئيس بنقلها إلى من هو اعلي منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسئول أو المديرين في

¹ - الهاشمي لوكيا، ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء-دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في

الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 7 جانفي 2012، ص5.

²-محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 48.

الموضوع أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات و الشكاوي التي تستخدمها المنشأة و من هذه الوسائل:

أ- رفع الشكاوي: أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها رئيسه المباشر.

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

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

و لكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه الاتصال الصاعد منها:

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم:

أما بسبب البعد المكاني كالفروع المنتشرة، والمتعددة أو بسبب البعد في عدد المستويات الإدارية الهائل في الهيكل التنظيمي و إتباع البيروقراطية في الاتصال.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى:

فقد يتم نقل المعلومات أو الشكاوي أو التقارير بعد أن يجري عليها تعديلات بالحذف أو بالإضافة أو تشويه المعلومات بالتشويش عليها.

إذن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة و المشاركة في اتخاذ القرارات و أن يتعاونوا مع الإدارة في حل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريقه.¹

✓ الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

هو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، و لا يخضع لقواعد، و إجراءات رسمية مثبتة أو مكتوبة كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية حيث يتمثل الاتصال غير الرسمي

¹-انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 41.

في عمليات اتصال لا نهائية تحدث بين العاملين داخل المنظمة و خارجها، دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها أو توجيهها.

و يعتبر وجود مثل هذه الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم أمر طبيعي و حتمي، و نظرا لكونها ناتجة عن الحاجات الإنسانية الفطرية لتكوين العلاقات الشخصية و الصلات الاجتماعية.

و بالنظر في أدبيات الاتصال الإدارية بشكل عام يمكن القول بوجود نوعين من الاتصال غير الرسمي:

النوع الأول: الاتصالات غير الرسمية الايجابية: ذات التأثير الايجابي على التنظيم و هي الاتصالات غير الرسمية التي تهتم بالعمل، و بأهداف التنظيم إلى جانب اهتمامها الأساسي بالحاجات الاجتماعية و الإنسانية لأعضاء التنظيم، و مثل هذه الاتصالات تساعد على انجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة ايجابية و فورية و بشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

النوع الثاني: الاتصالات غير الرسمية السلبية: ذات التأثير السلبي على التنظيم، و هي الاتصالات غير الرسمية التي تسعى إلى خدمة أهدافها، و مصالحها على حساب أهداف، و مصالح الاتصال الرسمي بل و تسعى إلى اختراق النظام الرسمي.¹

حيث يعمد بعض المشرفين إلى ذلك خوفا من غضب الإدارة، وفتح التحقيقات، و اتخاذ إجراءات صارمة.

- اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف: يتمتع باتجاهات وقيم ايجابية تشجع المرؤوسين إلى رفع شكاويهم و تقاريرهم دون خوف ليتم الاتصال بسهولة، إما إذا كانوا من النوع الذي يخيف المرؤوسين، ويشعرهم بأنه سيكون عقبة أمام ترقيتهم و تقدمهم في العمل، و تحسين ظروفهم بأي وسيلة تهديد كانت فان ذلك سيجعل المرؤوسين يحجمون عن عملية الاتصال الصاعد.²

• الاتصال الأفقي (horizontal) lateral communication:

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و ينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة.

¹- انتصار بنت الكريم القرشي، نفس المرجع سبق ذكره، ص41.

²-محمد أبو سمرة، نفس المرجع سبق ذكره، ص 49.

و يمكن اعتبار الاتصال الأفقي هاماً و يزيد من فعالية المنشأة في المجالات التالية:

- القيام ببعض المهمات غير المحددة، و التي تحتاج لجهود مجموعة أفراد للقيام بها و لاسيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق، يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة حيث أنها تلبى حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم و نقل المعلومات لهم من زملائهم، كما يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم، كما يرتبط بظاهرة التنافس في التنظيمات فعندما يعزل احد المشرفين نفسه مع أعضاء وحدته الإدارية و لا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى سيكون هناك مجال للتنافس، و إذا أدى التنافس إلى انهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة.¹

و مما سبق يتبين أن الاتصال غير الرسمي يعتبر أمراً لا يمكننا إلغاؤه في أي منظمة أو مؤسسة و من بينها الجامعة، فالاتصال غير الرسمي الايجابي يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين أفراد المنظمة، و بالتالي على كل مؤسسة تهمها كفاءة أداء موظفيها أن لا تتجاهل الاتصال غير الرسمي.

و هناك من يقسم الاتصالات التنظيمية إلى قسمين:

▪ اتصالات داخلية internal communication:

هذا النوع يتمثل في الاتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة، و التي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة، أن الاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة ففي المنظمات عادة الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن إدخالها في حاسبة المنظمة الرئيسية للمدير كي تصبح بيانات، و من هذه القاعدة يمكن إعداد التقارير المبرمجة، لكي يتم إعطاء المعلومات لكل قسم و الأقسام تتبادل المعلومات، و العاملين أيضاً، و تستخدم المذكرات المكتوبة، و تقام النقاشات، كل هذا يتم لتحقيق أهداف المنظمة.²

▪ الاتصالات الخارجية external communication:

هذا النوع مرتبط بتحقيق أهداف عمل المنظمة، يتم مع الأفراد و الجماعات خارج المنظمة، هو الاتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة.

¹-محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 51،50.

² - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 23-25.

▪ الاتصالات الشخصية personal communication:

ليس كل الاتصالات التي تتم في المنظمة لها علاقة بالعمل، فان الكثير منها ينجم عنها تبادل المعلومات بشكل عرضي أو غير متفق عليه مسبقاً، وله تأثير كبير في نجاح المنظمة و هذا التأثير نابع من تأثير الاتصال الشخصي (وجهات نظر أو الأفكار أو الاتجاهات، والمعتقدات) لأن وجهات نظر العاملين نحو المنظمة و زملائهم لها تأثير على رغباتهم لانجاز المهام المحددة¹.

¹ - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 23، 25.

خلاصة الفصل:

إن المؤسسات الجامعية ، والمؤسسات بصفة عامة تحتاج لعملية اتصالية تساهم في تسيير وتنظيم مهامها ، وإنجاح أعمالها ، إذ يعد الاتصال التنظيمي الركن الأساسي الذي تستند عليه الجامعات من أجل تحقيق التكامل داخلها ، إضافة إلى تسيير نشاطاتها ، ولهذا الأخير أساليب وأنظمة ، إلى جانب شبكات وأنماط مختلفة تمكن من السير الحسن للعملية الاتصالية داخل المنظمة وتعمل على تحقيق أهدافها.

الإطار

التطبيقي

تمهيد :

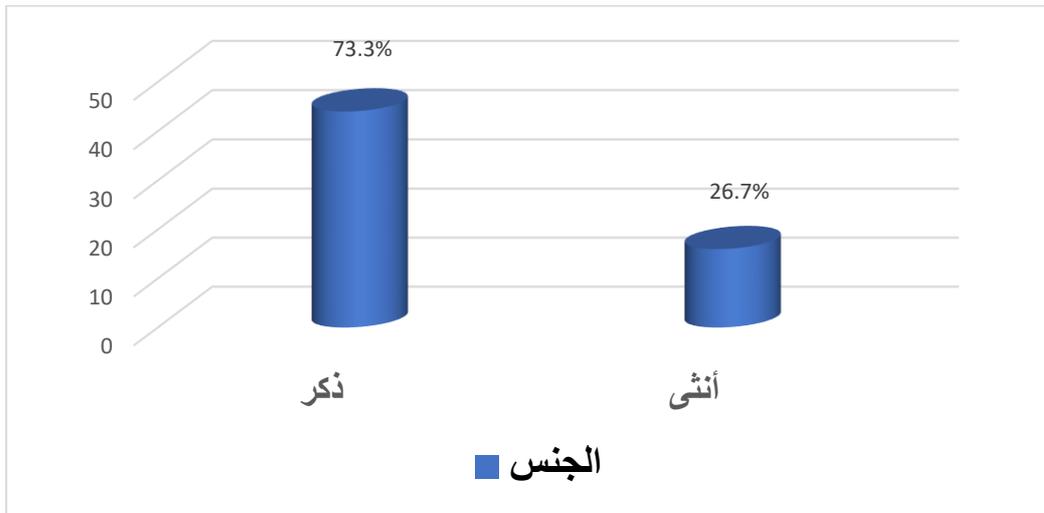
إن كل دراسة علمية لا تقتصر فقط على الشق النظري من المعلومات والبيانات، بل يجب أن تثبت صحة تساؤلاتها من خلال تطبيق دراسة شاملة وواقعية، وهذا ما قمنا به في هذا الفصل، حيث اعتمدنا على تحليل وتفسير النتائج التي حصلنا عليها من خلال أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة، إذ قمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة التي تتضمن عدد من الإجابات والنسب المئوية المرافقة لها، إلى جانب الأشكال البيانية الموضحة لذلك.

وفي الأخير نقوم بعرض النتائج والخلاصة العامة.

أولاً/ خصائص العينة :

جدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	%73.3
أنثى	16	%26.7
المجموع	60	%100



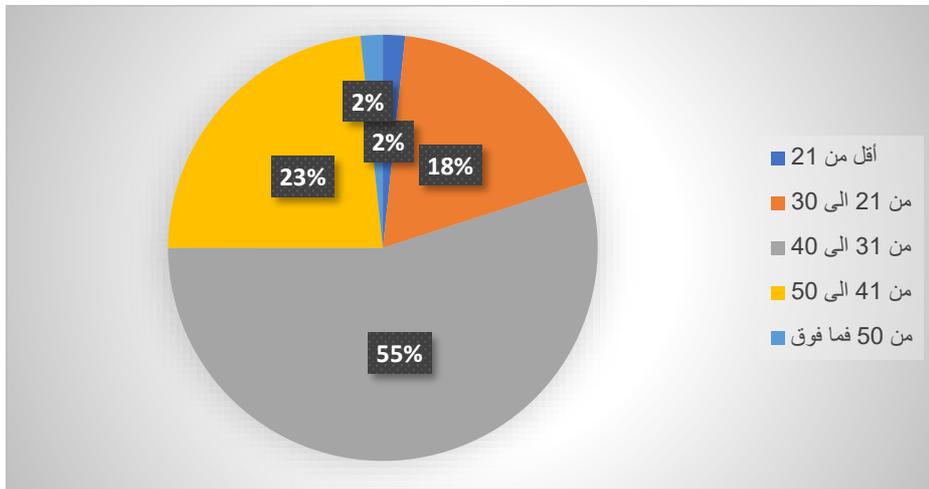
الشكل رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

يبين الجدول رقم (01) جنس المشتركين في الاستبيان الذي قمنا به حيث بلغ عدد الذكور المشاركين في الاستبيان 44 ذكر بنسبة بلغت %73.3، وبلغ عدد الإناث 16 أنثى بنسبة %26.7 من مجموع كلي بلغ 60 عينة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت من نصيب الذكور، إذ قدرت بـ %73.3 أي ما يعادل 44 ذكر، في حين أن نسبة الإناث تقدر بـ %26.7 أي ما يعادل 16 أنثى، فالنسبتان متباعدتان فأى مؤسسة تعمل على الجنسين على حد سواء، حيث يغلب في هذه المؤسسة الطابع الذكوري ومنه نستنتج أن ذلك راجع إلى أن الجزائر مجتمع ذكوري، فمن خلال النزول إلى الميدان والتحاور مع المسؤولين عن التوظيف فإن الذكور أكثر إقبالا على التوظيف خاصة وأن المؤسسة تقوم بتعيين أغلب المسؤولين ذكورا، وهذا يرجع إلى أن الذكور عند اتخاذهم قراراتهم يرجعون إلى العقل لا العاطفة على عكس الإناث لأنهم أكثر تساهلا في معظم الأمور.

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية.

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
1.7%	01	أقل من 21 سنة
18.3%	11	من 21 إلى 30 سنة
55%	33	من 31 إلى 40 سنة
23.3%	14	من 41 إلى 50 سنة
1.7%	01	من 50 سنة فما فوق
100%	60	المجموع



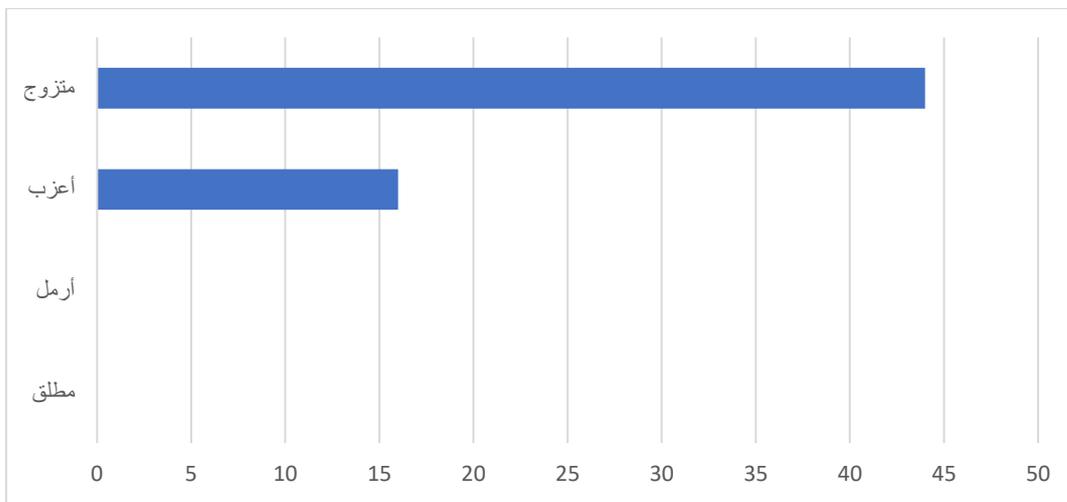
الشكل رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية.

نلاحظ من الجدول (02) نلاحظ أنه عدد العينات التي تبلغ أعمارهم أقل من 21 سنة والعينات الأكثر من 50 سنة (1 عينة) بنسبة بلغت 1.7% لكل منهما، وبالنسبة للعينات التي انحصرت أعمارهم بين 21 إلى 30 سنة بلغوا 11 عينة بنسبة 18.3%، و العينات من 31 إلى 40 سنة مثلت الأغلبية بـ 33 عينة بنسبة بلغت 55%، أما بالنسبة لباقي العينات 14 فانحصر عمرها بين 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 23.3%.

يتضح من الجدول المقدم أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب ، ويمكن تفسير ذلك بأن الشباب هم الأكثر إقبالا على مسابقات التوظيف المبرمجة كل سنة، كما أن الذين هم في سن الشباب يمكنهم أداء العمل بسهولة، وكذا تحمل الأعمال التي تتطلب الجهد الذهني بالمؤسسة ، إضافة إلى الخبرة التي يمكن اكتسابها والتمتع بالطاقة الجيدة والنشطة، وهذا ما يزيد من درجة وعيهم ومعرفتهم بأنشطة المؤسسة وإقامة علاقات اتصالية.

جدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
26.7%	16	أعزب
73.3%	44	متزوج
0%	00	مطلق
0%	00	أرمل
100%	60	المجموع

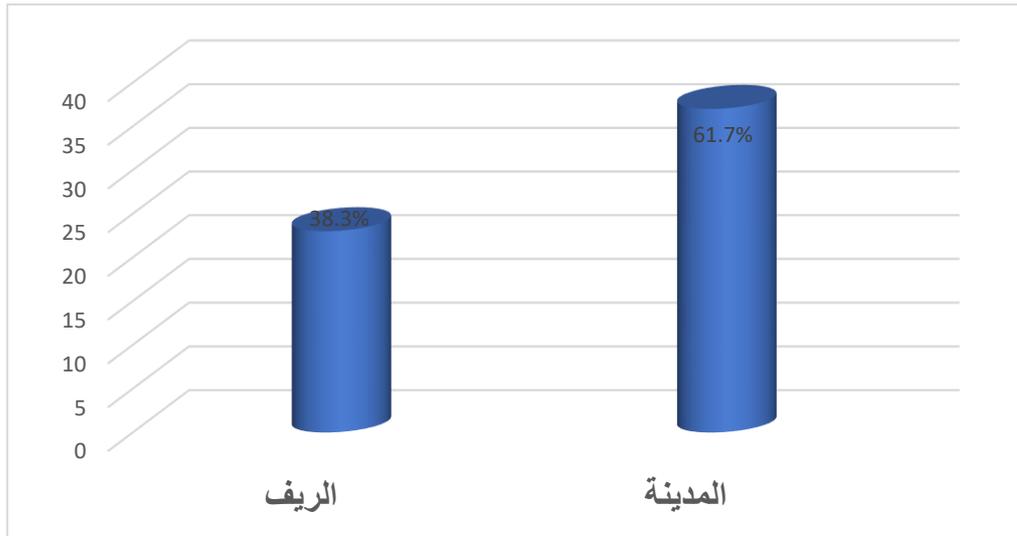


الشكل رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية

من الجدول (03) نلاحظ أن أغلبية العينات (44 عينة) متزوجة بنسبة 73.3% أما العينات الباقية (16 عينة) والتي تمثل 26.7% من المجموع الكلي هي عزباء، ولا وجود لمطلقين أو أرامل. من خلال ما تبين نستنتج أن أعلى نسبة من إجابة المبحوثين كانت حول الذين أجابوا بمتزوج، وذلك يدل على استقرار أفراد العينة، لتليها نسبة الذين أجابوا ب أعزب، وهذا راجع إلى أن أغلبية الموظفين هم من فئة الشباب، أما بالنسبة للإجابات بمطلق وأرمل فلوحظ أنها منعدمة.

جدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان إقامتهم

النسبة	التكرار	مكان السكن
38.3%	23	الريف
61.7%	73	المدينة
100%	60	المجموع

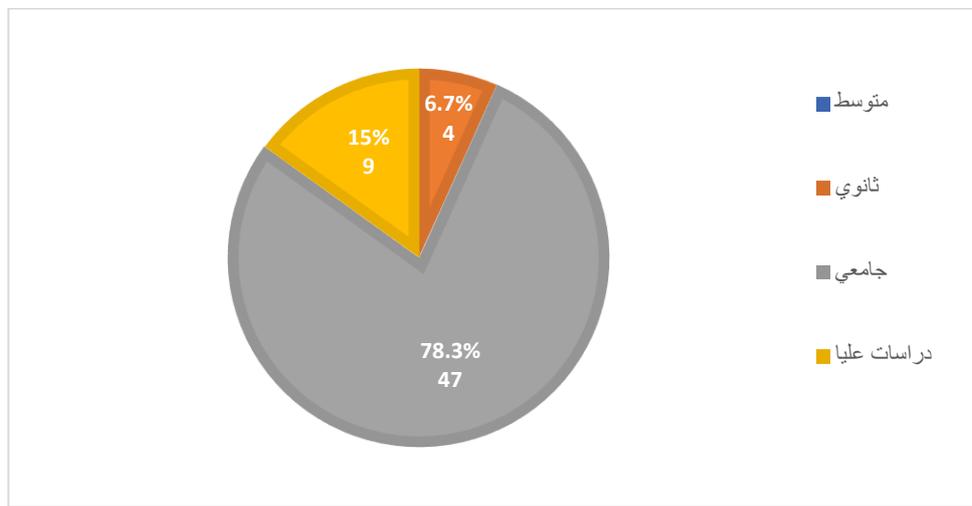


الشكل رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان إقامتهم.

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن أغلبية العينات من المدينة بنسبة 61.7% و عدد عينات 37 عينة و أما للعينات التي تسكن في الريف بلغت 23 عينة بنسبة 38.3%. نستنتج من الجدول أعلاه أن فئة القاطنين بالمدينة أعلى نسبة من فئة القاطنين بالريف، وهذا راجع إلى قرب الجامعة من مكان إقامتهم، لهذا وجدنا أن الأغلبية الساحقة من سكان المدينة، مقارنة بالقاطنين بالريف، والتي سجلت بأقل نسبة فربما راجع ذلك إلى القيود التي تحكم الأهل.

جدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
%00	00	ابتدائي
%00	00	متوسط
%6.7	04	ثانوي
%78.3	47	جامعي
%15	09	دراسات عليا
%100	60	المجموع



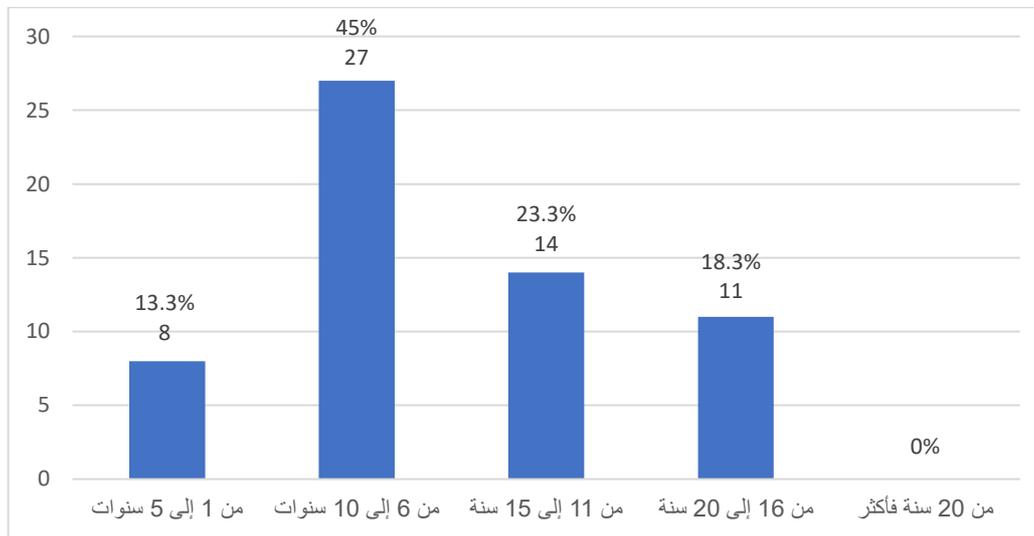
الشكل رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن عدد العينات التي تمتلك مستوى تعليمي جامعي هي النسبة الساحقة حيث بلغ عدد العينات الجامعية 47 عينة بنسبة %78.3، أما في يخص الدراسات العليا فقد بلغ تعداد العينات 09 عينات بنسبة بلغت %15، أما بالنسبة لبقية العينات (4 عينات) لديها مستوى تعليمي ثانوي أخذت نسبة %6.7 من المجموع الكلي، أما بالنسبة للفئات التي تملك تعليم اقل من الثانوي فهي منعدمة تماما.

