



جامعة عبد الحميد ابن باديس

قسم علوم الاعلام و الاتصال

دور الاتصال الداخلي في الإقامات الجامعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الصحافة الالكترونية

إشراف الأستاذ(ة):



إعداد الطالب(ة):

- \*- سيدعلي بن يحي
- \*- بن أحمد حمزة

السنة الجامعية: 2020/2019

مقدمة:

تتبدل الظروف باستمرار، فيتغير وجه العالم، ويدفع إلى نشوء وظائف جديدة لهذا النسق أو ذلك، ومن هنا فإن النسق المهم الذي يحفز على استخدام وعلى مواصلة التطور هو ذلك النسق القادر على توظيف المؤثر، كما يتلاءم والظروف الجديدة.

إن الاتصال من أهم الظواهر الاجتماعية التي حظيت باهتمام الباحثين وهو أساس استمرار المجتمع باعتباره يقوم على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، حتى وإن اختلف الاتصال بمضمونه أو في وسائله المتعددة، فإنه يبقى السبيل الوحيد لاستمرار المجتمع وتحقيق كيانه الاجتماعي، وأن الحياة الاجتماعية تقوم برمتها على الاتصال أي على العلاقات الإنسانية، فمن ذلك العلاقة العاطفية والدينية والفكرية السياسية، التجارية والمهنية، وكان لا بد لمختلف وسائل التعبير والتواصل الإنساني أي يرتقي بأداة التواكب معطيات المرحلة المعاصرة ويتحقق بما يتطلبه المشهد العلمي بمتغيراته المتسارعة، ومفاهيمه الحديثة، من احتياجات ومتطلبات باتت بمثابة معايير.

والتقدم التقني والمعلوماتي في الاتصال الحديث وعلاقته بهذا العصر، إلى طرحها مبتكرها كمرحلة انتقالية حاسمة في حياة الترقية، واستطاعت هذه التقنية، أن ترفع الحواجز وتقرب المسافات إلى حد جعل العالم شاشة صغيرة تمتد عبر الأنترنت أو شبكة معقدة من الاتصالات وهذه التقنية قد ولدت وتولد مفاهيم جديدة لأنها قد قاربت بين البشر والأمم إلى حد التفاعل شديد وسريع.

إن التكنولوجيا الجديدة تتيح لأفراد تجاوز مستوى المنافسة المطلوبة لعملية الاتصال أي تتيح للفرد أن يدخل في علاقة مع أي شخص كان وفي أي مكان يكون، دون إحساس بأي صعوبة اتصال مباشرة.

وهذا التطور المتسارع الذي يزداد يوم بعد يوم راجع إلى التطور الكبير الذي يعرفه العلم في المؤسسات، هذا الأخير الذي حول العالم إلى قرية واحدة وقد انتشرت المؤسسات العملاقة، متعددة الجنسيات والتي استطاعت بفضل امتلاكها لخاصية الاتصال الحديثة.

أصبحت ميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تكتسي طابع الديناميكية، حيث انتقلت من الطبيعة المادية إلى اللامادية هذا التحول فرض على المؤسسة الاقتصادية اليوم ضرورة التغيير وتأقلم مع محيط الجديد، مطالبة بأن تكون ذات فعل مستمر ومسبق أي أن يكون سريعة رد الفعل ومرنة. إن هذه التحولات أثبتت ضرورة إدخال تكنولوجيا الحديثة أو الاتصال الداخلي الحديث. إلى نشاط المؤسسة الاقتصادية كشكل من أشكال التجديد، الذي يمس خاصة العملية الاتصالية بالمحيط الخارجي.

وقد استفادت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من فرص التي أتاحتها التكنولوجيا الإتصال الحديث في ميدان التسيير

والتنظيم ومنها وكالة التجارة لاتصالات الجزائر، حيث أحدثت التكنولوجيا تغيرات عميقة في ممارسات اتصالية.

كما أن تبني المؤسسة هذا المدخل لا يعبر عن الاستخدام الفعلي لهذه التكنولوجيا إلا أن دخول تكنولوجيا الإتصال الحديثة إلى الوسط المؤسسي، يطرح مسألة " مقاومة التغيير " أو بمعنى آخر رفض الواقع الجديد الذي ينظرون إليه "بمنظارالخطر "الذي يتطلب إعادة ترتيب الضوابط التي اعتادوا عليها ولذلك نجد بعض التكنولوجيا أكثر استخداما منغيرها.

كما أن تبني المؤسسة هذا المدخل لا يعبر عن الاستخدام الفعلي لهذه التكنولوجيا إلا أن دخول تكنولوجيا الإتصال الحديثة إلى الوسط المؤسسي، يطرح مسألة " مقاومة التغيير " أو بمعنى آخر رفض الواقع الجديد الذي ينظرون إليه بمنظارالخطر "الذي يتطلب إعادة ترتيب الضوابط التي اعتادوا عليها ولذلك نجد بعض التكنولوجيا أكثر استخداما من غيرها.

ولدراسة هذا الموضوع والإلمام بجميع جوانب، قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث أطر:

ضم الإطار المنهجي الذي حددنا فيه إشكالية بحثنا وهي ما طبيعة الاتصال الداخلي الحديث المعتمد داخل الإقامة الجامعية؟

وكيف ساهم في تسيير الحسن لأداء المهني للمؤسسة؟

كما احتوى على تحديد موضوع، أسباب اختيار الموضوع، و أهداف الموضوع ،و المنهج المعتمد، والتقنية مستعملة،تحديد مصطلحات.

بالإضافة إلى الإطار النظري كأساس لبحثنا والذي يضم فصلين .أولهما تناولنا فيه مفاهيم عامة وأهمية الإتصال الداخلي وسائل الاتصال وأشكاله.

ثم يأتي الإطار التطبيقي، للبحث الميداني، الذي عرضنا فيه مناقشة وتحليل الإشكالية وكذلك إستخلاص النتائج العامة الدراسية.

## الإشكالية:

يعد الاتصال من أهم مقتضيات الحياة الإنسانية، فالإنسان بطبعه لا يعيش في عزلة عن الناس، بل تقتضي ظروف الحياة التعايش والتواصل الدائم معهم، ذلك لان الإتصال هو تبادل لأفكار والآراء بين الأفراد، فلا يمكن تصور أي عمل أو قيام شخص لتحقيق هدف دون إتصال، لقاء التعليم فالحديث وإلقاء التعليمات والإجتماعات والتقارير هي إحدى وسائل الإتصال لنقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات. الإتصال بهذا المعنى هو أحد مظاهر السلوك الإجتماعي الإداري حيث يعتبر من العمليات الإدارية ذات الأهمية القصوى في تنظيم المؤسسات بمختلف أنواعها، فمن بين هذه المؤسسات الجامعة والتي تعد من بين المؤسسات الهامة في أي مجتمع، حيث تساهم في تطوير المجتمع وتنميته من خلال تأثيرها الفكري والعلمي على إتجاهات العمل والإنتاج.

فمديرية خدمات الجامعة وكغيرها من المؤسسات الدولة تسعى جاهدة لتحسين أدائها وذلك بضمان تطبيق الإتصال بنوعيه الداخلي و الخارجي، حيث يعتبر الإتصال الداخلي ضروري فهو يعمل على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، كما يكفل المراقبة والتنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، بالإضافة إلى أن الإتصال يسهل انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام، حيث أن التفاهم بين فئات الأسرة الجامعية والإدارة والتنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة الواحدة يعتمد كثيرا على الإتصال، لذا يعتبر الإتصال الداخلي أحد أهم العناصر التنظيمية لسير النشاط الداخلي، فالمديرية الخدمات الجامعية من بين المؤسسات التي تمارس هذا الإتصال بمختلف أنواعه وبشتى وسائله.

وبناء على ما سبق و نظرا لدور الإتصال الداخلي وأهميته، جاءت هذه الدراسة لتبين واقع الإتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية ، وذلك بطرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع الإتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تحاول الكشف عن واقع الإتصال الداخلي من خلال معرفة وسائله ومختلف أساليبه المستخدمة، باعتبار أن الإتصال بمختلف أنواعه صاعدا كان أو نازلا أو أفقيا يساهم في إنسياب المعلومات في مختلف الإتجاهات ما يضمن السير الحسن لنشاط المؤسسة، وهذا ما يبرز أهميته في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها ونشاطها خاصة إذا كانت هذه المؤسسة هي قوام أي مجتمع من الناحية العلمية والإقتصادية، فالجامعة هي المرآة العاكسة التي تعبر عن مدى تقدم الدول، والعامل الأساسي في عملية التنمية ونشر الوعي الذي يعتبر هدفها الأساسي الذي تسعى لتحقيقه حيث لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال الإعتماد على إستراتيجية اتصالية داخلية فعالة.

## أسباب الدراسة:

وقد أدى بنا إلى إختيار هذا الموضوع جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية وهي:

## الأسباب الذاتية:

- رغبة وميل الباحثين في دراسة هذا الموضوع، وذلك لإرتباطه ارتباطا وثيقا بمجال تخصصنا.
- نقص الأبحاث والدراسات المرتبطة بهذا الموضوع ولا سيما الدراسات التي تربط الإتصال الداخلي بالخدمات الجامعية، و ذلك من خلال عملية البحث و التقصي التي قمنا بها في مجال الإعلام و الإتصال الذي تفتقر مكتبته للدراسات و البحوث العلمية التي تربط موضوع الإتصال الداخلي في الخدمات الجامعية .

## الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع خاصة وأن الإتصال الداخلي أصبح يلعب دورا فعالا في المؤسسة مهما تنوع نشاطها.
- نقص الإهتمام الإتصال الداخلي في الإدارات المؤسسات الجزائرية بالرغم من أهميته البالغة في تحسين سير المؤسسة.

## تساؤلات الدراسة:

وقد إنطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات هي كالاتي:

- ما هي أساليب و أنماط الإتصال داخل المديرية الخدمات الجامعية بمستغانم ؟
- ما هي الوسائل المستعملة في الإتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية بمستغانم ؟
- ما أهمية الإتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية ، وما مدى تأثير المنظومة التشريعية في درجة فعاليته ؟
- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تسيير المديرية الخدمات الجامعية وعلى إنتقال وتداول المعلومات فيها؟

## أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة الكشف عن أهمية الاتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية، والتعرف على تأثير المنظومة التشريعية في درجة فعالية الإتصال.
- الكشف عن أساليب وأنماط الإتصال داخل المديرية الخدمات الجامعية بمستغانم .

- إبراز وسائل الإتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية بمستغانم .

- محاولة التعرف على تأثير المعلومات والإتصال على تسيير الجامعة وعلى إنتقال وتداول المعلومات.

### **منهج الدراسة:**

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب و تنظيم أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية، فالمنهج يعرف على أنه "الطريق المؤدي إلى المعرفة العلمية الصحيحة".

قبل التطرق إلى المنهج المستخدم لابد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروطا ومتطلبات خاصة به في البحث والتقصي تفرض على الباحث إستخدام منهج معين، وان عملية اختيارنا لمنهج البحث لا تتم بطريقة عشوائية وإنما طبيعة الموضوع الذي نعالجه هي التي تفرض علينا إختيار المنهج الذي يتبعه.

و انطلاقا من أننا نحاول التعرف على واقع الإتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية ، وتسليط الضوء على المكانة التي توليها الإدارة لهذا النشاط، فقد استخدمنا المنهج "المقابلة" حيث يكفل لنا طرح العديد من الاسئلة.

### **المقابلة:**

-التفكير في أسئلة المقابلة وتكييفها حسب محاور انطلاقا من الاشكالية وتساؤلاتها واعدادها في صورتها المبدئية.

### **صياغة أسئلة المقابلة:**

عرضها على بعض الموظفين داخل مديرية الخدمات الجامعية وتقييم هذه الاسئلة على أساس خبرتهم، وذلك بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي حول واقع الإتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية بمستغانم ، إضافة إلى تساؤلات الدراسة وعليه جاءت أسئلة المقابلة كالاتي:

معرفة أساليب وأنماط الإتصال داخل المديرية الخدمات الجامعية بمستغانم .

معرفة الوسائل المستخدمة أو المعتمدة للإتصال داخل المديرية الخدمات الجامعية

ما أهمية الإتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية ، ومدى تأثير المنظومة التشريعية في درجة فعاليته.

معرفة تأثير المعلومات و الإتصال على تسييرالخدمات الجامعية وعلى انتقال وتداول المعومات فيها.

## مجال الدراسة:

### المجال الجغرافي:

إن طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في واقع الإتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية - الإقامة الجامعية شمومة نموذجاً- أوجب على الباحثين التوجه إلى المديرية الخدمات الجامعية بمستغانم و الإقامات الجامعية التابعين لها.

### الموقع الجغرافي للجامعة:

تقع المديرية الخدمات الجامعية بولاية مستغانم في وسط المدينة طريق خروبة ، يحدها من الجهة الجنوبية حديقة التسلية موستالاند، أما من الشمال حي 348 مسكن فهي محاطة بمباني و تضم 08 من الإقامات الجامعية ذكور و بنات.

- الإقامة الجامعية شمومة للبنات 2000 سرير
- الإقامة الجامعية هواري بومدين للبنات 2200 سرير
- الإقامة الجامعية بن يحي بلقاسم للذكور 2000 سرير
- الإقامة الجامعية بو عيسي محمد للبنات 1500 سرير
- الإقامة الجامعية بلعربي عبد القادر للبنات 2000 سرير
- الإقامة الجامعية المجدوب للذكور 2000 سرير
- الإقامة الجامعية القطب الصحي للذكور 2000 سرير
- الإقامة الجامعية القطب للبنات 2000 سرير

### -المجال البشري:

يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل المعتمدة من قبل الباحث لجمع المعلومات معنى مجتمع الدراسة إلى "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العالقة بالمشكلة المدروسة" للدراسة تحديدا سليما واضحا و دقيقا، و فيما يخص المجال البشري الذي أجرينا فيه دراستنا المتعلقة بواقع الإتصال الداخلي في المديرية الخدمات الجامعية، فقد وقع اختيارنا على الإقامة الجامعية شمومة للبنات 2000 سرير كمجال بشري لهذه الدراسة، وذلك بسبب احتواء هذه الإقامة على الاتصال الداخلي الامر الذي يمكن الباحثان من التعامل مع بعض الموظفين مما يجعل خلفية نظرية عن موضوع الإتصال ما يساعد على التوصل إلى الاجابة علي أسئلتنا.

## - المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني الفترة التي استغرقتها الدراسة خاصة الجانب التطبيقي منها، حيث قمنا بصياغة أسئلة المقابلة وضبطها بعد تحكيمها في الفترة الممتدة من 02 أبريل 2020 إلى غاية 04 أبريل 2020، ليتم النزول بها إلى الميدان:

## إسقاط النظرية:

من خلال ما سبق نجد أن النظرية تستخدم مفاهيم البناء، الوظيفية، التضامن الإجتماعي، العلاقات الاجتماعية، وبما أن الخدمات الجامعية هي عبارة عن بناء يتكون من وحدات تتمثل في الطلبة والموظفين والعمال المهنيين، والذين يساهمون في تسيير المؤسسة الجامعية، من خلال قيام كل فرد فيها بوظائفه.

وتسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيق التكامل البنائي والتناسق الوظيفي، غير أنها تواجه العديد من الصعوبات والعوائق الاتصالية داخلها، الامر الذي يسبب اختلال في توازن البناء، وهو ما يسمى بالخلل الوظيفي.

## واعتمدنا في إسقاط النظرية على المقابلة ، حيث انطلقنا من الاشكالية التي مفادها:

ما هو واقع الإتصال الداخلي في الخدمات الجامعية ؟ محاولين من خلال هذه الأدوات معرفة أساليب وأنماط وأشكال الإتصال المتبع داخل الخدمات الجامعية ، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على سير العمل داخل الجامعة.

## ضبط المفاهيم والمصطلحات:

### مفهوم الإتصال:

### لغة:

إن كلمة اتصال communication تشتق من أصل الاتيني communes وتعني عام أو مشترك، وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة Common أي شائعا ومألوفاً.

### اصطلاحا:

- يعرفه "كولن جيرري" في كتابه الإتصال الإنساني بأنه: هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل ورسالة كائنات حية، بشر، حيوانات، آلات في مضامين اجتماعية معينة وبمعنى مجرد أو واقعي، فنحن حين نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار، فالإتصال يقوم على المشاركة بالمعلومات والصور الذهنية والآراء.

- الإتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة إجتماعية معينة، وهذا



التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وأن هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الإتصال عن مفهوم الإعلام، ويجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الإتصالية لأنه يكون ذو إتجاه واحد.

هي عملية يتم فيها تبادل المفاهيم بين الافراد وذلك باستخدام نظام الرموز المعروفة.

**إجرائيا:** الإتصال هو عملية اجتماعية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والاراء والأفكار بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### **مفهوم الإتصال الداخلي:**

- هو مختلف الإتصالات الداخلية أي التي تجري داخل المؤسسة وبين جميع العاملين فيها، وهذه الإتصالات أيضا يمكن أن تتم شفويا أو خطيا، فالإتصالات الشفهية تشمل المقابلات والإجتماعات التي قد يكون موضوعها تسيير عمل الإدارة وتنظيم أعمالها، أو تسوية المشاكل التي قد تحصل داخل هذه الإدارة، أما الإتصالات الخطية فتشمل كتابات المذكرات والتقارير والبيانات ومحاضر الجلسات.

- هو عملية إرسال وإستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو اله

رمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات الإدارية، وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، في شكل تقارير وبيانات، وذلك من خلال إستعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وينقسم الإتصال الرسمي إلى إتصال صاعد وآخر نازل وآخر أفقيا.

- وتعرفه منال طلعت محمود بأنه: دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.

**إجرائيا:** هو عملية تبادل المعلومات داخل المنظمة، وكذا نقل الأوامر والتعليمات والنتائج والمعطيات بين مختلف المصالح و الفروع، مع مراعاة تسلسل المسؤوليات في الهرم التنظيمي، ويتم ذلك بطريقة رسمية وغير رسمية وباستعمال أداة معينة.

### **مفهوم الخدمات الجامعية:**

تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلال المالي يسهر الديوان الوطني للخدمات الجامعية عبر شبكته الوطنية من مديريات الخدمات الجامعية (59) مديريةية و (388) إقامة جامعية على توفير الجو الملائم للطالب من خلال توفير مجموعة من الخدمات:

المنح، الإيواء ، النقل، الإطعام، الوقاية الصحية ومختلف النشاطات العلمية، الثقافية والرياضية.

### تقديم مؤسسة الديوان الوطني للخدمات الجامعية:

أنشئ الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المؤرخ في 22 مارس 1995، المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يعتمد عليها الباحث، حيث اعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة، التي تخدم الموضوع في العديد من الخطوات سواء النظرية أو التطبيقية، وتم تصنيفها على النحو التالي:

### الدراسة الأولى:

انطلقنا الباحث من تساؤلات رئيسية هو: هل كلما كانت الإتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية و بلغة مفهومة أدى ذلك الى نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟

وضعنا لهذا التساؤل تساؤلات فرعية و هي:

- ما طبيعة و خصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- هل لهذا الإتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل الخدمات

الجامعية؟

- هل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الإتصال السائدة في الخدمات الجامعية؟

واستخدمنا في أدوات جمع المعلومات فقد اعتمدنا على المقابلة و توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال و تحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي و حاسم، بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو هما معا.

- تثبتت الدراسة كذلك أن الإتصال الكتابي بجمع أنواعه و قنواته تبقى غير ملائمة.

- الإتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات و تخطيط و تنسيق و توجيه و رقابة.

## اسباب اختيار الموضوع:

تناولنا في هذه الدراسة الإتصال بشقيه الداخلي والخارجي في المؤسسة الخدمانية الجامعية وركزنا بصورة معمقة ومفصلة في الإتصال الداخلي و باعتباره النوع الأهم، الذي لم يحظى بدراسات شاملة حوله، ساعدتنا هذه الدراسة في كثير من محطات بحثنا و خاصة في صياغة بعض أسئلة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، ومدى أهميته في تسييرها، وتطرقنا إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما أهمية الإتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة؟

- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ و كيف تبنى و ما أهميتها؟

- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تسيير المؤسسة، و على انتقال و تداول المعلومات؟

## نشأة وتطور الديوان الوطني للخدمات الجامعية

إن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور مؤسسة الديوان الوطني للخدمات هو مرور هذه الأخيرة بمرحلتين أساسيتين:

### المرحلة الأولى:

يمكن اعتبار هذه المرحلة بالانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن مراكز للخدمات الجامعية والاجتماعية (cous) تحوي أحياء جامعية موزعة عبر الولايات الجامعية تحت إشراف مديرية مركزية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت أسم "مديرية النشاطات الاجتماعية والثقافية "DASC" جاء المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المذكور سابقا لتصبح الخدمات الجامعية عبارة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية ويحل بذلك محل مراكز الخدمات الجامعية، وتعطي الاستقلالية الكاملة في التسيير للأحياء الجامعية التي تصبح تسمى "الإقامات الجامعية" بالإضافة إلى هيئة رقابية أخرى سميت "المنذوبية الجهوية " مهمتها الأساسية الرقابة على تسيير الإقامات الجامعية والتنسيق فيما بينها، ولا علاقة لها بالتسيير.

### المرحلة الثانية:

عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة الديوان الوطني للخدمات الجامعية وذلك عن طريق تعديل وإتمام أحكام المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، ليصبح بذلك للديوان الوطني للخدمات الجامعية مراكز وهيكل محلية تسمى بـ "مديريات الخدمات الجامعية" و"الإقامات الجامعية" ولتحل بذلك مديريات الخدمات الجامعية محل المنذوبيات الجهوية، في عملية الرقابة

والتسيير على الإقامة الجامعية وذلك بإعطائها استقلالية مالية أكثر في التسيير ..

## الفصل الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الأول: عناصر وأشكال الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي ووظائفه.

المطلب الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي.

## الفصل الثاني : دور الاتصال الداخلي

المطلب الأول: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

### المطلب الأول: عناصر وأشكال الاتصال الداخلي

الاتصال سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائما اتجاه هدف، أي أنه ليس كيانا جامدا، ولكنه عملية ديناميكية أي يسير في شكل دائري وليس خطيا، بمعنى أن المستقبل يتحول الى مرسل والمرسل يصبح مستقبلا ولا تنتهي العملية الاتصالية بوصول الرسالة إلى المتلقي مما يعني استمرارية التفاعل بينهما، فضلا عن التفاعل الأساسي المقصود وهو تفاعل مع المستقبل.

وتشمل الرسالة أو موضوع الاتصال وتشمل العملية الاتصالية على: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، الأثر، التشويش، رجع الصدى، الموقف الاتصالي

**المرسل:** هو الفرد العادي أو المعنوي (مؤسسة، شركة،...) لديه حاجة أو فكرة أو معلومات يريد أن ينقلها إلى طرف آخر أو أشخاص عديدين أو مؤسسة أو شركة أخرى.<sup>1</sup>

**الرسالة:** هي المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في نقله للآخرين، سواء على مستوى اللغة اللفظية أو غير اللفظية.

### ولنجاح ووصول الرسالة بشكل فعال يستلزم:

- الاهتمام باختيار الرسالة الملائمة في الوقت الملائم باستخدام وسيلة مناسبة.
- أن تتسم الرسائل بالوضوح والبساطة، الدقة والموضوعية.
- أن تتوجه الرسائل إلى الجمهور الداخلي في المؤسسة قبل أن ترسل إلى الجمهور خارج المؤسسة، وذلك كي يستطيع الجمهور الداخلي تفهم السياسة الخارجية للمؤسسة، وإمكانية الدفاع عنها وشرحها.<sup>2</sup>

**الوسيلة:** هي الطرق المستخدمة لنقل الرسالة، وهي عديدة ومتنوعة وتختلف وفقا لحال الاتصال. ويتم اختيار الوسيلة وفقا للوسيلة الفنية الإقناعية ولقدرة المرسل على الاستخدام وأهدافه وإمكانية ولطبيعة الرسالة، مع ملاحظة أهمية التكامل بين الوسائل الاتصالية لتأكيد التأثير المطلوب، لأن هذا التكامل مهم في تحقيق الأهداف المتوخاة وغيابها يلحق الأذى كثيرا بهذه الأهداف فضلا عن أنه يعبر عن العشوائية والإرتجالية في أساليب عمل المؤسسة.

**المستقبل:** هو الفرد أو المؤسسة أو الجهة التي تستقبل الرسالة وترجمها وتفسرها وتتفهمها حتى يمكن الإستجابة لها.

**الأثر أو الهدف:** "هو نتيجة الاتصال بالنسبة للمستقبل أو المتلقي، وهو نفسه الهدف للمرسل".

### أشكال الاتصال الداخلي:

#### الاتصال النازل:

"هو أكثر الأشكال تداولاً وتطبيقاً في المؤسسات، ويعني هذا أن عملية التفاعل تبدأ من الرؤساء إلى من هم تحت إشرافهم دون معرفة أرائهم أو اقتراحاتهم، ويستخدم الاتصال النازل مجموعة من الوسائل كالجريدة الداخلية، الملصقات، الهاتف".

#### الاتصال الصاعد:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، ط4 مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2552، ص25.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص27.

يسمح الاتصال الصاعد بمعرفة انشغالات العمال وطموحاتهم وتقديم اقتراحاتهم وشكاويهم للرؤساء مما يساعد على تجنب الحوادث والأزمات التي قد تحل بالمؤسسة كما يسمح بتحسين مستواها، ويرتبط هذا النوع من الاتصال في حجمه ومضمونه بطبيعة القيادة في المؤسسة، ومن الوسائل المعتمدة عليها في الاتصال الصاعد الاقتراحات، سبر الآراء، الاجتماعات التي تعتبر نمط من أنماط الاتصال التي تتخذ أو تتم وفق اتجاه واحد، تتبعها الرسائل التي تعد ضرورة لأداء العمل من تقارير، إعلانات وغيرها من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال، ان المدير او المسؤول الاعلى ، الذي يقوم دائماً بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلفة الى أعلى، لديه معرفة كاملة وشاملة لجميع الابعاد في المنظمة وما يحدث بالعمل بها وبطبيعة الحال فهو يقف في وضع أفضل يساعده ويمكنه من اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة، ومدى وصول المعلومات الصاعدة الى مدير المؤسسة أو المنظمة، يتوقف مع معظم الاحيان على اتجاهاته نحو الاخرين، الذين يعملون معه، ويتوقف أيضاً على أفكاره واتجاهاته للحكم والسلطة والسيطرة والأساليب التي يتبعها في ممارستها.<sup>1</sup>

### الاتصال الأفقي:

نقصد به تلك المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشتغلون في نفس المراكز في النظام الإداري، ويكون تبادل الأفكار والمعلومات على مستوى متكافئ من المسؤولية أي بين قسم وآخر وبين وحدة وأخرى هذا النوع من أنواع الاتصال الرسمي يحدث في اتجاه أفقي، ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي الانجازي الواحد ، بهدف تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي كثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي ، ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية، يعتبر من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان، وخصوصاً عند القيام بتصميم اطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصالات بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة تعتبر ضرورية لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة.

### الاتصال غير الرسمي:

هذا النوع من الاتصالات التي تحدث كغيرها من الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات وبين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة، أو يتم خلال التنظيمات غير الرسمية ويطلق عليها هذا الاسم لأنها تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، وفي معظم الأحيان يكون من خلال مراكز عفوية وغير مختصة، ويكون بصورة علنية أو سرية ذلك حسب الأحوال والأمور التي يتحدث عنها وهو في معظم الأحيان يحدث إلى جانب الاتصالات الرسمية المتبعة داخل المؤسسات والذي

يساعد على حدوثه كون المنظمة تضم عوامل اجتماعية ونفسية، التي ينتج عنها أنواعا مختلفة من التفاعل والتعامل، ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال، عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المؤسسة، لذلك فهو يقوم بنقل الموضوعات التي من المؤكد أنها تضم حقائق كاملة أو جزئية، أو أنها تكون محرقة أو هي في الأساس شائعات، وكما أنها ممكن أن تكون اتجاهات شخصية مختلفة الأنواع والمصادر، وهذا النوع يتكون من شبكة اتصال واسعة جدا تضم الكثير من المصادر، وفي بعض الأحيان من الصعب معرفة حدودها في مثل هذا الوضع يتوجب على الإدارة والقائمين عليها معرفة هذا النوع من الاتصال والقائمين عليه بهدف التوجه إليها واستغلالها في عملية نقل المعلومات الصحيحة ولكي يبتعد أو يقلل من آثارها الضارة.

