

جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية الجزائرية
من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام
. دراسة ميدانية بجامعة المسيلة .

Quality of communication practice in the Algerian university administration
from the point of view of the deans of faculties and heads of departments

-A field study at the University of M'sila -

عزوز كتفي*

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، azzouz.ketfi@univ-msila.dz

تاريخ الاستقبال: 2022/01/05؛ تاريخ القبول: 2022/11/27؛ تاريخ النشر: 2023/03/18

ملخص:

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن مستوى جودة الممارسة الاتصالية بين أطراف إدارة جامعة المسيلة نموذجا من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وفق المعايير العادية؛ تكونت عينة الدراسة من (07) عمداء كليات ومديري معهد و(35) رئيس قسم.

تم استخدام المنهج الوصفي أسلوبا والاستبيان أداة والتكرارات والنسب المئوية وسيلة وصنفت مستويات جودة الاتصال إلى ثلاث رتب (مرتفع، متوسط، منخفض). وتوصلت الدراسة الى تباين وجهات نظر رؤساء الأقسام وعمداء الكليات في فاعلية الاتصالات الإدارية وفق المعايير العادية. بوجود فروق بين تقديرات عمداء الكليات وتقديرات رؤساء الأقسام. وتعود هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام.

الكلمات المفتاحية: جودة الاتصال؛ اتصال صاعد؛ اتصال مكتوب؛ اتصال شفوي.

Abstract:

The problem of this study is to reveal the level of quality of communication practice between the parties to the administration of the University of M'sila, as a model from the point of view of the deans of faculties and heads of departments according to normal standards; The study sample consisted of (07) college deans, institute directors, and (35) department heads.

The descriptive approach was used as a method, the questionnaire as a tool, frequencies and percentages as a means, and the levels of communication quality were classified into three ranks (high, medium, low). The study concluded that the views of department heads and college deans differ in the effectiveness of administrative communications according to normal standards. There are differences between the estimates of the deans of the faculties and the estimates of the heads of departments. These differences are in favor of department heads.

Keywords: upward connection; written communication; call quality; Oral communication.

I – تمهيد:

تمارس الوظائف الإدارية في الجامعة بالتشريعات والقوانين كجاناب تنظيمي؛ نظرا لخصوصية العنصر البشري المسير من كفاءة وقدرة علمية، بدءا من الإدارة المركزية للجامعة والعمادة والقسم والشعبة، وتسعى المؤسسات الأكاديمية إلى رفع الكفاية الإدارية والاتصالية للمسيرين بما توفر من وسائل تكنولوجية و اتفاقات مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بالتدريب والتكوين عن طريق المؤتمرات والملتقيات، وتهدف جودة الممارسة الاتصالية إلى تبليغ التعليمات والأوامر الإدارية، واستقبال الشكاوى و المقترحات لتحسين الأداء الإداري في الجامعة الجزائرية والتكفل بالقضايا العلمية والبيداغوجية للطلبة والأستاذة والموظفين وغيرهم.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى جودة الممارسة الاتصالية بين أطراف جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة نموذجاً من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ميدان الدراسة ولم يجد الباحث . في حدود علمه . دراسات عاجلت الظاهرة بهذه الصيغة باستثناء دراسات مشابهة؛ مثل دراسة (أجغيم، 2002) في علم الاجتماع إلا أنها كانت عامة وتعدت عينتها الإدارة لتصل إلى العمال والموظفين والأساتذة في جامعتي قسنطينة وعنابة ، وكذا دراسة (بودريوة فوزية) والتي ركزت في دراستها للظاهرة الاتصالية في الوسط المدرسي؛ وهي لا تلتق مع أبعاد ومحاور الدراسة الحالية لكونها ركزت على الاتصال التعليمي. وتهدف هذه الدراسة إلى:

- تشخيص واقع ممارسة الهيئات الإدارية والعلمية لوظائفها الاتصالية كعصب ومحور للعملية الإدارية.
- ترقية الأداء الإداري والعلمي للهيئات الجامعية ليتصف بالشفافية والدقة والسرعة والانفتاح.
- قياس مستوى جودة الممارسة الاتصالية بين أطراف الإدارة الجامعية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام.
- المقارنة بين تقديرات كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام حول جودة الممارسة الاتصالية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- . ما مستوى جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية بجامعة المسيلة من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام؟
 - . هل يوجد اتفاق بين رؤساء الأقسام وعمداء الكليات في تقديرهم لمستوى جودة الممارسة الاتصالية؟
- الفرضيات:

- مستوى جودة الممارسة الاتصالية في جامعة المسيلة مرتفع وفق أهداف مشروع المؤسسة.
- يتفق رؤساء الأقسام وعمداء الكليات في تقديرهم لمستوى جودة الممارسة الاتصالية في جامعة المسيلة

2. أهمية الدراسة: تكتسي هذه الدراسة أهميتها من موضوعها وعينة دراستها ومجالها المكاني قصد قياس جودة الممارسة الاتصالية في جامعة المسيلة ضمن مشروع المؤسسة الجامعية الذي تبناه مدير الجامعة وشكل له فريق متابعة، وتبني الاتصال العرضي بين أطراف الإدارة الجامعية ومستخدميها وتفعيل الاتصال الشفوي مع تجويد الاتصال الكتابي؛ خاصة في بعده التكنولوجي. والوقوف على مدى فعالية تلك الإجراءات وبالتالي إمكانية تعميم التجربة على الجامعات الجزائرية.