نستنتج مما سبق أن أغلب أفراد العينة هم خريجي الجامعات، وهذا راجع لنشاط المؤسسة الذي يتطلب كفاءات ومهارات ذات دراسات عليا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وتأدية أفضل المهام، كما نستنتج أيضا أن التوظيف بالمؤسسات الجزائرية يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي العالي وزيادة نسب المتخرجين من الجامعات فمن الطبيعي أن يشغل أصحاب الشهادات مثل هذه المناصب على حساب من هم دون مستوى تعليمي.

جدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
%13.3	08	من 1 إلى 5 سنوات
%45	27	من 6 إلى 10 سنوات
%23.3	14	من 11 إلى 15 سنة
%18.3	11	من 16 إلى 20 سنة
%00	00	من 20 سنة فأكثر
%100	60	المجموع



الشكل رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن عدد العينات التي لديها من 1 إلى 5 سنوات خبرة بلغت 8 عينات بنسبة 13.3%، والتي لديها من 6 إلى 10 سنوات بلغت 27 عينة بنسبة غالبية 45%، أما بالنسبة للعينات التي لديها من 11 إلى 15 سنة خبرة فقد بلغت 14 عينة بنسبة 23.3%، وبالنسبة لبقية العينات (11 عينة) كانت خبرتهم من 16 إلى 20 سنة بنسبة بلغت 18.3% من المجموع الكلي.

من خلال معطيات الجدول والمتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية، يمكن إرجاع التباين الملاحظ إلى طريقة التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة، والتي ترجح اعتمادها على من لديه الخبرة والأقدمية والكفاءة في العمل.

ثانياً/ عرض وتحليل وتفسير التساؤلات الدراسية:

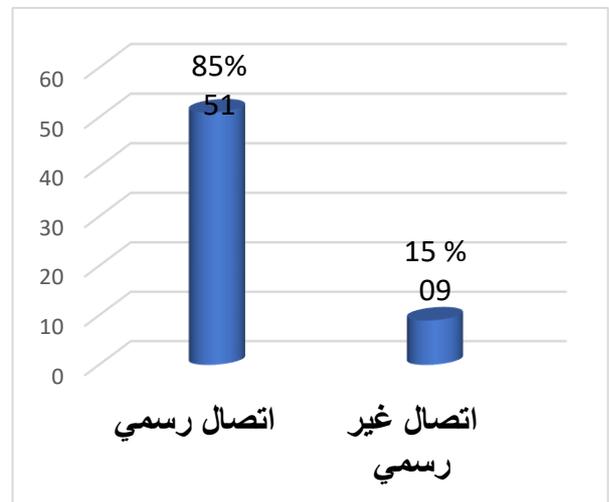
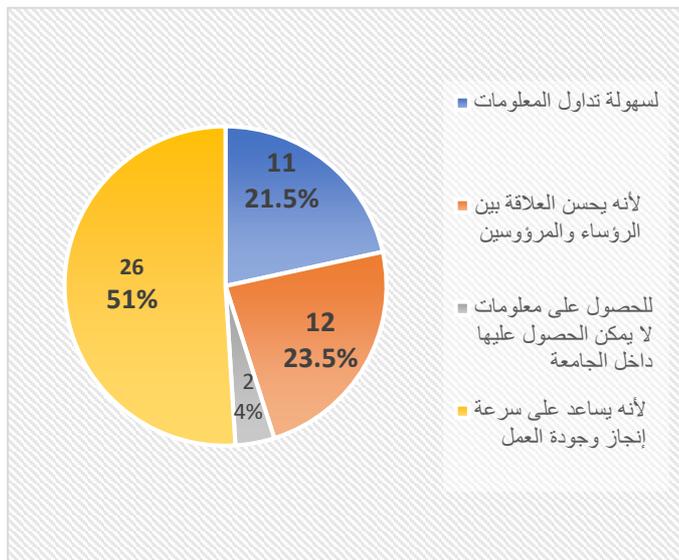
1- عرض وتحليل وتفسير تساؤلات المحور الأول: طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية (جامعة البليدة 2).

الجدول رقم (07): يبين الاتصال الأكثر استخداماً في الجامعة

النسبة	التكرار	الإجابات
21.5%	11	لسهولة تداول المعلومات
23.5%	12	لأنه يحسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
4%	02	للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها داخل الجامعة
51%	26	لأنه يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل
100%	51	المجموع

النسبة	التكرار	الإجابات
85%	51	إتصال رسمي
15%	09	غير رسمي
100%	60	المجموع

في حالة الإجابة باتصال رسمي لماذا؟



الشكل رقم (07): يوضح الاتصال الأكثر استخداماً في الجامعة

يمثل الجدول رقم (07) الاتصال الأكثر استخداماً في جامعة البليدة (2) حيث استعملت الأغلبية الساحقة للعينات (51 عينة) بنسبة 85% الاتصال الرسمي، والى 15% (9 عينات) استعملوا الاتصال غير الرسمي.

بالنسبة للذين استعملوا الاتصال الرسمي سألناهم لماذا ؟ فكانت إجاباتهم 21.5% (11 عينة) أنه لسهولة تداول المعلومات، 23.5%(12 عينة) أجابوا بأنه يحسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، و51%(26 عينة) أجابوا أنه يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل، أما العينتين الباقيتين اللتين تمثلان 4% فكانت إجابتهن للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها داخل الجامعة.

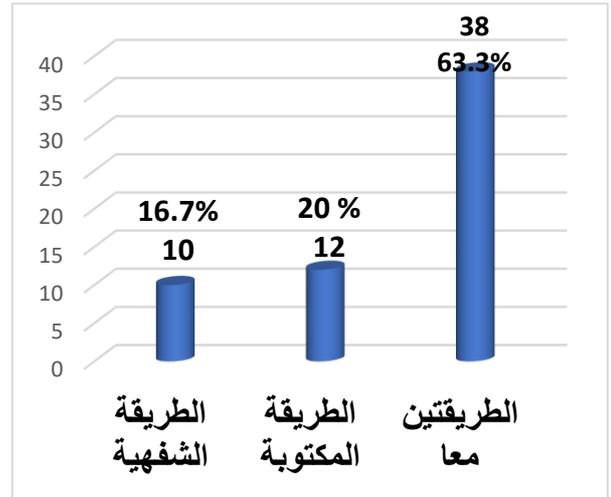
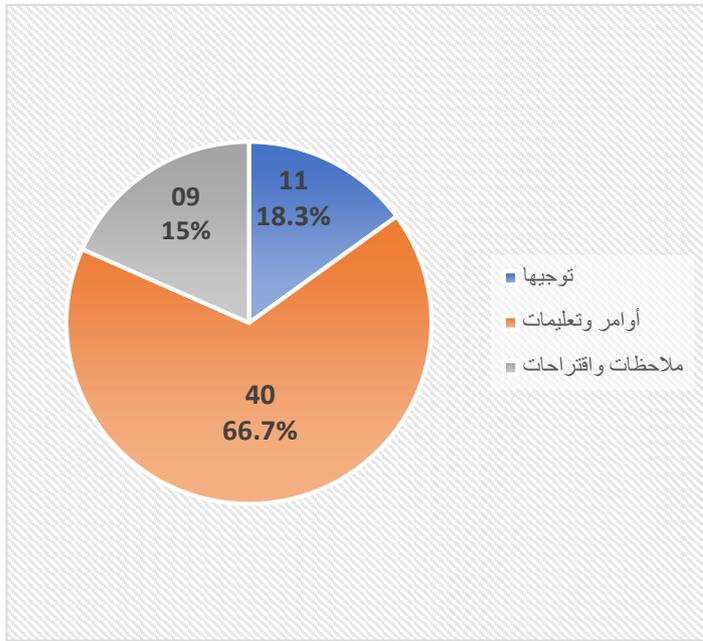
من خلال ما سبق يتضح أن الاتصال الرسمي له مصداقية كبيرة في التعامل مع الوثائق الإدارية في الجامعة ، الأمر الذي يساهم في السير الحسن للجامعة، لتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن النوع الغالب هو الاتصال غير الرسمي، و أرجعوا ذلك إلى مساهمته في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا راجع إلى أن أغلبية المؤسسات مهما كان طابعها النشاطي لا تستغني عن الاتصال غير الرسمي في أداء مهامها ، وذلك نظرا لأهميته في تسريع بعض العمليات الإدارية وهو ضروري في المؤسسة حتى لا يطغى عليها الروتين.

الجدول رقم (08): يمثل الطريقة التي يتم إيصال المعلومات بها إلى الموظفين

النسبة	التكرار	الإجابات
%16.7	10	الطريقة الشفهية
%20	12	الطريقة المكتوبة
%63.3	38	الطريقتين معا
%100	60	المجموع

النسبة	التكرار	الإجابات
%15	09	توجيهها
%66.7	40	أوامر وتعليمات
%18.3	11	ملاحظات واقتراحات
100%	60	المجموع

ما نوع هذه المعلومات



الشكل رقم (08): يمثل الطريقة التي يتم إيصال المعلومات بها إلى الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول (08) بأن الطريقة التي يتم إيصال المعلومات بها إلى الموظفين كانت شفهية بنسبة 16.7% (10 عينات)، وكانت مكتوبة بنسبة 20% (12 عينة)، وكانت من كلا الطريقتين بنسبة 63.3% (38 عينة).

وكانت أهم هذه المعلومات توجيهات بنسبة 15% (9 عينات) وعبارة عن أوامر وتعليمات بنسبة 66.7% (40 عينة)، وأيضا ملاحظات و اقتراحات بنسبة 18.3% (11 عينة).

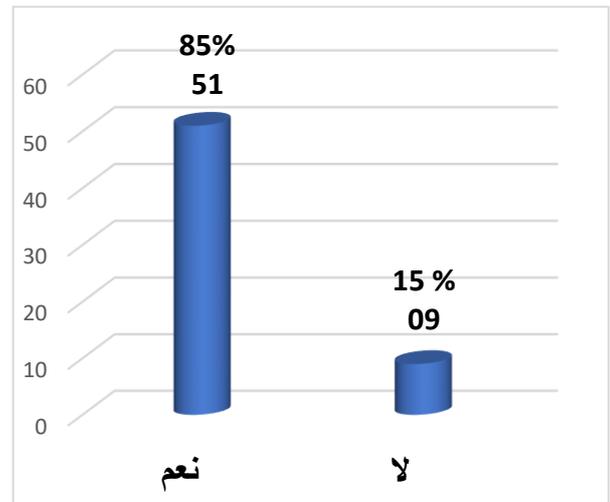
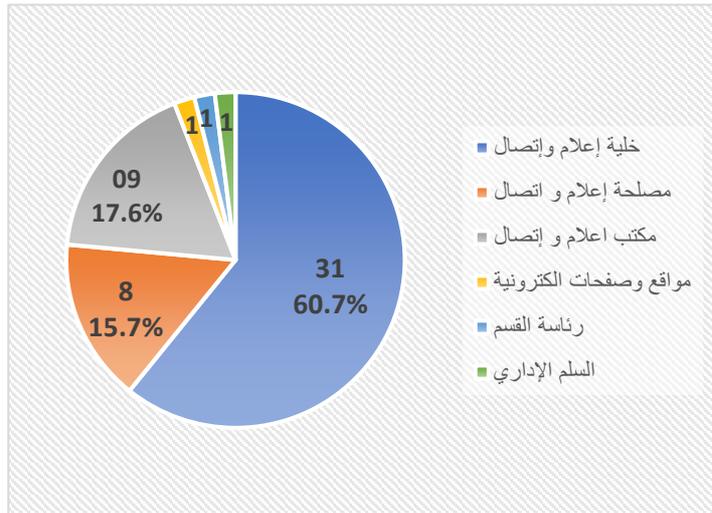
من خلال المعطيات السابقة نستنتج أن الجامعة تعتمد على الطريقة المكتوبة والشفهية معا لإيصال المعلومات إلى الموظفين بنسبة أكبر ، حيث تعتمد على الأوامر والتعليمات وذلك راجع إلى ضمان

الرسالة وعدم فقدانها ، وهذا من أجل السير الحسن لشؤون العمل وتليها الملاحظات والاقتراحات ثم التوجيهات بنسب متقاربة وذلك يرجع إلى أنهما غير كافيان لوحدهما لإيصال المعلومات للموظفين.

الجدول رقم (09): يمثل توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال

النسبة	التكرار	تتوفر على	النسبة	التكرار	الإجابات
60.7%	31	خلية إعلام واتصال	85%	51	نعم
15.7%	08	مصلحة إعلام و اتصال	15%	09	لا
17.6%	09	مكتب إعلام و اتصال			
02%	01	موقع وصفحات الكترونية			
02%	01	رئاسة قسم			
02%	01	السلم الإداري			
100%	51	المجموع	100%	60	المجموع

إذا كانت الإجابة بنعم



الشكل رقم (09): يمثل توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال

يظهر الجدول (09) أن 85% (51 عينة) من العينات أجابوا بأن المؤسسة تتوفر على أطر تنظيمية للاتصال بينما أجاب البقية (15%) بلا.

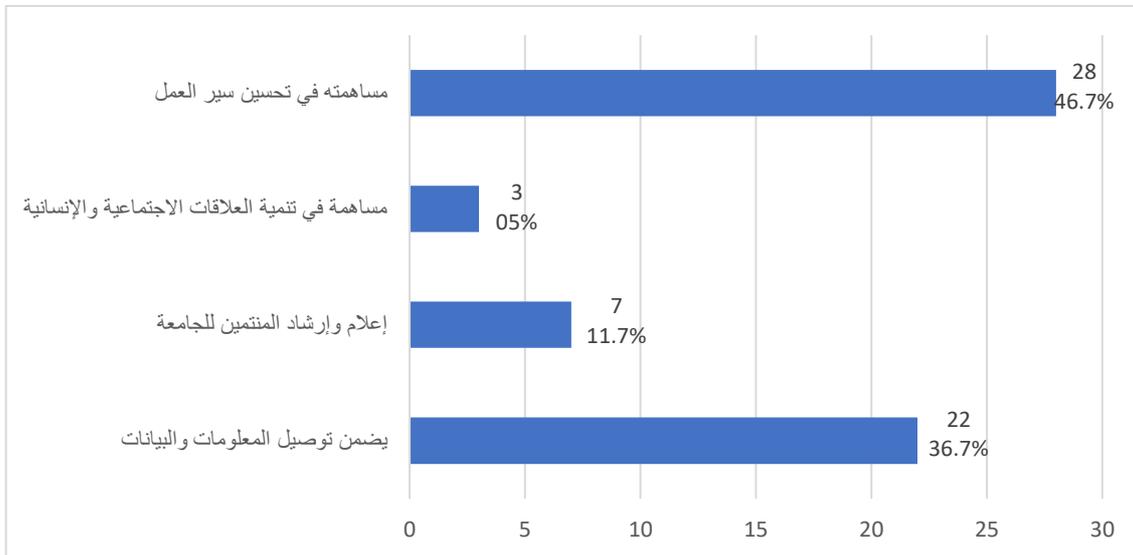
بالنسبة لمن أجابوا بنعم سألناهم عن نوع هذه الأطر فكانت الإجابات 60.7% (31 عينة) لخلية الإعلام والاتصال، 15.7% (08 عينات) لمصلحة الإعلام والاتصال، وكانت 17.6% (9 عينات) بالنسبة

لمكتب الإعلام و الاتصال أما بقية النسب والعينات تقسمت بين آراء خاصة تمثلت في موقع وصفحات إلكترونية، رئاسة قسم و السلم الإداري ب 2% لكل منها وعينة واحدة بمجموع 3 عينات.

من خلال الجدول نستنتج بأن المؤسسة الجامعية تتوفر على أطر تنظيمية للاتصال بنسبة كبيرة ، حيث أن نسبة المبحوثين الذين يقرون بوجود الأطر التنظيمية فاق عددهم الذين لا يعلمون، ونفسر ذلك بأن أغلبية المبحوثين على علم بمصالح إدارة الجامعة ، عكس المبحوثين الذين أجابوا بلا، ويرجع ذلك إلى عدم اطلاعهم الكافي على مصالح الجامعة.

الجدول رقم (10): فيما تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة

النسبة	التكرار	الإجابات
36.7%	22	يضمن توصيل المعلومات والبيانات
11.7%	07	إعلام وإرشاد المنتمين للجامعة
05%	03	مساهمة في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية
46.7%	28	مساهمته في تحسين سير العمل
100%	60	المجموع



الشكل رقم (10): فيما تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة

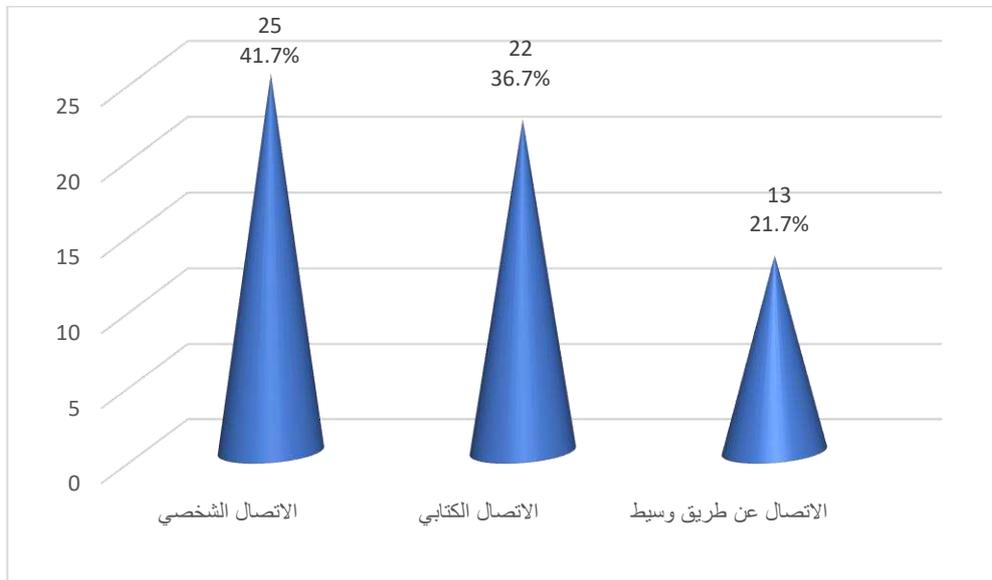
يتضح من خلال الجدول (10) أن أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة بالنسبة للعينات 60 كانت يضمن توصيل المعلومات والبيانات 36.7% (22 عينة)، إعلام وإرشاد المنتمين للجامعة 11.7% (07 عينات)، مساهمة في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بنسبة 05% (28 عينة)، أما النسبة الغالبة فقالت لمساهمته في تحسين سير العمل بنسبة 46.7% (28 عينة).

من خلال الجدول نستنتج أن أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة يعود إلى تحسين سير العمل وهذا راجع إلى دوره في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال تحقيق تفاهم كبير بين الرؤساء ، ثم تأتي نسبة أنه يضمن توصيل المعلومات والبيانات وذلك راجع إلى مختلف الجهات وعلى كل المستويات من المهام الأساسية للقائمين على الاتصال في الجامعة، لتليها نسبة إعلام وإرشاد المنتمين للجامعة، والمساهمة في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، هذا راجع لأنه يخلق علاقات بين الأفراد وتتطور هذه العلاقة بتطور العملية الاتصالية.

2- عرض وتحليل وتفسير تساؤلات المحور الثاني: أنواع ووسائل الاتصال السائد في الجامعة (جامعة البليدة 2).

الجدول رقم (11): يمثل طرق حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل

النسبة	التكرار	الإجابات
41.7%	25	الاتصال الشخصي
36.7%	22	الاتصال الكتابي
21.7%	13	الاتصال عن طريق وسيط
100%	60	المجموع



الشكل رقم (11): يمثل طرق حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل

نلاحظ من نتائج الجدول (11) الاتصال الأكثر شيوعا في الجامعة هو الاتصال الشخصي بنسبة 41.7% (25 عينة)، يليه الاتصال الكتابي ب 36.7% (22 عينة)، وأخيرا الاتصال عن طريق الوسيط بنسبة 21.7% (13 عينة).

نستنتج من خلال معطيات الجدول المقدم أن الاتصال الشخصي حسب إجابات المبحوثين هو الأكثر نسبة وذلك راجع لأنه أكثر جدية ومصداقية وله فعالية في تحقيق الهدف الاتصالي، ثم تليها نسبة الاتصال الكتابي بحيث أنه يضمن التوثيق والتقنين، ثم تأتي نسبة الاتصال عن طريق وسيط وهي نسبة ضئيلة نوعا ما.