وعلى سبيل المثال المحادثات التي تتم بين الأشخاص خارج وسائل الاتصال الرسمية، التي حددها الإطار التنظيمي للمؤسسة مثلما يحدث في حالة الاتصال الرسمية التي حددها الإطار التنظيمي للمؤسسة، مثلما يحدث في حالة نقل المعلومات التي تحدث بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم في مناسبات غير رسمية مختلفة، مثل التواجد صدفة في حفل عشاء، أو مناسبة سارة من أي نوع<sup>1</sup>. وفي بعض الأحيان يتم هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة أو المنظمة، دون الاهتمام في الإطار الرسمي للاتصال، مثلما يحدث في حالة إرسال الشكاوي أو المطالب أو المعلومات إلى المدير العام أو المسؤول الأعلى، دون اعتبار للمستويات المسؤولة الأخرى، فمثلا في مجال التربية والتعليم قيام مدراء المدارس بالاتصال مباشرة مع المدير العام دون إخبار المفتشين أو الرجوع إليهم في أي مشكلة من مشاكل المدرسة.

## المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي ووظائفه:

### وسائل الاتصال الداخلي:

"إن عملية إيصال المعلومات والتوجيهات في المؤسسة تعتمد على أساليب ووسائل اتصالية تكون واسطة بين المرسل والمستقبل، ويكون الاتصال إما بالحصول على بيانات أو معلومات، أو إعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل، فيصبح الاتصال أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سل وكهم، ويتوقف إختيار وسيلة الاتصال الملائمة للعمل على السرعة المطلوبة في الاتصال<sup>1</sup>.

- نوع الرسالة المطلوب توصيله.
- السرية الواجب توفرها.
- العدد المطلوب الاتصال بهم.
- إعتدال التكلفة.
- الظروف المتاحة للمؤسسة.

<sup>1</sup> خليل خيري الجليل: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، دط، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي- الحديث،، 481 ص 51



● مقدار حاجة الرسالة إلى الشرح والإيضاح.  
ومن هنا يمكن أن نقسم الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية إلى ثلاثة أنواع وهي:

● الوسائل الشفهية.

● الوسائل المكتوبة.

● الوسائل السمعية البصرية.

الوسائل الشفهية: يتم الاتصال بالوسائل الشفهية عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، ويعتبر الاتصال الشفهي أحد أنواع الاتصال وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل وهذا لتوفير للوقت والجهد عكس ما تتطلبه الاتصالات الأخرى سواء كانت مكتوبة أو مصورة، وطرق الاتصال الشفهي متعددة أهمها:<sup>2</sup>

● المؤتمرات والاجتماعات.

● التظاهرات والمعارض الثقافية.

● الاتصال عن طريق الهاتف

● الملتقيات والأيام الدراسية والمحاضرات.

● الاتصال الشخصي.

**الاجتماعات:** يمكن أن نميز بين نوعين وهما:

أ- **اجتماع تبادل الخبرات:** وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع مسؤول في المؤسسة، سواء كان مدير أو رئيس فرع أو قسم، وتتبع هذه الاجتماعات بتقديم تقارير مكتوبة.

ب- **اجتماع إعلامي:** وهو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلين عن الإدارة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي العمال.

**الاتصال عن طريق الهاتف:** يعتبر من أهم وسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة ويستخدم الهاتف كوسيلة من وسائل الاتصال ولكن يجب مراعات عدة اعتبارات أهمها: الإنصات الجيد للمتحدث والكلام بلغة سليمة ومفهومة لكي تتم عملية الاتصال على أحسن وجه.

**المحاضرات:** هي لقاءات تنظمها إدارة المؤسسة بمشاركة إدارتها من المؤسسة أو شخصيات من خارجها، وتدور حول مسائل تتعلق بالحياة المهنية.

**الاتصال الشخصي:** يعتبر من أهم وسائل الاتصال لما يقوم به من تنمية وتأكيد العلاقات الإنسانية وحل مشاكل العمل وإيجاد التعاون والتنسيق اللازم بين الإدارات والأقسام المختلفة.

**الوسائل المكتوبة:** تنحصر الوسائل المكتوبة فيما يلي:

**البرقيات:** تسمح بإعلام العمال بالنتائج الجديدة أو شرح وضع معين لحالة صعبة أو رفض بعض الإشاعات، وتعتبر البرقيات من الوسائل الأساسية في العمل الإداري ومن مميزاتهما:

- أنها مكتوبة ومسجلة في شكل وثيقة قابلة للحفظ.

- توفر وقتا للمرسل أثناء بعث الرسالة وضمان وصولها ومن عيوبها:

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 54.

- أنها مختصرة لا تسمح باستيعاب كل المطلوب فقد تؤول المعلومات المختصرة في معنى معاكس غير المقصود.

**التقارير:** ويكون محضر مكتوب عند اجتماع عمل، يهدف إلى توصيل المعلومات عن طريق المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين بغرض الإعلام والخروج بحلول واقتراحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

- ويمكن أن نجمل المهام التي تؤديها التقارير كوسيلة اتصال مكتوبة إلى أربعة مهام: يقوم بتوفير مختلف البيانات والمعلومات التي تفيد الإدارة في إعطاء نظام تخطيطي كامل.

- يسهل عملية التنسيق بين الإدارات التي تتاربط وظائفها.

أنه أداة للرقابة وبالتالي ينبغي إعداده وتوصيله في الوقت المناسب، وأنه يتضمن حقائق عن تطور التنفيذ بنفس معدل سير سرعة التنفيذ.

يقوم أيضا بنقل بعض البيانات التي لها صفة التنوع، وأن تكون عارضة والتي يتضح نفعها مع الزمن.

**المجلات الجرائد:** هي مجموعة القصاصات التي تجمعها المؤسسة من الحج ا رند المختلفة، والتي تتحدث عن نشاطاتها ومحيطها ويتم إصدارها إما أسبوعيا أو نصف شهريا أو شهريا...

**تتضمن المجلات ثلاثة أجزاء:**

ملخص تركيبي جزء يؤخذ للمقالات الخاصة للمنافسين الرسميين من الصحف جزء خاص بالمقالات الظاهرة حول المؤسسة.

أما عن جريدة المؤسسة فهي نشرية موجهة إلى فئة محددة من المستخدمين إطارات، مهندسين وتقنيين تكمل المعلومات المقدمة من جريدة المؤسسة<sup>1</sup>.

**الملصقات الإدارية والنقابية:**

تسمح هذه الملصقات بتقديم بلاغات عاجلة في الحالات العادية من المواضيع التي تخص المؤسسة أو مواضيع إستثنائية.

أما الملصقات النقابية فمن خلالها تسعى النقابة أو ممثلو العمال إلى نشر أفكار معينة بين العمال.

**المذكرات والمقترحات:** المذكرة هي وسيلة اتصال منتظمة تقدم معلومات عن القرارات و الأوامر الإدارية.

الاجراءات المتخذة في اجتماع معين وتكون على شكل:<sup>2</sup>

- مذكرة عرض الموضوع للرئيس المباشر.
- مذكرة تحويل الموضوع للجهة المختصة.
- مذكرة بحث.

أما عن الاقتراحات فيطرح الموظف اقتراحاته كتابيا ويضعها في علبة خاصة تسمى علبة الاقتراحات ولها فائدة مزدوجة، إذ تسمح بتحسين سير العمل من خلال الأخذ بعين الاعتبار

<sup>1</sup> (-). عزي عبد الرحمان وآخرون: علم الاتصال، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 4882، ص 40.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 45.

الاقتراحات الملائمة من جهة وتهيئة جو مريح للعمل من جهة أخرى، وذلك بالتعرف على آراء العمال واقتراحاتهم ازاء مختلف الوسائل.

**المراسلات:** هي رسائل موجهة للمستخدمين في المؤسسة حيث تصل مدير المؤسسة أو رئيس القسم بعماله عن طريق الرسائل ويتنوع مضمون الرسائل من المعلومات الخاصة لكيفية تسيير العمل في المؤسسة وتبعث هذه الرسائل بانتظام بمناسبة حدث هام في المؤسسة.

**الكتاب:** هو عبارة عن وثيقة يمكن أن يصل عدد صفحاتها إلى مئة صفحة يوجه إلى العمال داخل المؤسسة أو جمهور على حد سواء.

### **الوسائل السمعية البصرية:**

يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

**الفيلم الاعلامي:** يستعمل في التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها، أو دراسة شكل خاص يهمها، ومن إيجابياته أنه يعطي صورة أو رؤية ملموسة وشاملة عن المؤسسة ويسمح لكل عضو فيها برؤية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة.

**مكبرات الصوت:** هي وسيلة سمعية تبتث عن طريقها رسائل صوتية وأخبار للعمال في أماكن عملهم يمكن أن تتعلق هذه الأخبار بالاعلان عن الاجتماعات أو عن تغيير أو تعديل ساعات العمل. **المحاضرات عن طريق الشاشة:** هي تزواج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية حيث تسمح المحاضرات عن طريق الشاشة بإقامة اجتماعات مع مشاركين متواجدين على مسافات بعيدة من مكان العرض وتستعملها المؤسسة في عرض مواضيع تقنية ومشاريع مستقبلية

**الرسائل الالكترونية:** هي وسائل اتصال تسمح ببتث الرسائل عن طريق جهاز الاعلام الالي باستعمال الهاتفية وتستعمل أيضا في نقل التقارير بين مختلف الهياكل وتساعد على بث الرسالة إلى عدة مسؤولين في المؤسسة في حالة غيابهم.

- فشبكة الانترنت هي ربط لعشرات الآلاف للشبكات الجزئية عن طريق ما يسمى بالبروتوكول، إلى أن ما يميز شبكة الانترنت عن غيرها من الشبكات هو سرعة وسهولة الاتصال، إذ أن الاتصال بين اليابان ونيويورك يتم بنفس سهولة الاتصال بين الشخص وشخص آخر في قاعة مجاورة، وتبقى مختلف وسائل الاتصال الداخلي سواء شفوية أو مكتوبة أو سمعية بصرية كانت مكملة لبعضها البعض، ليكون اتصال فعال يساهم في السير الحسن لسير عمل المؤسسة.

### **وظائف الاتصال الداخلي:**

إن وظائف الاتصال لها عاقبة وطيدة مع محتوى الرسالة، إذ أن محتوى الرسالة تتوقف عليه عملية تنسيق الجهود التي تسمح بالعمل الجماعي داخل الإدارة بين الموظفين سواء كأشخاص في المجموعة أو كأفراد في التنفيذ أو كمسؤولين على مهام يؤدونها انطلاقا من خطة وبرامج محددة مسبقا.

<sup>1</sup> خليل خيرى الجليل: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، دط، (الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي - الحديث، 48، ص 79.

أو كأفراد في التنفيذ أو كمسؤولين على مهام يؤدونها انطلاقاً من خطة وبرامج محددة مسبقاً

فقد أصبح الاتصال وظيفية تعمل على توصيل المعلومات وتدفعها على جميع مستويات التنظيم لكي يضمن استمرار العمل ووحدة الجهد لتحقيق المنفعة، إضافة إلى الرقابة من قبل الأفراد الذين يملكون السلطة للتأكد من إنجاز العمل بدقة، وقد وضع "روجيه مشيلي" أربع وظائف للرسالة الإعلامية وهي :

**المعلومات العملية:** تتمثل في كل المعلومات الضرورية تقنياً لتنفيذ عمل معين وتحديد مناصب المستخدمين في المؤسسة وهي ذات أهمية بالغة لأنها تسمح بتمرير التعليمات لتحسين سير المعلومات والعمل في المؤسسة، وتحديد دور كل فرد وحدود مسؤولياته.

**المعلومات المحفزة:** تتمثل في كل المعلومات التي تحفز العمال على تحسين وتحديد موقع كل فرد في الجماعة وبهذا يدرك مكانته وقيمه ضمن الجماعة من جهة ويدرك أهداف ووسائل ومشاكل المؤسسة من جهة أخرى، لكن هذا لا يعني أن يكون العمال على دراية كاملة بالمعلومات التي في حوزة السلطات العليا في المؤسسة إلا أن غياب مثل هذه المعلومات يؤدي حتماً إلى اللامبالاة والإشاعات بدلاً عن المعلومات الصحيحة.<sup>1</sup>

**المعلومات التي تتضمن الترقية الوظيفية:** تتمثل في المعلومات المتعلقة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعمال في المؤسسة.

**المعلومات العامة:** تتمثل هذه المعلومات في التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي تهم العمال كالمعلومات المتعلقة بحقوقهم ودور ومهام مختلف المصالح كالنقابة والمتقشية العمل ودور مختلف المصالح الإدارية والاجتماعية وكذا المعلومات المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة نفسها والتعريف بمختلف نشاطاتها.

ونجد كذلك من بين من اهتموا بمجال الاتصال ووظائفه في المؤسسة الأستاذ "مصطفى عاشوري" والتي لخصها في ثالث عناصر وميادين أساسية وهي:<sup>2</sup>

**الإنتاج:** إن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، وقد بينت البحوث بدءاً بدراسات "هاوتون" من تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج الاتصال غير الرسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج والاتصال ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال وشائعات والبعض الآخر يعزز بما يسمى الاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي، واجتماعي كالرضا والاشمئزاز والرجولية...

**الإبداع:** المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 83.

<sup>2</sup> محي الدين مختار: الإتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ط(4 الجزائر، دار- المنشورات الجامعية، 4888، ص 30.

الشديدة التي يديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي فالروتين والنمطية والتقنين باعتبارهم تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل.

- تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع، كما يرتبط بالإبداع بعدان هلمان يحددان وظيفتهما الأساسية إذ يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والمشاريع الجديدة، أما البعد الثاني فهو عملية تطبيق البعد الأول.

- و الاتصال دور هام في كلا البعدين وذلك بوضع برامج تهدف إلى القضاء والتحقيق من عملية المقاومة قناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل التنظيمي، وبضرورة توفير جو نفسي يسمح باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.

**الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثالث مهام حفظ الذات وما يرتبط بالعواطف والمشاعر تغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

- وباختصار فالإنتاج الإبداع والصيانة هي ثالث وظائف الاتصال يساهم في تحقيقها وفي توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات والأفراد، ومهما يكن فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكله، وذلك إذا كان المفهوم الأول يتعلق كما يبدو في الشرح أعلاه بمضمون الاتصال فإن المفهوم الثاني يرتبط بالمسارات و الأشكال والمستويات التي يتحرك فيها الاتصال وذلك ما يكون شبكات وقنوات الاتصال.