3. أهداف الدراسة:

- الكشف عن مستوى جودة الممارسة الاتصالية بين أطراف الإدارة الجامعية بالمسيلة وفق أهداف مشروع المؤسسة.
- تقييم الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية بالمسيلة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعمداء الكليات.
- قياس التباين والاتفاق في تقييم جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية بالمسيلة
- التعرف على مدى تمكن العمداء ورؤساء الأقسام من مساندة مشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة في جانبه الاتصالي.

4. أسباب اختيار الموضوع: يرجع اختيار موضوع الدراسة الى مرافقة مشروع المؤسسة الجامعية الذي تبناه مدير الجامعة بين 2017 – 2022 ضمن استراتيجية الاتصال العرضي المفتوح بين أطراف الإدارة الجامعية بالمسيلة للكشف عن مستوى جودة الممارسة الاتصالية بين العمداء

ورؤساء الأقسام وانسيابية المعلومة ودقتها بدء من نقل التعليمات الإدارية والمناشير والقرارات الوزارية وصولاً إلى متابعة العمليات الإدارية المتعلقة بالتسيير البيداغوجي والمتابعة البحثية وتسجيل الابتكارات ومساهمة الجامعة في خلق الثروة من خلال ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي. وبالتالي مرافقة مشروع المؤسسة أثناء هذه السيرورة.

5. المفاهيم الإجرائية:

الجودة: جاءت من جاد، يجود بمعنى أحسن واتقن العمل ويقصد به في هذه الدراسة شفافية المعلومة وانسيابها مع السرعة في التبليغ والدقة في البيانات.

الممارسة الاتصالية: ونقصد بها في هذه الدراسة الفعل الاتصالي (صاعد، نازل، أفقي) بين أطراف الإدارة بجامعة المسيلة بين المدير والعمداء ورؤساء الأقسام وبقية المصالح ويستدل عليها من خلال تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام.

الإدارة الجامعية: وتشمل أطراف الإدارة بجامعة المسيلة بدء من المدير ونوابه والعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعديهم وبقية المصالح الاقتصادية والخدماتية.

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

6. مفهوم الاتصالات الإدارية: تعرف الاتصالات الإدارية بأنها: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم. (حنفي، 2002، 142) والاتصال في مجال الإدارة يعني مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة، لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت. (أبو الوفاء، وسلامة، 2000، 40).

كما يقصد به: نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة. سواء بالأسلوب الكتابي أو الأسلوب الشفهي أو بوسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة، مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود بحيث تتحقق في النهاية أهداف المؤسسة (أحدان، دت، 8).

من خلال ما تقدم يتضح أن الاتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم، ويتضح كذلك أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فاعليتها. ومتى كان الاتصال واضحاً ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في الإدارة. ومما سبق يظهر لنا المفهوم الإجرائي للاتصال بأنه: عملية انتقال المعلومات والبيانات بين الإدارة الجامعية العليا إلى الأساتذة والموظفين الإداريين والعاملين فيها أو المتعاونين معها؛ أو العكس سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً وبطريقة شفوية أو كتابية وفق القوانين المعمول بها. ويتم قياس جودتها من خلال آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

7. أهمية الاتصال في الإدارة: تبدو أهمية الاتصال في عدة عناصر، منها:

- أن يعرف الأساتذة والموظفين على اختلاف مستوياتهم ما يؤثر في وعلى أعمالهم.
- شرح سياسة العمل العامة والأساليب المتبعة لعمل ما؛ ومستجدات القوانين والتوجيهات الرسمية. (العجمي، 2007، 274) بتصرف
- أن تُعرف أهم مشكلات الموظفين وبدائل الحلول الرسمية.
- الاتصال الجيد يساعد العاملين على تحديد خطط عملهم من أجل فاعلية أعلى وجودة مرتفعة
- نقل المعلومات والأوامر والأفكار المتعلقة ب طبيعة العمل (المغيدي، 2006، 246)

8. أهداف الاتصال في الإدارة :

- نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى الأساتذة والموظفين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية.
- إطلاع الأساتذة والموظفين على ما يجري في الجامعة من أنشطة مختلفة.

- تزويد الموظفين بالأخبار المختلفة، وخاصة الاجتماعية منها لدعم الروابط الإنسانية بين الأساتذة .
- إكساب المستقبل خبرات ومهارات، تساير التغير والتطور في العالم وزيادة التفاعل الاجتماعي بين الأساتذة وتوطيد البعد الإنساني.
- خلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط المهنية المختلفة.
- تحسين سير العمل الإداري من أجل التفاعل بين العاملين وتوجيه الجهود تجاه الهدف المنشود.
- إمداد مدير الجامعة بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة.
- الاتصال الفعال يمكن المدير من التأثير في المرؤوسين (العاملين)، والقيام بعمله من حيث التوجيه والإشراف على أفضل وجه. . تعزيز مجموعة من القيم منها:

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

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

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

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

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

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

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

ج. الرقابة: هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية، حيث تحاول المنظمات دائماً التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية. حيث أن أغلب البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية؛ وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات. (اندرود دي سيزلاقي، 1991، 361)

تُعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس؛ لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة. وتظم مجموعة من العمليات المستمرة من أجل تحقيق الأهداف. (عبد الباقي، 1993، 221).