الجدول رقم (12): يمثل الوسيلة المستخدمة للاتصال بالموظفين

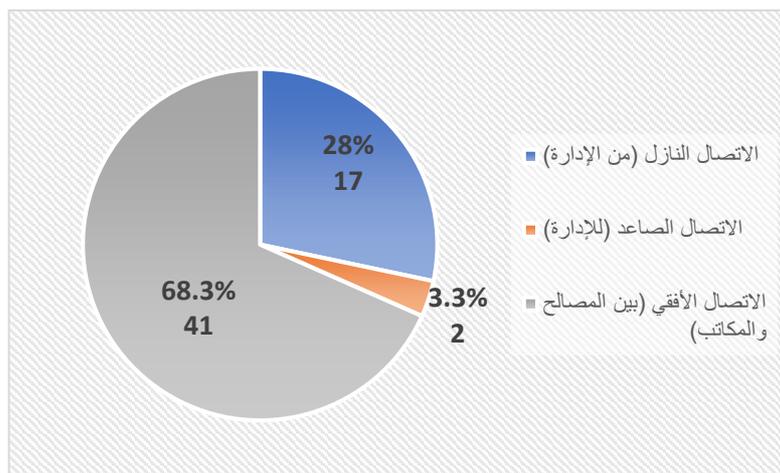
النسبة	التكرار	الإجابات	
13.3%	08	الملصقات الإعلانية	
21.7%	13	الاجتماعات	
05%	03	المقابلات الشخصية	
18.3%	11	الهاتف النقال	
01.7%	01	التقارير	
03.3%	02	الانترنت	
21.7%	13	الهاتف المكتبي الثابت	
06.7%	04	المراسلات	
01.7%	01	كل الوسائل السابقة الذكر	اقتراحات أخرى
01.7%	01	الهاتف والمراسلات	
03.3%	02	الهاتف النقال و الثابت و الإنترنت	
01.7%	01	الاجتماعات و التقارير	
100%	60	المجموع	

نلاحظ من نتائج الجدول (12) بان العينات تستعمل وسائل للاتصال بالموظفين داخل الجامعة وكان من بينها الملصقات الإعلانية 13.3% بمجموع 8 عينات، الاجتماعات 21.7% (13 عينة)، المقابلات الشخصية 05% (03 عينات)، الهاتف النقال 18.3% (11 عينة)، التقارير 1.7% بعينة واحدة، الانترنت 3.3% (2 عينات)، الهاتف المكتبي الثابت 21.7% (13 عينة)، المراسلات 6.7% (4 عينات)، وكانت لبعض العينات وسائل أخرى وهي: كالوسائل السابقة الذكر 1.7% (عينة واحدة)، الهاتف والمراسلات 1.7% (عينة واحدة)، الهاتف النقال والثابت والانترنت 3.3% (عينتين)، الاجتماعات والتقارير 1.7% (عينة واحدة).

يتبين لنا من الجدول أن عدد المبحوثين الذين يستخدمون الاجتماعات والهاتف المكتبي الثابت فاقت نسبتهم النسب الأخرى، فالأولى راجعة إلى أن الأفراد يلتقون وجها لوجه فتتاح لهم فرصة إبداء آرائهم واقتراحاتهم ومناقشتها والوصول إلى نتائج معينة بموافقة الجميع ، أما الثانية فهي ترجع لقدرتها على اختصار الوقت والجهد لتأتي بعد ذلك نسبة الهاتف النقال وذلك لسهولة استخدامه ، وتليها نسبة الملصقات الإعلانية وذلك يرجع للقدرة على الاطلاع عليها في أي وقت.

الجدول رقم (13): أنواع الاتصالات الأكثر استعمالا في جامعة البلدية 2

النسبة	التكرار	الإجابات
28.3%	17	الاتصال النازل (من الإدارة)
03.3%	02	الاتصال الصاعد (للإدارة)
68.3%	41	الاتصال الأفقي (بين المصالح والمكاتب)
100%	60	المجموع



الشكل رقم (13): أنواع الاتصالات الأكثر استعمالا في جامعة البلدية 2

يظهر لنا من خلال الجدول (13) بان الاتصال الأكثر استعمالا في جامعة البلدية 2 هو الاتصال الأفقي (بين المصالح و المكاتب) بنسبة 68.3% (41 عينة)، يليه الاتصال النازل ب 28.3% (17 عينة)، وفي المرتبة الأخيرة الاتصال الصاعد ب3.3% (2 عينة).

من خلال الجدول نستنتج أن أعلى نسبة لأنواع الاتصالات الأكثر استخداما في الجامعة كان الاتصال الأفقي وذلك راجع لسهولة الاتصال بالأقسام الأخرى ويدل ذلك على التنسيق الكبير بين الوحدات والأقسام ومن ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالاتصال النازل ويدل ذلك على السير الحسن للعملية

الاتصالية ، أما نسبة الإجابة بالاتصال الصاعد فكانت قليلة جدا وذلك يرجع لأحد أسباب عراقيل الاتصال التنظيمي في الجامعة.

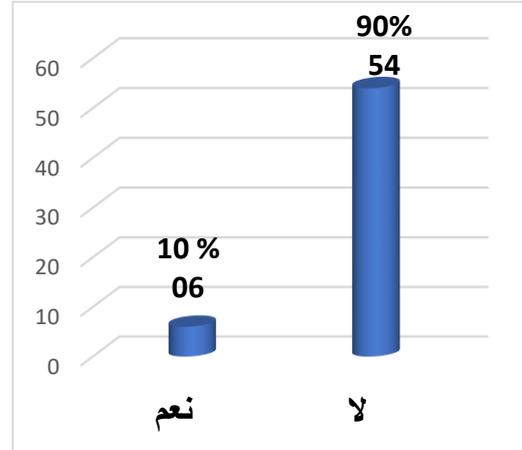
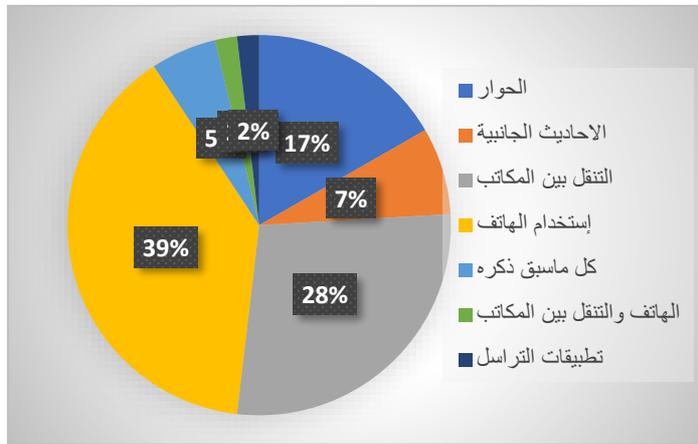
الجدول رقم (14): التواصل بين الزملاء في العمل أو خارج أوقاته وماهية وسائل الاتصال خارج العمل

النسبة	التكرار	عن طريق	الإجابات	التكرار	النسبة
16.7%	09	الحوار	نعم	06	10%
7.4%	04	الأحاديث الجانبية	لا	54	90%
27.8%	15	التنقل بين المكاتب	المجموع	60	100%
38.9%	21	إستخدام الهاتف			
5.6%	03	كل ماسبق ذكره			
1.9%	01	الهاتف والتنقل بين المكاتب			
1.9%	01	تطبيقات التراسل			
100%	54	المجموع			

إذا كانت الإجابة ب لا



اقتراحات أخرى



الشكل رقم (14): التواصل بين الزملاء في العمل أو خارج أوقاته و ماهية وسائل الاتصال خارج العمل يظهر لنا من خلال الجدول (14) بان معظم زملاء العمل بنسبة 90% (54 عينة) يتواصلون خارج وقت العمل أما 6% (6 عينات) فلا يتواصلون خارج العمل.

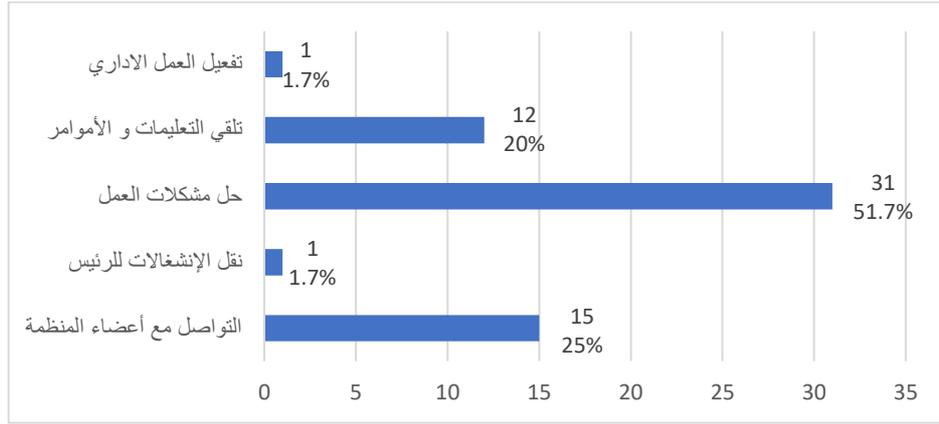
بالنسبة للعينات التي أجابت بلا سألناهم عن ما هي هذه الوسائل فكانت 16.7% (9 عينات) تستعمل الحوار، 7.4% (4 عينات) تستعمل الأحاديث الجانبية، 27.8% (15 عينة) تنتقل بين المكاتب، و38.9% (21 عينة) استخدام الهاتف، إلى جانب بعض العينات التي فضلت اقتراح أساليب أخرى من

بينها: كل الأساليب السابقة بنسبة 5.6% (3 عينات)، وعينتين انقسمتا بين الهاتف و التنقل بين المكاتب وبين تطبيقات التراسل ب 1.9% لكل منهما من المجموع الكلي من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن التواصل بين الزملاء في العمل أقل نسبة عن الاتصال بين الزملاء خارج أوقات العمل وهذا يدل بأن موظفي جامعة البلدية 2، يمارسون العملية الاتصالية بشكل مستمر ولا يقتصر فقط على أوقات العمل ، ومن هنا نستنتج أن معظم أفراد العينة يمارسون الاتصال بمختلف مواضيعه ، وليس فقط حول مواضيع العمل، أو ربما يرجع إلى اختلاف الادراكات لمواضيع العمل ومن أجل هذا يلجأ الموظفون إلى التواصل خارج أوقات العمل من أجل الفهم المعمق لتلك المواضيع ، كما وقد لوحظ من خلال الجدول المتعلق بالعينات التي أجابت بلا حول ما هي الوسائل المستخدمة خارج أوقات العمل بأن نسبة استخدام وسيلة الهاتف بلغت 38.9%، لتليها كل من الوسائل التالية: التنقل بين المكاتب ، الحوار،الأحاديث الجانبية ، كل هاته الوسائل ، إلى جانب تطبيقات التراسل بنسب متفاوتة ، وان دل هذا على شيء فإنما يدل على أن عينة الدراسة تستخدم مختلف الوسائل الاتصالية وبالتالي تنوع هاته الوسائل ، كما يظهر أيضا بأن المبحوثين لديهم مستوى تعليمي يمكنهم من استخدام التكنولوجيات الحديثة في ميدان التواصل من خلال تطبيقات التراسل.

3- عرض وتحليل وتفسير تساؤلات المحور الثالث:دوافع استخدام الموظفين للأساليب التنظيمية في جامعة البلدية 2.

الجدول رقم (15): يبين الدافع لاستخدام الأساليب الاتصالية

النسبة	التكرار	الإجابات
25%	15	التواصل مع أعضاء المنظمة
01.7%	01	نقل الانشغالات للرئيس
51.7%	31	حل مشكلات العمل
20%	12	تلقي التعليمات و الأوامر
01.7%	01	تفعيل العمل الإداري
100%	60	المجموع



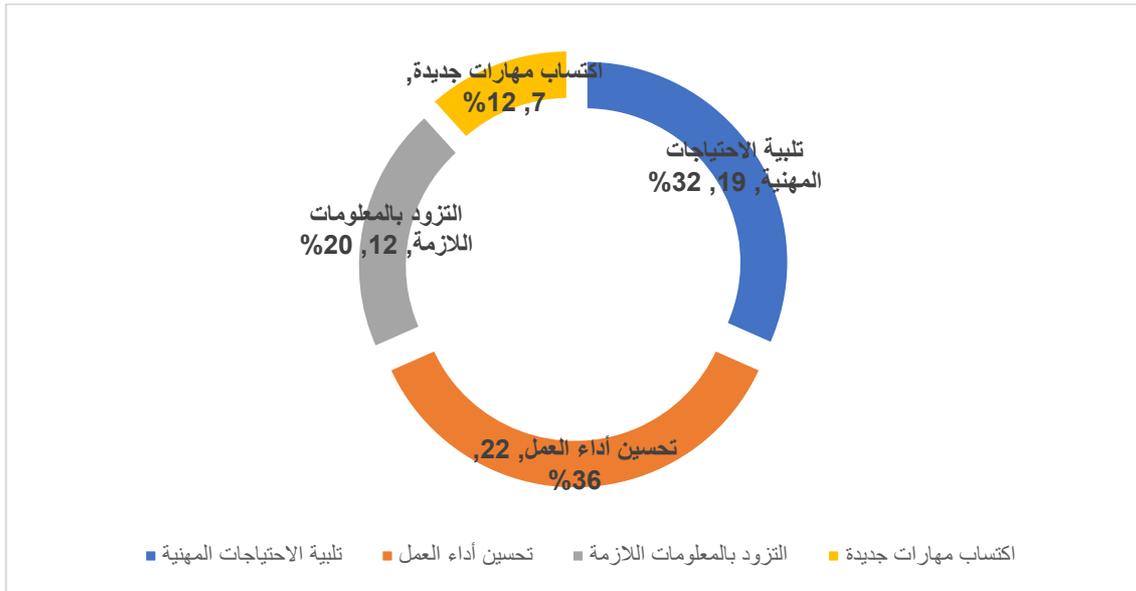
الشكل رقم (15): يبين الدافع لاستخدام الأساليب الاتصالية

يظهر لنا من خلال الجدول (15) بأن الدافع لاستخدام الأساليب الاتصالية بالنسبة للعينات هو حل مشكلات العمل ب 51.7% بتكرار 31 ، يليها التواصل مع أعضاء المنظمة بنسبة 25% بتكرار 15 ، ثم تلقي التعليمات والأوامر بنسبة 20% بتكرار 12 عينة ، وبالنسبة لنقل الإنشغالات للرئيس وتفعيل العمل الإداري فأخذت 1.7% لكل منهما وعينة واحدة .

لوحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 1.7% من مجموع عينتين توزعت حول دوافع نقل الإنشغالات للرئيس وتفعيل العمل الإداري، وهذا يبين أن الدافع لاستخدام الأساليب الاتصالية ليس مرهون بهذين السببين ، وإنما يعود إلى الدافع الرئيسي و المتمحور بالدرجة الأولى حول حل مشكلات العمل ومنه نستنتج الدور الفعال الذي تلعبه هاته الأساليب في معالجة مختلف قضايا العمل وقضاء على مشكلاته ، كما لوحظ أيضا أن هناك من يستخدم أساليب الاتصال من أجل التواصل بين أعضاء المنظمة وتلقي التعليمات والأوامر ، ومنه نستنتج أن للأساليب الاتصالية دور كبير في تحقيق التواصل بين أعضاء المنظمة وتسهيل العملية الاتصالية داخلها.

الجدول رقم (16): الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدامك لأساليب الاتصال

النسبة	التكرار	الإجابات
31.7%	19	تلبية الاحتياجات المهنية
36.7%	22	تحسين أداء العمل
20%	12	التزود بالمعلومات اللازمة
11.7%	07	اكتساب مهارات جديدة
100%	60	المجموع



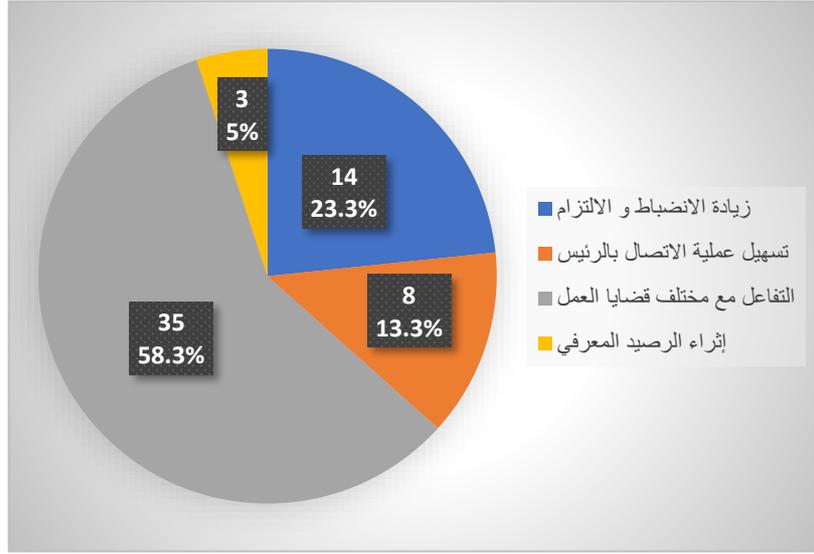
الشكل رقم (16): الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدامك لأساليب الاتصال

يتضح من خلال الجدول (16) أنه كانت الإجابات عن الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها من خلال أساليب الاتصال بنسبة 36.7% (22 عينة) بالنسبة لتحسين أداء العمل، يليها تلبية الاحتياجات المهنية ب 31.7% (19 عينة) ، ثم التزود بالمعلومات اللازمة 20% بعدد عينات 12 ، ثم في الأخير اكتساب مهارات جديدة بنسبة 11.7% (7 عينات).

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بالأهداف التي تسعى عينة الدراسة تحقيقها من خلال استخدام الأساليب الاتصالية يتضح بأن نسبة كبيرة أرجعت ذلك إلى تحسين أداء العمل وتلبية الاحتياجات المهنية والتزود بالمعلومات اللازمة ، ومن خلال هاته النسب يتبين أن الهدف الرئيسي الذي تسعى عينة الدراسة لتحقيقه جراء استخدام الأساليب الاتصالية ، يتمحور حول القضايا التي تمس مواضيع العمل ومنه نستنتج أن هاته الأساليب تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المسطرة داخل وتلبية مختلف احتياجات العمل داخل المؤسسة ،ليليها هدف اكتساب مهارات جديدة بنسبة 11.7% وهذا يبين أن هناك تنوع وتعدد في الأساليب الاتصالية.

الجدول رقم (17): الإضافات التي أضافها استخدام أساليب الاتصال

النسبة	التكرار	الإجابات
23.3%	14	زيادة الانضباط والالتزام
13.3%	08	تسهيل عملية الاتصال بالرئيس
58.3%	35	التفاعل مع مختلف قضايا العمل
05%	03	إثراء الرصيد المعرفي
100%	60	المجموع



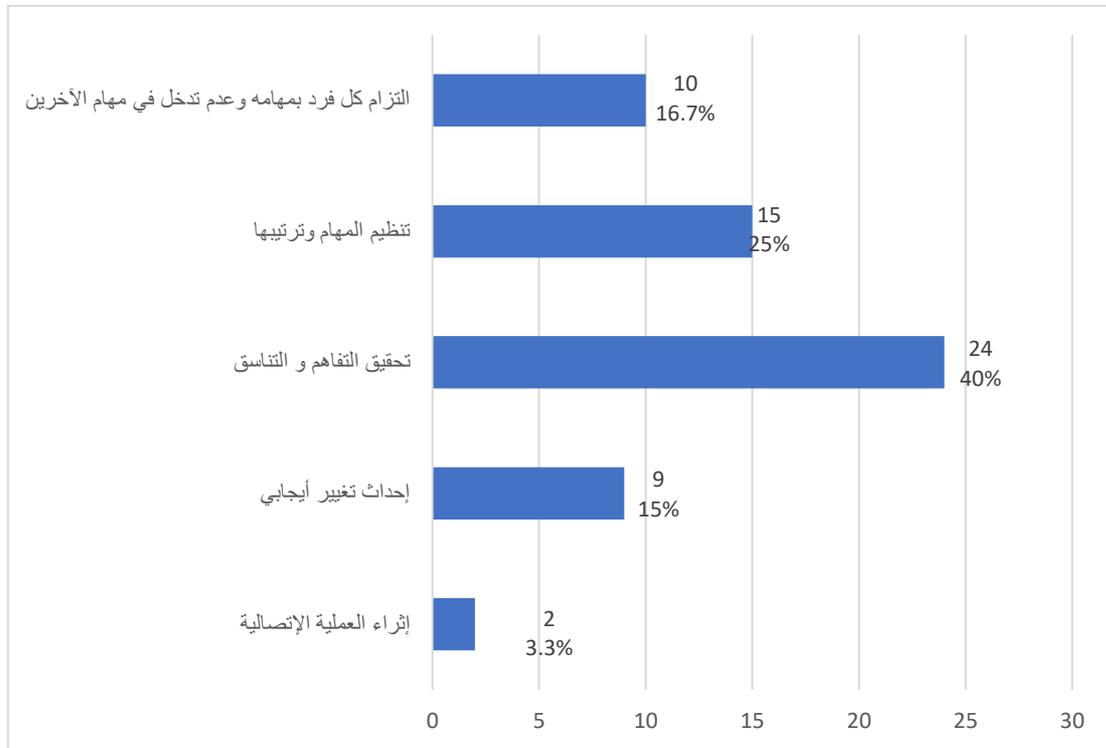
الشكل رقم (17): الإضافات التي أضافها استخدام أساليب الاتصال

يتضح من خلال الجدول (17) الإضافات التي أضافتها استخدامات أساليب الاتصال هي التفاعل مع مختلف قضايا العمل بنسبة 58.3 (35 عينة)، تليها زيادة الانضباط والالتزام ب 23.3% (14 عينة) ، تسهيل عملية الاتصال بالرئيس بنسبة 13.3% (8 عينات) وأخيرا إثراء الرصيد المعرفي بنسبة 5% (3 عينات) .