## جدول يوضح وظائف الاتصال حسب أنواعه

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسيلة الأكثر فعالية
نازل	الإعلام: إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية التحفيز: تشجيع المشاركة والالتزام بأهداف المؤسسة	المذكرات رسائل الموظفين
صاعد	معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية الاستفادة من الآراء والاقتراحات	سبر الآراء المقابلات الفردية والجماعية استعمال جريدة المؤسسة صناديق الاقتراح
أفقي	تنسيق العمل بين المصالح المختلفة توظيف العلاقات الإنسانية والاجتماعية حل الأزمات بين الأفراد والجماعات	الاجتماعات التنسيقية الاجتماعات وتبادل الآراء استقبال عمال جدد استعمال جريدة يومية

### المطلب الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الأسلوب الأنسب والأكثر فعالية للمؤسسة، حيث أنها تتيح لهذه المؤسسة وأجهزتها القدرة على تحليل البيئة ومتغيراتها الاستقراء الفرص المتاحة والتمديدات المحتملة.

كما تتيح لها القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانياتها الذاتية، وتسمح لها بتوليد المبادئ أحداث التنسيق والتعاون والتكامل بين جميع الأنشطة التي تقوم بها وبالتالي تمكنها من تحقيق أغراضها ورسالتها وهذا يدخل ضمن ما تتخذه الإدارة من خطط إستراتيجية مبنية على تنبؤات عملية مستقبلية، يتم تحديدها من خلال دراسة الجانب التنظيمي والنظام الاتصالي للمؤسسة.<sup>1</sup>

**إعداد مخطط الاتصال:** إن إعداد مخطط الاتصال في المؤسسة يتوقف على معرفة كيفية بناء

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، ط4 مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2552، ص 39.

مخطط لاتصال الذي يستوجب طرح الأسئلة التالية وهي:

ماذا؟ أي ما هي الخدمات المنتجة التي تقدمها المؤسسة والتعريف بها.

لماذا؟ أي ما هي نوعية الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خدماتية أو تجارية.

لمن؟ أي ما هي الميزانية المخصصة لتطبيق المخطط وما هي الطرق و الأساليب المتاحة بما يتناسب مع كل هدف من أهداف المؤسسة ومقارنته بالميزانية المخصصة لتطبيق المخطط.

وما هي الطرق و الأساليب المتاحة بما يتناسب مع كل هدف من أهداف المؤسسة ومقارنته بأهداف الميزانية، وما هي وسائل الإعلام المناسبة لنشر هذه السياسات والاسراتيجيات؟

الزمن: كم يستغرق تطبيق المخطط و إلى متى يمكن الاعتماد عليه؟

بعدها يتم تحديد مراحل انجاز مخطط الاتصال وكيفية تصميم الرسالة، حيث نجد أن انجاز المخطط الاتصالي يقوم على سبع مراحل وهي كالتالي:

### المرحلة الأولى:

- الإعداد للمخطط من خلال تحديد المدة الزمنية اللازمة للانجاز المخطط.
- دراسة ظروف العمل والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية: دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة والنظام الاتصالي.

المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المؤسسة ورسائلها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة من الإدارة العليا.

المرحلة الرابعة: تحديد واختيار مخطط العمل من خلال تحديد الاهداف ودراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وتعيين الجمهور المستهدف وتكييف الرسائل واختيار الوسائل والوسطاء.

المرحلة الخامسة: تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة تقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسن والتطور للمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الأساسية.

المرحلة السادسة: تجميع مخططات العمل وتوحيدها و إعداد خطة بديلة وتطبيقها في الحالات الطارئة

المرحلة السابعة: تنفيذ المخطط ومتابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الانجاز أما بالنسبة لتصميم اتصالية تتوافق الرسالة فيجب على القائمين وضع مخطط الاتصال وأن يقوموا بتصميم رسالة مع هذا المخطط والمراد بمقتضاه إيصال وجهات النظر و الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها

لكي تصل الرسالة بطريقة سليمة إلى المستقبل وكذلك تدعيم مضمون الرسالة باستخدام وسائل اتصالية وهذا حتى نضمن تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

### ومن بين الشروط التي يمكن أن تتوفر في صياغة الرسالة:<sup>1</sup>

- أن تصل الرسالة بمراعاة الجمهور المستهدف.
- أن تتوافق الرسالة مع الوسيلة التي ستنقل من خلالها وكذا مع معتقدات الجمهور المستهدف.
- أن تمتاز رسالة المؤسسة بالبساطة والوضوح وأسلوب يتوافق مع أهداف المؤسسة.
- وان لم تنجح وضعت المؤسسة بديلا عنها أن تخضع الرسالة لاختبار قبلي فإذا نجحت يتم تطبيقها.
- يجب أن تتضمن شعار المؤسسة الذي يمكن أن يكون إخباري، انتقائي واستفهامي فضولي أو بأسلوب آخر ويجب أن تمتاز بالوضوح والجاذبية لجلب أكبر عدد ممكن من الجمهور والتأثير فيه و إقناعه بوجهة نظر المؤسسة.

### أنواع وعناصر مخطط الاتصال:

تصنف أنواع مخطط الاتصال إلى ثلاثة أنواع وهي:

**أساس جغرافي:** إذا كانت المؤسسة كبيرة قد يتعدى المخطط المؤسسة ذاتها ليأخذ بعدا وطنيا أو دوليا.

**حسب الفترة الزمنية:** قد يكون مخطط الاتصال سنويا أو يتعدى ذلك إذا كان يتعلق بإحداث تغييرات ظرفية.

**حسب طبيعة المخطط ومحتواه:** أن يكون شاملا يشمل الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة والعلاقات العامة ووحدات الإنتاج أو تختص بفرع واحد معين.

### أما مخطط الاتصال فيتمثل فيما يلي:

وضع الإطار العام للاتصال.

دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص المتاحة التي تتبعها والمخاطر التي تفرضاها، وما تتضمنه هذه العوامل من نقاط القوة والضعف.

تعريف الغايات ووضع الخطط البديلة والمقارنة بينها واختيار المخطط الذي يسهل تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 41



وضع السياسات والخطط والبرامج والأهداف طويلة قصيرة ومتوسطة المدى وكذا البرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها.

تقييم الأداء في ضوء الغايات و الأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة الخطط في ظل الظروف المحلية.

تحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة له

### أهداف مخطط الاتصال ووسائل تنفيذه:

إن مخطط الاتصال له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهو يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>1</sup>

- التعريف بالمؤسسة.
- التخطيط للإحداث المرتقبة المتعلقة بإستراتيجية الاتصال.
- تحديد ميزانية الاتصال في المؤسسة.
- زيادة الوعي لدى الموظفين وخلق روابط تجمعهم وتكوين ثقافة مشتركة بينهم.
- إقامة علاقات بين الإدارة والمجتمع المحلي في المؤسسة.
- تحديد أدوات الاتصال المناسبة ووسائله وذلك لتحديد إستراتيجية المؤسسة.

### ويمكن تنفيذ مخطط الاتصال من خلال الوسائل التالية:

- الجريدة أو ما يسمى بجريدة المؤسسة.
- المجلة والنشرات الإعلامية.
- اللقاءات و الأيام التعليمية.
- الانترنت والخطوط الهاتفية.

<sup>1</sup> عززي عبد الرحمان وآخرون: علم الاتصال،(الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 4882، ص90.

## الفصل الثاني: دور الاتصال الداخلي المطلب الأول: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي أهداف الاتصال الداخلي:<sup>1</sup>

- زيادة وعي اليد العاملة بأهمية الدور الذي تلعبه في التقدم الاقتصادي للبلد حتى يحسوا بعظيم مسؤولياتهم اتجاه المجتمع..
  - إقناع كل من العمال و الإدارة بأن مصالحها مشتركة وأن تعاونهما سيؤدي إلى زيادة الأرباح وارتفاع الأجور في نفس الوقت..
  - رفع معنوية الأفراد العاملين بالمؤسسة وهذا ما سيؤدي بدوره إلى خلق رد فعل قوي وسيزيد معدل العمل ويخفض معدل الغياب والتأخير.
  - جذب العمال والموظفين ذوي الخبرات والكفاءة للعمل بالمؤسسة لان سمعة الشركة في معاملتها لموظفيها وعمالها له تأثير على سوق عملها.
  - توفير أحدث البيانات والمعلومات في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة.
  - نقل أهداف وخطط المؤسسة إلى العاملين فيها.
  - يقوم الاتصال بتحقيق التنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة حيث أنه في غيابه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد تصرفاتهم التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
  - المشاركة في المعلومات وذلك من خلال كون الاتصال يساعد على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فالإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- ### أهمية الاتصال الداخلي:

تتمثل أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في إرشاد العمال والموظفين بأهداف جديدة التي تعمل من أجلها المؤسسة الارتباط الوثيق بين كمية المعلومات التي يمتلكها الفرد عن المؤسسة ودرجة اهتمامه بها وشعوره بالفخر لانتماء لها.

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيوة و آخرون: البحث العلمي: مفاهيم أساليب تطبيقات، (الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 255، ص55.

وجود عالقة ترابط قوية بين شعور العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها وبين روحه المعنوية وبالتالي التأثير على إنتاجه في المؤسسة.

إن الموظف أو العامل الذي يكون على دراية بالحقائق المتعلقة بمؤسسته تكون تصرفاته معقولة وأقرب إلى الواقع في مناقشته لشروط العمل مثلا..

كما تبرز أهمية الاتصال داخل المؤسسة في كونه يساهم في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة إن تجاهل العامل في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى إحساسه بالاستياء و الإحباط مما ينعكس في النهاية على الإنتاج، لذلك تعتبر الاتصالات الداخلية الفعالة بمثابة حياة أي مؤسسة، إضافة لكونها تساعد العمال على التماسك وبذلك تشكيل وحدة متكاملة.

-يعتبر الاتصال الداخلي عملية رئيسية وضرورية حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها، إضافة لتقديمها الشرح الكامل والتفسير لمختلف توجهاتها وقراراتها يضمن عدم تعكير سير عالقات العمل داخل المؤسسة وبالتالي فهو يقطع الطريق أمام مروجي الشائعات..

يضمن الاتصال المؤسساتي ويقوم بتوصيل المعلومات والبيانات بين وحدات المؤسسة مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات".

-التعبير عن المشاعر الوجدانية حيث يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالأخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف معين دون خوف أو حرج، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية وبهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.

- "يساهم الاتصال المؤسساتي في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، لان هذه الأخيرة عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل".

إن أهمية الاتصال لا تقتصر فقط على إعداد الخطة و الأهداف ورسم السياسات وتحديد إجراءات الهيكل التنظيمي وتوزيع الوظائف واتخاذ القرارات، بل تمتد لتشمل مرحلة ما بعد عملية اتخاذ القرارات، فإن مجرد اتخاذ قرارها فهذا لا يعني شيئا للمنشأة أو المؤسسة، إن ظل هذا القرار حبيسا في أدراج مكتب الإدارة العليا أو المدير المسؤول ويظل فاقد الأثر و الأهمية ما لم تتم عملية نقل وتوصيل هذا القرار إلى من يهمه القرار سواء أفراد أو أقسام أو إدارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 58.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الداخلي

حدد الباحث " أحمد خاطر " في كتابه مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المؤسسة على النحو التالي:

**طبيعة العمل:** حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخل المؤسسات، حيث تؤكد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية كما هو الحال في المنظمات التي تنتم الأعمال فيها بالتقسيم الدقيق للعمل بين الأفراد.

**درجة التعقيد التنظيمي:** إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات المؤسسات الفرعية التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيفا إن لم يكن منعدما.

**حجم المنظمة:** إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال أكثر صعوبة وتعقيدا، لذلك ينصح في هذه الحالة أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد لتفادي الاضطرابات أو التضارب في هذه البيانات.

**اتجاهات الرئيس في العمل:** إن اتجاهات الرئيس وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة، وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فإذا كان الرئيس يتصف بالزرعة التسلطية في التسيير فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي مما يثبط عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم على العكس كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة معينة ولا يتخذ قرارا مصيريا الا بعد استشارة مرؤوسه و الأخذ بأرائهم الصائبة..

**- عمر المؤسسة:** من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لأن المطلوب في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات بسيطة قدر المستطاع حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المؤسسة قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين الافراد ستتشابك وتتسع.

## **المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.**

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال ، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الإلمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي :

**أولا: المعوقات الشخصية :** وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسياً، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد

مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري ما يلي:<sup>1</sup>

**01-صعوبات اللغة :** قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه.

## **02- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل :**

يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من انترنت وانترنت وهواتف وغيرها .

## **3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل :**

قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف و الإضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال .

## **4- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل :**

تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر ، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها .

## **5- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل :**

يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها ، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك .

## **6- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها :**

تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة ، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيوة وآخرون :البحث العلمي: مفاهيم أساليب تطبيقات،( الأردن، الوراق للنشر - - .  
(.والتوزيع،255، ص105.

الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.

وهذا ما يراه أيضا "عادل محمد زايد" حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الإنتاجية فهذا يعتبر عاملا إيجابيا من وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شئ سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له.

**ثانياً: المعوقات التنظيمية:** يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

و يؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة .

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية . ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة. كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالانتمائية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات التوثيق.

## الفصل الثالث: ماهية النظرية الوظيفية

➤ **المطلب الأول:** تعريف النظرية الوظيفية و أهم روادها.

➤ **المطلب الثاني:** أهم الافتراضات العامة للوظيفية.

➤ **المطلب الثالث:** وحدات التحليل للنظرية الوظيفية.

➤ **المطلب الرابع:** نقد النظرية الوظيفية.