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

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

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

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

10. أنواع الاتصال الإداري: تتخذ الاتصالات عدة أشكال ونماذج وستركز على الأنواع التي تلتقي مع أهداف هذه الدراسة؛ ومنها:

10. 1. الاتصالات الرسمية: وهي اتصالات تتم وفق اللوائح والقنوات التنظيمية للمدرسة، يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام:

(أ) الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل): ويعني تدفق المعلومات والأوامر والمقترحات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويقوم المسؤول هنا بدور المرسل ولا يستقبل دون رغبة في أن يبادر الأساتذة بالمشاركة، دون أن يتوقع فهم ذلك، بمعنى أن المسؤول أو هو محور الاتصال. (العجمي، 2007، 284) هذا النوع من الاتصال لا يخدم العملية البيداغوجي في الجامعة لأنه يؤثر سلباً على الروح المعنوية للأساتذة، ولأن عدم مشاركتهم في وضع القرار ووضع الخطط وتهميش خبراتهم يؤثر على معنوياتهم، وعدم تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب الناتج عن عدم تلبية حاجاتهم.

(ب) الاتصال الصاعد: هو اتصال صاعد ويتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم. ومن مزايا هذا الاتصال، إشباع الحاجات الإنسانية للأساتذة بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يشعرهم بالرضا عن عملهم والإحساس بالديمقراطية الإدارية المدرسية. كما أن هذا الاتصال يجب أن يُشجع المدير عليه؛ وإذا شعر الأستاذ أن أفكاره واتجاهاته يحتاج إليها المدير فسوف ينتج عنه جواً إيجابياً، وهذا النمط من الاتصال يعتمد أساساً على الاستاذين، ويبدأ منهم مرتداً إلى المدير، ومنه يتعرف هذا الأخير على صدى ما يقول أو ما يعاني منه الاستاذ، وهذا النمط يعطي تغذية راجعة للمديرين في تحسين العملية التربوية وزيادة الفاعلية بينهم ويقل عدد قنوات هذا الاتصال نسبياً.

(المغدي، 1427، 255). وما ينطبق على المدير هنا يطبق على المسؤول الإداري البيداغوجي في الجامعة.

(ج) الاتصالات النجمية (متعددة الاتجاه): وهذا النمط الاتصالي أكثر فاعلية من الاتصاليين السابقين فهو اتصال متعدد الاتجاه، ويكون من المدير إلى الاستاذ، و من الاستاذ إلى المدير، و من الطالب إلى الاستاذ، ومن الاستاذ إلى الطالب، ومن المدير إلى الطالب، و بالتالي يتيح لكل معلم أن يستفيد من الآخر، فالكل يعلم مفاهيمه واتجاهاته، فعدد قنوات الاتصال كبير جداً؛ والمدير هنا ليس هو المصدر الوحيد للمعلومة، وهذا يؤدي إلى مجال أكبر للتفاهم و تبادل المعلومات و تقييم الاحتياجات، وينمو هذا الاتصال في ضوء النمط الديمقراطي للمسير الإداري

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

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

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

11. خصائص الاتصال الفعال في الجامعة: تكون الاتصالات فعالة في حالة تركها لأثار إيجابية عند المستقبل، وتقبلها منه وتجاوبه معها.

ويتميز الاتصال الجيد بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

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

2. أن يكون مختصراً ومباشراً.

3. أن يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين

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

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

ومن المتطلبات الرئيسية للاتصال الفعال، والتي يجب تنميتها لدى المديرين ما يلي:

1. أن تكون لدى المرسل المهارة في الحديث.
2. أن يحسن الاستماع، وأن يستمع بشعوره. والمسؤول الذي لا يحسن الاستماع تراه يتعلق بمشاكله الخاصة ويركز على شخصيته.
3. وإذا اتصل المرسل كتابة وجب أن تكون رسالته المكتوبة سهلة القراءة، لأن الرسالة الصعبة إما أنها لا تقرأ أبدا أو أنها تقرأ ولا تفهم، وإذا طالب بتقارير مكتوبة، وجب عليه أن يحدد المسؤول عن إعداد التقرير، والمعلومات التي يجب أن يتضمنها، والتاريخ الذي يجب تقديمه فيه، والجهة التي يجب أن يقدم إليها. (خازندار، 1995، 26)
4. أن يشجع المرؤوسين على المبادرة والابتكار.
5. أن يهتم بالمحتوى العاطفي لحديث المرؤوس وحركاته.
6. أن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحا في ذهنه هو قبل أن يتصل.
7. أن يقدم إلى المرؤوس المعلومات التي تعينه والتي تلزمه، وليس تلك التي يرغب المدير في تقديمها إليه؛ وأن يقدم إليه كافة المعلومات التي تمهه حتى يؤدي عمله على الوجه الصحيح، والتي يمكن أن تؤثر في هذا الأداء.
8. ألا يقتصر في الاتصال على مساعديه رغم سهولة ذلك بل يجب أن ينتقل إلى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصدرها الأصلي.
9. أن يدخل في الاعتبار طبيعة الفرد أو الجماعة التي يرسل إليها وأهدافها ومسالكها وأن يراعي العوائق (المعوقات) التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصال، وأن يحترم شخصية المرسل إليه وفرديته وفهمه.
10. أن يهتم بقياس للاتصالات حتى يعرف مدى فاعليتها ومدى نجاحها في نقل المعلومات. (حجازي، 2000، 85-87)

II - الطريقة والأدوات :

1. **التعريف بميدان الدراسة:** أنشئت جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة عام 1985 من خلال فتح معهد التعليم العالي في الميكانيك وفي عام 1989 تم فتح معهدى الهندسة المدنية والتقنيات الحضرية ثم تحولت إلى مركز جامعي في 1992 وأصبحت جامعة عام 2001 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/ 274/ المؤرخ في 18/09/2001 بها آنذاك أربع كليات و23 قسما. تداول على رئاستها سبعة مديرين. وهي الآن تضم أزيد من 45 قسما 7 كليات ومعهدين ومدرسة عليا للأساتذة. و25 مخبرا للبحث. يقدر عدد الموظفين بالجامعة 1265 موظفا وحوالي 1502 أستاذ. ويدرس فيها أزيد من (30) ألف طالب في مختلف التخصصات. (www.univ.msila)