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن الإضافات التي أضافتها استخدام أساليب الاتصال ، يرجع بنسبة أكبر إلى التفاعل مع مختلف قضايا العمل وهذا يبين نجاعة هاته الأساليب في تحقيق الاتصال الفعال والمتنوع داخل المنظمة ، ومنه نستنتج أن الأساليب الاتصالية أضافت نقطة مهمة للعمل الإداري وهي تحقيق التفاعل داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 23.3% تمحورت حول زيادة الانضباط والالتزام وهذا ما بين أن استخدام الأساليب الاتصالية أضاف تحسين في أداء العمل ومن ثمة معالجة الأخطاء والمشكلات وتذليل الصعوبات داخل المؤسسة، إلى جانب مساهمة ها الأساليب في تسهيل عملية الاتصال بالرئيس وكذا زيادة المعارف إثراء الرصيد المعرفي، ومنه نستنتج أن هاته الأساليب مكنت من تنويع في الطرق الاتصالية.

الجدول رقم (18): مساهمة استخدام الأساليب الاتصالية في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابات
03.3%	02	إثراء العملية الإتصالية
15%	09	إحداث تغيير ايجابي
40%	24	تحقيق التفاهم و التناسق
25%	15	تنظيم المهام وترتيبها
16.7%	10	التزام كل فرد بمهامه وعدم تدخل في مهام الآخرين
100%	60	المجموع



الشكل رقم (18): مساهمة استخدام الأساليب الاتصالية في المؤسسة

يتضح من خلال الجدول (18) أن مساهمة استخدام الأساليب الاتصالية في المؤسسة لتحقيق التفاهم و التناسق بلغ 40% (24 عينة) ، يليها تنظيم المهام وترتيبها ب 25% (15 عينة) ، التزام كل فرد بمهامه وعدم تدخل في مهام الآخرين 16.7% (10 عينات) ، وإحداث تغيير إيجابي أجاب 15% (9 عينات) ، أما فيما يخص باقي العينتين فقالت لإثراء العملية الإتصالية بنسبة 3.3% .

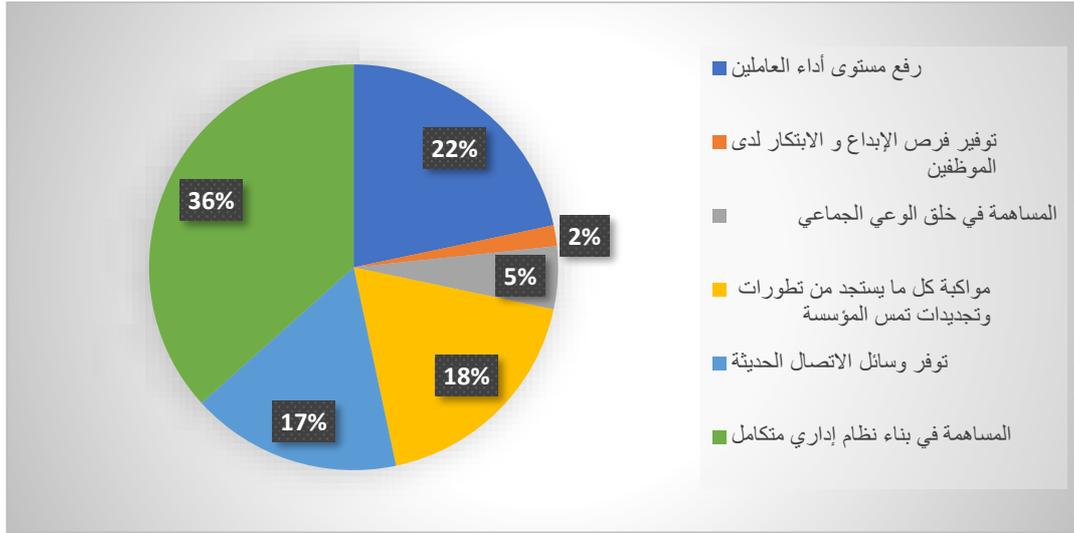
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن استخدام الأساليب الاتصالية في المؤسسة يساهم بنسبة أكبر في تحقيق التفاهم والتناسق بنسبة 40%، وتليها 25% تمركزت حول تنظيم المهام وترتيبها وهذا يبين أن

التنظيم والتنسيق الحاصل في المؤسسة محل الدراسة يعود بالدرجة الأولى لفعالية الأساليب الاتصالية في إحداث هاته التغيرات الايجابية، إلى جانب مساهمة استخدام الأساليب الاتصالية في التزام كل فرد بمهامه وعدم التدخل في مهام الآخرين بنسبة 16.7%، ومنه نستنتج أن للأساليب الاتصال دور فعال في تحقيق النظام داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن هاته الأساليب تعمل على إحداث تغيير الايجابي وإثراء العملية الاتصالية ومنه نستنتج أن للأساليب الاتصالية أهمية بالغة في تحريك وتيرة العمل داخل المؤسسة ومن ثمة التنسيق بين مختلف الوحدات وبالتالي تحقيق الغايات المنشودة.

4- عرض وتحليل وتفسير تساؤلات المحور الرابع: مساهمة أساليب الاتصال التنظيمي في تحسين و كفاءة العملية الاتصالية.

الجدول رقم (19): ارتباطات كفاءة العملية الاتصالية التنظيمية

النسبة	التكرار	الإجابات
21.7%	13	رفع مستوى أداء العاملين
01.7%	01	توفير فرص الإبداع والابتكار لدى الموظفين
05%	03	المساهمة في خلق الوعي الجماعي
18.3%	11	مواكبة كل ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة
16.7%	10	توفر وسائل الاتصال الحديثة
36.7%	22	المساهمة في بناء نظام إداري متكامل
100%	60	المجموع

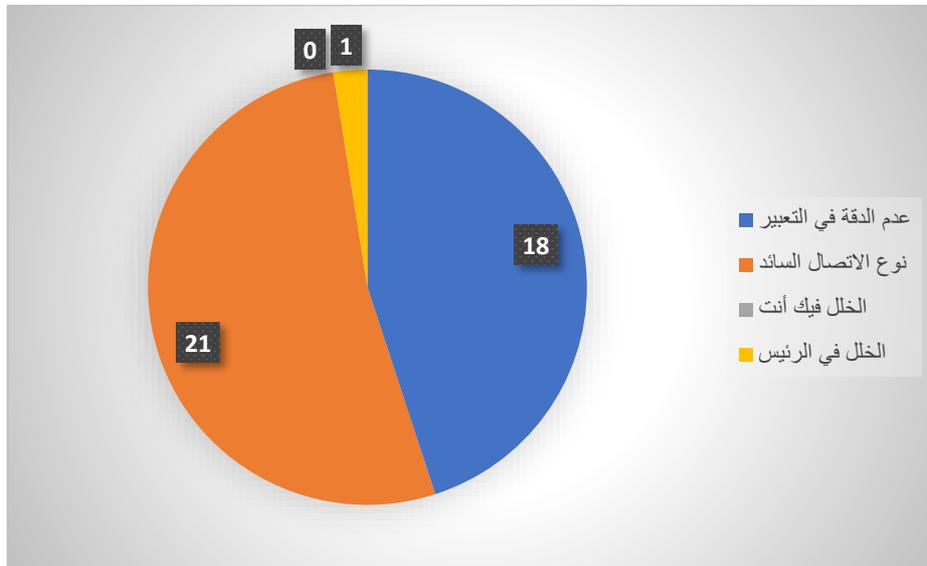


الشكل رقم (19): ارتباطات كفاءة العملية الاتصالية التنظيمية

يتضح من خلال الجدول (19) أن كفاءة العملية الاتصالية التنظيمية مرتبطة بعدة عوامل أجاب عليها عيناتنا بالمساهمة في بناء نظام إداري متكامل 22 عينة بنسبة 36.7% ، يليها الإجابة برفع مستوى أداء العاملين بنسبة 21.7% (13 عينة)، وأجابت 11 عينات بنسبة 18.3% بأنها مواكبة كل ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة، وأجاب أيضا 16.7% (10 عينات) بأنها توفر وسائل الاتصال الحديثة وفي الأخير أجاب 5% (3 عينات) المساهمة في خلق الوعي الجماعي وعينة واحدة (1.7%) أجابت توفير فرص الإبداع و الابتكار لدى الموظفين. من خلال الجدول الموضح يتبين أن النسبة الأعلى والمقدرة بـ 36.7% أجابت بالمساهمة في بناء نظام إداري متكامل وهذا يدل على أن كفاءة العملية الاتصالية التنظيمية مرتبطة بتحقيق الوحدة والتكامل ومن ثمة تحقيق نظام إداري ناجح، إضافة إلى أن كفاءة العملية الاتصالية مقرونة أيضا برفع مستوى أداء العاملين وهذا ما يوضح أن مستوى الأداء داخل المؤسسة مرهون بنجاحة وكفاءة العملية الاتصالية التنظيمية ، فكلما كانت العملية الاتصالية التنظيمية جيدة كلما كان مستوى أداء العاملين مرتفع ، وتليها مواكبة كل ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة بنسبة 18.3% وتوفر وسائل الاتصال الحديثة بنسبة 16.7%، ومنه نستنتج أن كفاءة العملية الاتصالية مرتبطة أيضا بتجديدات التي تمس المؤسسة إذ أن هاته الأخيرة تساهم في تفعيل العملية الاتصالية التنظيمية وذلك بتوفر الوسائل الاتصالية الحديثة والتي تزيد من العملية الاتصالية و استمراريتها وبالتالي تحقيق كفاءتها ، وفي الأخير لوحظ بأن نسبة 1.7% تمثل توفير فرص الإبداع والابتكار لدى الموظفين والمساهمة في خلق الوعي الجماعي بنسبة 5% وهنا نستنتج أن كفاءة العملية الاتصالية ليست مرهونة بهذين العاملين بل يعتبران كعاملين مساعدين في الرفع بنسبة قليلة في كفاءة العملية الاتصالية التنظيمية.

الجدول رقم (20): الاتصال المباشر برئيس العمل

النسبة	التكرار	الإجابات
13.3%	08	توسيع آفاقك وإبداعاتك
15%	09	يساعد على انجاز عمل جماعي
21.7%	13	تفعيل العملية الاتصالية و نجاعتها
48.3%	29	تحسين أدائك في عملك
01.7%	01	اقترح آخر: إتمام المقرر الدراسي
100%	60	المجموع



الشكل رقم (20): الاتصال المباشر برئيس العمل

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (20) أجاب العينات الاتصال المباشر بالرئيس يعمل على: 48.3% (عينة 29) أجابوا يعمل على تحسين أدائك في عملك، 21.7% (عينة 13) أجابوا تفعيل العملية الاتصالية ونجاعتها، وأجاب 15% (9 عينات) بأنه يساعد على انجاز عمل جماعي ، وأخيرا أجاب 13.3% (8 عينات) يوسع الآفاق و الإبداعات و إختارت العينة الأخيرة المتبقية 1.7% اقترح مخالف وهو إتمام المقرر الدراسي.

من خلال الجدول المقدم والمتعلق بالاتصال المباشر برئيس العمل، أجابت عينة الدراسة بأن الاتصال المباشر برئيس العمل يحسن أداء العمل بنسبة أكبر بلغت 48.3% ، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم الاتصال النازل وبالتالي هناك تنوع في الطرق الاتصالية داخل المؤسسة ، لتليها نسبة 21.7% أجابت بأن هذا النوع من الاتصال يساهم في تفعيل العملية الاتصالية و نجاعتها، ومنه نستنتج

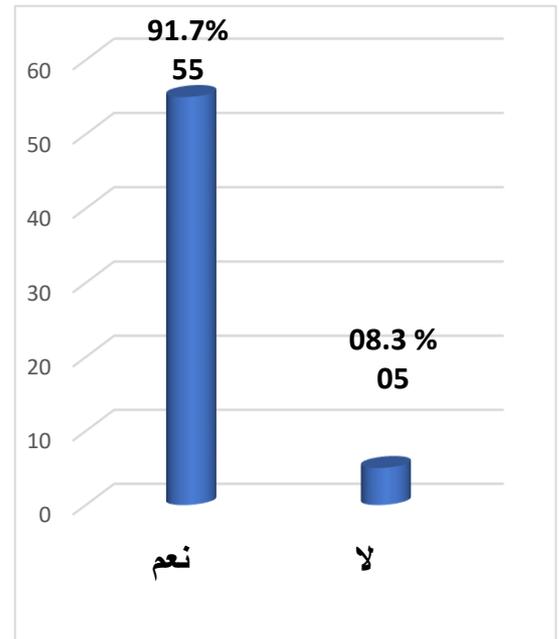
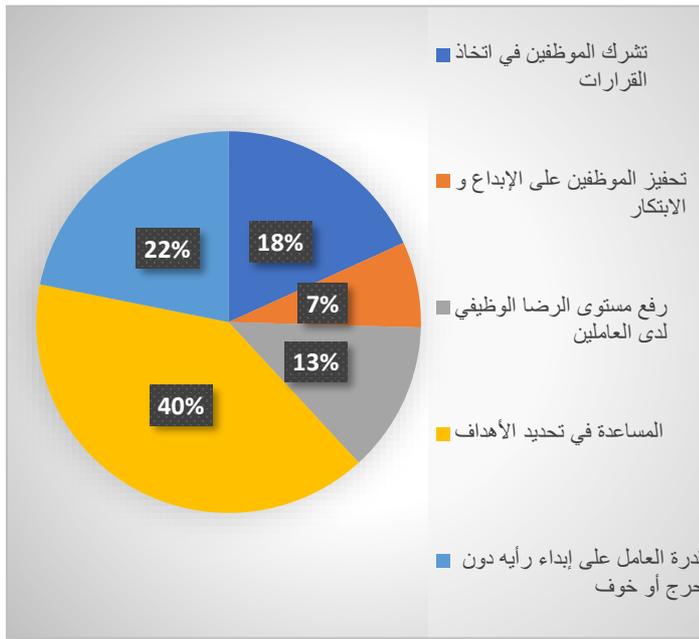
أن للاتصال النازل دور بالغ الأهمية في السير الحسن للعملية الاتصالية داخل المؤسسة ومن ثمة المساعدة على انجاز عمل جماعي وتوسيع الآفاق والإبداعات وإتمام مقررات الدراسية، وكل هذا يؤثر بطريقة ايجابية على العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة ومن ثمة خلق الإبداع وتعاون وانجاز المهام بسرعة وفي أوقاتها المحددة.

الجدول رقم (21): مساهمة أساليب الاتصال التنظيمية في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية

النسبة	التكرار	الإجابات
%91.7	55	نعم
%08.3	05	لا
%100	60	المجموع

إذا كانت الإجابة ب نعم/إذا ؟

النسبة	التكرار	الإجابات
%18.2	10	تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات
%07.3	04	تحفيز الموظفين على الإبداع و الابتكار
%12.7	07	رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين
%40	22	المساعدة في تحديد الأهداف
%21.8	12	قدرة العامل على إبداء رأيه دون حرج أو خوف
%100	55	المجموع



الشكل رقم (21): مساهمة أساليب الاتصال التنظيمية في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية

نلاحظ من البيانات المبينة في الجدول (21) بأن الأغلبية موافقة على أن أساليب الاتصال التنظيمية يساهم في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية حيث بلغت نسبتهم 91.7% (55 عينة) من أصل 60 عينة أما البقية أجابوا بلا بلغ عددهم 5 عينات بنسبة 8.3% .

بالنسبة للذين أجابوا بنعم سألناهم عن السبب فكانت إجاباتهم على التوالي المساعدة في تحديد الأهداف 40% (22 عينة)، و 12 عينة (21.8%) أجابوا ب قدرة العامل على إبداء رأيه دون حرج أو خوف يليها 12.7% (07 عينات) أجابوا برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ثم من أجابوا بتشارك الموظفين في اتخاذ القرارات 18.2% (10 عينات) ،أما بقية 4 عينات (7.3%) أجابوا بتحفيز الموظفين على الإبداع و الابتكار.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أفراد عينة الدراسة أجابت بنسبة 91.7% بأن أساليب الاتصال التنظيمية تساهم في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية ونسبة ضئيلة قدرت ب 8.3% أجابت بلا ، منه نستنتج أن أساليب الاتصال التنظيمية تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين ، وبالنسبة للعينات التي أجابت بنعم وهي الأغلبية ارجع ذلك إلى أن هاته الأساليب تساهم في مساعدة في تحديد الأهداف بنسبة 40% ونسبة 21.8% أكدت على قدرة العامل على إبداء رأيه دون حرج أو خوف ومنه نستنتج أن أساليب الاتصال التنظيمية المستخدمة في المؤسسة الجامعية تساعد الموظفين في تحقيق العاملين سابقين ومن ثمة المساهمة في رفع الكفاءة ، كما أن هناك من أجاب بأن هاته الأساليب تساهم في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات إلى جانب أنها تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى

العاملين وتحفزهم على الإبداع والابتكار وكل هذا بنسب متفاوتة ومنه نستنتج أن هاته العوامل تساهم في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية.

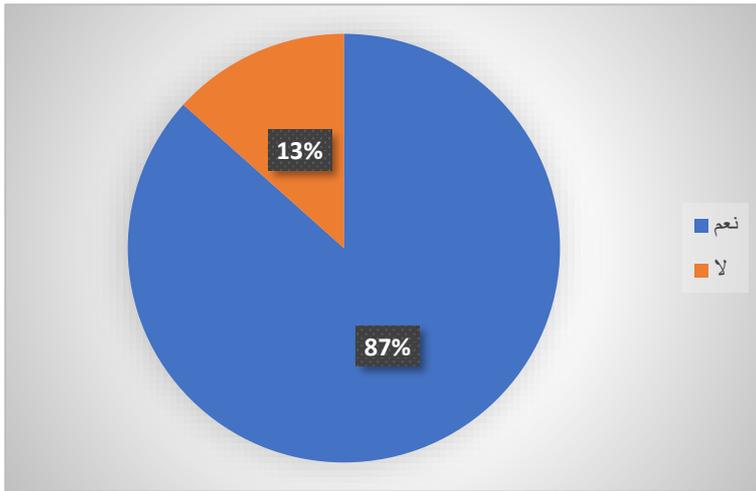
الجدول رقم (22): الاتصال التنظيمي وتأثيره على الشعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
86.7%	52	نعم
13.3%	08	لا
100%	60	المجموع

إذا كانت الإجابة ب نعم ←

إذا كانت الإجابة ب لا ↓

النسبة	التكرار	الإجابة
1.9%	01	إتمام البرنامج
59.6%	31	يزيد من رغبتك لتحمل مسؤوليات أعلى
23.1%	12	الرغبة في الإبداع وتقديم البدائل في مجال عملك
15.4%	08	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها
100%	52	المجموع



النسبة	التكرار	الإجابة
25%	02	عدم الإحساس بالرضا حول قرارات الرئيس
12.5%	01	سوء العلاقة التي تربط الموظفين بالرئيس
62.5%	05	عدم توفير المؤسسة بيئة عمل صحيحة
100%	08	المجموع

الشكل رقم (22): الاتصال التنظيمي وتأثيره على الشعور بالانتماء للمؤسسة

نلاحظ من معطيات الجدول (22) أن الاتصال التنظيمي يزيد من شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة حيث بلغ عددهم 52 بنسبة 86.7% وهي الأغلبية من عدد العينات الكلي والذين أيضا بدورهم أجابوا عن كيفية ذلك بأنه يزيد من رغبتك لتحمل مسؤوليات أعلى بنسبة 59.6% (31 عينة)، و 23.1% 12 عينة أجابوا بالرغبة في الإبداع وتقديم البدائل في مجال عملك، وأيضا 15.4% (8 عينات) أجابوا تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها، أما العينة المتبقية فأجابت إتمام البرنامج بنسبة 1.9%

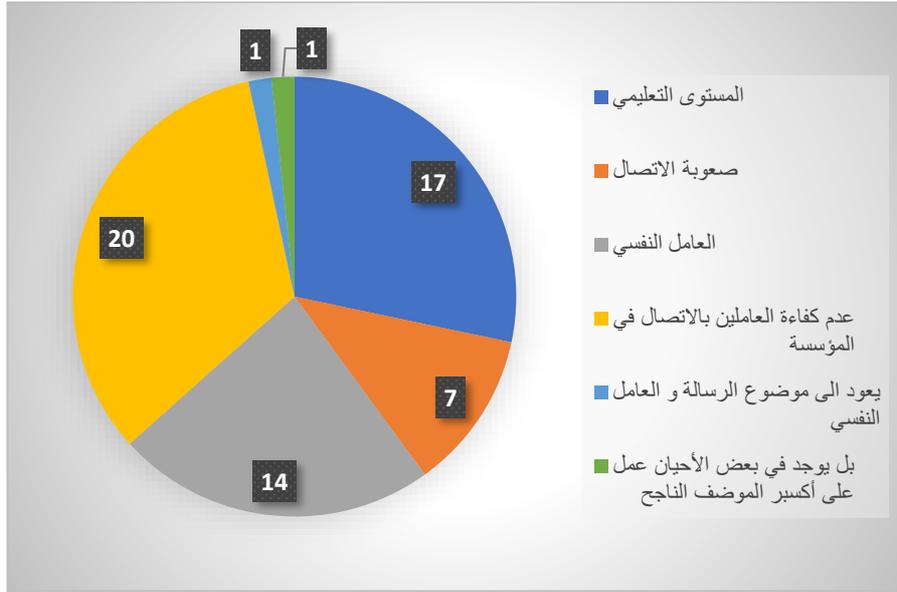
بالنسبة للذين أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 13.3% (08 عينات) من المجموع الكلي 60 والذين أيضا بدورهم أجابت 62.5% (05 عينات) منهم عن كيفية ذلك بأنه عدم توفير المؤسسة بيئة عمل صحيحة، و 25% (2 عينات) منهم أجابوا عدم الإحساس بالرضا حول قرارات الرئيس، أما العينة المتبقية بنسبة 12.5% أجابت بأنه سوء العلاقة التي تربط الموظفين بالرئيس.