**المطلب الأول: تعريف النظرية الوظيفية و أهم روادها.**  
يرى "هوراس كالن" إن المعاني المحدد للوظيفية هي الانتقال و الأنماط الديناميكية و العمليات و النمو و الامتداد.و هناك من يحدد معاني الوظيفية في أنها اثر تحدثه الظاهرة حتى لا يكون الأثر مقصود بالضرورة ممن لهم علاقة و على سبيل المثال قد يفسر امتلاك الزرافة رقبة طويلة تمكنها من التغذية على أوراق الأشجار و من ثمة فالرقبة تؤدي وظيفة مهمة لبقاء الكائن الحي.كانت الوظيفية في علم الاجتماع في الأصل تعني التزاما قويا بالتفسير الاجتماعي في الشكل الوظيفي و في السنوات الأربعين الأخيرة أصبح المصطلح يعني على نحو أكثر حرية أي نهج يبحث عن المؤسسات و الممارسات من حيث نتائجها على النظام الاجتماعي سواء استعمل أم لا تستعمل تلك النتائج لتفسير مؤسسة أو ممارسة.إن الوظائف التي يعترف بها أعضاء النظام في الأقل توصف أحيانا بأنها وظائف واضحة و توصف الوظائف غير المميزة أو غير المقصودة بأنها كامنة و توصف الوظائف التي تساعد<sup>4</sup> المتأثرة أو التكيف بأنها وظيفية. و هناك من يعرفها بأنها طريقة

تحليلية حيث البني التي يتكون منها النظام و الوظائف التي تؤديها تلك البني. فالنظرية الوظيفية هي مفهوم يشير إلى نظرية كبرى في علم الاجتماع ثم طبقت على علوم أخرى كعلم السياسة و علوم الإعلام و الاتصال و علم النفس و الإدارة و غيرها. و هي تدرس الظواهر الاجتماعية من خلال تحليل وظائفها و تدرس المجتمع من خلال تحليل وظائف أنظمتها النفسية.<sup>1</sup>

**أهم رواد النظرية الوظيفية:**

- (1) روبرت مير تون: و هو احد منظري النظرية الوظيفية طرح من الناحية المنهجية ثلاثة افتراضات أساسية هي بمثابة الصعوبات المنهجية في التحليل الوظيفي للظواهر الاجتماعية.

1/- افتراض الوحدوي للوظيفية في المجتمع: يتضمن هذا الافتراض أن المعتقدات المعنية أو الأساليب الموحدة تعتبر وظيفة بالنسبة للنسق الثقافي ككل لكن المشكلة التي تعترض هذا الافتراض هي عدم عموميته على المجتمعات الأكثر تعقيدا بالإضافة إلى انه يمكن أن لا تكون بعض العناصر وظيفية للنسق الاجتماعي ككل و إنما تكون وظيفتها جزئية في المجتمعات الصناعية و بالتالي أي حكم يطقه عالم الاجتماع بان عنصرا معينا يقوم بدور و وظيفة ضمن النسق الاجتماعي لابد من أن يحدد بدقة الجزء الذي يؤدي نحوه هذا العنصر تلك الوظيفة.

2/- افتراض الوظيفية الشاملة: يعني هذا أن كل عنصر يؤدي وظيفة اجابية داخل النسق لكن ما يعترض هذا الافتراض هو انه ليس كل العناصر داخل النسق الكلي تؤدي وظيفة ايجابية بل ربما يكون بعضها معوقا وظيفي فهي تولد نتائج غير وظيفية و تعمل في اتجاه معاكس للوظائف الايجابية للنسق الكلي.

3/- افتراض الضرورة الوظيفية: يتضمن هذا الافتراض فكرة المستلزمات الوظيفية و التي تعني أن هناك وظائف أساسية يجب تحقيقها من اجل استمرار النسق كما يتضمن فكرة الأشكال الاجتماعية و النظم الأساسية و الأساليب التي يتم عبرها إنجاز الوظائف.

- (2) دون فان بارج: هو احد المؤسسين للفكر الوظيفي و قد بلور أفكاره الوظيفية في التحليل الاجتماعي من خلال الكتب التي ينشرها و التي من بينها الجدلية و الوظيفية و الذي نشر عام 1960 و قد جمع في هذا الكتاب أفكاره حول التحليل الوظيفي للظواهر الاجتماعية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

• اعتبار المجتمع نسقا كليا مؤلفا من مجموعة من الأجزاء المتكاملة فيما بينها و المترابطة وظيفيا حتى يحقق النسق أهدافه.

• تساند العملية الاجتماعية لتعدد عواملها و تبادل التأثير فيما بينها و بين تلك العوامل.

• تخضع الأنساق الاجتماعية لحالة من التوازن الديناميكي و الذي يشير إلى قيام حالة انسجامية و تلاؤمية للتغيير الخارجي و التي تعوزها آليات التلاؤم و الضبط الاجتماعي.

• إن التوترات و الانحرافات و القصور الوظيفي يمكن أن تقوم داخل النسق غير أنها تحل نفسها بنفسها وصولا للتكامل و التوازن.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان المثاقبة: نظريات الاتصال، ط4، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2544، ص39.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان المثاقبة: نظريات الاتصال، ط4، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2544، ص41.



• يأتي التغيير من مصادر ثلاثة رئيسية هي : تلاؤم النسق و تكييفه مع التغييرات الخارجية و النمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي و الثقافي و التجديد و الإبداع من جانب أفراد المجتمع و جماعته.  
 • إن العامل الأساسي في خلق التكامل الاجتماعي يتمثل في الاتفاق العام على القيم بمعنى التكامل و هو تكامل القيم الذي ينعكس على التكامل الاجتماعي.  
 - (3)ارنيسست نيكل: يرى أن المجتمع يتألف من أنظمة فرعية متخصصة تقوم بتحقيق وظائف اجتماعية تستهدف إنجاز الأهداف التالية:تحقيق الغايات بتكافل مكونات النظام .المحافظة عن النظام العام.التحكم في الاضطرابات و الاختلافات التي تحصل بين أقسام النظام الواحد و علاقة الأنظمة مع بعضها البعض.  
 من ناحية أخرى يحدد 3 أنواع من الوظائف التي تمارسها الأنظمة الاجتماعية نحو بعضها البعض.

• الاعتلال الوظيفي الذي يعني معطيات العمل الاجتماعي و تبعاته التي لا تساعد الأفراد على تكييفهم مع أهداف النظام و انتسابهم لها.  
 • الوظيفة الظاهرة و التي تعني معطيات عمل النظام و ثباته الايجابية للأفراد و التي تساعدهم على تكييفهم مع أهداف النظام.  
 • الوظيفة المستمرة التي تشير إلى أعمال النظام غير المميزة<sup>1</sup>.  
 - (4)ار راد كليف براون: (1858-1881) حاول بناء تحليل الوظيفي انطلاقاً من دراسة النظام الاجتماعي لسكان جزيرة أندمان فهو يرى أن العادات الاحتفالية لسكانها تشكل نظاماً مترابطاً على نحو وثيق و أننا لا نستطيع فهم معناها إذا نظرنا لكل منها على حدى و لكننا يجب أن ندرس النظام بأسره لكي يصل إلى تفسيره فيخلص من ذلك إلى الحاجة إلى منهج جديد يمكن عن طريقه دراسة كل المؤسسات في مجتمع ما أو نمط اجتماعي و دراستها معا حتى نكشف عن علاقتها الوثيقة كأجزاء في نظام عصري و يرى من ناحية أخرى انه من اجل أن يبقى أي نظام اجتماعي يضمن استمراره يجب أن يتطابق مع شروط معينة إذا استطعنا تحديد تلك الشروط العالمية تحديداً دقيقاً بمعنى الشروط التي يجب أن تتطابق مع كل المجتمعات البشرية يكون لدينا قانون سوسولوجي و في مقالة النتائج الأبوي و الأموي حاول صياغة قانون سوسولوجي و ذلك من خلال اعتباره الحياة الاجتماعية البشرية تتطلب هيكله العلاقات الاجتماعية بشكل تتحدد فيه حقوق و واجبات معينة و بطريقة يمكن من خلالها حل الصراعات حول الحقوق دون تدمير البنية نفسها.  
 أما بالنسبة مفهوم وظيفة النظام فهو يرى أنها تكمن في الدور الذي تقوم به الجزء من اجل النسق الاجتماعي الكلي.

### المطلب الثاني: أهم الافتراضات العامة للوظيفية و مقدماتها:

الافتراض الأول: هو أن المجتمع يشكل بناء اجتماعياً و يحدد هذا البناء على انه عبارة عن أنماط ثابتة نسبياً من السلوك الاجتماعي و داخل البناء الكلي هناك أبنية جزئية مهمة في التحليل الوظيفي

<sup>1</sup> خليل خيرى الجليل:الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، دط،( الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي- .الحديث، 481، ص 21.

مثل الأسرة و الدين و السياسة و الاقتصاد.  
الافتراض الثاني: إن كل عنصر من عناصر البناء الاجتماعي يفهم من خلال وظيفته الاجتماعية و تعني الوظيفة نتائج عمل المجتمع ككل و من ثمة إن كل جزء من المجتمع له وظيفة واحدة أو أكثر هامة و هي شرط في استمرار المجتمع و احد الخصائص الجوهرية للنسق هي التوازن من خلال العلاقات المتبادلة و يسمى هذا النوع بالتوازن الاستاتيكي.

### أهم المقدمات الوظيفية:

قام الأستاذ "محيي خليل عمر" بتلخيص أفكار بعض الكتاب الوظيفيين من أمثال حول المقدمات الاجتماعية للوظائف الاجتماعية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

• أن يكون الأفراد داخل المجتمع تجمعهم تفاعلات و علاقات اجتماعية و في نفس الوقت لهم علاقات مع المحيط الاجتماعي.

• يجب أن يكون هناك عدد كافي من الأفراد داخل المجتمع و ذا نوعية اجتماعية فعالة.

• يجب أن يتفاعل هذا المجتمع مع المجتمعات الأخرى بشكل ايجابي لكي تساعد على بقائه في الوضع الاجتماعي.

• يجب أن تكون عملية الإخصاب حيوية و ذات إنتاج بشري مستمر و متناسب مع موارد المجتمع الاقتصادية و الإنتاجية.

• يجب أن يكون هناك نوعان من الأدوار الاجتماعية متميزة الواحدة عن الأخرى الأولى اكتسابية و الثانية منسبة.

• وسائل الاتصال بين الأفراد إذ لكل مجتمع رموز ثقافية يستخدمها للدلالة على الأفعال و الأفكار الاجتماعية و وظيفة هذه الرموز تساعد الفرد على التفاعل مع الآخرين و المحيطين به.

• المعرفة العامة و المشتركة بين الأفراد أي يجب أن تكون هناك مفاهيم عامة بين جميع أفراد المجتمع منبثقة من تاريخهم و ثقافتهم الاجتماعية متفاعلة مع ثقافتهم الحالية و الثقافات الأخرى.

• قواعد و قيم اجتماعية متعلقة بنظم السلوك الاجتماعي.

### المطلب الثالث: وحدات التحليل للنظرية الوظيفية.

• الحاجة الاجتماعية: و هي احد متطلبات النظام التي يبحث عن إشباعها بهدف البقاء في المجتمع بشكل فعال و المثال على ذلك أن النظام التربوي يعمل على إشباع حاجة المجتمع التعليمية و النظام الاقتصادي يشبع حاجة المجتمع الغذائية.

• الأهداف الاجتماعية: و التي تشير إلى غايات بعيدة أو متوسطة أو قريبة المدى يضعها النظام أو احد فروع له بهدف تنظيم العمل و ترتيبه و جعل السلوك فعلا هادفا و هي تبرر وجود النظام و سعيه و بقائه في المجتمع.

• البناء الاجتماعي: و الذي يشير إلى ذلك الكل المؤلف من مجموعة الأنظمة المترابطة مع بعضها

<sup>1</sup>محي الدين مختار: الإتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ط(4 الجزائر، دار- المنشورات الجامعية، 4888، ص 32.

البعض و متكاملة وظيفيا فيما بينها.

• القيم و الأعراف: و التي تشير إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوارثة داخل المجتمع تعكس تفكير الأفراد و طريقة عيشهم و توقعاتهم، و تبرز أفعالهم اتجاه بعضهم البعض و هي أدوات لتوجيه سلوك و تفكير الأفراد.

• الوظيفة الاجتماعية: و التي تتحدد في ذلك النشاط الاجتماعي الذي يقوم به النظام أو احد فروعها بهدف إشباع الحاجات أو الاجتماعية للأنظمة أو الأنساق أو الأنماط الأخرى بغرض المحافظة على بقائه و استمراره و قد حددها "روبرت ميرتون" في نوعين من الوظائف الظاهرة و الوظائف الكامنة.

• النظام الاجتماعي: يتكون النظام الاجتماعي من مجموعة من الأنساق الاجتماعية المترابطة و المتكونة من مجموعة من الأنماط المنظمة لمجموعة من العادات و القيم الاجتماعية و الخبرات الشخصية و لكل نظام أعضاؤه و أفكاره و تقاليده العلمية و الإيديولوجية.

• النسق الاجتماعي: و الذي يشير إلى مجموعة من الأنماط الاجتماعية المترابطة بشكل متكامل بنائيا و المتكافئة وظيفيا.

• الوظيفة الاجتماعية الظاهرة: و التي تشير إلى الأهداف و الغايات الظاهرة التي تهدف النظام إلى تحقيقها و تكون نتائجها واضحة و ظاهرة و يسهل التعرف عليها من قبل أي شخص في النظام.

• الوظيفة الكامنة: و التي تشير إلى تلك النشاطات و الأعمال غير المميزة للنظام و يصعب التعرف على نتائجها و آثارها أو هي الآثار و الوظائف التابعة و المترتبة عن نشاط النظام غير المقصودة.

• الاعتلال الوظيفي: يشير هذا المفهوم إلى معطيات العمل الاجتماعي و تبعاته القابلة للملاحظة المباشرة و لكن لا تساعد الأفراد على تكيفهم مع أهداف النظام الاجتماعي.

• التوازن الاجتماعي.

• التكامل الاجتماعي.

• العقلانية: و التي تشير إلى استخدام الخيارات الحكيمة المبنية على أساس اختيار العقل و ليس على أساس ردود الأفعال العاطفية أو الوجدانية أو القيمة في تفسير و تحليل السلوك الإنساني.

• السلوك الاجتماعي: أي الأثر المترتب عن إرادة الفرد للقيام بفعل شيء معين، بمعنى كل تصرف يصدر عن الفرد الذي يخضع لمؤثرات البيئة الاجتماعية المؤلفة من العراف و القيم و القوانين الاجتماعية و الثقافية<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: نقد النظرية الوظيفية:

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن المثاقبة: نظريات الاتصال، ط4، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2544، ص45.

