



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال  
تخصص : إتصال تنظيمي  
السنة : الثانية ماستر



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

واقع الإتصال الداخلي في الخدمات الجامعية  
مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم "أنموذجا"  
\_دراسة ميدانية\_

تحت إشراف الأستاذ:

\*بوعمامة العربي



مقبولة للإيداع مكتبة

من إعداد الطلبة:

\*بوجلطية توفيق

\*بوزيد حمزة

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ محاضر	بعلي محمد
مناقشة	أستاذة محاضرة	عيسى عبيدي نورية

السنة الجامعية : 2022/2021

الإله كداه

## الهدايا

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنه الصحة والعافية

والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى البرفيسور المشرف (العربي بوعمامة) على كل ما قدمه لنا

من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة كما

نتقدم بجزيل الشكر إلى اعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

ولا ننسى تقديم الشكر الجزيل لكل الأساتذة المحترمين والأستاذات بجامعة عبد الحميد ابن

باديس مستغنام .

نقول لكم شكرا جزيلاً على كل مجهوداتكم.

بوزيد حمزة

بوجلطية توفيق

الفحص الرس

الفصل المنهجي

ب	مقدمة عامة:	04
04	الإشكالية:	05
05	التساؤلات الفرعية	06
06	الفرضيات	06
06	التصور المنهجي للدراسة:	06
06	أسباب إختيار الموضوع:	07
07	أهداف الدراسة	07
07	أهمية الدراسة	08
08	ضبط المفاهيم والمصطلحات:	09
09	منهج الدراسة	10
10	عينة البحث	11
11	أدوات جمع البيانات	12
12	الإطار النظري للدراسة	13
13	صعوبات الدراسة	13
13	الإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة	14
14	الدراسات السابقة	
	الفصل الثاني: الإتصال والإتصال الداخلي	
19	المبحث الأول: ماهية الاتصال	19
19	المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال	21
21	المطلب الثاني: خصائص الإتصال:	22
22	المطلب الثالث: نماذج الاتصال	28
28	المطلب الرابع: أهداف و مبادئ الاتصال	30
30	المبحث الثاني: الإتصال الداخلي	30
30	المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي:	31
31	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإتصال الداخلي:	33
33	المطلب الثالث: أنواع الاتصال داخل المؤسسة:	37
37	المبحث الرابع: معوقات الإتصال الداخلي	37
37	المطلب الأول: المعوقات الشخصية	37
37	المطلب الثاني: العوائق النفسية والاجتماعية:	

38.....	المطلب الثالث : المعوقات التنظيمية.....
39.....	خاتمة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: الخدمات الجامعية</b>	
41.....	<u>تمهيد:</u> .....
42.....	المبحث الأول: مفهوم التعليم العالي والديوان الوطني للخدمات الجامعية.....
42.....	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي.....
44.....	المطلب الثاني : تعريف الديوان الوطني للخدمات الجامعية :.....
46.....	المبحث الثاني : الخدمات الجامعية في الجزائر.....
46.....	المطلب الأول: الخدمات الجامعية قبل الإصلاح.....
49.....	المطلب الثاني: الخدمات الجامعية بعد الإصلاح:.....
52.....	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية.....
53.....	المبحث الثالث: مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم :.....
53.....	المطلب الأول: شرح الأقسام المتواجدة على مستوى المديرية بمهامهم:.....
57.....	المطلب الثاني: مشتملات مديرية الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية.....
59.....	المطلب الثالث : أهداف مديرية الخدمات الجامعية.....
	المبحث الرابع: المشروع المحدد للتنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات
60.....	الجامعية والإقامات الجامعية:.....
60.....	المطلب الأول: المبررات.....
61.....	المطلب الثاني: تنظيم الديوان الوطني للخدمات الجامعية حسب المشروع الجديد:.....
63.....	<b>الفصل التطبيقي</b> .....
63.....	تمهيد:.....
63.....	البيانات الشخصية.....
63.....	الجدول رقم 01: يعرف عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
63.....	الجدول رقم 02: يعرف عينة الدراسة حسب متغير السن.....
64.....	الجدول رقم 03. المستوى التعليمي.....
64.....	الجدول الرابع: الفئة الوظيفية.....
65.....	الجدول الخامس: الأقدمية في المؤسسة.....
65.....	المحور الأول: طبيعة الإتصال داخل مديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم.....

- 1) هل تتوفر المؤسسة على هيئة تنظيمية تشرف على العملية الاتصالية بالمؤسسة؟.....65
- 2) ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المديرية؟.....66
- 3) هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟.....67
- 4) ما هي الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالك بالإدارة؟.....67
- 5) هل تجد أن اتصالك بالإدارة يلي حاجاتك؟.....67
- هل هناك إتصال متبادل بين أقسام ومصالح المديرية.....68
- المحور الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي بمديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم؟.....68
- 1) كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل مديرية الخدمات الجامعية / مستغانم؟.....68
- 2) ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟.....68
- 3) هل تعتقد أن كل عملية التخطيط أساسها الاتصال؟.....69
- 4) هل ترى أن تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في مديرية الخدمات الجامعية مرهون بالاتصال الفعال؟.....70
- 5) هل وجود الرقابة على الأعمال في المديرية يحددها الاتصال الفعال؟.....70
- 6) هل توافق على أن عملية اتخاذ القرارات تقوم دائما على الاتصال؟.....71
- 7) هل توافق على أن كل عملية ناجحة للعاملين مرتبطة دائما بوجود اتصال كاف؟.....71
- المحور الثالث: معوقات و صعوبات الاتصال الداخلي بالمديرية.....72
- 1) هل تجد سهولة في الاتصال مع الإدارة؟.....72
- هل تواجه صعوبات في فهم محتوى الرسائل الإعلامية في المؤسسة؟.....73
- هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة.....73
- \_ في حالة توجيه الشكاوى هل تتلق الرد أحيانا.....74
- عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب.....74
- ❖ المحور الرابع : دور الإتصال الداخلي في تحسن الأداء الوظيفي و تحقيق الرضا الوظيفي.....75
- 1) هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات على مستوى المديرية؟.....75
- 2) هل للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات العاملين في مديرية الخدمات الجامعية / مستغانم؟.....75
- في حالة الإيجاب: هل تعتقد أن هذه المشاركة كافية؟.....76