2. **منهجية الدراسة:** أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي لكونه يناسب هذه الدراسات من اجل الاستكشاف والترتيب وتقصي الوقائع والحقائق العلمية. وتم تطبيق استبيانين أحدهما موجه إلى عمداء الكليات والآخر إلى رؤساء الأقسام يتكون كل استبيان من (20) عبارة لكل بُعد (10) عبارات. عرضت صياغتها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية بجامعة المسيلة وباتنة وكذا الأساتذة الإداريين الذين مارسوا العمل الإداري الجامعي بالمسيلة أقروا على صلاحيتها وملاءمتها بنسبة فاقت 50%. بعدها وزعت على مجتمع الدراسة بطريقة قصدية وبالخصر الشامل، حيث أجاب عليها (9) عمداء ومديرا معهد (9=1+9)؛ و(35) رئيس قسم، وتمت معالجة النتائج بال تكرارات والنسب المئوية. ومعامل الاتفاق ومقارنة المتوسطات.

III - عرض النتائج ومناقشتها:

نستعرض في هذا الجانب إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حسب أبعادها؛ كما يلي:

1. مستوى جودة الممارسة الاتصالية المكتوبة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعمداء الكليات

جدول (1): يوضح مستوى جودة الممارسة الاتصالية الكتابية في جامعة المسيلة

رؤساء الأقسام			العمداء			العبارات
متوسط	رقم	تكرار	متوسط	رقم	تكرار	
6	25	4	2	2	5	تميز الإدارة بنظام اتصالي مفتوح مع كل الموظفين
2	10	23	1	6	2	تتصف المعلومات الصادرة عن الإدارة بمصدقية عالية
4	7	24	1	3	5	تميز الرسالة الصادرة بارتباط مضمونها بمجال العمل وأداء العاملين.
11	22	2	4	3	2	تقوم الإدارة بتوضيح السياسات والإجراءات التي تتبعها بشكل تام.
2	23	10	2	1	6	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة الجامعية من أية أخطاء.
11	18	6	1	7	1	تجيب الإدارة عن كافة أسئلة واستفسارات الموظفين دون تردد
6	17	12	1	5	3	تنشر إدارة الجامعة الأرقام والبيانات والتعليمات بشكل دوري ومنظم.
15	14	6	6	2	1	تعمل الإدارة على خلو الجامعة من أزمة الثقة بين الموظفين والأساتذة.
5	9	21	5	3	1	تنوع الإدارة في أساليب الاتصال بما يتناسب وطبيعة العمل.
3	6	26	0	2	7	تعتمد الإدارة على اللوائح والإجراءات المدونة كوسيلة اتصال بين أطراف المؤسسة الجامعية
65	151	134	23	34	33	المجموع
18.57	43.14	28.28	25.55	37.77	36.66	التقدير النسبي %

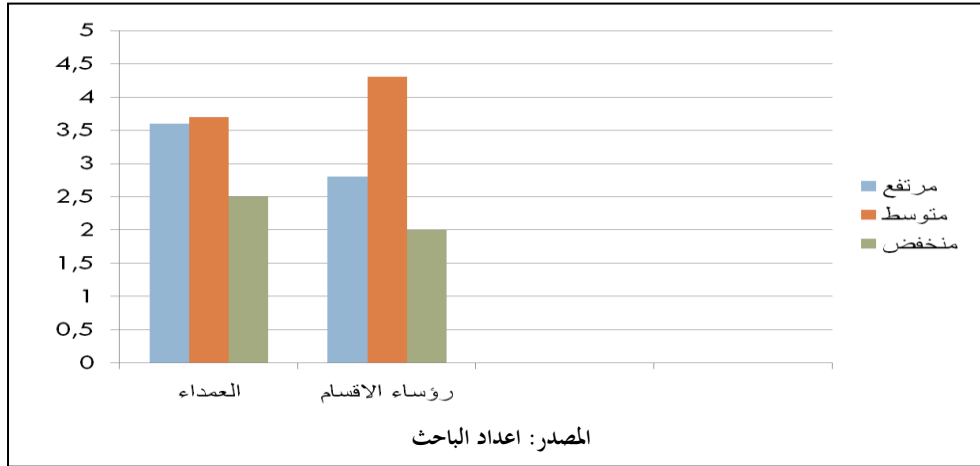
المصدر: إعداد الباحث

من الجدول السابق (1) يرى (37.77٪) من عمداء الكليات أن جودة الممارسة الاتصالية الكتابية في الجامعة ذات مستوى متوسط، بينما (36.66٪) يقرون بأن مستوى جودة الممارسة الاتصالية المكتوبة مرتفعا؛ بالاعتماد على القوانين والتنظيمات الإدارية سارية المفعول ويستدل أكثر من (50٪) من العمداء على أن الاتصال الكتاب في الجامعة الجزائرية يعتمد على اللوائح كوسيلة اتصال وأنها تخلو من الأخطاء، وترتبط بمضمون مجال العمل وذات مصداقية علمية حيث أنها تجيب عن تساؤلات الموظفين بصراحة ونظام الاتصالات الإدارية مفتوح.