- وجه الكثير من الباحثون في علم الاجتماع الكثير من الانتقادات لهذه النظرية و التي من بينها الانتقادات التي قدمها الأستاذ "مغى خليل عمر" 1991 و التي يمكن رصدها في النقاط التالية:
- 1/- تهتم النظرية الوظيفية بدراسة الظاهرة الاجتماعية في وضعها الراهن من اجل الوصول إلى سبب وجودها، فهي تبدأ بدراسة الظاهرة من نهايتها للوصول إلى بدايتها.
  - 2/- تعتمد الوظيفية في تحليل الظاهرة الاجتماعية على المقارنة بين أوجه التشابه و الاختلاف دون تفسير و تحليل الظواهر الاجتماعية.
  - 3/- لم تعط الوظيفية تفسيراً كافياً للعلاقات داخل الظواهر الاجتماعية كعلاقات مؤثرة و مرتبطة ارتباطاً حقيقياً.
  - 4/- "جورج هومتر" إن الوظيفة لا تقدم تحليلاً كافياً و واضحاً للأسباب الظواهر الاجتماعية و بالتالي نتائج البحث غير علمية و غير قابلة للاختيار و التحقق العلمي.
  - 5/- تتحيز النظرة الوظيفية عند دراسة الوحدة الاجتماعية، فالنظرية تدرس التكامل الاجتماعي بين الأنظمة الاجتماعية داخل البناء الاجتماعي الواحد الذي يؤدي بدوره إلى التوازن الاجتماعي. و بالتالي يصل إلى السعادة التامة للفرد و المجتمع معاً في حين انه لا توجد هناك سعادة تامة و لا يوجد هناك توازن كامل<sup>1</sup>.
  - 6/- نقطة الضعف في التحليل الوظيفي هي التطرق في الالتزام بالتحليل التكاملي و التكافلي و التوازن الاجتماعي للأنظمة الاجتماعية في حين نجد المجتمعات البشرية تتعرض لانقسامات عميقة و هزات اجتماعية و سياسية و حضارية أدت إلى انهيار العديد من الأنظمة و المؤسسات الاجتماعية.
  - 7/- لم تول النظرية الوظيفية أهمية علمية و جهداً بحثياً لظاهرة الصراع الطبقي بتجاهلها لهذه الظاهرة بل مضمون تحليلها للمجتمع ينفي وجود أي ملامح لظاهرة الصراع.

➤ تمهيد

➤ الديوان الوطني للخدمات الجامعية

➤ لمحة تاريخية عن مديرية الخدمات الجامعية.

➤ مهام المديرية.

➤ أقسام المديرية و أهم خصائصها.

➤ خلية الإعلام و الاتصال.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان المثاقبة: نظريات الاتصال، ط4، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2544، ص50.

- هيكل العام للمديرية.
- المقابلة.
- نتائج الدراسة.
- أهم التوصيات و الاقتراحات.

تمهيد:

بعد الانتهاء من الإطار المنهجي والذي فيه وضعنا إجراءات منهجية وكذا الإطار النظري والذي بدوره يحتوي على كل ما يجب أن يكون فيما يخص الاتصال الداخلي في المؤسسات بصفة عامة وداخل الإقامة الجامعة بصفة خاصة، سيتم التطرق في هذا الإطار إلى المقابلة وبالتالي الوصول إلى نتائج حول الدراسة، للخروج بعد ذلك بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات من شأنها أن تفيد الإقامات الجامعية.

## الديوان الوطني للخدمات الجامعية:

أنشأ الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المؤرخ في 22 مارس 1995، المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003.

إن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور مؤسسة الديوان الوطني للخدمات هو مرور هذه الأخيرة بمرحلتين أساسيتين.

### المرحلة الأولى:

يمكن اعتبار هذه المرحلة بالانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن مراكز للخدمات الجامعية والاجتماعية (COUS) تحوي أحياء جامعية موزعة عبر الولايات الجامعية تحت إشراف مديرية مركزية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت أسم "مديرية النشاطات الاجتماعية والثقافية" "DASC" جاء المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المذكور سابقا لتصبح الخدمات الجامعية عبارة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية ويحل بذلك محل مراكز الخدمات الجامعية، وتعطي الاستقلالية الكاملة في التسيير للأحياء الجامعية التي تصبح تسمى "الإقامات الجامعية" بالإضافة إلى هيئة رقابية أخرى سميت "المنذوبية الجهوية" مهمتها الأساسية الرقابة على تسيير الإقامات الجامعية والتنسيق فيما بينها، ولا علاقة لها بالتسيير.

### المرحلة الثانية:

عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة الديوان الوطني للخدمات الجامعية وذلك عن طريق تعديل وإتمام أحكام المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، ليصبح بذلك للديوان الوطني للخدمات الجامعية مراكز وهيكل محلية تسمى بـ "مديريات الخدمات الجامعية" و"الإقامات الجامعية" ولتحل بذلك مديريات الخدمات الجامعية محل المنذوبيات الجهوية، في عملية الرقابة والتسيير على الإقامات الجامعية وذلك بإعطائها استقلالية مالية أكثر في التسيير.

لمحة تاريخية عن مديرية الخدمات الجامعية :

تعريف بالمديرية :

أنشئت مديرية الخدمات الجامعية مستغنام بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق 22 ديسمبر 2004 ( الجريدة الرسمية العدد 22، الصفحة 18 ) المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتعيين مقرها والإقامات التابعة لها ومشمولاتها. تشمل مديرية الخدمات الجامعية 09 إقامات جامعية 08 مفتوحة موزعة على 03 للذكور و 05 للإناث و إقامة جامعية مغلقة من أجل الترميم ( 1000 سرير خروبة )

\* الطاقة النظرية الحقيقية للأسرة ( بطاقة الإستعاب 12410 سرير) إضافة إلى الإقامة الجامعية الجديدة 2000 سرير القطب الصحي ليصل العدد إلى 14410 سرير .

\* عدد الطلبة المسجلين خلال الدخول الجامعي 2019/2018 يقدر ب 26004 طالب من بينهم 15573 إناث و 10431 ذكور .

\* عدد الطلبة المقيمين حاليا 9852 طالب من بينهم 6874 إناث و 2978 ذكور .

\* تقدر نسبة الطلبة المقيمين بالنسبة للطلبة المسجلين على مستوى جامعة مستغنام 37,88 %.

\* عدد حافلات النقل الجامعي تقدر ب 88 حافلة .

\* عدد الطلبة الممنوحين خلال الموسم 2019/2018 يقدر ب 18085 طالب عدد مستخدمي القطاع بلغ 1371 .

### مهام المديرية:

تعد مديرية الخدمات الجامعية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت الوصاية المباشرة للديوان الوطني للخدمات الجامعية ووزارة التعليم العالي و البحث العلمي، وهي تسهر على القيام بالمهام التالية:

- تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية و السهر على التحسين الدائم لظروف الحياة المادية و المعنوية للطلاب المسجل نظاميا في إحدى مؤسسات التعليم العالي
- ضمان المتابعة والتنسيق ومراقبة الإقامات الجامعية
- توفير وتحسين الظروف الملائمة لإيواء و إطعام الطلبة
- إعداد وتنفيذ مخطط النقل الجامعي
- متابعة و مراقبة و تسيير المنح
- ترقية وتطوير النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية

- تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية.
- المراقبة والتنسيق بين الاقامات الجامعية التابعة لها.
- توفير الخدمات للطلبة فيما يخص الإيواء -الإطعام -النقل -المنح والوقاية الصحية.
- استقبال وتوجيه الطلبة الجدد.
- الانشطة المختلفة بما فيها الرياضية والثقافية والعلمية.
- التكفل بالطلبة الأجانب.
- السهر على التحسين المستمر لظروف الطلبة داخل الاقامات.
- استقبال وتوجيه الطلبة الجدد.
- المساهمة في اعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لها ومتابعة تنفيذها.
- \*ترقية النشاطات العلمية، الثقافية، الرياضية والوقاية الصحية.
- •استقبال الطلبة الأجانب المسجلين نظاميا في مؤسسات التعليم العالي طبقا للتنظيمات المنصوص عليه.
- اعلنت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية عن فتح الارضية المخصصة للإيواء لتسمح للطلبة الجدد بطلب الايواء والاقامة من 08 الى 17 اوت 2019 عبر الموقع <https://progres.mesrs.dz/webonou> حيث سيعاد فتح البوابة من 02 الي 12 سبتمبر 2019 .
- يتم استقبال الطلبة في الإقامات الجامعية حسب قدرات الاستقبال لكل مدينة جامعية. من ناحية أخرى، لا يستفيد من الإيواء إلا الطلبة الأقل عن 28 سنة المقيمين عن بعد 50 كلم وأكثر عن مكان . تسجيلهم البيداغوجي بالنسبة للذكور، و 30 كلم أو أكثر بالنسبة للإناث
- 3- اقسام المديرية:
- تشمل مديريةية الخدمات الجامعية اربعة اقسام:
- قسم الموارد البشرية:
- مصلحة تسيير المسارات المهنية.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
- قسم المراقبة و التنسيق:
- مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.
- مصلحة الايواء.
- مصلحة النقل.
- مصلحة الاطعام.
- قسم المالية و الصفقات العمومية:
- مصلحة المحاسبة والميزانية.
- مصلحة الصفقات العمومية.
- مصلحة المتابعة والتجهيزات.



## قسم المنح:

- مصلحة تقديم المنح.
- مصلحة تجديد المنح.
- يعتبر قسم المراقبة و التنسيق المسؤول الأول أمام المديرية عن مراقبة الإقامة في تسيير و تقديم أحسن مستوى من الخدمات الجامعية للطلاب لذلك فهو همزة الوصل بين إدارة الإقامة الجامعية و المديرية ، من أهم مهامه:
- إعداد استراتيجية الإيواء من خلال التوفيق بين حجم طلبات الإيواء و الإمكانيات المتاحة من إقامات و وحدات الإيواء.
- إعداد و مراقبة تنفيذ استراتيجية الإطعام من أجل ضمان تقديم العدد الكافي و النوعية الجيدة من الوجبات للطلبة.
- إعداد و متابعة مخططات النقل الجامعي بين الإقامة الجامعية و مؤسسات التعليم العالي.
- إعداد برامج النشاطات الثقافية و الرياضية و متابعة تطبيقها. مراقبة نوعية الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الأعوان المكلفين بذلك .
- المحافظة على ممتلكات مديرية الخدمات الجامعية من التخريب و الإهمال و ضمان الاستغلال الرشيد لها.
- التنسيق بين الإقامة الجامعية في استغلال الموارد و المنشآت المتاحة و تقديم مختلف الخدمات الجامعية.
- تسيير برنامج التنسيق و المراقبة لضمان التطبيق الصارم للقوانين و محاربة كل السلوكيات غير القانونية سواء من طرف الطلبة أو أي طرف آخر.
- مصالح قسم المراقبة و التنسيق:
- ينطوي قسم المراقبة و التنسيق على 4 مصالح مقسمة حسب نوع الخدمة المقدمة للطلاب، وكل مصلحة لها فرع على مستوى الإقامة الجامعية وهي:
- مصلحة الإطعام
- مصلحة الإيواء
- مصلحة النقل
- مصلحة النشاطات الثقافية ، العلمية ، الرياضية و الوقاية الصحية
- قسم المالية و الصفقات العمومية
- يعتبر قسم المالية و الصفقات العمومية من الأقسام المحورية في مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب و يعني بالأساس بكل العمليات المتعلقة بالأمر المالية بدءا بتحضير دفاتر الشروط لمختلف الصفقات المتعلقة بالنقل و الإطعام كما يشرف أيضا على عملية إعداد و تسديد أجور المستخدمين كما يمارس مهمة رئيسية رقابية على صرف الميزانية و ينفذ هذه المهام على مستوى القسم مصلحتين و هما:
- مصلحة الصفقات العمومية:
- و هي المصلحة التي تقوم بإعداد مشاريع دفاتر الشروط و تقديمها للجنة الولائية المشرفة على

دراستها وتأشيرها، و بعد ذلك تباشر المصلحة مهام الإعداد والإعلان على الإجراءات الإدارية المتعلقة بإبرام الصفقات و التي توكل مهمة متابعتها وتقييمها للجنة خاصة تنشأ على مستوى المديرية هي لجنة فتح وتقييم العروض ويرأسها مدير الخدمات الجامعية وتتكون من أعضاء يتم إختيارهم وفق الكفاءة والمناصب التي يشغلونها.

مصلحة الميزانية والمحاسبة:

وهي تعنى بالإشراف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية وهي تقسم إلى فرعين من النفقات

**الفرع الأول:** يختص بالعتاد و تسيير المصالح وتشمل تسديد النفقات ، و الأدوات و الأثاث ،العتاد و لوازم الإعلام الآلي و التكاليف الملحقة ، الألبسة ، حظيرة السيارات ، صيانة المباني ، مصاريف التكوين القصير المدى بالجزائر للموظفين ، وتحسين المستوى و تجديد المعارف و الإمتحانات و المسابقات.

أما الفرع الثاني فهو يختص بالمنح والتغذية و النقل.

**فرع الأجور:** يعتبر فرع الأجور من الفروع التابعة لمصلحة الميزانية ، وهي تعنى بمتابعة الأجور و الرواتب الخاصة بالمستخدمين و العمال ، سواء على مستوى المديرية أو على مستوى الإقامات الجامعية التابعة لها

**قسم الموارد البشرية:**

يعنى هذا القسم بالكوادر البشرية الموضوعه تحت تصرف المديرية من إطارات و كفاءات تسهر على التكفل بانشغالات الطلبة في كافة الاقسام و المصالح المخصصة لفائدتهم.

**و من مهامه:**

تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.  
ضمان وضع حيز التنفيذ لمخططات التكوين و تحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

إعداد و تنفيذ إستراتيجية التوظيف من خلال تحديد الاحتياجات البشرية للمديرية (العدد و المؤهلات).

إعداد خطة انتقاء العمال و الموظفين.

يشمل قسم الموارد البشرية المصلحتين التاليتين:

**مصلحة تسيير المسارات المهنية:**

وتهتم بمتابعة و تقدير المسار المهني للعمال و تنقسم بدورها إلى فرعين يهتم الأول بالتوظيف الداخلي و يشمل الترقيات، الأقدمية، الامتحانات المهنية، الإشراف على عقود التمهين، عقود التربص وكذا الإشراف على اللجان التأديبية و لجان الطعن. أما الفرع الثاني فهو خاص بالتوظيفات الخارجية و تشمل التوظيف على أساس: الشهادة ، الإختيار ، الفحص المهني ، وكذا التوظيف المباشر.

**مصلحة التكوين و تحسين المستوى:**

- تهتم برفع مستوى أداء الموظفين على مستوى المديرية، ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد، أو الموظفين الذين حصلوا على ترقية من خلال تنظيم دورات تكوينية لصالح العمال والموظفين

- **قسم المنح:**

- **يتكفل قسم المنح بالمهام التالية:**

- دراسة ملفات الطلبة الخاصة بالمنحة و متابعتها طيلة المسار الدراسي للطلاب.

- ضمان عملية تجديد المنحة بصفة دائمة كل سنة و دراسة ملفات التجديد بما يتوافق و قوانين تسيير المنح.