- 3) هل للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات العاملين في مديرية الخدمات الجامعية / مستغانم؟.....76
- 4) هل يسمح لك بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات؟.....76
- 5) هل يمكنك الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب؟.....77
- هل أنتم راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة.....77
- 6) هل تزيد دافعيته إلى العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك؟.....77
- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و التساؤلات الفرعية:.....78
- الإقتراحات والتوصيات.....78
- نموذج إستبيان الدراسة.....80
- الخاتمة.....84
- قائمة المصادر والمراجع.....86



# الفصل المنهجي

### مقدمة عامة:

الاتصال هو عصب حياة المجتمعات البشرية وهو احد مظاهر السلوك الاجتماعي من خلال<sup>1</sup> يتبادل الناس المعلومات والمعاني والأفكار بصورة تحقق أهداف المتواصلين ويتم إنتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب ، وهذا من خلال مختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، كون<sup>2</sup> يعيش ضمن جماعة ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها باعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإن<sup>3</sup> لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة علي<sup>4</sup>، ، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال باختلاف أنواع<sup>5</sup> النازل والصاعد والأفقي والاتصال الداخلي الرسمي وغير الرسمي، التقليدي والحديث ومدى تأثيره على أداء السلوك البشري في المؤسسة، وهذا من منطلق أن المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الذين يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، وعلي<sup>6</sup>، فإن<sup>7</sup> لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة علي<sup>8</sup>، ومن<sup>9</sup> أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وج<sup>10</sup>، وتكريس الأسس والمبادئ الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه<sup>11</sup> والرقابة... الخ، وعلى هذا الأساس يعتبر الإتصال العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن<sup>12</sup>

والجدير بالذكر أن الاتصال الداخلي أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين كون<sup>13</sup> أحد العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها ، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها ، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن سيرورة و انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية ، وبقدر ما كان الإتصال في المؤسسة غير فعال فإن<sup>14</sup> يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية .

من المؤكد أن دراسة الاتصال بمختلف وسائل<sup>15</sup> وأساليب<sup>16</sup> وطرق<sup>17</sup> وشبكات<sup>18</sup> ومعوقات<sup>19</sup> في المؤسسة الجامعية الجزائرية بشقيها البيداغوجي والخدمي يعد موضوعا ذو أهمية بالغة، ومن منطلق أن دراستنا كانت على الشق الخدماتي (الخدمات الجامعية) حاولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على مديرية الخدمات الجامعية مستغنام وتسليط الضوء على الإتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي وتحديد أهم المعوقات الإتصالية التي تحد أو تخفض من آدائهم الوظيفي

،ومعرفة أهم أنواع العمليات الإتصالية المستخدمة والمطبقة بين موظفي المؤسسة مجال الدراسة . إضافة إلى التعرف على أهميته

ومن هذا المنطلق تم تقسيم دراستنا إلى ثلاثة جوانب:

الجانب الأول: خصصناه للإطار المنهجي، الذي تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلات وفرضيات، بالإضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما عالجتنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا، وتناولنا بعد ذلك منهج الدراسة وأدواتها المتمثلة في استمارة الاستبيان، وأوردنا في هذا الفصل أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها، وتطرقنا إلى المدخل النظري للدراسة والمتمثل في النظرية البنائية الوظيفية، وكذلك حددنا مجتمع الدراسة وعينتها إضافة إلى صعوبات البحث

الجانب النظري قسمناه إلى فصلين :

أما الفصل الأول فقد تطرقنا فيه إلى ماهية الإتصال و"الاتصال الداخلي" والذي قدمنا فيه أهمية وخصائص وأهداف الاتصال الداخلي ووظائفه، وتضمن كذلك أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاته العوامل المؤثرة فيه، وأخيرا تطرقنا إلى مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه

الفصل الثاني: تطرقنا فيها إلى التعريف بالخدمات الجامعية والهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية مع التعريف بأقسام ومصالح مديريةية الخدمات الجامعية مستغانم'

الإطار التطبيقي للدراسة: ويتضمن تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بأسئلة الاستبيان وفق أربعة

مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول ويتضمن أساليب وأنماط الاتصال داخل مديرية الخدمات الجامعية مستغانم،

أما المبحث الثاني فتضمن الوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية مستغانم.

أما المبحث الثالث فهو خاص بأهمية الاتصال الداخلي في الجامعة ومدى تأثير المنظومة التشريعية في

درجة فعاليته، ليحتوي المبحث الرابع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المديرية وعلى انتقال

وتداول المعلومات فيها.