وهذا يقرر أن نظام الاتصال الكتابي في الجامعة الجزائرية وأكبر معايير الجودة المعتمدة في النظام العالمي (السرعة، الدقة، الشفافية). في حين يرى (25٪) من العمداء أن الإدارة الجامعية لم تصل إلى معايير الجودة في ممارستها الاتصالية أن على المستوى الداخلي أو الخارجي حيث أنها لم تنوع من أساليبها الاتصالية (الرسائل الالكترونية، كدليل على السرعة). وهذا لا يلتقي مع أهداف الاتصال التي أشار إليها كمال الدين، وأمال سعداوي (2004) في الجزء النظري فيما يخص بناء الفكر الاتصالي. وأكثر من (50٪) لا يرون أن النظام الاتصالي لا يقتضي على أزمة الثقة بين الموظفين والأساتذة لصالح الاتصال غير الرسمية التي تعج بالشائعات... الخ، وهذا يتنافى مع دقة وشفافية المعلومة.

يرى 43.14٪ من رؤساء الأقسام أن مستوى جودة الممارسة الاتصالية متوسط حيث يسود النظام الاتصالي المفتوح وتخلو المعلومات المقدمة من الأخطاء باتفاق زاد عن (50٪) بينما يرى (28.28٪) أن مستوى جودة الاتصال في الإدارة الجامعية مرتفع ومقبول حيث تعتمد الإدارة على اللوائح التنظيمية كإجراء إداري وقانوني معتاد في الجامعة الجزائرية ، وترتبط المراسلات المكتوبة بمضمون العمل وأداء العاملين (أساتذة، موظفين) و المعلومات المقدمة تتسم بالمصداقية لأن هدفها تحسين المردود الجامعي، ويكون باتفاق كذلك قاربت (50٪). في حين يرى (18.57٪) أن مستوى الممارسة الاتصالية في المراسلات الإدارية منخفض حيث لا تخلو الممارسة الاتصالية من أزمة الثقة بين أطراف المؤسسة الجامعية وعدم وضوح السياسات و الغايات الجامعية وعدم إجابة الإدارة على استفسارات الموظفين و الأساتذة بصراحة و الدليل تطبيق نظام (ل.م.د) دون توضيح كامل من الإدارة الوصية ، وهذا باتفاق قدر ب 30٪. وهذا يتنافى مع ما جاء في أهمية الاتصال لكل من حسان العجمي (2007) والمغدي (2006).

شكل 1: يوضح مستويات جودة الممارسة الاتصالية المكتوبة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعمداء الكليات



ويوضح الشكل (1) التالي نجد أن تقديرات رؤساء الأقسام وعمداء الكليات جاءت متوافقة في كون مستوى الاتصال الكتابي متوسطا عموما، ولا يوجد تباين واضح بين العمداء ورؤساء الأقسام في المستوى باستثناء الدرجة والعمق؛ فالمستوى المتوسط هو السائد بين رؤساء الأقسام وعمداء الكليات، بعده المستوى المرتفع؛ وفي الأخير المستوى المنخفض. عكس تقديرات مستوى الاتصال الشفوية التي كانت متباينة كثيرا. وهذا يوحي بمصداقية التصريح الذي قدمه كل من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

2. مستوى جودة الممارسة الاتصالية الشفوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعمداء الكليات

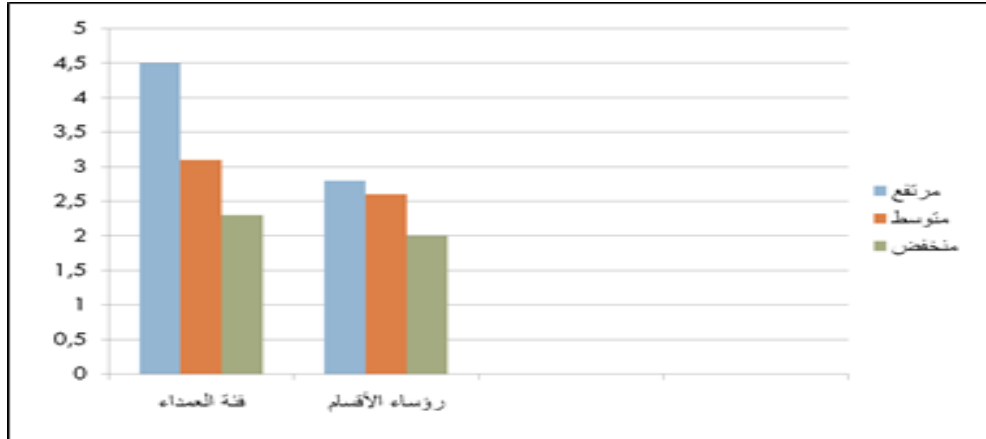
يوضح الجدول (2) معالجة نتائج الدراسة الميدانية لجودة الممارسة الاتصالية الشفوية لدى عينة الدراسة:

رقم	العبارات			عمداء الكليات			رؤساء الأقسام		
	متوسط	انحراف	رتبة	متوسط	انحراف	رتبة	متوسط	انحراف	رتبة
1				4	3	2	13	14	8
2				3	2	4	7	10	18
3				5	2	2	28	07	00
4				2	6	1	04	05	26
5				3	2	4	04	09	22
6				7	2	0	30	5	0
7				2	5	2	2	5	28
8				2	3	4	7	24	4
9				6	2	1	23	10	02
10				7	1	1	25	5	5
				41	28	21	143	94	113
				45.55	31.11	23.33	28.28	26.85	32.28