- ضمان الدفع المنتظم للمنحة كل ثلاثي.

- تسيير ملفات المنحة للطلبة المحولين من و إلى المركز الجامعي لولاية عين تموشنت.

- متابعة ملفات المنحة الخاصة بالطلبة الاجانب و التكفل بها.

- **كما يشمل قسم المنح مصلحتين فرعيتين هما:**

- **مصلحة تقديم المنح:**

- تهتم هذه المصلحة بوجه خاص بالطلبة الجدد من خلال استقبال ملفاتهم و دراستها.

- **مصلحة تجديد المنح:**

- تتمثل مهمة هذه المصلحة في السهر على التسيير الحسن لعملية تجديد المنحة بداية كل سنة

- جامعية بالنسبة للطلبة القدامى

- النشاطات الثقافية ، العلمية و الرياضية

- **النشاطات الثقافية ، العلمية و الرياضية**

- **الخدمات الجامعية الثقافية**

- الحياة الجامعية فترة مميزة في حياة الطالب فخلالها يتزود الطالب بالرصيد المعرفي و العلمي

الذي يتلقاه في تكوينه، كما تعتبر مرحلة مهمة في بناء شخصيته لذلك و جب تنمية البعد الوطني

و الإحساس بالانتماء و تقوية عناصر الوحدة الوطنية، التي تعد من المهمات الأساسية للجامعة

باعتبارها كمؤسسة وطنية للتربية و التكوين تشرف هذه المصلحة على تأطير النشاطات

الثقافية ، العلمية و الرياضية على مستوى المديرية و التنسيق مع مصالح النشاطات على

مستوى الإقامات الجامعية التابعة لها حيث تسعى إلى تنفيذ السياسة المنتهجة من طرف الديوان

الوطني للخدمات الجامعية في مجال الأنشطة، و يتجسد ذلك من خلال مختلف البرامج

النشطوية المسطرة من طرف المصلحة على مستوى المديرية و الإقامات الجامعية و بالتنسيق

مع مختلف التنظيمات الطلابية المعتمدة وكذا العمل على المشاركة الفعالة في مختلف

التظاهرات الثقافية و الدورات الرياضية، المنظمة تحت إشراف الديوان الوطني للخدمات

الجامعية ، و يسهر على كل هذا مجموعة من الإطارات و الأعوان المتكويين في إختصاصات

مختلفة كالمونتاج و تقنيات الأنترنت و السمعي البصري و التأطير الرياضي و الثقافي.

- **الوقاية و الصحة الجامعية**

- يهتم فريق الصحة الجامعية المكون من أطباء و ممرضين بانجاز ما يلي:

- تطبيق المبادئ التوجيهية للصحة الأكاديمية.
- إنشاء توقعات الأدوية والمستحضرات الصيدلانية والمعدات التقنية.
- إنشاء بطاقة الصحة الجامعية.
- تقييم أنشطة المراكز الطبية الجامعية.
- تنظيم وتطوير التعليم من أجل القضايا الصحية.
- تحديد المشاكل القائمة حالياً في الأوساط الجامعية الصحية واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- متابعة المصابين بأمراض مزمنة أو المسعفين.

## و من اهدافه:

- التغطية الصحية عبارة عن مجموعة من الأنشطة الوقائية والعلاجية التي تجرى للطلاب في الجامعات.
- التكفل بالمشاكل الصحية مع العمل على التطوير النفسي الاجتماعي للطلبة وهذا من أجل تعزيز صحتهم البدنية والعقلية والسماح لهم بالاندماج في الحياة الطلابية جيدة.
- الكشف المبكر عن المرض والعجز.
- تقديم الاستشارات الطبية وشبه الطبية بناء على طلب من الطلاب الموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية.
- ضمان مراقبة النظافة في الوسط الجامعي.
- طرح مواضيع تعليمية عن الصحة.
- **1-الفحص الطبي الروتيني :**
- هو الفحص الطبي المنتظم لطلاب معينين، تسجل نتائجه و ملاحظاته في السجل الطبي الذي يحوي وثيقة تقنية قيمة للطلاب خلال فترة الدراسة. و الهدف من ذلك هو الكشف المبكر أو العجز حتى يتم التكفل بالطلبة المرضى على أحسن وجه.
- 2-زيارة طبية حسب الطلب، تريض و مراجع:
- يستفيد كل الطلبة من الفحص الطبي و الرعاية الروتينية حسب الطلب.
- **3-مراقبة نظافة المؤسسات الجامعية :**
- مراقبة المطاعم و أجنحة الغرف.
- 4-الرقابة الغذائية:
- مراقبة نوعية الغذاء هو أمر مهم للغاية سواء على مستوى الاقامات الجامعية أو في نظام التغذية الجماعي. ما يتطلب تحضير الأغذية لعدد كبير من الأشخاص تقدم عادة في نفس الوقت. و لذلك فان أي خطأ في النظافة قد يسبب ضررا كبيرا في صحة الطلبة.
- 5-رقابة موظفي الإطعام:
- يجب على الموظفين المسؤولين عن الإطعام أن يكونوا على نظافة تامة جسما و هنداما.
- يخضع الموظفون المسؤولون عن الإطعام لمراقبة طبية دورية.
- لا يسمح لأي شخص يشتبه فيه أو يعرف عنه أنه يعاني من أمراض الجهاز التنفسي أو أي

أمراض معدية أخرى أن يشارك في الإطعام.

#### 4 - خلية الإعلام والاتصال: (خارج الهيكل التنظيمي للإدارة)

هي عبارة عن مكتب يقوم بأعمال الأتصال داخل المؤسسة وبينها و بين الجهات المختلفة التي قد تتعامل معها ، وكذا تكلف بالعلاقات العامة بين أقسام ومصالح المديرية وكذا الاقامات الجامعية، ومختلف القطاعات على المستوى المحلي ومديريات الخدمات الجامعية والديوان الوطني للخدمات الجامعية، كما تنور الرأي العام سيما الطلبة بالمعلومات والمعطيات المرتبطة بالخدمات التي تسهر عليها مختلف مصالح القطاع على غرار الايواء، الإطعام، النقل، المنحة والنشاطات الثقافية، الرياضية، العلمية والوقاية الصحية.

كما لها علاقة مباشرة بالهيئات الإعلامية وممثليها من صحفيين ومراسلين صحفيين على المستويات الثلاث محليا، جهويا ووطنيا، باستخدام الية الكتابة عن طريق المنشورات وكذا تسجيلات بصرية (فيديوهات).

- الحرص على التواصل الدائم والمستمر مع الرأي العام من خلال القنوات الإعلامية من صحافة (مكتوبة- سمعية وبصرية) بتحرير منشورات رسمية حول مختلف الاحداث والفعاليات التابعة للقطاع ككل، وكذا باستعمال مختلف الوسائط المتعددة على غرار شبكات التواصل الاجتماعي والموقع الالكتروني الرسمي للمديرية.

- التنسيق الاعلامي بين مختلف مصالح القطاع واقسامه وكذا إدارات الاقامات الجامعية، باستخدام البريد الالكتروني الذي يتم الاعتماد عليه في ارسال واستقبال المراسلات الادارية الرسمية.

- التواصل مع السلطة الادارية المركزية الادارية ممثلة في الديوان الوطني للخدمات الجامعية من خلال ارسال واستقبال المراسلات الادارية الرسمية عن طريق بريد الكتروني رسمي خاص بين المديرية والديوان.

- التواصل مع باقي مديريات الخدمات الجامعية عن طريق البريد الالكتروني الرسمي.

- التنسيق مع معظم القطاعات والمديريات التنفيذية والهيئات الامنية على المستوى المحلي من أجل عقد أيام دراسية او تكوينية أو حملات تحسيسية لفائدة الطلبة أو العمال.

- تسجيل كل الملاحظات التي تطرح في الدورات التكوينية ، الاجتماعات ، المحاضرات الملتقيات ثم دراستها و تحليلها و السهر على تطبيقها .

- تلقي الشكاوي من الجمهور و ارائه حول الخدمات المقدمة و التنسيق بهذا الصدد مع ذات العلاقة بالمؤسسة .

- التعريف بأهداف و أنشطة المؤسسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة .

- متابعة ماينشر و يذاع عن أنشطة المؤسسة و إعلام المسؤولين بذلك .

- توثيق الصلة بين العاملين بالمؤسسة من جهة و بين المسؤولين من جهة أخرى .

- ونشير أن وظيفة الإتصال هي وظيفة ذات طبيعة استشارية لاينبغي أن تلحق بأي إدارة من الإدارات التنفيذية .

## الإدارة الإلكترونية

نتيجة للتطور الإلكتروني الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية شهد العالم بروز مفاهيم جديدة بدءا بمفهوم نظم المعلومات الإدارية مرورا بمفهوم التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية انتهاء بالمفهوم الأعم وهو الإدارة الإلكترونية إن الحاجة الماسة لإدارة جديدة تستطيع التعامل مع المتغيرات المتجددة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات يدعو إلى الاتجاه نحو البحث عن أساليب حديثة متطورة في الإدارة تمتاز بالديناميكية بعيدا عن الثبات، و تتمتع مواردها البشرية بمهارات فكرية و تقنية عالية مقرونة بالإبداع و القدرة على التغيير. لذلك فقد عدت الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد المتغير فأصبحت إعادة تصميم هيكلية لمختلف التفاعلات ضرورة و ركيزة أساسية له . الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى:

- عادة تصميم هيكلية لمختلف التفاعلات بين المؤسسات و الجماعات والأفراد، ويرتبط ذلك مع إعادة تنظيم لمختلف العمليات التي تقوم بها الإدارات، ويتطلب ذلك إجراء تحليل دقيق لمختلف لوظائف التي تؤديها في المنظمات.

- تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة من أدوات التدبير الإداري العصري، حيث إنه ولمسايرة تحديات العولمة دأبت مجموعة من الدول على نهج هذا الأسلوب المتطور والمعتمد بالأساس على مفهوم إدارة بلا ورق

- وبناء على هذا التأسيس، يبدو أن موضوع الإدارة الإلكترونية يطرح مجموعة من التساؤلات المتعلقة بجوانبها النظرية و العملية، مما يجعل من المفيد التطرق إلى الإدارة الإلكترونية من خلال إطارها العام والتطبيقي في الواقع حيث تبنت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي كما هو معروف نمط عمل إلكتروني من خلال نظاما لتسيير الأمور البيداغوجية و الخدماتية ، و هذا ما سوف يتم التركيز عليه خاصة على قطاع الخدمات الجامعية من خلال تتبع المسيرة الفكرية والعلمية للإدارة الإلكترونية ومعرفة واقع تطبيقها و التعرف على آليات التعامل معها

### توصيات الملتقى الوطني الأول حول الإدارة الإلكترونية والخدمات الجامعية نظام

#### PROGRES أنموذجا :

ضرورة نشر الثقافة الإلكترونية في الأوساط الجامعية

- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية و التقنية للاندماج في نظام

- عقد دورات تكوينية و أيام إعلامية تحسيسية لجميع الفاعلين و مستخدمي نظام

#### PROGRES

- استحداث وظائف تمكن مستخدمي هذا النظام علي مستوى الخدمات الجامعية من الاطلاع

علي مختلف الوضعيات البيداغوجية للطلبة الجامعيين

- مسايرة و تكامل بين مختلف القطاعات في مجال الرقمنة

- ضرورة تحيين قاعدة البيانات للطلبة الجامعيين حتي يتسني لمديريات الخدمات الجامعية

لإيواء الطلبة المحولين من جامعات أخرى

- استخراج بطاقة المقيم و النقل للطلاب الجامعي من نظام PROGRES

- تمكين الطباعة الإلكترونية لبطاقة الإيواء والنقل من خلال نظام PROGRES

- اقتراح إنشاء مصلحة الإحصاء و الإعلام الآلي والرقمنة علي مستوى المديریات وإدماجها في الهيكل التنظيمي
- زيادة تدفق الانترنت وخاصة أثناء عملية التسجيلات
- تحيين النصوص القانونية و التنظيمية بما يتماشى و متطلبات الإدارة الالكترونية
- تقيين عملية التوقيع الالكتروني

#### – هيكل العام للمديرية :

- للتعرف على كيفية تسيير المديرية يجب علينا ان ندرس عمل و دور كل قسم و ذلك حسب الأعمال الموجهة اليها .
- قسم الموارد البشرية.
- قسم المراقبة و التنسيق.
- الإطعام - النقل - الإيواء
- النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية .
- قسم المالية و الصفقات العمومية.
- قسم المنح.

#### المقابلة:

ثم إجراء المقابلات مع موظفي بالإقامة الجامعية بولاية مستغانم ، التي تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 46 سنة ما فوق ، يشتغلوا بمختلف مصالح و الفروع، بخبرة متفاوتة تتراوح ما بين سنة ( 1 إلى سنتين ( 02 ) إلى أكثر من عشرة سنوات خبرة و كانت المقابلة كالتالي:

ماهى وسائل للاتصال الحديثة المعتمدة داخل المؤسسة؟

من خلال هذا المحور ستم معرفة و وسائل الاتصال المعتمدة داخل الإقامة الجامعية بمستغانم فيما تفيدهم تلك الوسائل و كيف ساهم في تسيير الحسن لاداء المعنى و كيف كانت طبيعة الاتصالات وماذا أضافت لهم ورأي الموظفين في الاتصال ووسائله، وهل إستفادت المؤسسة منها.

وهذا السؤال أجاب عليه أكثر الموظفين من جميع مصالح أجمع معظم المبحوثين على أنهم يستخدمون وسائل الاتصال الحديثه داخل المؤسسة أثناء العمل من الانترنت و حتى الهاتف الذي هو صالح لكل زمان و مكان و مازال يحافظ على مكانته إلى حد الآن.

باعتباره من وسائل الاتصال سواء السلوكية و اللاسلوكية ونستشهد بالمبحوث باحد العمال داخل الإقامة ذات خبرة 05 سنة مستواه الدراسي سنة رابعة متوسط عامل بقسم التقني الذي قال " أن الانترنت في أكثر الوسائل التكنولوجية الحديثة استعمال في الخدمة تاينا " وأجابت أيضا احدى العاملات ذات خبرة 02 سنة ومستواها الدراسي الثالثة ثانوي و تعتبر موظفة رئيسية " ان الرسائل الادارية في رأي هي الأكثر الوسائل إستعمالا .