إضافة إلى عرض نتائج الدراسة (في ضوء التساؤلات الفرعية، وفي ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات

السابقة وختما الإطار التطبيقي بمجموعة من التوصيات والإقتراحات.

أما الفصل الثالث والأخير فقد تضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة بمحاورها الأربع

وكذلك مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

اختتمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة آتية لدراستنا، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المقدمة

### الإشكالية:

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها جل المؤسسات في تحقيق أهدافها إذ أن كافة

الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة

الأنشطة المراد تحقيقها، كون الإتصال الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل

البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها. حيث أن جل المؤسسات التي تبنت أساليب اتصال مفتوحة

وديمقراطية اكتسبت قدرة فائقة على تجنيد العاملين وحثهم على العمل بكفاءة والامتثال لقوانين المؤسسة،

وجعلهم أكثر استقرارا، في حين أن هناك مؤسسات فشلت في ذلك بسبب إهمالها للاتصال الفعال، ولعل من

أهم هذه المؤسسات نجد مؤسسات التعليم العالي بشقيها البيداغوجي والخدمي والتي تعد مرفقا عموميا هاما،

يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة التي تتماشى مع النظام العام وهذا بحكم التعليم المجاني الذي يتلقاه جميع

الطلبة الجزائريين وبدون استثناء إضافة إلى الخدمات الجامعية المقدمة إلى الطلبة لمزاولة دراستهم، و يتجلى

هذا من خلال " الإيواء والإطعام والنقل الجامعي إضافة إلى إستفادتهم من منحة كل ثلاثة أشهر " ، هذا ماينعكس إيجابا في التحصيل الدراسي الجيد للطلبة و تكوين أقصى عدد كبير من الإطارات التي تساهم بفعالية في خدمة المجتمع والإرتقاء به حضاريا في جميع المجالات.

غير أنه و لنجاح هذا المرفق الخدماتي "الخدمات الجامعية" لابد من توفر إدارة ناجحة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تكريس الوظائف الإستراتيجية للإدارية من تخطيط ، توظيف ،تنظيم ، توجيه ورقابة، يندرج هذا كله في ظل إتصال داخلي فعال الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها كونه عنصرا رئيسيا من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.وعليه ، ومن كل ما سبق يمكننا طرح الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

ماهو واقع الإتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم؟

### التساؤلات الفرعية

1) كيف تتم العملية الإتصالية ب مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم؟؟وما هي أنواع و أساليب الاتصال داخل المؤسسة؟

2) هل هناك استراتيجية متبعة للإتصال الداخلي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم؟

3) هل يشارك الموظفون في تصميم السياسات و في اتخاذ القرار بمديرية الخدمات الجامعية؟

4) كيف يمكن للاتصال الداخلي ان يلعب دورا في تحسين أداء العاملين وفي تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ؟

5) ماهي أهم العراقيل والمعوقات التي تحد من سيرورة العملية الإتصالية بمديرية الخدمات الجامعية؟

وللإجابة علي التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات والتي تعتبر إجابات للتساؤلات السابقة التالية وسنحاول تأكيدها أو نفيها من خلال عملنا هذا.

### الفرضيات

- ✓ - يستخدم الاتصال الداخلي بجميع أنواعه في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم
- للاتصال الداخلي دور فعال في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم يظهر من خلال دوره في تحقيق أهداف المؤسسة
- ✓ توجد معوقات وعراقيل متعددة تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم .
- ✓ يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة ايجابا وتحقيق الرضا الوظيفي.

### التصور المنهجي للدراسة:

### أسباب اختيار الموضوع:

#### ذاتية:

- ❖ كون أحد الباحثين موظف بمديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم " بالإقامة الجامعية بن يحي بلقاسم 2000 سيرر |"
- ❖ قلة الدراسات التي تهتم بالاتصال الداخلي داخل مؤسسات التعليم العالي والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.

### موضوعية:

- ❖ الدور الخطير الذي أصبح اتصال المؤسسة يلعبه في حل مشكلات العمل والإدارة في محيط المؤسسة .إلى جانب حاجة حقل البحث العلمي إلى مثل هذه الدراسات الميدانية
- ❖ أهمية الموضوع خاصة وأن الاتصال الداخلي أصبح يلعب دورا فعالا في المؤسسة مهما تنوع نشاطها .
- ❖ نقص الاهتمام بالاتصال الداخلي في إدارات المؤسسات الجزئية بالرغم من أهميته البالغة في تحسين سير المؤسسة
- ❖ إضافة هذا البحث إلى قائمة البحوث الأكاديمية،

**أهداف الدراسة:** إن هذه الدراسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف وهي:

✚ الكشف عن واقع الاتصال الداخلي بمديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم من خلال معرفة وسائله

ومختلف أساليبه المستخدمة، وأنواعه سواء صاعداً كان أو نازلاً أو أفقياً، رسمي أو غير رسمي.

✚ إبراز أهمية الإتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة و تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه

الاتصال بمديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم.

✚ الكشف عن أساليب وأنماط الاتصال داخل مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم .

✚ إبراز وسائل الاتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم .

✚ محاولة إظهار الدور الفعال في تحقيق أهداف الإدارة من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه

ورقابة. محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في: الكشف عن مفهوم الإتصال الداخلي بمختلف أنواعه الصاعد النازل الأفقي الرسمي

والغير الرسمي ، باعتباره عنصراً تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها ، إضافة إلى تبيان الإستراتيجية

الإتصالية المتبعة في تسيير مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم وتحقيق أهدافها المنشودة. ومحاولة

الكشف أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي.