من خلال الجداول المبينة أعلاه يتضح أن عينة الدراسة أجابت بنسبة كبيرة ومقدرة ب 86.7% بنعم أن الاتصال التنظيمي يزيد من شعور بالانتماء للمؤسسة ، ودعمت هاته الإجابات بأن الاتصال التنظيمي يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال أنه يساهم في زيادة الرغبة في تحمل مسؤوليات أعلى ، إلى جانب أنه يزيد في الرغبة في الإبداع وتقديم البدائل في مجال العمل ، ومن خلال هذين السببين نستنتج أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية يؤثر بشكل كبير في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة ، كما أنه أيضا يساهم في تنفيذ التعليمات وإتمام المقررات المسطرة وكل هذا يبين الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في خلق شعور الانتماء للمؤسسة لدى الموظف، ويخلق له الفرصة للإبداع وتحمل مسؤوليات أكبر، أما بالنسبة للعينات التي أجابت بلا، فقد بررت ذلك لعدة أسباب وهي أن المؤسسة لتتوفر على بيئة عمل صحيحة، ومن هنا نستنتج أن لبيئة العمل داخل المؤسسة دور كبير في تأثير على الشعور بالانتماء للمؤسسة، والى جانب آخر أرجعت ذلك إلى عدم الإحساس بالرضا حول قرارات الرئيس وسوء العلاقة التي تربط الموظفين بالرئيس، ومنه نستنتج أن هاذين السببين يعتبران كحاجزين يمنعان الاتصال التنظيمي من زيادة شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة.

5- عرض وتحليل وتفسير تساؤلات المحور الخامس: معوقات الاتصالات التنظيمية في جامعة البليدة 2.

الجدول رقم (23): أسباب عدم فهم الرسالة الاتصالية

النسبة	التكرار	الإجابات	
28.3%	17	المستوى التعليمي	
11.7%	07	صعوبة الاتصال	
23.3%	14	العامل النفسي	
33.3%	20	عدم كفاءة القائمين بالاتصال في المؤسسة	
01.7%	01	يعود إلى موضوع الرسالة والعامل النفسي	تكرار
01.7%	01	بل يوجد في بعض الأحيان عمل على أكسير الموظف الناجح	
100%	60	المجموع	



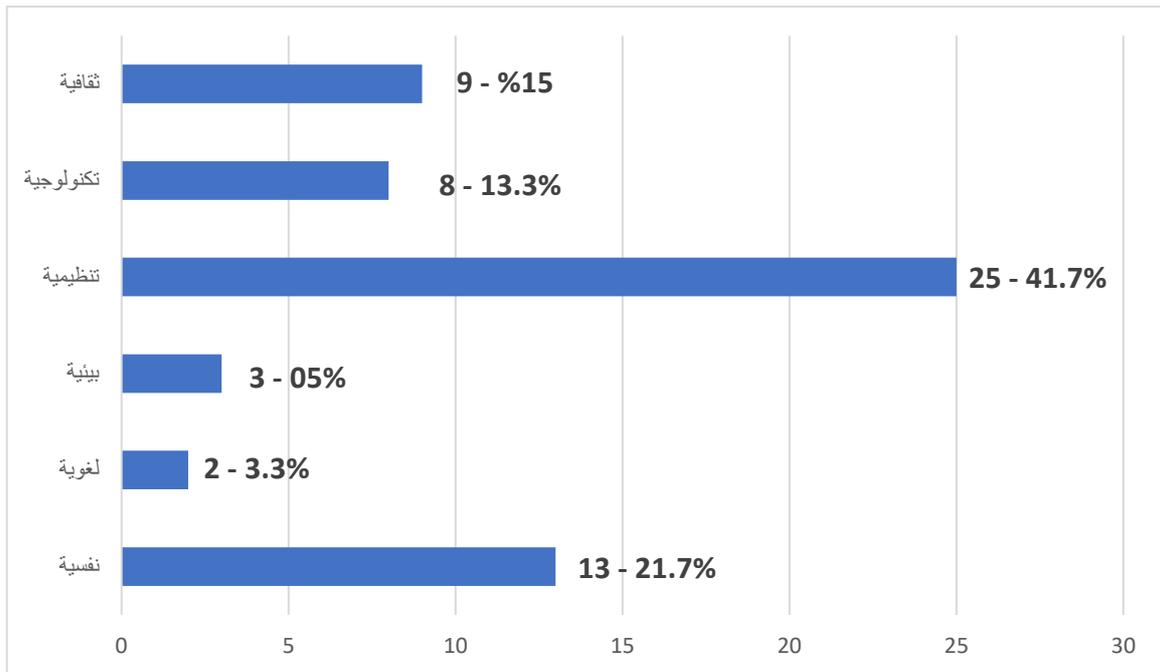
الشكل رقم (23): أسباب عدم فهم الرسالة الاتصالية

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (23) أن أسباب عدم فهم الرسالة الاتصالية تفرقت بين 33.3% (20 عينة) أجاب أنها بسبب عدم كفاءة العاملين بالاتصال في المؤسسة ، وأيضاً 28.3% (17 عينة) أجابوا أنها مشكلة مستوى تعليمي، وقال 23.3% (14 عينة) أنها مشكلة عامل نفسي ،وقالت 11.7 (07 عينات) أن الأمر هو صعوبة اتصال ، وقامت العينتين المتبقيتين باقتراحين الأول يعود إلى موضوع الرسالة والعامل النفسي و الثاني بل يوجد في بعض الأحيان عمل على كسر الموظف الناجح ب 1.7% لكل منهما من المجموع الكلي .

من خلال الجدول يتضح لنا أن أسباب عدم فهم مضمون الرسالة الاتصالية يعود إلى عدم كفاءة القائمين بالاتصال في المؤسسة وهذا يبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على كفاءات متخصصة في العملية الاتصالية التنظيمية، وهذا ما يعيق فهم الرسالة الاتصالية، إلى جانب تأثير المستوى التعليمي على فهم مضمون الرسالة الاتصالية وذلك راجع إلى تباين هذا الأخير مما أحدث هذه الفجوة ، بالإضافة إلى تأثير نفسية الموظف على سيرورة الرسالة الاتصالية، إذ نستنتج أنه كلما كان هناك شرود ذهني أو مشاكل نفسية مختلفة كلما نقصت درجة فهم الرسالة الاتصالية ، كما أن صعوبة العملية الاتصالية يؤثر بدرجة سلبية على الرسالة الاتصالية وينقص من درجة فهمها ، وقد قامت عينة الدراسة بتقديم اقتراحات أخرى تحد من فهم الرسالة الاتصالية تمثلت في موضوع الرسالة ، والعمل على كسر الموظف الناجح ، ومن خلال هذا نستنتج أنه كلما كان موضوع الرسالة الاتصالية غامضاً ومعقداً نوعاً ما كلما كانت هناك صعوبة فهم الرسالة الاتصالية إلى جانب أن كسر الموظف الناجح وعدم تقدير قدراته وإبداعاته يؤثر على مضمون الرسالة الاتصالية بالسلب، وهذان الاقتراحان يمثلان نسبة قليلة من الأسباب سالفة الذكر .

الجدول رقم (24): المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصالات التنظيمية بين الموظفين

المعوقات	التكرار	النسبة
نفسية	13	21.7%
لغوية	02	3.3%
بيئية	03	5%
تنظيمية	25	41.7%
تكنولوجية	08	13.3%
ثقافية	09	15%
المجموع	60	100%



الشكل رقم (24): المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصالات التنظيمية بين الموظفين

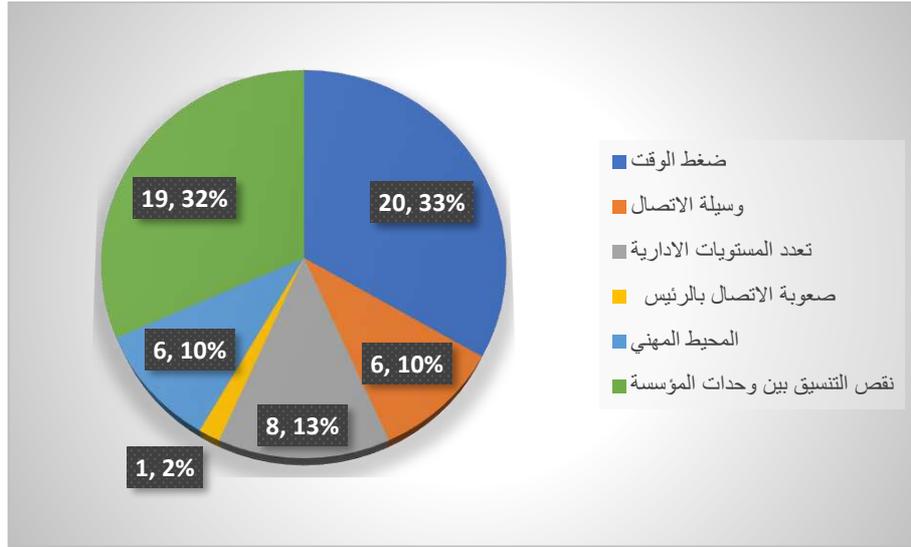
نلاحظ من خلال معطيات الجدول (24) المعوقات التي تهدد فعالية الاتصال بين الموظفين كانت في المرتبة الأولى التنظيمية بنسبة 41.7% (عينة 25)، ثم يليها أسباب نفسية بنسبة 21.7% (عينة 13)، ثقافية ب 15% (09 عينات) وتكنولوجية ب 13.3% (8 عينات)، ويلها البيئية بنسبة 5% (03 عينات) وفي الأخير بنسبة قليلة تبلغ 3.3% (عينتين) مشاكل لغوية.

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصالات التنظيمية بين الموظفين تعود بنسبة كبيرة إلى المعوقات التنظيمية ومن هنا نستنتج أن الهيكل التنظيمي محدد داخل

المؤسسة قد يكون ضعيفا إلى حد ما ، إلى جانب تعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى صعوبة تحديد الصلاحيات وصعوبة تحديد الهدف وبالتالي صعوبة الاتصالات التنظيمية ، وتليه المعوقات النفسية وعليه نستنتج أن الأفكار ومعتقدات وقيم تختلف لدى الأفراد ومن ثمة اختلاف فهم الرسالة بشكل خاطئ من المرسل إلى المستقبل وبالتالي إحداث ردة فعل غير متوقعة وبالتالي إعاقة العملية الاتصالية التنظيمية، بالإضافة إلى المعوقات اللغوية والبيئية والثقافية والتكنولوجية والتي قدرت بنسب متفاوتة ، حيث نستنتج أن بيئة الاتصال الغير المناسبة تؤدي إلى إحداث خلل في عملية الاتصال الفعال إلى جانب اللغة المستخدمة والإشارات والمصطلحات إذ أنها كلما اختلفت وتباينت بين الأعضاء كلما اختلف المعنى المتفق عليه وبالتالي تهديد فعالية العملية الاتصالية التنظيمية، أما بالنسبة للمعيقات الثقافية فإنها تعيق التطور والتقدم في المجال الإداري وتعمل على التمسك بالماضي ومن ثمة غياب التجديد والإبداع ومنه نقص الفعالية الاتصالية، أما بالنسبة لعنصر المعوقات التكنولوجية فإنه ومن خلاله نستنتج أن 8% من عينة الدراسة لا تجيد استخدام تكنولوجيات الحديثة وهذا يعيق في عملية التواصل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25): العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال التنظيمي

النسبة	التكرار	الإجابات
33.3%	20	ضغط الوقت
10%	06	وسيلة الاتصال
13.3%	08	تعدد المستويات الإدارية
1.7%	01	صعوبة الاتصال بالرئيس
10%	06	المحيط المهني
31.7%	19	نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة
100%	60	المجموع



الشكل رقم (25): العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال التنظيمي

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (25) أن معظم العينات أجابوا عن العوامل التي تؤثر في الاتصال من جهة بأنها ضغط الوقت بنسبة 31.7% (19 عينة)، ومن جهة أخرى أنها نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة بنسبة 31.7% (19 عينة) أما البقية ف10% (06 عينات) منهم قالت أنه وسيلة اتصال، ونفس النسبة أيضا قالت أن المشكل في المحيط المهني، وأيضا قالت 13.3% (08 عينات) أنه مشكل تعدد المستويات الإدارية، أما بالنسبة للعينة المتبقية الوحيدة التي مثلت 1.7% فقالت أن المشكل في صعوبة الاتصال بالرئيس .

من خلال الجدول يتبين أن العامل الأكبر ورئيسي في تأثير على سيرورة عملية الاتصال التنظيمي يعود إلى ضغط الوقت، ومنه نستنتج أن تعدد المهام وكثرتها يضعف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، إذ أنه يرغم الموظف على انجاز العمل في أسرع الأوقات وهذا ما يؤثر على حركية عملية الاتصال التنظيمي، إلى جانب عنصر نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة إذ من خلاله تقل عملية الاتصال التنظيمي وتنحصر في حدود معينة وهذا ما يؤثر على سيرورتها، كما أن تعدد المستويات الإدارية وتنوعها داخل المؤسسة يضعف من عمل الاتصال التنظيمي، إلى جانب تأثير وسيلة الاتصال والمحيط المهني، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم وسائل اتصالية محدودة وهذا ما يمنع من تنوع العملية الاتصالية التنظيمية، وبالنسبة للمحيط المهني فكلما كان هذا الأخير غير مناسب للعمل كلما نقص استمرار عملية الاتصال التنظيمي.

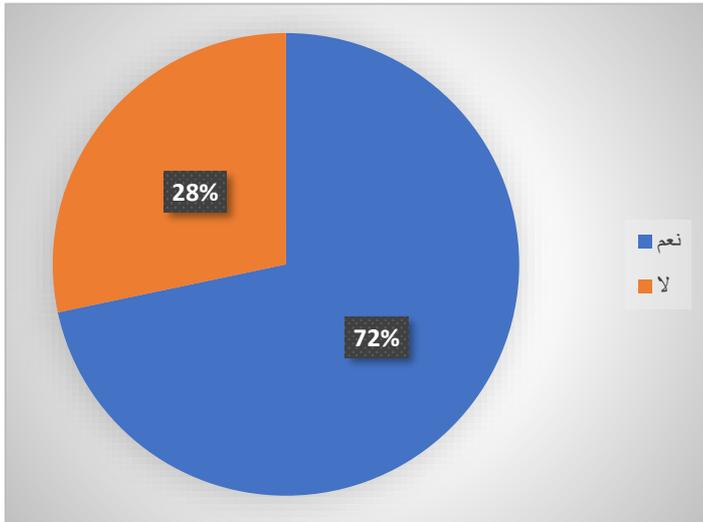
الجدول رقم (26): هل سوء العملية الاتصالية راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين

النسبة	التكرار	الإجابة
72%	43	نعم
28%	17	لا
100%	60	المجموع

إذا كانت الإجابة ب نعم

النسبة	التكرار	الإجابة
07%	03	نقص أجهزة الاتصال
32.6%	14	إستخدام وسائل الاتصال غير المباشر بكثرة
09.3%	04	عدم التحكم في المهارات الاتصالية
48.8%	21	عدم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية
2.3%	01	أسباب أخرى :عدم الاهتمام ولا مبالاة
100%	43	المجموع

إذا كانت الإجابة ب لا



النسبة	التكرار	الإجابة
41.3%	07	اختلاف إدراك الموظفين للأوامر والتعليمات
23.5%	04	عدم قدرة الموظفين التكيف مع ظروف العمل الصعبة
17.6%	03	نقص البيانات والمعلومات
17.6%	03	ظهور قرارات آخر لحظة
100%	17	المجموع

الشكل رقم (26): هل سوء العملية الاتصالية راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (24) أن 72% (43 عينة) أجابت بنعم حيث كان تبريرهم لنقص الاتصال كالتالي : 7% (03 عينات) أجابوا نقص أجهزة الاتصال ، 32.6% (14 عينة) أجابوا استخدام وسائل الاتصال غير المباشر بكثرة، 9.3% (4 عينات) أجابوا عدم التحكم في المهارات

الاتصالية، ثم 48.8% (21 عينة) أجابوا عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ، فيما اقترحت عينة أخيرة بنسبة 2.3% وقالت انه عدم الاهتمام ولا مبالاة.

أما في ما يخص العينات التي أجابت بلا فكانت 17 عينة بنسبة 28% من المجموع الكلي (60)، حيث بررت هذه العينات جوابها على التوالي: 41.3% (07 عينات) قالت اختلاف إدراك الموظفين للأوامر والتعليمات، و 23.5% مثلت 4 عينات قالت عدم قدرة الموظفين التكيف مع ظروف العمل الصعبة، فيما قالت 17.6% (03 عينات) أنه نقص البيانات والمعلومات ونفس العدد من العينات أجاب بأن السبب ظهور قرارات آخر لحظة.

يتضح من خلال الجداول أعلاه أن سوء العملية الاتصالية راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين بنسبة كبيرة بلغت 72%، أما 28% فقد أجابت بلا وهي نسبة أقل وأرجعت سوء العملية الاتصالية إلى عوامل أخرى، ومنه يتبين أن سوء العملية الاتصالية راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين وذلك راجع إلى عدة أسباب وهي: عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ومنه نستنتج أن الإدارة العليا في المؤسسة لا تشرك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا الأمر يحد من نقص التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين ومن ثمة نقص الاتصال الهادف والفعال بينهم ، إلى جانب أن استخدام وسائل الاتصال غير المباشر بكثرة كالمصقات الإعلانية ، يحد من الاتصال الشخصي والفعلي وبالتالي تراجع العملية الاتصالية، وهناك من رجح أن هذا النقص يعود إلى نقص أجهزة الاتصال وعدم التحكم في المهارات الاتصالية وعدم الاهتمام واللامبالاة ومنه نستنتج أن وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالمحدودية وبالتالي تراجع الاتصال بين الرئيس والموظف ، كما أن تعدد المهارات الاتصالية يقلل من عملية الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين وبالتالي خلق عدم الاهتمام واللامبالاة ومن ثمة سوء العملية الاتصالية، أما بالنسبة التي أجابت بلا فقط قالت أن سوء العملية الاتصالية ليس راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين وإنما راجع إلى عوامل أخرى وهي اختلاف إدراك الموظفين للأوامر والتعليمات ومنه نستنتج أن المعارف والمفاهيم تختلف لدى الموظفين هذا ما يعرقل عملية الاتصال الفعال، إلى جانب عدم قدرة الموظفين التكيف مع ظروف العمل الصعبة من خلال نقص البيانات والمعلومات وظهور قرارات آخر لحظة وعليه نستنتج أن هاته الأسباب تضغط على العامل وتؤثر عليه بطريقة سلبية وبالتالي سوء العملية الاتصالية بين الرؤساء والموظفين داخل المؤسسة.

جدول رقم 27: يمثل الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة حسب متغير المستوى التعليمي.

مجموع		اتصال غير رسمي		اتصال رسمي		الإجابات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0%	0	0%	0	0%	0	ابتدائي
0%	0	0%	0	0%	0	متوسط
6,64%	4	1,66%	1	4,98%	3	ثانوي
78,02%	47	8,3%	5	69,72%	42	جامعي
14,94%	9	4,98%	3	9,96	6	دراسات عليا
100%	60	14,94	9	84,66%	51	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أن نوعية الاتصال (رسمي، غير رسمي)، حسب متغير المستوى التعليمي أن مستوى ابتدائي ومتوسط قدرت نسبتهم ب0%، وهذا راجع إلى أن موظفي المؤسسة الجامعية ، لديهم مستوى تعليمي يفوق ابتدائي ومتوسط ، أما بالنسبة للمستوى الثانوي فقد قدر ب4.98% بالنسبة للاتصال الرسمي، أما بالنسبة للاتصال غير رسمي فقط قدرت نسبته ب1.66%، ومنه يتضح أن موظفي جامعة البليدة ذوي مستوى ثانوي يمثلون نسبة قليلة ، ومنه نستنتج أن الجامعة توظف بكثرة مستويات أعلى من المستوى الثانوي كما تبين أيضا أن موظفي المؤسسة ذوي المستوى الثانوي يعتمدون أكثر على الاتصال الرسمي لأنه أكثر سهولة ويتميز بالفعالية ،أما بالنسبة لحاملي المستوى الجامعي قدرت نسبة إجاباتهم بالاتصال الرسمي ب69.72% وهي النسبة الأعلى أما بالنسبة للموظفين الذين أجابو بالاتصال غير رسمي فبلغت نسبتهم 8.3% ، وعليه فان المؤسسة الجامعية توظف خريجي الجامعات بنسبة عليا ،كما أن هؤلاء الموظفين يعتمدون في تسيير مهامهم ونشاطاتهم الإدارية على اتصال رسمي أكثر من اتصال غير رسمي ، وهذا راجع لنجاعة هذا الأخير وبساطته في تسيير المهام وتنظيمها داخل التنظيم، وفي الأخير نلاحظ أن المؤسسة الجامعية توظف أيضا خريجي الدراسات العليا ،وكانت إجابتهم باعتمادهم على الاتصال رسمي بنسبة بلغت 9.96% و4.98% بالاتصال غير رسمي ، وبالتالي يمكن استنتاج أن موظفي جامعة البليدة2، يعتمدون في تسيير مهامهم ونشاطاتهم بدرجة الأولى على اتصال رسمي بالرغم من تعدد المستويات التعليمية لديهم، وان دل هذا على شيء فإنما يدل على أن هذا الأخير يتميز باليسر والبساطة إلى جانب تعدد وسائله وخلوه من التعقيد مما يساهم في ترتيب المهام الإدارية وتنظيمها وبالتالي دفع بالوتيرة الإنتاجية ومن ثمة تحقيق الأهداف المرجوة.