و لكن توجد وسائل أخرى مثل الأنترنت و الفاكس و الهاتف تعتبر شبكة الاتصال الداخلية في الوحدة حيث يتم بواسطتها تبادل البيانات و المعلومات فيما يخص النشاطات و الخدمات بينهما. في حين صرحت احدى العاملات دات خبرة 30 سنة عاملة بمكتب الجرد مستواها الدراسي الثالثة ثانوي التي قالت "انا لا احتاج الى هذه الوسائل بل احتاج فقط الى ورقة و قلم أو جهاز اعلام الي.

فيما تفيدكم تلك الوسائل كيف تساهم في تسير الحسن للعمل ؟  
"فرد علينا" هذه الوسائل الحديثه تساهم بشكل فعال في تحسين خدمات الإتصالات جودة و سرعة في اوصول المعلومات" و. قال " هذه الوسائل تفيد في تحسين الخدمات و سرعة اوصول المعلومات و تنظيم الوقت بتكلفة اقل".

تفيد هذه الوسائل الحديثه حاليا في ارسال و استقبال المعلومات و البيانات في وقت جد قياسي بمقارنة بما سابق مثل الفاكس ، حاليا بواسطة البريد الالكتروني ارسال المعلومة من دون وسيط . هذه الخدمة تسمح بوصول المعلومات و البيانات في وقت ظرفي و تقصيرا للوقت و المسافة ، الوقت مهم " سميت عند المبحوث بالشبكة الافتراضية.

تفيد هذه الوسائل في نقل الجيد لسير معلومات بسرعة فائقة" داخل المؤسسة و الاضطلاع على نشاطها و تمكن الموظفين من ارسال المعلومات و إستقبالها عبر اي مسافة و في اي مكان وفي اي وقت.

هل تعتمدون على تقنية الاتصال عن بعد؟

**اجابت المبحوثة** التي تبلغ من العمر 28 سنة مستواها التعليمي الجامعي، تعمل بالمكتب الخاص بمصلحة المستخدمين، "قالت طبيعة عملي تستلزم الاتصال عن البعد " البريد الالكتروني دائما عن طريق شبكة الانترنت. حيث تقنية الاتصال عن بعد داخل المؤسسة للمؤسسة تكون وفق نظام GHIA. " و نعتمد على تقنية الاتصال عن بعد و التي وفرتها الشبكة الانترنت و EMAIL خدمات البريد الالكتروني.

فتقنية الاتصال عن بعد غير متوفرة في كل مصالح المؤسسة و لكن طبيعة عملي تتطلب هذه التقنية و الممثل في البريد الالكتروني كما لا يمكن إستغناء عن الهاتف"

- كما اكد بعض العمال تقول انا لا احتاج الي هذه الوسائل بل احتاج فقط لورقة و قلم

على حد تعبيرها ،اضافة إلي الرسائل البريدية و لا يستخدمون الاتصال عن بعد ، و باعتبار الهاتف وسيلة الاتصال عن بعد.

- كما صرح العديد من الموظفين بأنهم لا يعتمدون على تقنية الاتصال عن بعد بل يستخدموا الهاتف وهي حاجة ضروري اصبح امر حتمي لإدخال هذه التقنية جديدة، حسب متطلبات المؤسسة باعتبارها مؤسسة فلا بد من المؤسسة ان تنتقل الى بعض الوسائل الحديثه.

**هل الاتصال الداخلي يؤدي دورا مهما في الإقامة الجامعية؟ كيف ذلك ؟**

أن الانترنت من الوسائل الأكثر استعمالا أي التي تمثل أحد الخيارات تكنولوجيا الاتصال الحديثه معاصرة أما المؤسسات الاقتصادية الاستثمارية الخدماتية ذلك في ظل تفردا بالإعتماد على الاتصال على الحاسوب الالكتروني بما اصبحت " علامة من العلامات من العصر " وخدماتها



تتفع مصالح المؤسسة و موظفين في سرعة التواصل بين هذه العملية و الوحدات الأخرى . الإهتمام بالطلبة و جلبهم لتعامل مع الادارة اعتبار الأتربنت فضاء افتراضي يسمح بتجميع مصادر المعلومات المختلفة.

**ما هي الوظائف التي تقوم بها خلية الإعلام والاتصال؟-**

ان الوظائف الاتصال الحديثة لها فوائد عديدة في تسيير حسن للعمل .فهي تمثل أرقى ما توصلت اليه البشرية من تطور و إمتزجت بكل وسائل الاتصال ألا وهي شبكة الأتربنت تساهم بشكل كبير في هذا التطور و من خدمات البريد الإلكتروني أكثر الخدمات شيوعا و استخداما، تمكن من تبادل المعلومات مع مختلف جهات العمل، سهولة الإرسال و انخفاض التكاليف و إختصار المسافة.

**كيف يتم نقل معلومات و تبادلها في عمل داخل مؤسستكم ؟**

صرح الجميع المبحوثين انه يتم نقل المعلومات و تبادلها داخل المؤسسة التي يعمل بها عن طريق الأتربنت و البريد الإلكتروني ويستخدم من الشخص في اغلب الاحيان .  
- كما صرح لنا أحد العمال بمصلحة الادارة و الوسائل من هنا نخدمو بالأتربنت و اذا بغيت نتواصل مع زمالائي فيما بين المصالح المؤسسة يستعمل الأتربنت من خدمات البريد الإلكتروني و لا هاتف و مرات نروح نهدر معهم روجي.

اما بالنسبة الى نقل المعلومات و البيانات خارج المؤسسة فيعتمد عن الأتربنت و البريد الإلكتروني فقط هذا ما اجابت عنه المبحوثة والتي تقول باش نقلو المعلومات الاقامات الأخرى التي تتعامل معها نستخدم الأتربنت خاصة البريد الإلكتروني لانه يتميز بسرعة و ربح الوقت خاصة اذا كانت هذه المعلومات هذه الخدمة يستعملها المدير اكثر صرحت bon de demandé تحتاج نقلها عن طريق بريد الكتروني متلا:

احد الموظفين قالت يتم تبادل المعلومات و بيانات عن طريق وسائل الاتصال المدنية من بينها المؤسسة 'est obligé وكذلك يبادل المعلومات و تنقلها يكون بواسطة الاوراق لأن في بعض مرات system كاين كاشي في تلك وثيقة.

**كيف تحقق لك هذه الوسائل ما تريده من اتصالات لنقل معلومات؟**

اختلفت الآراء و الأجوبة فما بين مبحوثين هناك من يقول نعم حققت ما نريده من اتصال و هناك من مبحوثين من ينفي و أن معظم المبحوثين ان استخدم هذه الوسائل يحقق ما يريده من اتصال ونقل (المعلومات و ذلك خاصة الأتربنت و البريد الإلكتروني ،في حين ان فئة اخرى من المبحوثين ترى ان هذه رسائل لا تحقق لهم ما يريدونه من الاتصال لنقل المعلومات و ذلك رغم راقيل التي تواجههم عند استخدام هذه وسائل مثل مشاكل تقنية و العطل الفني للأجهزة.

**نتائج الدراسة:**

نوع الاتصالي الغالب في الجامعة هو الاتصال الرسمي، الذي يعمل على نقل المعلومات والتعليمات والأوامر .  
- وسائل الاتصال الأكثر استخداما داخل الجامعة هي الملصقات والإعلانات وتليها المراسلات الكتابية.

- تعتمد الجامعة في اتصالاتها الداخلية على وسائل اتصال حديثة.
  - للاتصال الداخلي أهمية كبيرة داخل الجامعة فهو يضمن توصيل البيانات والمعلومات إلى كل الجهات وعلى مختلف المستويات، وله تأثير إيجابي داخل الجامعة
  - إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على نشاط وفعالية الجامعة، وذلك عن طريق السرعة في انتقال المعلومات واختصار الوقت والجهد.
  - إن أهمية الاتصال تتمثل في أنه يضمن توصيل البيانات والمعلومات إلى مختلف المستويات.
  - إن قوانين الاتصال في الجامعة لها فعالية وتأثير إيجابي على العملية الاتصالية بها.
- الإقتراحات والتوصيات:**

- في ضوء النتائج المتحصل عليها، والمستفاد من البحث الميداني الخاص بموضوع " واقع الاتصال الداخلي في الجامعة يمكننا تقديم جملة من التوصيات وهي كالآتي:
- استحداث مصالح للاتصال والعلاقات العامة على مختلف كليات الجامعة لتتكفل بعمليات التنسيق والتخطيط والتوجيه والرقابة داخل الجامعة.
- توظيف الكفاءات من أهل الإختصاص في مصالح الاتصال والعلاقات العامة.
- تكوينية لهم لتنمية مهاراتهم الاتصالية ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصال.
- تطوير وتعميم التكنولوجيات الحديثة على مختلف الإدارات والمصالح لتسهيل عملية الاتصال بالجمهور الداخلي للجامعة.
- الإهتمام بالاتصال الداخلي في الجامعة من خلال إعطاء أهمية أكبر للاتصال الصاعد والنازل فيها.
- إطلاع الجمهور الداخلي للجامعة بقوانين الاتصال الموجودة بها وتفعيلها لضمان السير الحسن للعملية الاتصالية بها.
- تفعيل روح المشاركة للجمهور الداخلي في إتخاذ القرارات وحل المشاكل الخاصة بالجامعة.
- دعم الوسائل الاتصالية بوسائل حديثة كاللوحات الإلكترونية بدل الملصقات التقليدية.

## خاتمة:

الحياة الجامعية فترة مميزة في حياة الطالب فخلالها يتزود بالرصيد المعرفي والعلمي الذي يتلقاه في تكوينه كما تعتبر مرحلة مهمة في بناء شخصيته وتعتبر الاقامات الجامعية فضاء حيا للنشاطات الثقافية والعلمية والرياضية وفرصة لاكتشاف المواهب والإبداعات التي تزخر بها الشريحة الطلابية مما يستوجب تشجيعها وتوفير ظروف تنميتها من خلال برامج النشاطات و المنافسات والتبادل التي تشرف علي توجيهها المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية ، كما تسعى الإقامة الجامعية لتقديم خدمات ذات أبعاد متنوعة ثقافية وعلمية ورياضية وحتى الاجتماعية.

وعلى غرار كل الاقامات الجامعية فإن الإقامة الجامعية شمومة للبنات 2000 سرير ومنذ أن فتحت أبوابها في سنة 2009 تسعى جاهدة لتقديم أحسن الخدمات للطلبات المقيمتات وتعتبر مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية من أهم المصالح على مستوى الإقامة وهي بمثابة نواة لصقل المواهب نظرا للدور الهام الذي تلعبه فهي تضمن السير الحسن لمختلف أنواع النشاطات واهم ما يميزها كونها تعتمد أسلوب الحوار في معاملاتها مع مختلف التنظيمات الطلابية المتواجدة بالإقامة .

وعليه فقد سطرت مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية برنامجا مدروسا وسخرت له إمكانيات بشرية ومادية من أجل إنجاحه وذلك بتفعيل فتح أبواب قاعة الانترنت وقاعة التلفاز وقاعة الرياضة والمكتبة والنادي على مدار الأسبوع كما تتوفر الإقامة على نوادي بغية الترفيه على المقيمتات ملئهم لاوقات فراغهم بأنشطة مختلفة.

وقد تم تسخير كل الجهود المادية والبشرية حتى يتمتع الطالبة بخدمات ذات نوعية تليق بمقامها الاجتماعي ومستواها العلمي.

تعتبر الإقامة الجامعية مركز إشعاع وتوجيه للمجتمع، فيها تتمركز الإطارات العليا من أساتذة وباحثين ومبدعين، ومنها تتخرج إطارات الأمة ومنها تنطلق الحركات الإصلاحية، لهذا يمكن اعتبارها قلب الأمة النابض الذي يحرك المجتمع ويقود أحداثه، وهي كأي مؤسسة تتطلع إلى المحافظة على استقارها وضمان السير الحسن لمصالحها، ولعل هذا لا يتحقق إلا من خلال أرضية متينة تعتمد على اتصال فعال يشغل جزءا هاما من كل ما تقوم به الإدارة داخلاق الإقامة الجامعية، فسوء العمليات الإدارية يكون مرجعه الاتصال الضعيف أو السوء، لذلك على مديرية الخدمات الجامعية اعتماد مخطط اتصالي سليم وخلق عملية اتصال فعالة تكون في مستوى تطلعات الطلبة وكذا الموظفين فيها.

## قائمة المراجع:

- منال طلعت محمود: **مدخل إلى علم الاتصال**، ط4 مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2552.
- بسام عبد الرحمان المثاقبة: **نظريات الاتصال**، ط4، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2544).
- خليل خيرى الجليل: **الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية**، دط، (الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي- الحديث، 481).
- عيد طه محمود والسيد محمد ناس: **قضايا في التعليم العالي والجامعي**، دط، (مركز آيات للطباعة- والكمبيوتر، 2003).
- (- عزي عبد الرحمان وآخرون: **علم الاتصال**، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 4882).
- محي الدين مختار: **الإتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الإجتماعية**، ط (4الجزائر، دار - المنشورات الجامعية، 4888).
- لحسن عبد الله باشيوة و آخرون: **البحث العلمي: مفاهيم أساليب تطبيقات**، (الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 255).
- محمد منير حجاب: **نظريات الاتصال**، ط4مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 254.

الفهرس:

أ-ب	مقدمة
01	الاشكالية
02	أهمية الدراسة
03-02	أسباب الموضوعية - أهداف الدراسة
04	منهج الدراسة
05-04	المقابلة
07-05	مجال الدراسة
09-07	ضبط المفاهيم و المصطلحات
11	اسباب اختيار الموضوع

### الفصل الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

17-14	المطلب الأول: عناصر وأشكال الاتصال الداخلي
25-17	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي ووظائف
30-26	المطلب الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي

### الفصل الثاني: دور الاتصال الداخلي

33-31	المطلب الأول: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي
34-33	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الداخلي
37-34	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

### الفصل الثالث: ماهية النظرية الوظيفية

40-37	المطلب الأول: تعريف النظرية الوظيفية و أهم روادها
41-40	المطلب الثاني: أهم الافتراضات العامة للوظيفية و مقدماتها
43-41	المطلب الثالث: وحدات التحليل للنظرية الوظيفية
44	المطلب الرابع: نقد النظرية الوظيفية

.....	الإطار التطبيقي
45.....	تمهيد
46.....	نشأة و تطور الديوان الوطني للخدمات الجامعية
47.....	لمحة تاريخية عن مديرية الخدمات الجامعية
48.....	مهام المديرية
55-49.....	أقسام المديرية
56-55.....	خلية الإعلام والاتصال
58-56.....	الإدارة الالكترونية
62-59.....	المقابلة
.63.....	الإقتراحات والتوصيات
64.....	خاتمة