المصدر: اعداد الباحث

يُقر (45.55%) من العمداء في الجدول (2) بأن مستوى الممارسة الاتصالية الشفوية من خلال الاجتماعات الرسمية كان مرتفعا، بسبب المقابلة المباشرة بين المسؤولين و الموظفين ومناقشة المقترحات و الخروج بتوصيات من خلال جدول الأعمال المتبنى خلال الجلسات، رغم عدم احترامه أحيانا وانتشار الاتصال الهجومي أحيانا أخرى بسبب النزاعات البينية أثناء إدارة الاجتماع وهذا يلتقي مع ما أشار إليه كل من : عادل حسن وكمال الدين وامل متولي (2004)؛ بينما(31.11%) يرون أن مستوى الممارسة الاتصالية الشفوية متوسطة عموما بسبب شيوع المجاملات أثناء الاجتماع، وبالتالي تلبية رغبات الحاضرين على حساب القوانين و المراسيم المنظمة العلمية الاتصالية؛ إلا أن(23.33%) يقرون بان مستوى الممارسة الاتصالية في الجامعة الجزائرية مازال منخفضا، و لا يخلوا من الروتين و التقليد المعروف في اجتماعات المجالس الشعبية على حساب المميزات والخصائص الأكاديمية والروح العلمية التي تتصف بالدقة في المعلومة و الوضوح في الطرح و الشفافية في المعاملة و السرعة في التوصيل. وهو لا يتطابق مع خصائص الاتصال الفعال الذي أشارت إليه هدى سليمان السوادي (1995) ومصطفى حجازي (2000) في الفصل النظري. وهذه النتائج تتعارض مع ما صرح به رؤساء الأقسام حيث أقر (32.28%) بأن مستوى جودة الممارسة الاتصالية الشفوية من خلال الاجتماعات الرسمية منخفضا، ويسود فيه هدر الوقت وروتينية الأداء؛ مع انتشار المجاملات وعدم التقيد بجدول الأعمال ولا بزم المناقشة وكذلك عدم تعديل جدول الأعمال أثناء الاجتماع بما يعطي مرونة في الأداء. ولا يتفق مع ما أشار إليه جمال الدين خازندار (1995) في خصائص الاتصال الفعال في الإدارة. بينما يرى (28.28%) منهم أن مستوى الممارسة الاتصالية مرتفعا، وان النقائص المذكورة آنفا خاصة لا تخلو منها النفس البشرية، ما لم تؤثر على سيورة العمل الإداري، وأكد (26.85%) أن جودة الممارسة الاتصالية الشفوية متوسطة نظر الخصوصيات المرحلة الجامعية وقلة اللقاءات الدورية بين الأساتذة والإدارة إلا من خلال الدورات العلمية، مما يقلل من الاحتكاك ويؤثر على المردود البشري في الوسط الجامعي.

الشكل (2): يوضح مستويات جودة الممارسة الاتصالية الشفوية



المصدر: من اعداد الباحث

من البيانات المجمعة نجد أن تقديرات العمداء كانت إيجابية في الممارسة الاتصالية الشفوية مقارنة بتقديرات رؤساء الأقسام حيث دلت النسب المثوية على أن المستوى مرتفعاً بنسبة (45.55%) مقابل (28.28%) كما يوضحه شكل (2)، في حين يرى العمداء أن مستوى الممارسة الاتصالية الشفوية منخفض بنسبة (23.33%) مقابل تقدير رؤساء الأقسام الذي قدر بـ (32.28%) وهذا يرجع إلى أن الموظفين والأساتذة لا يصرحون عن غموض الدور أو المعلومة للعمداء في حين يفرطون في طرح التساؤلات والاستفهام على رؤساء الأقسام حسب عينة الدراسة. ويرجع هذا التباين إلى أن الاحتكاك بالعمداء قليلاً باستثناء الحالات الطارئة والمشاكل المستعصية، في حين رؤساء الأقسام في اتصال دائم مع الموظفين والأساتذة؛ ومن ثمة تكثر الأخطاء المرتكبة وتحلى النقائص وتشيع التجاوزات؛ أثناء التعامل مما يؤثر على تقديرات رؤساء الأقسام حول الممارسة الاتصالية الشفوية. وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات المشابهة مثل دراسة أجغيم الطاهر (2007) بجامعة منتوري قسنطينة.

2. مستوى جودة الممارسة الاتصالية الصاعدة من وجهة نظر عمداء الكليات

جدول (3): يوضح مستوى جودة الممارسة الاتصالية الصاعدة من وجهة نظر عمداء الكليات

العبارة	مستوى الجودة الاتصالات الصاعدة		
	مرتفع	متوسط	منخفض
01	3	4	2
02	2	5	2
03	2	3	4
04	1	5	3
05	6	2	2
06	1	2	6
07	1	3	5
08	1	6	2
09	1	5	3
10	2	4	3
المجموع	20	39	32
التقدير النسبي %	22.22	43.3	35.55

المصدر: من اعداد الباحث

جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية الجزائرية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

من الجدول (3) يقدر (43.33%) من عمداء الكليات مستوى جودة الممارسة الاتصالية الصاعدة من طرف رؤساء الأقسام متوسط فرغم احترام القواعد التنظيمية والتقييد بالجانب التقني للمراسلات الإدارية إلا أنها يسودها الغموض وقلة الوضوح في كثير من الأحيان باتفاق قارب (50%) كما أن الاتصالات الشفوية الصاعدة عادة ما تكون في الأمور غير المهمة وتركيز على الاستيضاح أو تبليغ معلومة هامشية في حين 35.55% يقيمون الممارسة الاتصالية الصاعدة ذات جودة منخفضة و صيغة ركيكة وفي كثير من الأحيان لا تحترم القواعد القانونية ، حيث لا تدعم بأرقام المراسيم القرارات المرافقة لمضمون الرسالة وأن الاتصالات الشفوية منها غامضة وغير دالة ولا يمكن أرشفتها أو الاستدلال بها أثناء تبني مشروع تكوين أو مشروع بحث. عكس ما أوضحه المعيدي (2006) وبوفلحة غيات (2006) في الجزء النظري.