### مفاهيم الدراسة:

#### ضبط المفاهيم والمصطلحات:

#### مفهوم الاتصال:

#### لغة:

أصل كلمة اتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الماضي الثلاثي " وصل " والمضارع منه " يصل " ويقال وصل

الشيء أو " وصل إلى الشيء وصولاً " أي بلغه وانتهى إليه<sup>1 2</sup>

<sup>1</sup> حسن شحاتة، زينب النجارة: معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي إنجليزي، القاهرة، دار المصرية اللبنانية، 2003 ص 17:

ويعرف كذلك من الناحية اللغوية: اتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى اعلمه<sup>1</sup>

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك. يقال اتصلت الأشياء أي تتابعت، واتصل به الخبر، أي علمه، واتصل فلان بفلان أي خابره هاتفياً<sup>2</sup>.

### اصطلاحاً:

يعرفه "كولن جيبي" في كتابه الاتصال الإنساني بأنه: هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسلورسالة (كائنات حية، بشر، حيوانات، آلات) ... في مضامين اجتماعية معينة وبمعنى مجرد أو واقع معين، فنحن حين نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار، فالاتصال يقوم على المشاركة بالمعلومات والصور الذهنية والآراء<sup>3</sup>.

يعرف الاتصال بأنه: "العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك"<sup>4</sup>

### إجراءياً:

هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية

### مفهوم الاتصال الداخلي

### اصطلاحاً:

يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيحاً: "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص 73

<sup>2</sup> معجم مدرسي، المجاني المصور، مكتبة دار السلام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 2000، ص 12

<sup>3</sup> بسام عبد الرحمان المثاقبة: نظريات الاتصال، ط1، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص 11

<sup>4</sup> محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014)، ص 8:



حين ترى الباحثة ماري إيلان واستيفان " أن الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها<sup>2</sup>

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

### الخدمات الجامعية:

اصطلاحا : هي مجموعة خدمات يتم توفيرها للطلبة و خلق جو مناسب للتمدرس هدفه الرفع وتحسين الأداء لدى الطلبة.

إجرائيا : هي كل الخدمات التي تقدمها الإدارة الوصية للطلاب متمثلة في مساعدات مالية كالمنحة ومساعدات خدمية كتوفير النقل والإيواء والإطعام.

### منهج الدراسة:

يعرف موريس أنجرس المنهج بأنه : " عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة"<sup>3</sup>

ويعرفه كذلك: " إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج"<sup>4</sup>

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب و تنظيم أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية، فالمنهج يعرف على أنه "الطريق المؤدي إلى المعرفة العلمية الصحيحة"<sup>5</sup>

سنعتمد في دراستنا على استخدام "المنهج الوصفي" الذي يكفل لنا جمع أكبر قدر من المعلومات اللازمة وذلك لتحليلها وتفسيرها بهدف معرفة الواقع. كما يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو موجود

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة الجابري:مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع،(2013)، ص7

<sup>2</sup> رضوان بلخيري:مدخل إلى الاتصال المؤسسي، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع،(2015)، ص77

<sup>3</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، دار القصبه للنشر ص36

<sup>4</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص36،

<sup>5</sup> محي الدين مختار: الإتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الإجتماعية، ط1،(الجزائر،دار المنشورات الجامعية،1999)، ص7

ان المنهج الوصفي يمثل " المنهج الأكثر قابلية للاستخدام عند دراسة المحاور الإنسانية، كما يعد الأكثر استخداما في بحوث الإعلام والاتصال<sup>1</sup>

نجد أن المنهج الوصفي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث، كما يرتبط استخدام المنهج الوصفي غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية والتي أستخدم فيها منذ نشأته وظهوره، ولكن هذا لا يعني أن استخدامه وتطبيقه يقتصر على هذه العلوم فحسب بل أنه يستخدم أحيانا في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة<sup>2</sup>.

ويقوم المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة المشكلة كما هي في الواقع ووصف وضعها الراهن، كما يهتم بالتعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها، وخصائصها وطبيعتها ومعرفة أسبابها وسبيل التحكم فيها معتمدا على تجميع البيانات، وتحليلها وبالتالي استخلاص النتائج بغرض معالجة المشكلة، ثم تعميم النتائج طبقا لمجموعة من القواعد الخاصة بجمع المعلومات. والحقائق وتصنيفها ومقارنتها وتفسيرها. و يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة والتعامل معها عن طريق جمع المعلومات والبيانات الضرورية ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة .

عينة البحث : يلجأ العديد من الباحثين إلى الاعتماد على العينات في مجال البحوث العلمية، تعريف العينة على أنها " مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المك ونة للمجتمع الأصلي لاجراء الدراسة عليها"<sup>3</sup>

العينة حسب موريس أنجريس ".... ذلك الجزء من المجتمع الذي سنجمع من خلاله المعطيات في ميدان العلم"<sup>4</sup> وعلى اعتبار أن العينة أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة الطبقية، وفيها تنتهي كل وحدة من

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، (الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999)، ص19

<sup>2</sup> "ربيعي مصطفى" عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط2، (عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008)، ص52

<sup>3</sup> أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، ط1، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص222

<sup>4</sup> منهجية البحث في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص 301