جدول رقم 28: يمثل الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة حسب متغير الخبرة المهنية

مجموع		اتصال غير رسمي		اتصال رسمي		الإجابات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
13,28%	8	1,66%	1	11,62%	7	من 1 إلى 5 سنوات
44,82%	27	8,3%	5	36,52%	22	من 6 إلى 10 سنوات
23,24%	14	0%	0	23,24%	14	من 11 إلى 15 سنة
18,26	11	4,98%	3	13,28	8	من 16 إلى 20 سنة
0%	0	0%	0	0%	0	من 20 سنة فأكثر
100%	60	14,94	9	84,66%	51	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه والممثل للاتصال الأكثر استخداما في الجامعة حسب متغير الخبرة المهنية أن موظفي ذوي الخبرة المهنية من 1 إلى 5 سنوات يستخدمون اتصال رسمي بنسبة قدرت ب11.62%، أما بالنسبة للاتصال غير رسمي فقدر ب1.66% أمات فيما يخص الأفراد ذوي خبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبة استخدامهم للاتصال رسمي 36.52% و8.3% للاتصال غير رسمي ، والأشخاص ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة فقدرت نسبة اعتمادهم الاتصال رسمي ب 23.24% ونسبة 0% للاتصال غير رسمي إلى جانب خبرة مهنية من 16 إلى 20 سنة والذين تراوحت إجاباتهم من 13.28% للاتصال رسمي و4.98% للاتصال غير رسمي وعليه ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن موظفي جامعة البليدة 2 وعلى غرار اختلافات الخبرات المهنية فان موظفي المؤسسة يحبذون استخدام الاتصال الرسمي في تداول المعلومات والمعطيات زفي انجاز العمل كما تبين أيضا أن الأفراد الذين يمتلكون الأقدمية وذوي خبرة مهنية أعلى ، يستخدمون اتصال التنظيمي بكثرة وذلك لتوليفهم المناصب القيادية في التنظيم والتي تتطلب عمليات اتصالية مكثفة من أجل تسيير المهام وتحقيق المآرب المختلفة.

جدول رقم 29: يمثل توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال حسب متغير المستوى التعليمي

مجموع		لا		نعم		الإجابات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0%	0	0%	0	0%	0	ابتدائي
0%	0	0%	0	0%	0	متوسط
6,64%	4	0%	0	6,64%	4	ثانوي
78,02%	47	11,62%	7	66,4%	40	جامعي
14,94%	9	3,32	2	11,62	7	دراسات عليا
100%	60	14,94	9	84,66%	51	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال حسب متغير المستوى التعليمي إذ لوحظ من خلاله أن المستوى الابتدائي قدرت نسبته بـ 0% للإجابة بنعم تتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال وسجلت نفس النسبة للإجابة بلا لا تتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال وعليه يتبين أن المؤسسة الجامعية لا تستقطب أو توظف المستوى الابتدائي ولهذا لوحظ انعدام النسب عند هذا الأخير ، و قدرت نفس النسب بالنسبة للمستوى المتوسط فلربما يعود ذلك إلى نقص المعرفة بمصالح المؤسسة ، أما بالنسبة للمستوى الثانوي فقد كانت إجابتهم بنعم والتي بلغت 6.64%، و 0% بالنسبة للإجابة بلا وهنا يتضح بأن المستوى الثانوي متواجد بالمؤسسة بالإضافة إلى توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال ، أما بالنسبة للمستوى الجامعي فقد قدرت نسبة إجابته بنعم تتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال بـ 66.4% ولا بنسبة بلغت 11.62% وهنا يتضح أن حاملي الشهادات الجامعية على دراية أكبر بمصالح المؤسسة وهذا راجع لتواجدهم في المؤسسة بنسبة أعلى ، أكثر من المستويات الأخرى ، إلى جانب أن مستواهم التعليمي يمكنهم من معرفة المصالح الإدارية للمؤسسة وعليه فإن المؤسسة تتوفر على أطر تنظيمية للاتصال وهذا ما أكد أيضا من خلال إجابات خريجي الدراسات العليا والتي بلغت نسبة إجابتهم بنعم بـ 11.62%، ولا بنسبة 3.32% وفي الأخير يمكن القول أن المستوى التعليمي يلعب دورا هاما في المعرفة التامة بمصالح المؤسسة ونظامها وهذا راجع إلى التكوين والدراسة التي يتلقاها هؤلاء قبل دخول عالم التوظيف ، كما تبين أيضا أن المؤسسة الجامعية تتوفر على أطر تنظيمية للاتصال.

جدول رقم 30: يمثل توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال حسب متغير الخبرة المهنية

مجموع		لا		نعم		الإجابات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
13,28%	8	1,66%	1	11,62%	7	من 1 إلى 5 سنوات
44,82%	27	11,62%	7	33,2%	20	من 6 إلى 10 سنوات
23,24%	14	0%	0	23,24%	14	من 11 إلى 15 سنة
18,26	11	1,66%	1	16,6%	10	من 16 إلى 20 سنة
0%	0	0%	0	0%	0	من 20 سنة فأكثر
100%	60	14,94	9	84,66%	51	المجموع

يتبين من خلال الجدول الممثل لتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية حسب متغير الخبرة المهنية بأن الأفراد ذوي الخبرة المهنية من 1 إلى 5 سنوات أجابوا بنعم تتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال قدرت نسبتهم ب 11.62%، أما الذين أجابوا بلا فقدرت نسبتهم ب 1.66% ومنه يمكن أن نستخلص أن العمال ذوي الخبرة المهنية أقل لايفقهون أو ليسوا بالدراية تامة بمصالح المؤسسة ، أما فيما يخص الموظفون الذين يمتلكون الخبرة في مجال العمل من 6 إلى 10 سنوات فقد اجابو بنعم بنسبة بلغت 33.2% و 11.62% من الذين أجابوا بلا ، وعليه يمكن أن نلاحظ أن ذوي الخبرة المهنية سألغة الذكر مرتفعة بعض الشيء و بمراجعة هاته النسب تبين أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على أطر تنظيمية للاتصال ، أما فيما يخص الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية في ميدان العمل من 11 إلى 15 سنة فقد أجابوا بنعم أيضا بنسبة بلغت 23.24% ، و 0% بالنسبة للإجابة بلا وهنا يتضح أنه كلما كانت الخبرة المهنية أعلى كلما كان الوعي والمعرفة بالمصالح الإدارية التي تتوفر عليها المؤسسة بنسبة كبيرة ، وتليها أيضا نسبة 16.6% للإجابة بنعم أيضا بالنسبة لذوي خبرة من 16 إلى 20 سنة و الإجابة بلا بنسبة 1.66%، ومنه يمكن القول بأن المؤسسة تتوفر على أطر تنظيمية للاتصال ، وربما لا تتوفر على اسم ثابت أو معين لهاته الأطر هذا ماجعل الموظفون لايعون تواجد هذا الأخير في المؤسسة فمن خلال الجدول المرتبط بمتغير الخبرة المهنية تبين أن عامل الأقدمية يلعب دورا مهما في المعرفة بالمصالح المختلفة للمؤسسة.

جدول رقم 31: يمثل أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة حسب متغير المستوى التعليمي

المجموع	يضمن توصيل المعلومات و البيانات		إعلام و إرشاد المنتمين للجامعة		مساهمته في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية		مساهمته في تحسين سير العمل		إجمالي
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
ابتدائي	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
متوسط	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
ثانوي	3	4,98%	0	0%	0	1,66%	1	34,86%	3
جامعي	21	34,86%	19	31,54%	5	8,3%	2	3,32%	21
دراسات عليا	4	6,64%	3	4,98%	2	3,32%	0	0%	4
المجموع	28	46,48%	22	36,52%	7	11,62%	3	4,98%	28

يتضح من خلال الجدول الممثل لأهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة حسب متغير المستوى التعليمي بأن المؤسسة محل الدراسة لاتستقطب ذوي مستوى ابتدائي أو متوسط بينما لوحظ أنها تستقطب مستوى ثانوي بنسبة ضئيلة والأفراد عند هذا المستوى أكدوا أن أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة تبرز في مساهمته في تحسين سير العمل بنسبة بلغت 4.98%، ونسبة 1.66%، بأهميته في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية ، لتليه الإجابة بنسبة 0%، لأهميته في إعلام وإرشاد المنتمين للجامعة ونفس النسبة سجلت عند نقطة ضمانه توصيل المعلومات والبيانات ، أما بالنسبة للأفراد ذوي المستوى الجامعي وهي النسبة الأعلى في الجامعة فقد أجابوا بأن الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين سير العمل بنسبة 34.86%، و 3.32% بالنسبة لمساهمته في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، و 8.3% بالنسبة للإعلام وإرشاد المنتمين للجامعة إلى جانب 31.54% لأهمية الاتصال التنظيمي في ضمان توصيل المعلومات والبيانات وتليها إجابات خريجي الدراسات العليا ب 6.64% بالنسبة للأهمية للاتصال التنظيمي في المساهمة في تحسين سير العمل و 0% لمساهمته في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية و 3.32% للإعلام وإرشاد المنتمين للجامعة إلى جانب 4.98% لضمان الاتصال التنظيمي توصيل المعلومات والبيانات ، وعليه زمن خلال هاته النسب يتضح أنه ورغم اختلافات المستويات التعليمية في المؤسسة الجامعية إلا أن أهمية الاتصال التنظيمي لدى موظفيها يصب في اتجاهين الأول والمتمثل في مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين سير العمل والثاني ضمان توصيل المعلومات والبيانات.

جدول رقم 32: يمثل الطريقة التي يحل فيها الموظف المشاكل المتعلقة بأداء عمله حسب متغير الخبرة المهنية

الإجابات	اتصال عن طريق وسيط (أداة اتصال)		الاتصال الكتابي		الاتصال الشخصي		المجموع
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
من 1 إلى 5 سنوات	2	3,32%	1	1,66%	5	8,3%	8
من 6 إلى 10 سنوات	5	8,3%	10	16,6%	12	19,92%	27
من 11 إلى 15 سنة	4	6,64%	4	6,64%	6	9,96%	14
من 16 إلى 20 سنة	2	3,32%	7	11,62%	2	3,32%	11
من 20 سنة فأكثر	0	0%	0	0%	0	0%	0
المجموع	13	21,58%	22	36,52%	25	41,5%	60

يتبين من خلال الجدول الممثل لطريقة التي يحل بها الموظف المشاكل المتعلقة بأداء عمله حسب متغير الخبرة المهنية مايلي: أن أصحاب الخبرة المهنية من 1 إلى 5 سنوات يعتمدون على اتصال عن طريق وسيط (أداة اتصال) لحل مشاكل عملهم بنسبة تبلغ 3.32% و 1.66% بالنسبة للاتصال الكتابي أما الاتصال الشخصي فبلغ نسبة 8.3%، أما بالنسبة للأشخاص ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات فتمثلت نسبة اتصالاتهم عن طريق وسيط (أداة اتصال) ب 8.3% و 16.6% بالنسبة للاتصال الكتابي و 19.92% للاتصال الشخصي ولوحظ أيضا بالنسبة لذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة بأن طرق حل المشاكل المتعلقة بأداء عملهم ب 6.64% بالنسبة للاتصال عن طريق وسيط (أداة اتصال)، و 6.64% بالنسبة للاتصال الكتابي والشخصي ب 9.96%، أما فيما يخص الأفراد ذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة فبلغت نسبة استخدامهم اتصال عن طريق وسيط (أداة اتصال) 43.32%، والاتصال الكتابي ب 11.62% و 3.32% للاتصال الشخصي أما بالنسبة ل 20 سنة فأكثر فالمؤسسة لا تتوفر على خبرات فالمجال المهني أكثر من 20 سنة ، ومن خلال النسب ومعطيات الجدول يتبين أن موظفي المؤسسة الجامعية وعلى رغم من اختلاف خبراتهم المهنية إلا أنهم يستخدمون الاتصال الكتابي والشخصي لحل المشاكل المتعلقة بأداء عملهم لأن هذان النوعان من الاتصال يتميزان بالسهولة بالإضافة إلى اختصارهما للجد والوقت وبالتالي عدم عرقلة السير الحسن للعمل داخل التنظيم ومن ثمة السرعة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

جدول رقم 33: يمثل الطريقة التي يحل بها الموظف المشاكل المتعلقة بأداء عمله حسب متغير الجنس

الإجابات	اتصال عن طريق وسيط (أداة اتصال)		الاتصال الكتابي		الاتصال الشخصي		المجموع
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
ذكر	13,28	8	29,88%	18	29,88%	18	73,04%
أنثى	8,3%	5	6,64%	4	11,62	7	26,56%
المجموع	21,58%	13	36,52	22	41,5%	25	100%

يمثل الجدول الطريقة التي يحل بها الموظف المشاكل المتعلقة بأداء عمله حسب متغير الجنس إذ يتبين من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين يعتمدون على اتصال عن طريق وسيط (أداة اتصال) بلغت 13.28% ، أما بالنسبة للاتصال الكتابي والشخصي بلغت نسبتهم 29.88%، أما بالنسبة للإناث فقد بلغت نسبة استعمالهم اتصال عن طريق وسيط (أداة اتصال) 8.3%، لتليها نسبة 6.64% للاتصال الكتابي و11.62% للاتصال الشخصي ومنه يمكن القول أن الذكور يعتمدون على الاتصال الكتابي والشخصي وهذا لسرعتهم وسهولتهما كما يتبين أيضا بأن هاته الفئة هي الأكثر توظيفاً في الجامعة واحتلالها المناسب القيادية ، وبالتالي فإنها تعتمد على مختلف الطرق التي تسرع من عملية حلها للمشاكل داخل التنظيم وبناء على ذلك لوحظ هذا التنوع في طرق حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل، كما تبين أيضا أن الإناث يعتمدون على الاتصال الشخصي لحل مشاكل عملهم وهذا راجع إلى توليهم المناصب التي تعتمد على الاتصال الشخصي وأدواته مثل : سكرتيرة ، أستاذة ... الخ، فطبيعة المنصب تحدد لهاته الفئة الوسيلة الاتصالية المناسبة من أجل حل المشكلات المتعلقة بأداء عملها.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية، وعلى ضوء التساؤلات المطروحة، بأن الإشكالية الرئيسية للدراسة الحالية والتي تمثلت في: ما هي أساليب الاتصال التنظيمي المعتمدة في المؤسسة الجامعية (جامعة البليدة 2)؟ والتي تشمل طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية (جامعة البليدة 2)، أنواع ووسائل الاتصال السائد في الجامعة (جامعة البليدة 2)، دوافع استخدام الموظفين للأساليب التنظيمية في (جامعة البليدة 2)، مساهمة أساليب الاتصال التنظيمي في تحسين وكفاءة العملية الاتصالية، معوقات الاتصالات التنظيمية في جامعة البليدة 2، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المحور الأول: طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية (جامعة البليدة 2).

- 1- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن أغلب أفراد العينة يستخدمون الاتصال الرسمي في المؤسسة، وذلك لأنه يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل.
- 2- استنتجنا أن الطرق الاتصالية في المؤسسة هي: الطريقة الشفهية والمكتوبة معا.
- 3- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على أطر تنظيمية للاتصال والتمثلة في: خلية الإعلام والاتصال.
- 4- أثبتت الدراسة أن أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة تتمثل في مساهمته في تحسين سير العمل، وهذا راجع إلى دوره الفعال في إحداث التغيير داخل المؤسسة.

المحور الثاني: أنواع ووسائل الاتصال السائد في جامعة البليدة 2.

- 1- توصلت الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة يستخدمون الاتصال الشخصي لحل المشكلات المتعلقة بأداء العمل.
- 2- أكدت الدراسة أن أغلب الوسائل المستخدمة للاتصال بالموظفين في المؤسسة تمثلت في الاجتماعات والهاتف المكتبي الثابت.
- 3- أثبتت الدراسة أن الاتصالات الأكثر استعمالا في جامعة البليدة 2، هي الاتصال الأفقي (بين المصالح والمكاتب)
- 4- توصلت الدراسة إلى أن التواصل بين الموظفين لا يتم داخل أوقات العمل فقط بل يتعدى إلى خارجه، واتضح أن أهم وسيلة مستخدمة خارج العمل هي الهاتف.

المحور الثالث: دوافع استخدام الموظفين للأساليب التنظيمية في جامعة البليدة 2.

- 1- أكدت الدراسة أن الدافع الرئيسي للاستخدام الأساليب الاتصالية في المؤسسة هو حل مشكلات العمل، وذلك راجع لفعالية هاته الأساليب داخل الجامعة.

- 2- توصلت الدراسة أن أهم الأهداف التي يسعى الموظفون لتحقيقها من خلال استخدام الأساليب الاتصالية هي: تحسين أداء العمل.
- 3- أثبتت الدراسة أن الإضافات التي أضافتها استخدامات الأساليب الاتصالية في المؤسسة هي: التفاعل مع مختلف قضايا العمل.
- 4- استنتجنا من الدراسة الميدانية أن الأساليب الاتصالية تساهم في تحقيق التفاهم والتنسيق.

المحور الرابع: مساهمة أساليب الاتصال التنظيمي في تحسين وكفاءة العملية الاتصالية.

- 1- أثبتت الدراسة أن كفاءة العملية الاتصالية التنظيمية في المؤسسة مرتبطة بالمساهمة في بناء نظام إداري متكامل.
- 2- توصلت الدراسة إلى أن اتصال الموظفين بشكل مباشر مع الرئيس ، يساهم في تحسين أداء عملهم.
- 3- أكدت الدراسة على أن أساليب الاتصال التنظيمية تساهم في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية، وذلك راجع لمساهمتها في المساعدة في تحديد الأهداف.
- 4- استنتجنا من الدراسة الميدانية أن الاتصال التنظيمي يزيد من رغبة الموظفين في تحمل مسؤوليات أعلى ، وبالتالي زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

المحور الخامس: معوقات الاتصالات التنظيمية في جامعة البليدة 2.

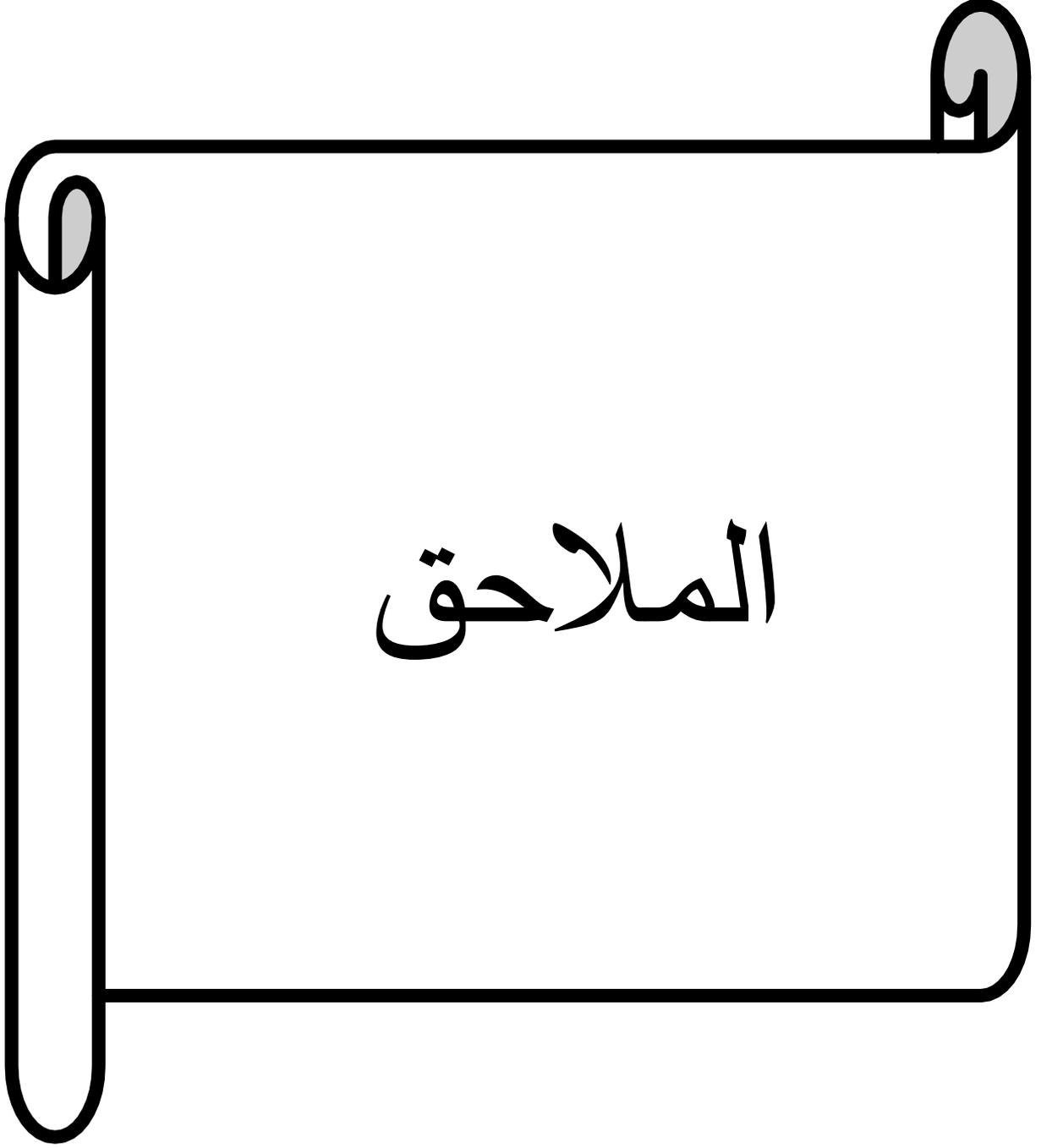
- 1- توصلت الدراسة إلى أن سبب عدم فهم الموظفين للرسالة الاتصالية ، يعود إلى عدم كفاءة العاملين بالاتصال في المؤسسة.
 - 2- أكدت الدراسة أن المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصالات التنظيمية بين الموظفين في المؤسسة تعود إلى المعوقات التنظيمية.
 - 3- أثبتت الدراسة أن العامل الذي يؤثر على سيرورة عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية هو ضغط الوقت.
 - 4- استنتجنا من الدراسة الميدانية أن سوء العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، يعود إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين، وذلك راجع إلى عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، واستخدام وسائل الاتصال غير المباشر بكثرة.
- وفي الأخير تبين لنا أن الاتصال التنظيمي يحظى باهتمام كبير لدى موظفي المؤسسة الجامعية (جامعة البليدة 2)، وذلك راجع إلى دوره المهم ، وفعالية أساليبه الاتصالية في معالجة مختلف مشكلات العمل، وإحداث التغيير الايجابي في تسهيل المهام وتحسين كفاءة العملية الاتصالية في المؤسسة، كما تبين أن هناك عراقيل تؤثر على السير الحسن للعملية الاتصالية التنظيمية، وهذا راجع إلى عدم وجود استراتيجيات محكمة و مختصين في مجال الاتصال لتطویر هذه العملية والحد من المعيقات.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ماسبق من دراستنا هذه يدرستنا توضحن أي مجتمع إنساني لايقوم دون وجود نظام للاتصال الذي يعد الأداة التي تربط بين كافة مستويات البناء التنظيمي الإداري في علاقته الداخلية أو الخارجية، فتوزيع المعلومات وتناقلها بين أعضاء المنظمة يعمل على تسهيل أداء المهام المنوطة لأعضاء التنظيم، وبالتالي سرعة تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها ، إضافة إلى خلق جو التفاهم والانسجام وتحقيق الرضا والشعور بالانتماء للمؤسسة ولسياستها الاتصالية ، فالاتصال التنظيمي يعتبر الوسيلة الفعالة في المؤسسة، على اختلاف أنواعه ، فبواسطة أساليبه ووسائله تقوم المنظمة بتسيير مواردها المادية والبشرية ومن ثمة زيادة القدرة على تنفيذ عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون على البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات ، ويعمل على توحيد المفاهيم وتعزيز روح الفريق كشرط ضروري وهام لتفادي المشكلات التي تواجه المنظمة، لذا فقد أصبح هذا الاتصال ضرورة ملحة ومهمة لقيام التنظيمات المختلفة ، وذلك لدوره في إحداث التغيير ايجابي داخل المؤسسة.