في حين يقدر 22.22% من العمداء أن مستوى جودة الممارسة الاتصالية في الجامعة مقبول بسبب قلة تكوين رؤساء الأقسام في المهام الإدارية وأنهم أثناء أدائهم لمهامهم الاتصالية يعتبرون في فترة تكوين، وعندما يتفرس رئيس القسم على مهامه يكون قادرا على أدائها بصورة جيدة.

3. مستوى جودة الممارسة الاتصالية النازلة من وجهة نظر رؤساء الأقسام

جدول (4): مستوى جودة الممارسة الاتصالية النازلة

رقم	العبارات	مستوى الجودة الاتصالية نازلة		
		مرتفع	متوسط	منخفض
01	تزويد الإدارة الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات في الوقت المناسب	7	24	4
02	معالجة الإدارة العليا للشكاوى و التقارير من الموظفين و الأساتذة في الوقت المحدد	4	23	8
03	ممارسة الإدارة لعمليات الاتصال بسرعة وكفاءة	8	14	13
04	احترام التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات (خارج الدوام الرسمي)	3	26	6
05	حرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	25	7	3
06	سماع الإدارة لجميع الموظفين بالاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة	4	22	9
07	استجابة الإدارة للتغذية العكسية وتوظيفها في سبيل تطوير الجامعة	2	20	13
08	الاهتمام بعمليات التقييم الداخلية و الخارجية	6	9	20
09	استخدام التقارير المكتوبة بما يحقق الغاية المطلوبة	9	23	3
10	استخدام تكنولوجيات الاتصال مع أطراف الإدارة الجامعية	5	9	21
المجموع		73	177	100
التقدير النسبي %		20.85	50.57	28.57

المصدر: من اعداد الباحث

من الجدول (4) يرى (50.57%) من رؤساء الأقسام أن الاتصالات الإدارية النازلة من طرف عمداء الكليات ونوابهم ذات مستوى متوسط لكونها لا تأتي في الوقت المناسب باعتبارها أداة لتنفيذ مهمات وأوامر كما تستخدم التغذية الراجعة في تطوير أداء الجامعة ، ويظهر ذلك من خلال المناقشات التي تدور عقب المراسلات النازلة سواء أثناء اللقاءات البيئية أو الاجتماعات الرسمية، إلا أن (28.57%) من رؤساء الأقسام يرون أن مستوى جودة الاتصالات النازلة منخفض خاصة ما تعلق بالحصائل البيداغوجية وكذا توزيع القاعات الدراسية حيث يسود التعارض بين الأساتذة ورؤساء الأقسام بسبب غموض المعلومة وقلة مرونة الأداء ، ورغم ذلك فإن (20.85%) يرون مستوى جودة الممارسة الاتصالية جيد، وأن النقائص المذكور سابقا ترجع إلى عوامل فيزيقية خارجية كقلة المرافق ومركزية التسيير وعدم استقلالية الأقسام، وهي عيوب ملازمة لنظام الكليات عكس نظام المعاهد.

5. مقارنة نتائج الدراسة بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام:

جدول رقم (5): يوضح مقارنة تقديرات بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بناء على مقياس جودة الممارسة الاتصالية

البعد	الفئة	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	د.ح	د.م
جودة ممارسة الاتصال الكتابي	عمداء	30	6.08	3.80	8	0.06
	رؤساء	116	45.54			
جودة ممارسة الاتصال الشفوي	عمداء	30	10.14	3.07	8	0.015
	رؤساء	116	24.70			
جودة ممارسة الاتصال صاعد/ نازل	عمداء	30	9.60	3.29	8	0.08
	رؤساء	116	53.96			
المقياس ككل: جودة الممارسة الاتصالية	عمداء	29.60	7.36	8.19	9	0.01
	رؤساء	112.4	37.76			

المصدر: من اعداد الباحث

من الجدول (5) نلاحظ انه لا توجد فروق بين أفراد العينة في بعدي جودة الممارسة الاتصالية الكتابية والصاعدة والنازلة؛ ذلك أن قيمة "ت" غير دالة في الحالتين باعتبار أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ومنه فإن جودة الممارسة الاتصالية الكتابية و(الصاعدة/النازلة) متوسطة على العموم. بينما وجدت فروق بين العمداء ورؤساء الأقسام في تقديرهم لجودة الممارسة الاتصالية الشفوية حيث بلغت قيمة "ت" (3.07) عند درجة الحرية (8)؛ وهي دالة عند $(\alpha = 0.05)$ عند درجة الحرية (8)؛ وتعود هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (116) أكبر من (30) وبالتالي فإن جودة ممارسة الاتصال الشفوي ذات مستوى منخفض أكبر منه متوسط.

في حين تدل نتائج الجدول على وجود فروق جوهرية على المقياس في جودة الممارسة الاتصالية في أبعاده الأربع؛ حيث بلغت قيمة "ت" (8.19) عند درجة الحرية (9) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ مما يوضح وجود فروق بين تقديرات العمداء الكليات وتقديرات رؤساء الأقسام. وتعود هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام بمتوسط (112.4) أكبر من متوسط تقديرات العمداء (29.60). وهذا يعني أن مستوى الممارسة الاتصالية في عمومها متوسطة إلى منخفضة، عكس تقديرات العمداء التي كانت تقديراتهم عالية. وهذه النتائج تعكس ما جاء به الجزء النظري من هذه الدراسة حيث أشار مختلف الباحثين إلى أن جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية يعكس جودة أدائها لمهامها البيداغوجية والإدارية. خاصة في عصر تحول فيه الاتصال من السلطة الرابعة في أي منظمة إلى اعتباره ثورة لها مدلولها أثناء تقييم أداء الجامعة والإدارة الجامعية خاصة.