وحدات المجتمع إلى فئات نظر لعدم تجانس وظائف أفراد العينة. وتعرف العينة الطبقية بأنها: "هي التي يتم فيها تقسيم المجتمع أو الإطار إلى أقسام أو طبقات متجانسة في داخلها ومختلفة فيما بينها، ويتم سحب وحدات المعاينة بالنسبة لكل طبقة على حدى إما بطريقة عشوائية أو منتظمة، ثم تستخدم هذه التقديرات المتعددة في حساب تقدير متوسط المجتمع بأكمله<sup>1</sup> وقد قمنا بتحديد العينة العشوائية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم حيث قد قمنا بتوزيع أربعون إستمارة على مجتمع البحث كما تمت الإجابة على هاته الإستمارة من طرف 31 مبحوث وأما تسعة الاخرون لم يقوموا بإرجاع الإستمارات إلينا

### أدوات جمع البيانات:

سنعتمد في هذه الدراسة على أداة واحدة لجمع البيانات الخاصة بالاتصال الداخلي وواقعه في مديرية الخدمات الجامعية /مستغانم، وتتمثل هذه الأداة في: الاستبيان حيث يقدر عدد موظفي مديرية الخدمات الجامعية (مقر) 128 موظف<sup>2</sup>

. يعتبر الاستبيان أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>3</sup> بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي حول واقع الاتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم، إضافة إلى تساؤلات الدراسة وعليه جاء الاستبيان مقسما إلى أربع محاور كالتالي:

المحور الاول: ويضم أسئلة، الهدف منها معرفة طبيعة الإتصال داخل مديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم

<sup>1</sup> سمير محمد حسين: بحوث الإعلام(القاهرة: عالم الكتب 1999)، ص: 297

<sup>2</sup> السيد بلمكي عبد القادر رئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية بمديرية الخدمات الجامعية .

<sup>3</sup> ربيجي مصطفى@ عليان، عثمان محمد غنيم: مرجع سابق، ص 01

المحور الثاني: ويضم أسئلة، الهدف منها معرفة إستراتيجية الاتصال الداخلي بالمديرية الخدمات الجامعية/مستغانم؟

المحور الثالث: يضم هذا المحور أسئلة تتعلق بمعوقات و صعوبات الاتصال الداخلي بالمديرية

المحور الرابع : يشمل هذا المحور على اسئلة تتعلق بدور الإتصال الداخلي في تحسن الأداء الوظيفي و تحقيق الرضا الوظيفي

### الإطار النظري للدراسة :

يعرف كير لنجر النظرية كذلك على أنها " مجموعة من المفاهيم يوجد بينها علاقة تعرض بطريقة منظمة لدراسة الظاهرة من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات بهدف التوضيح و التنبؤ بالظاهرة المدروسة <sup>1</sup>"

سنعتمد في هذه الدراسة على النظرية البنائية الوظيفية، كونها تستخدم مفاهيم البناء، الوظيفية، التضامن الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية، ولأن هذه النظرية ترى أن المجتمع هو عبارة عن عناصر مترابطة فيما بينها، يقوم كل عنصر فيها بوظائف معينة، لضمان استمرارية المجتمع، وكذلك هو الحال بالنسبة لدراستنا لمديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم، والتي تتكون من عناصر مترابطة فيما بينها، حيث يقوم كل عنصر فيها بوظائف وجهود، فالموظفين والعمال باختلاف رتبهم يقومون بوظائف وجهود من أجل بقاء واستمرارية وتقديم المديرية في جميع المستويات وعلى المستوى الوطني .

. حيث تسعى مديرية الخدمات الجامعية إلى تحقيق التكامل البنائي والتناسق الوظيفي، غير أنها تواجه العديد من الصعوبات والعوائق الاتصالية داخلها، الأمر الذي يسبب اختلالا في توازن البناء، وهو ما يسمى بالخلل الوظيفي.

<sup>1</sup> منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط 1، (عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007)، ص 39

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبناءه وضمأن استقراره، وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، فالبنائية تشير إلى تحديد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكل. ويتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة هذه النظرية وهي:

- 1- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- 2- يتجه هذا المجتمع في حركيته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- 3- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- 4- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورية لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته<sup>1</sup>

### صعوبات الدراسة.

-عدم توفر الدراسات والبحوث الكافية التي تتناول موضوع الإتصال وواقعه على الخدمات الجامعية  
ضيق الوقت

### الإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة:

#### الإطار المكاني:

تقع مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم في المنطقة الشرقية للولاية بحي خروبة الطريق الوطني رقم 11  
طريق الساحل

#### المجال البشري:

يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل المعتمدة من قبل الباحث لجمع البيانات، و يشير معذم مجتمع الدراسة إلى "المجموعة الكلية من العناصر التي يسهل الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحواري: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي طبيعة تليفية بين النظرية والصراع، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع)، 2008، ص، 109.

فيما يخص المجال البشري الذي أجرينا فيه دراستنا المتعلقة بواقع الاتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية، فقد وقع اختيارنا على مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم كمجال بشري لهذه الدراسة، حيث يتكون مجتمع البحث من 128 موظف بالمديرية<sup>2</sup>

3 المجال الزمني: ابتداء من شهر 01 فيفري إلى غاية 19 جوان 2022

**الدراسات السابقة:** تُمَثِّل الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهمّة من خطة البحث العلمي، وهي تُعدُّ بمثابة الجزء الثاني المُتعلِّق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المُقدَّم، وترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة، وهي تُمَثِّل أرضية غنية بالمعلومات لمن لديه الرّغبة في التعرّف على كل جوانب المشكلة أو الفرضية موضوع البحث وتم تصنيفها على النحو التالي:

### ❖ الدراسة الأولى:

دراسة الطاهر أجعيم عن: "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري و باجي مختار- أنموذجا و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2006/2005

حيث كانت إشكالية البحث على النحو التالي: "هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية و بلغة مفهومة أدى ذلك الى نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟" كما تفرع من هاته الإشكالية تساؤلات فرعية و هي:

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

2. هل لهذا الاتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة- الجامعية؟

3. هل لهذا الاتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة- الجامعية؟

4. هل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة الجامعية؟-

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيو و آخرون: البحث العلمي مفاهيم أساليب تطبيقات، دط، (الأردن، الوراق للنشر و التوزيع، 2009)، ص ص 253، 254

<sup>2</sup> بن كرش محمد رئيس قسم الموارد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، أما أدوات جمع المعلومات فقد اعتمد على المقابلة و استمارة الاستبيان وزعت على 1500 مفردة من المجتمع الأصلي (أستاذة، موظفين، طلاب، عمال) من كلتا الجامعتين. و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال و تحسين أداء المؤسسة في الج ازئر يعتبر حيوي و حاسم،- بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو هما معا، تثبت الدراسة كذلك أن الاتصال الكتابي بجمع أنواعه و قنواته تبقى غير ملائمة- . للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات و تخطيط و تنسيق و- توجيه و رقابة.

### تقييم الدراسة:

تناول الباحث في هذه الدراسة الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي في المؤسسة الخدمية (الجامعة ) و لكن ركز بصورة معمقة ومفصلة في الاتصال الداخلي و اعتبره النوع الأهم، الذي لم يحظ بدراسات شاملة حوله، ساعدتنا هذه الدراسة في كثير من محطات بحثنا و خاصة في صياغة بعض أسئلة الاستبيان ( الإستمارة)

### ❖ الدراسة الثانية :

دراسة خنيفر وفاء و هي بعنوان :دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح بوقلة، السنة الجامعية 2014/2013. انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي هو :كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟ و اندرج عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي:

1. ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الج ازئري؟-
2. ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الج ازئري؟-
3. ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الج ازئري؟

و اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، و على كل من المقابلة و الملاحظة لجمع المعلومات، و توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه- .

تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات، فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت و

اعتمادهم على البريد الالكتروني الا أن ضعف الشبكة يؤثر على وصول المعلومات في وقتها.

يعتبر العامل البشري غير المتحكم في وسائل الاتصال من العوامل المؤثرة في سرعة وصول- المعلومات.

### تقييم الدراسة:

ترتبط هذه الدراسة بصورة مباشرة مع موضوع دراستنا لأنها تبحث في نفس المشكلة ألا و هي الاتصال الداخلي

في المؤسسة رغم أن مجال الدراسة مختلف، أي أن المؤسسة السابقة هي مؤسسة خدماتية في حين أن الدراسة

الجارية في مؤسسة ثقافية، أما ما يلاحظ على هذه الدراسة هو اعتماد الباحثة على المقابلة و الملاحظة فقط

كأداتين لجمع المعلومات و هي غير كافية لذلك، فالاعتماد على المقابلة لجمع المعلومات من المبحوثين يخلق

لهم نوع من الحرج و التردد في الإدلاء بالمعلومات الصحيحة، و حتى ملاحظة المبحوثين أثناء مدة زمنية

قصيرة ليست كافية للجزم على نتائج معينة.

### ❖ الدراسة الثالثة:

هذه الدراسة من إعداد الطالبة بن عمار زليخة بعنوان: واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجازيرية،

-مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2001/2000

انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي :

• ما هو واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجازيرية؟

تضمن غدة أسئلة فرعية وهي:

1. ما هي وسائل الاتصال المؤسسي؟-



2. ما هي أطره التنظيمية؟-

3. هل يحسن استعمال هذه الوسائل المتوفرة من الاتصال؟-

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة، واستعملت لجمع البيانات الأدوات التالية:

الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

### الإطار المنهجي

أن توفير وسائل الاتصال واستغلالها بصورة جيدة يساعد على إبلاغ ونشر المعلومات وإيصالها في- الوقت المناسب.

إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية- داخل المؤسسة.

التحاور والتشاور بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة وقيامها بمهامها- على أكمل وجه، كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات.

### تقييم الدراسة:

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الجارية في أن كلاهما يبحثان في واقع الاتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية ، يعني أنها تتوافق مع دراستنا خاصة وأن الباحثة اعتمدت على جميع طبقات الجمهور الداخلي للجامعة (أساتذة، طلبة، إداريين، عمال)، هذا ما يعطي نوع من المصدقية للنتائج المتوصل إليها، وقد استفدنا من هذه الدراسة في كثير مراحل دراستنا.

# الفصل الثاني

الإتصال والإتصال الداخلي

## المبحث الأول: ماهية الاتصال

إن عملية الاتصال أساسية في مختلف الحياة إذ أصبح اليوم وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونها عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات.

### المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال

تأخذ الاتصالات دوراً ويزداد كبراً في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة، نظراً لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها وعلى مختلف المستويات وبالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها وخاصة للمنظمات وذلك لكونها ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها فضلاً عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل والنمو في مجالات عملها المختلفة،

### أولاً: تعريف الاتصال:

كلمة اتصال مشتقة لغوياً من كلمة "تواصل"، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر<sup>12</sup> وإن الأصل في كلمة اتصال **communication** يشتق من الأصل اللاتيني للفعل **commente**، بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية **communias** ومعناها **Common** (بمعنى) عام أو (مشترك) وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم<sup>13</sup> قول الشيء، فكرة، اتجاه، سلوك، أو فعل معين، ويشير لفظ الاتصال في معناه اصطلاحاً العام إلى "عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على استجاباتهم السلوكية".<sup>3</sup> ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن<sup>4</sup> صهرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهمية ودوره في<sup>5</sup> حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن هذه التعريفات نذكر: يعرف الطنوي بأنها "ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتمثل ذلك من خلال نقل المعلومات أو<sup>6</sup> لقائهم أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهاتها متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية".<sup>4</sup>

1 عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات" دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011، ص11.

<sup>3</sup> عيشوش فريد، مرجع سابق، ص 12؟

<sup>4</sup> شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ط1، ص 6

كما يعرف <sup>1</sup> علي السلمي: "الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز ، وهو ما يعرف بالمشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف ، و لا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق و التطابق ، بل المشاركة هنا تعني الأفكار و المشاعر و الاتجاهات و المواقف ، في <sup>2</sup>الات الاتفاق ، كما في <sup>3</sup>ال الاختلاف الجزئي أو الكلي<sup>1</sup>

\* أما عشوي مصطفى فيعرف الإتصال بأن<sup>2</sup> هو أساس قيام و تطور العلاقات الإنسانية ، و ليس شيئا قائما بذاته<sup>2</sup>، و هو يشمل الرموز من الكلمات و الصور و الأشكال.. و يشتمل معلومات و أفكار و تجارب إنسانية<sup>2</sup>.  
ومن أهم تعاريف الاتصال و أكثرها تعبيرا على أبعاد السلوك الإنساني والاجتماعي ما جاء بـ<sup>2</sup> " تشلرز كولي "<sup>2</sup>يث يقول " نعني بالاتصال الأسلوب الذي تتكون من خلال<sup>2</sup> العلاقات الإنسانية وتستمر في الوجود، وهو يتكون من جميعة الرموز، بما فيها الوسائل تعبيرات الوجود<sup>2</sup> و وضع الجسم و الحركات الجسمية، ونغمة الصوت و الكلمات و الكتابة والطباعة، والسكك الحديدية و التلغراف و التلفون وكل ما يستحدث من وسائل لعبور المكان و تخطي الزمان<sup>3</sup>.

و يبدو أن هذا التعريف من أشمل التعريفات لكونه<sup>2</sup> يتضمن الاتصال بشتى أنواع<sup>2</sup> و أساليب<sup>2</sup> البسيطة و المعقدة، القديمة و الحديثة... الخ

### يعرفه علماء الإعلام بأنه:

"ظاهرة عامة و منتشرة ، تقوم بدور لا غنى عنها<sup>2</sup> في تحقيق التفاعل الفكري و الحضاري داخل المجتمع الوالد<sup>2</sup> ، و بين المجتمعات ، أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية ، تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل و المستقبلين خلال عملية التغذية العكسية أي ما يصل المنظمة من آراء و اتجاهات نحو سياستها و خدماتها و العاملين فيها"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي، وكالة مطبوعات، ط(2)، الكويت، 1980، ص165 .

<sup>2</sup> عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مؤسسة وطنية لكتاب، الجزائر، . 1992 ص 141 .:

<sup>3</sup> أحمد بن علي رسلبي :ناهج بحث علمي في علو الإعلا و الاتصال، ديوان مطبوعات الجالية، الجزائر، 2003 ص20

<sup>4</sup> منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإعلام، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ، 2003 ، ص: 75

### المطلب الثاني : خصائص الإتصال:

من مختلف التعاريف المقدمة نستطيع إستنتاج عدة عناصر أو مميزات للعملية للإتصالية:

- 1- علم الإتصال يستمد أصوله من علوم أخرى مثل علم النفس ، علم الإجتماع و علم الإقتصاد والفلسفة و جميع هذه العلوم المختصرة تعتبر الإتصال مجالاً هاماً بالنسبة للموضوعات التي يدرسونها.
- 2- عملية مستمرة و ديناميكية و هي ترجع إلى عدة عوامل منها صعوبة تنميط الكثير من الرسائل سواء من البيث المحتوى أو الصياغة ، و كذلك تغير الأهداف و إختلافها من رسالة لأخرى، و من وقت لآخر ، و تغير معتقدات و طموحات أطراف الإتصال و غير ذلك من العوامل.
- 3- الإتصال عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما ، فكل من المرسل و المستقبل يشتركان في رسالة واحدة (الدية) الصياغة ، التفسير ، التصرف(، كما أن كل منهما يؤثر على الآخر)
- 4 يمكن أن يتم الإتصال بعدة طرق ، و ليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية البيث يمكن أن تكون الأساس أو المعاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة .
- 5- الإتصال عملية تبادل فكري و وجداني و سلوكيات بين الناس .
- 6- يعد الإتصال أحد مظاهر السلوك الإجتماعي ، البيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك إتصال ، فلا بد من وجود شخص يرسل معلومات و شخص آخر يستقبلها دون أن يوجد أي تشويش التي تصل المعلومات بالشكل السليم.
- 7- يتطلب الإتصال توفر العديد من المهارات كالقدرة على الإستماع و الإنصات و الكتابة أو التعبير الكلام ، القراءة .
- 8- يهدف الإتصال إلى تحقيق التكامل و التفاهم بين المتصلين ، و هي من بين المهام ذات الإعتبار في المجتمعات الحديثة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر الهادي عدون ، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية " دراسة نظرية و تطبيقية " ، المجلة : بدون تاريخ نشر

### المطلب الثالث: نماذج الاتصال

مما لا شك فيه<sup>1</sup> أن محاولة فهمنا للظواهر المحيطة بنا هي الغاية و الهدف النهائي لأي علم من العلوم الطبيعية و الإنسانية ، حيث يكون الهدف هو الوصول إلى أعماق كافة الظواهر ، كما أن الدراسة الموضوعية و العلمية لأي علم من العلوم تهدف إلى تسهيل القدرة على الفهم و الإستيعاب ، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالنموذج و أهدافه.