وختاما يمكن القول أن من نتائج دراستنا توضح لنا أن الاتصال التنظيمي بالنسبة للأفراد عينتنا ، والمتمثلة في الموظفين، يتجسد داخل المؤسسة ويعتمد على أساليبه ووسائله في تسيير القضايا المتعلقة بأداء العمل، ويحظى بالاهتمام لديهم.



الملاحق

الملحق رقم: (1)

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استبيان حول موضوع

أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي -جامعة البليدة 2-

أخي الموظف، أختي الموظفة

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، حول أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية و قد اخترنا (جامعة البليدة 2) كمحل لدراستنا.

لذا نرجو منكم التعاون معنا و مساعدتنا في إتمام هذا البحث و ذلك بالإجابة الواضحة و الصادقة على الأسئلة التي وضعناها بين أيديكم من اجل السماح لنا بانجاز دراسة قيمة.

و نحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط لا غير، وليس لأغراض أخرى.

_ تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير _

إشراف الأستاذ:

رابح شيباني

إعداد الطالبتين:

قوادي شيماء

بطاهر فريال

الموسم الجامعي: 2020/2019

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: اقل من 21 من 21 إلى 30 من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 50 فما فوق

الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل

مكان الإقامة: ريف مدينة

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية: من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

المحور الأول: طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية (جامعة البليدة 2).

1- ما هو الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة؟

اتصال رسمي اتصال غير رسمي

- إذا كانت إجابتك بالاتصال الرسمي، لماذا؟

لسهولة تداول المعلومات لأنه يحسن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين

للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها داخل الجامعة

لأنه يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل

أخرى تذكر

2- ما هي الطريقة التي يتم إيصال المعلومات بها إلى الموظفين؟

الطريقة الشفهية الطريقة المكتوبة الطريقتين معا

أخرى تذكر

-ما نوع هذه المعلومات ؟

توجيهات أوامر وتعليمات ملاحظات واقتراحات

أخرى تذكر.....

3-هل تتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال ؟

خلية إعلام و اتصال مصلحة إعلام و اتصال

مكتب إعلام و اتصال

أخرى تذكر.....

4-حسب رأيك فيما تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة؟

يضمن توصيل المعلومات و البيانات إعلام و إرشاد المنتمين للجامعة

مساهمة في تنمية العلاقات الاجتماعية و الإنسانية مساهمته في تحسين سير العمل

أخرى تذكر.....

المحور الثاني: أنواع ووسائل الاتصال السائد في الجامعة (جامعة البليدة 2)

5-ما هي الطريقة التي تحل بها المشاكل المتعلقة بأداء عملك؟ هل من خلال:

الاتصال الشخصي الاتصال الكتابي اتصال عن طريق وسيط (أداة اتصال)

أخرى تذكر.....

6- ما هي الوسيلة المستخدمة للاتصال بالموظفين ؟

الملصقات الإعلانية الاجتماعات المقابلات الشخصية الهاتف النقال

التقارير الانترنت الهاتف المكتبي الثابت المراسلات

أخرى تذكر.....

7- من بين هذه الاتصالات أيهم الأكثر استخداما في جامعة البليدة 2 ؟

- الاتصال النازل (من الإدارة) الاتصال الصاعد (للإدارة)
الاتصال الأفقي (بين المصالح و المكاتب)

8- هل يقتصر اتصالاتك بزملائك على أوقات العمل الرسمية فحسب ؟

- نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب " لا " : كيف تمارس الاتصال الغير الرسمي بينك و بين زملائك في العمل؟

- عن طريق الحوار عن طريق الأحاديث الجانبية
عن طريق التنقل بين المكاتب استخدام الهاتف

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: دوافع استخدام الموظفين للأساليب التنظيمية في جامعة البليدة 2.

9- ما الدافع لاستخدامك الأساليب الاتصالية؟

- التواصل مع أعضاء المنظمة نقل الانشغالات للرئيس
حل مشكلات العمل تلقي التعليمات و الأوامر

أخرى تذكر.....

10- ما الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدامك لأساليب الاتصال؟

- تلبية الاحتياجات المهنية تحسين أداء العمل
التزود بالمعلومات اللازمة اكتساب مهارات جديدة

أخرى تذكر.....

11- ماذا أضاف لك استخدامك لأساليب الاتصال؟

- زيادة الانضباط و الالتزام تسهيل عملية الاتصال بالرئيس
التفاعل مع مختلف قضايا العمل إثراء الرصيد المعرفي

أخرى تذكر.....

12- حسب رأيك في ماذا يساهم استخدام الأساليب الاتصالية في مؤسستكم؟

إثراء العملية الاتصالية إحداث التغيير الايجابي

تحقيق التفاهم و التناسق تنظيم المهام و ترتيبها

التزام كل فرد بمهامه وعدم تدخل في مهام الآخرين

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: مساهمة أساليب الاتصال التنظيمي في تحسين و كفاءة العملية الاتصالية.

13- في رأيك، هل كفاءة العملية الاتصالية التنظيمية مرتبطة ب:

رفع مستوى أداء العاملين توفير فرص الإبداع و الابتكار لدى الموظفين

المساهمة في خلق الوعي الجماعي مواكبة كل ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس المؤسسة

توفر وسائل الاتصال الحديثة المساهمة في بناء نظام إداري متكامل

14- هل الاتصال المباشر برئيسك يعمل على؟:

توسيع آفاقك وإبداعاتك يساعد على انجاز عمل جماعي

تفعيل العملية الاتصالية ونجاحتها تحسين أدائك في عملك

أخرى تذكر.....

15- هل تساهم أساليب الاتصال التنظيمية في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب" نعم" : هل لأنها:

تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات تحفيز الموظفين على الإبداع و الابتكار

رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين المساعدة في تحديد الأهداف

قدرة العامل على إبداء رأيه دون حرج أو خوف

أخرى تذكر.....

16- هل يزيد الاتصال التنظيمي من شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم": فلماذا؟.....

- إذا كانت الإجابة ب " لا": لماذا في رأيك؟.....

المحور الخامس: معوقات الاتصالات التنظيمية في جامعة البليدة 2.

17- هل ترى أن عدم فهم مضمون الرسالة الاتصالية يعود إلى؟

المستوى التعليمي صعوبة الاتصال العامل النفسي

عدم كفاءة القائمين بالاتصال بالمؤسسة

أخرى حددها.....

18- ما هي المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصالات التنظيمية بين الموظفين؟

معوقات نفسية معوقات لغوية معوقات بيئية

معوقات تنظيمية معوقات تكنولوجية معوقات ثقافية

أخرى حددها.....

19- حسب رأيكم ما هي العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال التنظيمي؟

ضغط الوقت وسيلة الاتصال تعدد المستويات الإدارية

صعوبة الاتصال بالرئيس المحيط المهني نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة

أخرى حددها.....

20- حسب رأيك ، هل سوء العملية الاتصالية راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " ، هل ذلك راجع إلى :

عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية

عدم التحكم في المهارات الاتصالية

استخدام وسائل الاتصال الغير المباشرة بكثرة

نقص أجهزة الاتصال

أخرى حددها.....

-إذا كانت الإجابة " لا " ، هل ذلك راجع إلى :

اختلاف إدراك الموظفين للأوامر والتعليمات

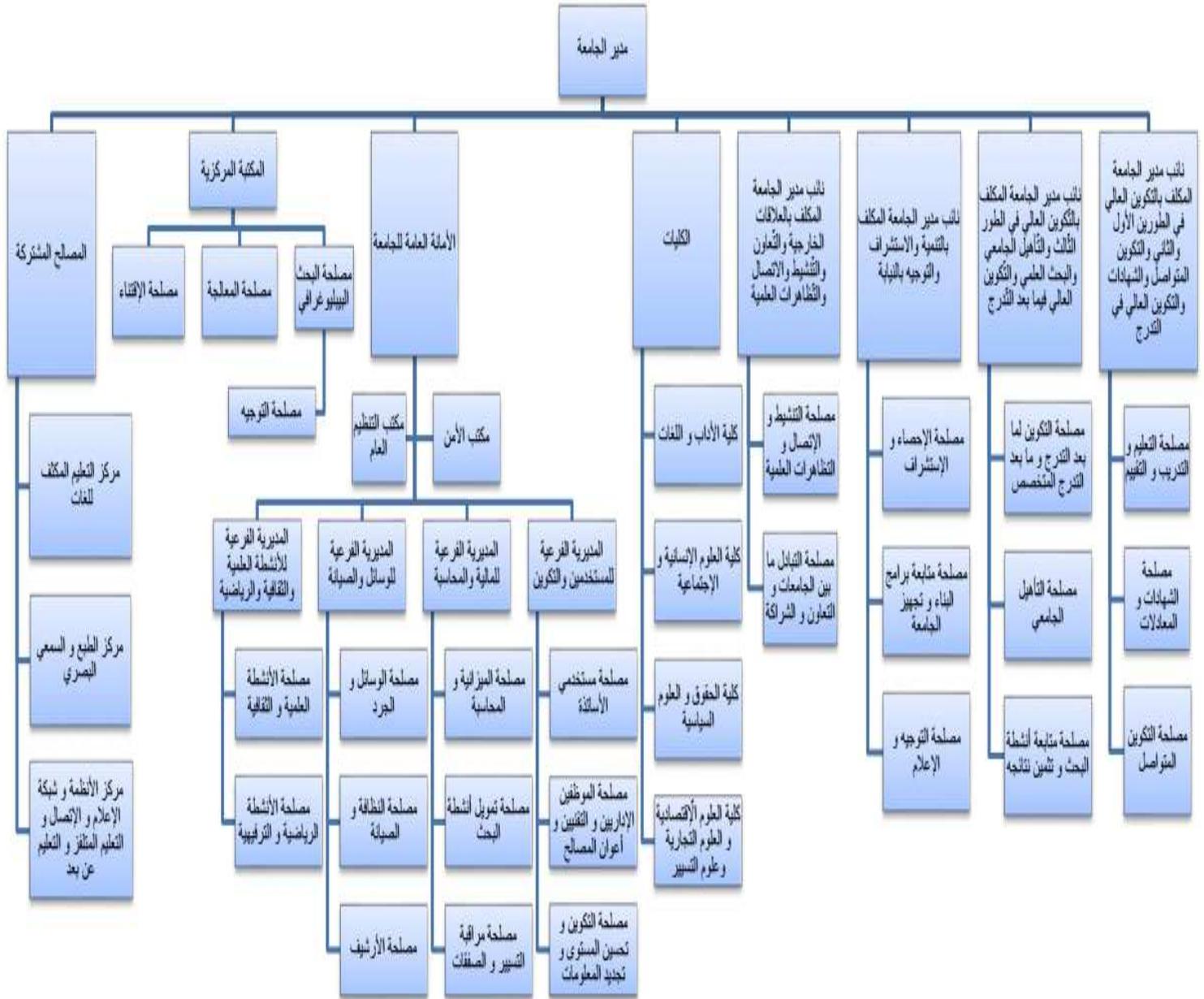
عدم قدرة الموظفين التكيف مع ظروف العمل الصعبة

نقص البيانات والمعلومات

ظهور قرارات آخر لحظة (مفاجئة)

أخرى حددها.....

الملحق رقم: (2) الهيكل التنظيمي لجامعة (البيدة 2)



الملحق رقم: (3) مخرجات برنامج SPSS

Table de fréquence

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	44	73,3	73,3	73,3
	أنثى	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 21	1	1,7	1,7	1,7
	من 21 إلى 30	11	18,3	18,3	20,0
	من 31 إلى 40	33	55,0	55,0	75,0
	من 41 إلى 50 سنة	14	23,3	23,3	98,3
	من 50 فما فوق	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		الحالة المدنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	16	26,7	26,7	26,7
	متزوج	44	73,3	73,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		مكان الإقامة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ريف	23	38,3	38,3	38,3
	مدينة	37	61,7	61,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	6,7	6,7	6,7
	جامعي	47	78,3	78,3	85,0
	دراسات عليا	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	8	13,3	13,3	13,3
	من 6 إلى 10 سنوات	27	45,0	45,0	58,3
	من 11 إلى 15 سنة	14	23,3	23,3	81,7
	من 16 إلى 20 سنة	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		ما هو الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة؟			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتصال رسمي	51	85,0	85,0	85,0
	اتصال غير رسمي	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		إذا كانت إجابتك بالاتصال الرسمي، لماذا؟			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	لسهولة تداول المعلومات	11	18,3	21,6	21,6
	لأنه يحسن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين	12	20,0	23,5	45,1
	للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها داخل الجامعة	2	3,3	3,9	49,0
	لأنه يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل	26	43,3	51,0	100,0
Total		51	85,0	100,0	
Manquant	Système	9	15,0		
Total		60	100,0		

ما هي الطريقة التي يتم إيصال المعلومات بها إلى الموظفين؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الطريقة الشفهية	10	16,7	16,7	16,7
	الطريقة المكتوبة	12	20,0	20,0	36,7
	الطريقتين معا	38	63,3	63,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ما نوع هذه المعلومات ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	توجيهات	9	15,0	15,0	15,0
	أوامر والتعليمات	40	66,7	66,7	81,7
	ملاحظات وإقتراحات	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

هل تتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	15,0	15,0	15,0
	نعم	51	85,0	85,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

إذا كانت إجابتك بنعم هل تتوفر على ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	خلية إعلام و اتصال	31	51,7	60,8	60,8
	مصلحة إعلام و اتصال	8	13,3	15,7	76,5
	مكتب إعلام و اتصال	9	15,0	17,6	94,1
	موقع وصفحات إلكترونية	1	1,7	2,0	96,1
	رئاسة القسم	1	1,7	2,0	98,0
	السلم الإداري	1	1,7	2,0	100,0
	Total	51	85,0	100,0	
Manquant	Système	9	15,0		
Total		60	100,0		

حسب رأيك فيما تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يضمن توصيل المعلومات و البيانات	22	36,7	36,7	36,7
	إعلام و إرشاد المتممين للجامعة	7	11,7	11,7	48,3
	مساهمة في تنمية العلاقات الاجتماعية و الإنسانية	3	5,0	5,0	53,3
	مساهمته في تحسين سير العمل	28	46,7	46,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

ما هي الطريقة التي تحل بها المشاكل المتعلقة بأداء عملك؟ هل من خلال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاتصال الشخصي	25	41,7	41,7	41,7
	الاتصال الكتابي	22	36,7	36,7	78,3
	(اتصال عن طريق وسيط) أداة اتصال	13	21,7	21,7	100,0

Total		60	100,0	100,0	
ما هي الوسيلة المستخدمة للاتصال بالموظفين ؟					
Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	المصقات الإعلانية	8	13,3	13,3	13,3
	الاجتماعات	13	21,7	21,7	35,0
	المقابلات الشخصية	3	5,0	5,0	40,0
	الهاتف النقال	11	18,3	18,3	58,3
	التقارير	1	1,7	1,7	60,0
	الانترنت	2	3,3	3,3	63,3
	الهاتف المكتبي الثابت	13	21,7	21,7	85,0
	المراسلات	4	6,7	6,7	91,7
	كل الوسائل السابق ذكرها	1	1,7	1,7	93,3
	الهاتف والمراسلات	1	1,7	1,7	95,0
	الهاتف النقال و الثابت و الانترنت	2	3,3	3,3	98,3
	الاجتماعات و التقارير	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

من بين هذه الاتصالات أيهم الأكثر استخداما في جامعة البلدية 2 ؟

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	الاتصال النازل (من الإدارة)	17	28,3	28,3	28,3
	الاتصال الصاعد (للإدارة)	2	3,3	3,3	31,7
	الاتصال الأفقي (بين المصالح و المكاتب)	41	68,3	68,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

هل يقتصر اتصالاتك بزمالكك على أوقات العمل الرسمية فحسب ؟

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	لا	54	90,0	90,0	90,0
	نعم	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

كانت الإجابة ب " لا " : كيف تمارس الاتصال الغير الرسمي بينك و بين زملائك في العمل؟

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	عن طريق الحوار	9	15,0	16,7	16,7
	عن طريق الأحاديث الجانبية	4	6,7	7,4	24,1
	عن طريق التنقل بين المكاتب	15	25,0	27,8	51,9
	استخدام الهاتف	21	35,0	38,9	90,7
	كل ما سبق ذكره	3	5,0	5,6	96,3
	عن طريق الهاتف و التنقل بين المكاتب خارج أوقات العمل	1	1,7	1,9	98,1
	عن طريق تطبيق تراسل التواصل الاجتماعي	1	1,7	1,9	100,0
	Total	54	90,0	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,0		
	Total	60	100,0		

ما الدافع لاستخدامك الأساليب الاتصالية؟

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	التواصل مع أعضاء المنظمة	15	25,0	25,0	25,0
	نقل الانشغالات للرئيس	1	1,7	1,7	26,7
	حل مشكلات العمل	31	51,7	51,7	78,3
	تلقي التعليمات و الأوامر	12	20,0	20,0	98,3
	تفعيل العمل الإداري	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ما الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدامك لأساليب الاتصال؟

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	تلبية الاحتياجات المهنية	19	31,7	31,7	31,7
	تحسين أداء العمل	22	36,7	36,7	68,3
	التزود بالمعلومات اللازمة	12	20,0	20,0	88,3
	اكتساب مهارات جديدة	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ماذا أضاف لك استخدامك لأساليب الاتصال؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	زيادة الانضباط والالتزام	14	23,3	23,3
	تسهيل عملية الاتصال بالرئيس	8	13,3	36,7
	التفاعل مع مختلف قضايا العمل	35	58,3	95,0
	إثراء الرصيد المعرفي	3	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

حسب رأيك في ماذا يساهم استخدام الأساليب الاتصالية في مؤسستكم؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إثراء العملية الاتصالية	2	3,3	3,3
	إحداث التغيير الإيجابي	9	15,0	18,3
	تحقيق التفاهم و التناسق	24	40,0	58,3
	تنظيم المهام و ترتيبها	15	25,0	83,3
	التزام كل فرد بمهامه وعدم تدخل في مهام الآخرين	10	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

في رأيك، هل كفاءة العملية الاتصالية التنظيمية مرتبطة بـ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رفع مستوى أداء العاملين	13	21,7	21,7
	توفير فرص الإبداع و الابتكار لدى الموظفين	1	1,7	23,3
	المساهمة في خلق الوعي الجماعي	3	5,0	28,3
	مواكبة كل ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة	11	18,3	46,7
	توفر وسائل الاتصال الحديثة	10	16,7	63,3
	المساهمة في بناء نظام إداري متكامل	22	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

هل الاتصال المباشر برئيسك يعمل على؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	توسيع آفاقك وإبداعاتك	8	13,3	13,3
	يساعد على إنجاز عمل جماعي	9	15,0	28,3
	تفعيل العملية الاتصالية ونجاحتها	13	21,7	50,0
	تحسين أدائك في عملك	29	48,3	98,3
	إتمام المقرر الدراسي	1	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

هل تساهم أساليب الاتصال التنظيمية في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	8,3	8,3
	نعم	55	91,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" : هل لأنها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات	10	16,7	18,2
	تحفيز الموظفين على الإبداع و الابتكار	4	6,7	25,5

	رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين	7	11,7	12,7	38,2
	المساعدة في تحديد الأهداف	22	36,7	40,0	78,2
	قدرة العامل على إبداء رأيه دون حرج أو خوف	12	20,0	21,8	100,0
	Total	55	91,7	100,0	
Manquant	Système	5	8,3		
	Total	60	100,0		

هل تعتقد أن الاتصال التنظيمي يزيد من شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	8	13,3	13,3	13,3
نعم	52	86,7	86,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

إذا كانت الإجابة ب " نعم": كيف ذلك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide يزيد من رغبتك لتحمل مسؤوليات أعلى	31	51,7	59,6	59,6
الرغبة في الإبداع وتقديم البدائل في مجال عملك	12	20,0	23,1	82,7
تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها	8	13,3	15,4	98,1
إتمام البرنامج	1	1,7	1,9	100,0
Total	52	86,7	100,0	
Manquant	Système	8	13,3	
	Total	60	100,0	

: إذا كانت الإجابة ب " لا": لماذا؟ هل لأن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عدم الإحساس بالرضا حول قرارات الرئيس	2	3,3	25,0	25,0
سوء العلاقة التي تربط الموظفين بالرئيس	1	1,7	12,5	37,5
عدم توفير المؤسسة بيئة عمل صحية	5	8,3	62,5	100,0
Total	8	13,3	100,0	
Manquant	Système	52	86,7	
	Total	60	100,0	

هل ترى أن عدم فهم مضمون الرسالة الاتصالية يعود إلى؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide المستوى التعليمي	17	28,3	28,3	28,3
صعوبة الاتصال	7	11,7	11,7	40,0
العامل النفسي	14	23,3	23,3	63,3
عدم كفاءة القائمين بالاتصال بالمؤسسة	20	33,3	33,3	96,7
يعود إلى موضوع الرسالة والعامل النفسي	1	1,7	1,7	98,3
بل بوجود في بعض الأحيان عمل على اكسير الموظف الناجح	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ما هي المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصالات التنظيمية بين الموظفين؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معوقات نفسية	13	21,7	21,7	21,7
معوقات لغوية	2	3,3	3,3	25,0
معوقات بيئية	3	5,0	5,0	30,0
معوقات تنظيمية	25	41,7	41,7	71,7
معوقات تكنولوجية	8	13,3	13,3	85,0

معلومات ثقافية	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

حسب رأيكم ما هي العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال التنظيمي؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضغط الوقت	20	33,3	33,3	33,3
	وسيلة الاتصال	6	10,0	10,0	43,3
	تعدد المستويات الإدارية	8	13,3	13,3	56,7
	صعوبة الاتصال بالرئيس	1	1,7	1,7	58,3
	المحيط المهني	6	10,0	10,0	68,3
	نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة	19	31,7	31,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

حسب رأيكم ، هل سوء العملية الاتصالية راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين؟

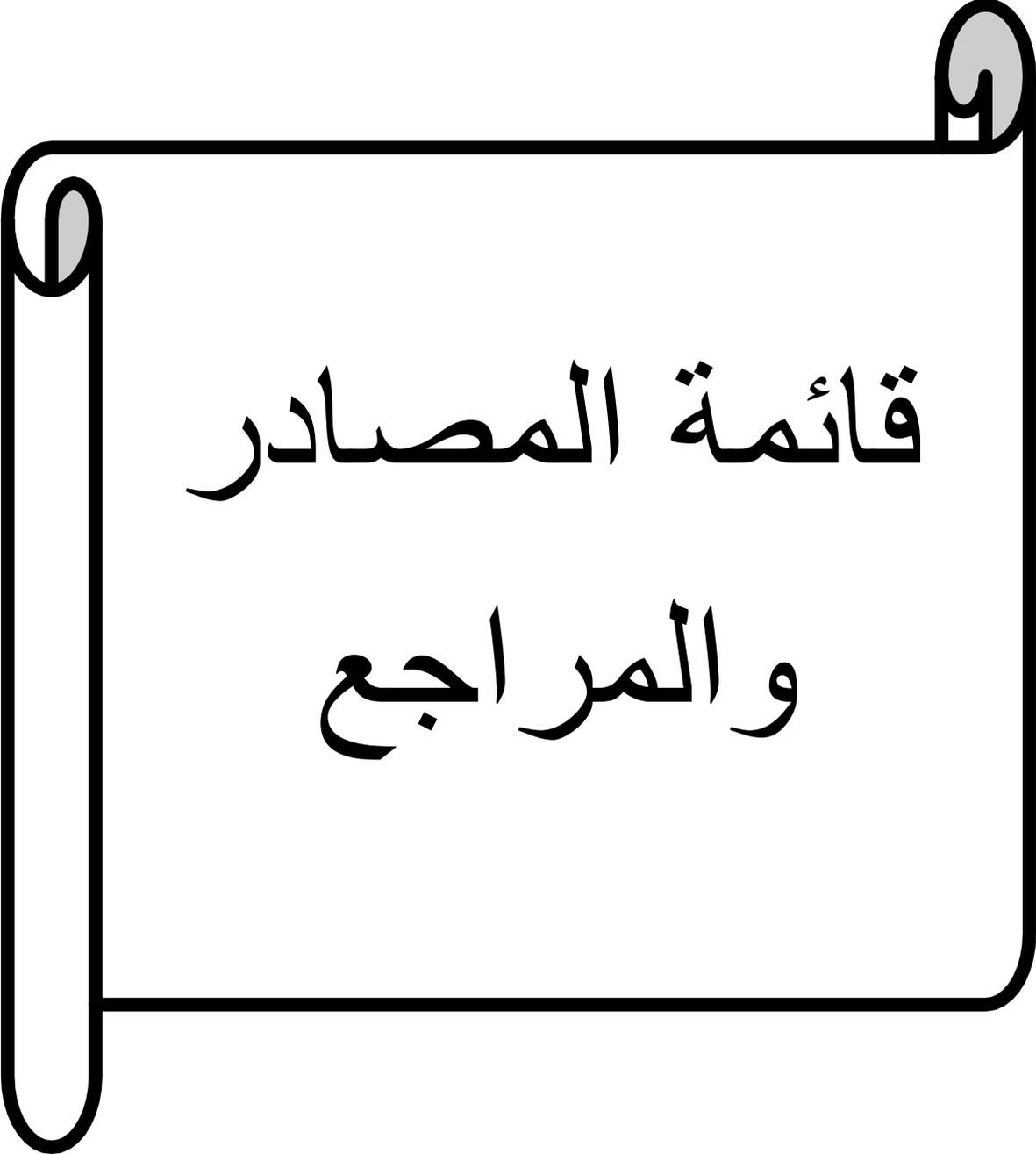
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	17	28,3	28,3	28,3
	نعم	43	71,7	71,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

إذا كانت الإجابة " نعم" ، هل ذلك راجع إلى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية	21	35,0	48,8	48,8
	عدم التحكم في المهارات الاتصالية	4	6,7	9,3	58,1
	استخدام وسائل الاتصال الغير المباشرة بكثرة	14	23,3	32,6	90,7
	نقص أجهزة الاتصال	3	5,0	7,0	97,7
	عدم الاهتمام ولا المبالاة	1	1,7	2,3	100,0
	Total		43	71,7	100,0
Manquant	Système	17	28,3		
Total		60	100,0		

إذا كانت الإجابة " لا" ، هل ذلك راجع إلى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اختلاف إدراك الموظفين للأوامر والتعليمات	7	11,7	41,2	41,2
	عدم قدرة الموظفين التكيف مع ظروف العمل الصعبة	4	6,7	23,5	64,7
	نقص البيانات والمعلومات	3	5,0	17,6	82,4
	(ظهور قرارات آخر لحظة) مفاجئة	3	5,0	17,6	100,0
	Total		17	28,3	100,0
Manquant	Système	43	71,7		
Total		60	100,0		



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية

المصادر

الكتب

1. أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
2. أبو شنب جمال محمد، نظريات الاتصال و الإعلام المفاهيم المداخل النظرية، دار المعرفة الجامعية، دط، دم، 2006.
3. أبو طاحون، مناهج و إجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، ج2، الإسكندرية، 1998.
4. إسماعيل صيني سعيد، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1415.
5. إسماعيل علي سعيد، شجون جامعية، عالم الكتب، مصر، 1999.
6. الجميلي خيري خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل، ط1، الإسكندرية، دت.
7. الجوهر محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، الإمارات العربية، 2000.
8. الخطيب احمد، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009.
9. الخطيب احمد محمود، الإدارة الإبداعية للجامعات، عالم الكتب للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

10. الدعيبس محمد إبراهيم، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر و التوزيع، السلسلة 18، الإسكندرية، 1999.
11. الزغبى طلال عبد الله، الكردي موسى، وهاني حتمل عبيدات، مهارات الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
12. الشرقاوي، أنور محمد، الأساليب المعرفية في علم النفس و التربية، مكتبة الانجلو، دط، القاهرة، 2006.
13. العبد الله مي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، دط، لبنان، دت.
14. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، ط1، السعودية، 1995.
15. العلاق بشير، تنظيم العلاقات العامة، دار الباروزي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
16. العمري أبو النجا محمد، الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 1986.
17. العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
18. الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الجديد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
19. الهاشمي مجد، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري مدخل إلى الاتصال و تقنياته الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2012.
20. الهلالي الشربيني الهلالي، التعليم الجامعي في العالم في القرن الحادي و العشرون، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، 2007.

21. أنجرس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2012.
22. باشيوه لحسن عبد الله وآخرون، البحث العلمي مفاهيم و أساليب و تطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، دط، دم، 2010.
23. بن مرسلي احمد، مناهج في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005.
24. بوحفص عبد الكريم، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2001.
25. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2001.
26. تزكي رابح، أصول التربية و التعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط4، الجزائر، 1990.
27. جبلي علي عبد الرزاق، تصميم البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط2، دم، 2003.
28. جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
29. جودة محفوظ احمد، العلاقات العامة (مفاهيم و ممارسات)، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008.
30. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط3، بيروت، 2000.

31. حسان حسن محمد إبراهيم، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2007.
32. دباس العبادي هاشم فوزي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
33. دليو فضيل، اتصال المؤسسة (إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
34. دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه نظريته ووسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
35. رشوان حسين عبد الحميد احمد، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، ط5، الإسكندرية، 2007.
36. سعيد، سعاد جبر، سيكولوجيا الاتصال الجماهيري، علم الكتب للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008.
37. سلطان محمد صاحب، مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2014.
38. شبيب محمد، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، 1982.
39. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، دم، 2010.
40. عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2، القاهرة، 2004.
41. عبد الرحمان عبد الله، دراسة في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، ج2، لبنان، 2000.

42. عبد الرحمان عبد الله محمد، سوسيولوجيا الاتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2002.
43. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم الإداري، المكتب العربي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1997.
44. عبد الهادي، احمد إبراهيم عفيفي، صديق محمد، السلوك التنظيمي، المكتبة العربية الحديثة، ط10، الإسكندرية، 2003.
45. عبيدات و آخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، دط، عمان، 2001.
46. عريفج سامي سلطي، الجامعة و البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
47. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، دط، عمان، 1999.
48. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1992.
49. عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، أساليب البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1415.
50. عواد فتحي احمد زياب، إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
51. عويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، دط، مصر، 2003.

52. عياصرة معن محمود، بني احمد مروان محمد، القيادة والرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
53. غياث بوفلجة، التربية والتعليم بالجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2006.
54. غياث بوفلجة، التربية و التعليم بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2002.
55. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009.
56. فهمي محمد سيد، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، دط، الأردن، 2006.
57. فوزي كمال ادهم، الإدارة الإسلامية دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوصفية الحديثة، دار النفائس، دط، بيروت، لبنان، 2001.
58. قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2010.
59. ماهر احمد، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر، دط، الإسكندرية، 2003.
60. محمد عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، دط، مصر، 2001.
61. مرسي محمد منير، التعليم الجامعي المعاصر، عالم الكتب للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
62. مرسي محمد منير، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعة المعاصر و أساليب تدريسه، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2002.

63. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، دم، 2000.
64. مزاهرة منال هلال، مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2014.
65. مشاقبة بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2011.
66. نشوان يعقوب حسين، نشوان جميل عمران، السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر و التوزيع، ط3، الأردن، 2003.
67. نوفل محمد بكر، أبو عواد فريال، التفكير و البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع دط، الأردن، 2010.
68. ياغي عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2013.

قائمة المراجع الأجنبية

- benkaid kesba, approche du processus de la communication, 69
rêve des sciences humaines université mohamed khider beskra,
Algérie, 2007.

الرسائل الجامعية

70. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة تطبيقية بمركب الرافعات و المجارف، قسنطينة، 2008.

71. انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، مذ لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2006.

72. براهيمى وريدة، المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي و أثرها على أهداف المؤسسة الجامعية، مذ ماجستير بجامعة باتنة، 2004-2005.

73. ساعد كريمة، العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية-جامعة منتوري قسنطينة أنموذجا - مذ لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة- الجزائر، 2011.

74. طوطاوي زوليخة، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية و علاقته برضا الأساتذة و أدائهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 1993.

75. عيواج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية بلدية قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

76. عمار زوليخة، واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر.

77. هبوب نجيبة، أساليب الاتصال، مكوناته و أنماطه في الإدارة المحلية رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2001.

الموسوعات و المعاجم

78. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

79. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مج الأول، القاهرة، 2003.

المقالات العلمية، الدراسات و الأبحاث

80. العربي ولد خليفة محمد، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، الديوان الوطني لمطبوعات الجامعة، الجزائر.

81. رافع حاسن، أساليب التفكير لدى الطلاب و طالبات المستويات الأولية و النهائية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية و الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع عشر، الرياض، 2006.

82. عودة محمد أمين، معوقات الاتصال الإداري في المنظمات دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، مجلة دراسات الخليج الجزيرة العربية، الكويت، العدد الرابع و الثمانون، 1997.

83. لوكيا الهاشمي ، محجر ياسين ، تأثير الاتصال التنظيمي في الأداء-دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر - مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 7 جانفي 2012.

84. محمد البرعي وفاء، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2002.

85. معتوق جمال، قراءة نقدية لازمة للتعليم العالي بالجزائر- الجامعة الجزائرية و التحديات الراهنة-، دفاتر مخبر جامعة خيضر، بسكرة، 2006.

الملتقيات و الأبحاث

86. دليو فضيل و آخرون، فعالية الملتقى الوطني الثاني للاتصال، حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003.

87. عزاق رقية، رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د. الملتقى البيداغوجي الرابع 25-26 نوفمبر، خلية الجودة لضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
88. عزي عبد الرحمان و آخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1992.



فهرس

المحتويات

فهرس الجداول		
الرقم	عناوين الجداول والأشكال	الصفحة
1	مقارنة بين أنواع الاتصال الإنساني	34
2	نمط الاتصال (شكل العجلة)	68
3	نمط الاتصال (شكل الدائرة)	69
4	نمط الاتصال (شكل السلسلة)	69
5	نمط الاتصال (الشبكة النجمية)	70
الجداول الإحصائية البسيطة		
6	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	78
7	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	79
8	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	80
9	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان إقامتهم	81
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	82
11	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	83
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة	84
13	يوضح توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يتم إيصال المعلومات بها إلى الموظفين	86
14	يوضح توزيع المبحوثين حسب توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال	87
15	يوضح توزيع المبحوثين حسب أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة	88
16	يوضح توزيع المبحوثين حسب طرق حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل	89
17	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوسيلة المستخدمة للاتصال بالموظفين	90
18	يوضح توزيع المبحوثين حسب أنواع الاتصالات الأكثر استعمالا في جامعة البليدة 2	91
19	يوضح توزيع المبحوثين حسب التواصل بين الزملاء في العمل أو خارج أوقاته، وماهي وسائل الاتصال خارج العمل	92
20	يوضح توزيع المبحوثين حسب الدافع الاستخدام الأساليب الاتصالية	93

94	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدام أساليب الاتصال	21
95	يوضح توزيع المبحوثين حسب الإضافات التي أضافتها استخدام أساليب الاتصال	22
97	يوضح توزيع المبحوثين حسب مساهمة استخدام الأساليب الاتصالية في المؤسسة	23
98	يوضح توزيع المبحوثين حسب ارتباطات كفاءة العملية الاتصالية والتنظيمية	24
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاتصال المباشر برئيس العمل	25
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب مساهمة أساليب الاتصال التنظيمية في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية	26
103	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاتصال التنظيمي وتأثيره على الشعور بالانتماء للمؤسسة	27
104	يوضح توزيع المبحوثين حسب أسباب عدم فهم الرسالة الاتصالية	28
106	يوضح توزيع المبحوثين حسب المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصالات التنظيمية بين الموظفين	29
107	يوضح توزيع المبحوثين حسب العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال التنظيمي	30
108	يوضح توزيع المبحوثين حسب سوء العملية الاتصالية راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين	31
الأشكال البيانية		
78	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	32
79	يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	33
80	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	34
81	يبين توزيع المبحوثين حسب مكان إقامتهم	35
82	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	36
83	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	37
84	يبين توزيع المبحوثين حسب الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة	38
86	يبين توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يتم إيصال المعلومات بها إلى موظفين	39
87	يمثل توزيع المبحوثين حسب توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال	40

88	يمثل توزيع المبحوثين حسب فيما تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة	41
89	يمثل توزيع المبحوثين حسب طرق حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل	42
91	يمثل توزيع المبحوثين حسب أنواع الاتصالات الأكثر استعمالا في جامعة البليدة 2	43
92	يمثل توزيع المبحوثين حسب التواصل بين الزملاء في العمل أو خارج أوقاته، وماهي وسائل الاتصال خارج العمل	44
94	يمثل توزيع المبحوثين حسب الدافع الاستخدام الأساليب الاتصالية	45
95	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدام أساليب الاتصال	46
96	يمثل توزيع المبحوثين حسب الإضافات التي أضافتها استخدام أساليب الاتصال	47
97	يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة استخدام الأساليب الاتصالية في المؤسسة	48
99	يمثل توزيع المبحوثين حسب ارتباطات كفاءة العملية الاتصالية والتنظيمية	49
100	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاتصال المباشر برئيس العمل	50
102	يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة أساليب الاتصال التنظيمية في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الجامعية	51
103	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاتصال التنظيمي وتأثيره على الشعور بالانتماء للمؤسسة	52
105	يمثل توزيع المبحوثين حسب أسباب عدم فهم الرسالة الاتصالية	53
106	يمثل توزيع المبحوثين حسب المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصالات التنظيمية بين الموظفين	54
108	يمثل توزيع المبحوثين حسب العوامل التي تؤثر على سيورة عملية الاتصال التنظيمي	55
109	يمثل توزيع المبحوثين حسب سوء العملية الاتصالية راجع إلى نقص الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين	56

الجدول الإحصائية المركبة		
111	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	57
112	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاتصال الأكثر استخداما في الجامعة تبعا لمتغير الخبرة المهنية	58
113	يمثل توزيع المبحوثين حسب توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال تبعا لمتغير المستوى التعليمي	59
114	يمثل توزيع المبحوثين حسب توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال تبعا لمتغير الخبرة المهنية	60
115	يمثل توزيع المبحوثين حسب أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	61
116	يمثل توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يحل فيها الموظف المشاكل المتعلقة بأداء عمله تبعا لمتغير الخبرة المهنية	62
117	يمثل توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يحل بها الموظف المشاكل المتعلقة بأداء عمله تبعا لمتغير الجنس	63

الصفحة	فهرس المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	قائمة المختصرات
	خطة الدراسة
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
11	تمهيد
12	1_ تحديد الإشكالية
13	2_ التساؤلات
13	3_ الأهداف
13	4_ أسباب اختيار الموضوع
14	6_ أهمية الدراسة
14	7_ منهج البحث وأداته
18	8_ تحديد المفاهيم
20	9_ الخلفية النظرية للدراسة
21	10_ الدراسات السابقة
24	11_ مجتمع البحث وعينته
26	12_ مجالات الدراسة
الفصل الثاني : الاتصال (مفهومه، خصائصه، أشكاله، أهميته)	
29	تمهيد
المبحث الأول: ماهية الاتصال	
30	المطلب الأول : مفهوم الاتصال

31	المطلب الثاني : خصائص الاتصال
33	المطلب الثالث : أشكال الاتصال
35	المطلب الرابع : أهمية الاتصال
المبحث الثاني : الاتصال التنظيمي (مفهومه، خصائصه، وظائفه ،أهميته)	
36	المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي
38	المطلب الثاني : خصائص ومبادئ الاتصال التنظيمي
40	المطلب الثالث : وظائف الاتصال التنظيمي
43	المطلب الرابع : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث:المؤسسة الجامعية وأساليب الاتصال التنظيمي	
48	تمهيد
المبحث الأول: المؤسسة الجامعية	
49	المطلب الأول : نشأة المؤسسة الجامعية(الجزائرية) وتطورها
53	المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الجامعية
54	المطلب الثالث : مبادئ ووظائف المؤسسة الجامعية
58	المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الجامعية ومعوقاتهما
المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي	
64	المطلب الأول: عناصر ومكونات الاتصال التنظيمي
66	المطلب الثاني: نظام ووسائل الاتصال التنظيمي
68	المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي
70	المطلب الرابع: أنواع وأنماط الاتصال التنظيمي
76	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة	
78	تمهيد
110 _ 78	تحليل الجداول الإحصائية البسيطة
118 _ 112	تحليل الجداول الإحصائية المركبة
119	نتائج الدراسة
122	خاتمة
137 _ 124	الملاحق
148 _ 139	قائمة المصادر و المراجع