IV- خلاصة النتائج:

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

فمستوى جودة الاتصال الكتابي رغم ضرورته وأهميته في الإدارة الجامعية وفق القوانين والتشريعات الرسمية التي تمجد المكتوب في ممارستها الاتصالية؛ إلا أنه لم ينفذ بالآلية الجيدة سواء كان معلقاً أو مؤرشفاً. في حين تباينت تقديرات مستوى جودة الممارسة الاتصالية الشفوية بين العمداء ورؤساء الأقسام، وأثبتت نتائج المقارنة بين الفئتين أن المستوى المتوسط للممارسة الاتصالية ذات المستوى المتوسط كانت الصفة الغالبة المشتركة والمتقاربة بين رؤساء الأقسام عكس تقديرات عمداء الكليات.

وقدّر عمداء الكليات أن مستوى جودة الاتصال الصاعد متوسط في غالبه خاصة ما تعلق بالوضوح وسلامة اللغة واحترام القواعد التنظيمية للصياغة؛ رغم أن رؤساء الأقسام لم يتعرضوا لدورات تكوينية قبل ممارستهم لأدوارهم الإدارية. أما رؤساء الأقسام فيرون أن مستوى جودة الممارسة

الاتصالية النازلة كان متوسطا في عمومها خاصة ما تعلق باحترام التوقيت المناسب وتحديد الهدف من الاتصال في جو من الشفافية ومعالجة الشكاوى المقدمة بوضوح.

وتتطلع هذه الدراسة إلى فتح باب البحث العلمي بالدراسة والتحليل للممارسات الاتصالية في الإدارة الجزائرية قصد توجيهها ومدها بالأطر العلمية والتجارب العالمية ومواكبة العالم المتحضر الذي يتبنى الثورة الإعلامية والاتصالية كمعيار للتفوق والريادة ويبنى عليها الترتيب العالمي.

كما توصي الدراسة ببناء على النتائج المتوصل إليها إلى استغلال تكنولوجيا الاتصال كأسلوب يسهل سيولة الوصول إلى المعلومة بعيدا عن التسرع في إصدار القرارات الارتجالية بما فيها الاجتماع بالفيديو وشبكات التواصل المتنوعة لمشاركة جميع الفاعلين في الإدارة الجامعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير الحسن لشؤون الجامعة الجزائرية.

الترتيب العالمي للجامعات يعتمد أساسا على التبادل الإلكتروني وجودة الممارسات الاتصالية لإبراز الجهد العلمي والابتكار والاختراعات المتنوعة؛ وعليه فإن جودة الممارسة الاتصالية في الإدارة الجامعية . التي تغفل عنها الجامعات العربية . تقصي هذه الأخيرة من الترتيب المشرف لتلك الجامعات مع اهليتها لذلك.

مقترحات الدراسة: في ضوء النتائج المتوصل إليها تقترح الدراسة الحالية ما يلي:

. تنظم دورات تكوينية في مجال الاتصال الإداري لصالح العمداء ورؤساء الأقسام قبل التحاقهم بالوظيفة المسندة إليهم فيما يخص الجوانب الإدارية والتنظيمية والقانونية للرفع من مستوى الممارسة الاتصالية.

. إعداد برامج الكترونية للاتصال يربط بين أطراف الإدارة الجامعية تتسم بالنمذجة القانونية والموثوقية والسرية الإدارية والسرعة في تبليغ الأوامر والتوجيهات والتعليمات.

. تفعيل الاتصال التكنولوجي في الجامعة الجزائرية بإعداد منصات الكترونية تربط بين مستويات الإدارة الجامعية بالتعاون مع مهندسي الاعلام الآلي على غرار (Progress) و (Moodle)

- المراجع:

- أبو الوفاء، جمال. وسلامة، عبد العظيم. (2000) اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- خازندار، جمال الدين. (1995). الاستماع الفعال وعلاقته على الاتصالات التنظيمية، مجلة الإداري. عدد 61: سلطنة عمان.
- السوادى، هدى سليمان. (1995). المعوقات التنظيمية لعملية الاتصالات الإدارية في المنظمات الحكومية. رسالة ماجستير. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- أهدن، زهير. مدخل علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- حسن، عبد الفتاح. مبادئ الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية.
- حسن، عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. بيروت: دار الحكيم للطباعة والنشر.
- كمال الدين، وآمال سعد المتولي. (2004). مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية، المنصورة: المكتبة العصرية.
- العجمي محمد حسين. (2000). الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- المغيدي، الحسن محمود. (2006). الإشراف التربوي الفعال، ط1، السعودية: مكتبة الرشد.
- حجازي، مصطفى (2000). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية. ط3. لبنان: المؤسسة الجامعية.
- "سيرلاقي، اندرو دي"، و "ماك جي ولاس". (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عبد الباقي، عمر. (1993). الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. مصر: جامعة الدول العربية.
- حنفي، عبد الغفور. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- كضي، عزوز. (2019). تقنيات البحث النفسي والتربوي وأدواته مع تمارين محلولة، ط1، الجزائر: نواصري للطباعة والنشر.
- بوفلجة، غيات. (2006). مقدمة في علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- الجميلي، خيرى خليل. الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. الإسكندرية: المكتب الجامعي.
- آل علي، رضا صاحب. الموسوي، سنان كاظم. (2001). الإدارة مخات معاصرة، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.