#### أولاً : مفهوم النماذج :

يعتبر النموذج محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تضع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي لذلك فالنماذج عبارة عن أدوات ثقافية تساعدنا على أي ظاهرة و إدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو ذلك النظام .

تهدف النماذج إلى تنظيم المعلومات ، و تشجيع القيام بالأبحاث و المساعدة على التنبؤ و السيطرة على الظواهر أو التحكم فيها.

علماء الاتصال بمختلف تخصصاتهم و توجهاتهم النظرية قد قسموا العملية الاتصالية إلى عدة عناصر أو متغيرات أو أجزاء ، و النماذج الاتصالية تساعد على:

- 1- إمدادنا بالعناصر أو المتغيرات الجزئية لأشياء كلية يصعب إدراكها أو فهمها بدون نموذج.
- 2- شرح وتحليل العمليات الاتصالية الصعبة أو الغامضة أو المهمة بصورة سهلة و مبسطة.
- 3- المساعدة في التتبع و التنبؤ بالنتائج و مسار الأحداث في الاتصال<sup>1</sup>.

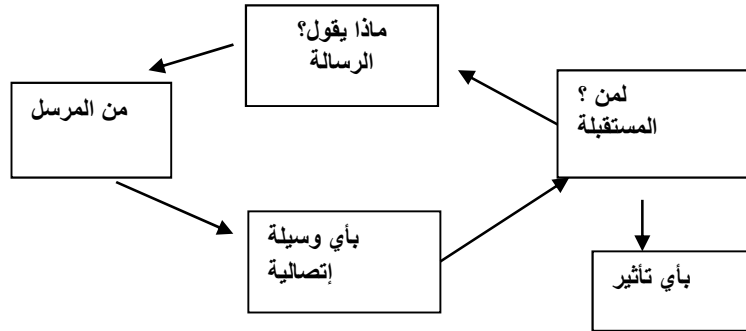
#### ثانياً : مختلف النماذج الاتصالية

من أشهر النماذج الاتصالية و أقدمها على الإطلاق هو " نموذج أرسطو " في الاتصال و ذلك من آلاف السنين أين حدد ثلاث عناصر أساسية لعملية الاتصال و هي: المتحدث ، اللغة ، الجمهور، رغم بساطة هذا النموذج ، إلا أن معظم النماذج الحديثة بنيت على هذا النموذج لذلك سوف نركز في دراستنا على النماذج الحديثة و من أشهرها:

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس ، الاتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال " ، الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص ص 12\_ 13

1- "نموذج لاسويل H.LASWELL عالم السياسة الأمريكي الذي أنشأ نموذجا للإتصال عام [ 1948 ] يتجاوز [دود السياسة و ذهب إلى القول أن عملية الإتصال يمكن توضيحها عن طريق عبارات بسيطة:

من يقول ... ؟ و ماذا يقول... ؟ و لمن يقول... ؟ و بأي وسيلة... ؟ و بأي تأثير...؟



و من خلال هذا النموذج فإننا نلمس عدة نقاط:

1. التركيز على الرسالة اللفظية و لذلك إهتم بعناصر الإتصال ذاتها ، المتحدث و الرسالة و المتلقي ؛
2. اعتبار الاتصال عملية ذات اتجاه واحد و يؤثر بها الفرد على غيره من خلال الرسائل التي يبثها؛
3. قدم منظور أعم لهدف أو لتأثير الإتصال.

لكن وما يعاب على هذا النموذج:

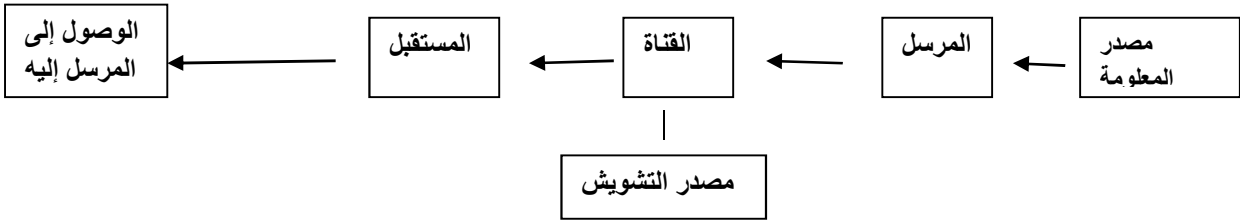
1. إفتراض أن الرسائل الإتصالية دائما لها تأثير
2. حذف لعنصر الإستجابة أو التغذية المرتدة " FEED BACK ". من نموذج<sup>1</sup>

2:1 نموذج شانون و ويفر بعد " K.SHANNON ET WIENER " لقد ظهر سنة – [ 1949 ] بعد سنة من النموذج الذي قدمه " لاسويل " ، يعتبر من نماذج الإتصال المعروفة و المشهورة ، إذ اعتبر أساسا لنماذج تالية [اولت شرح عناصر الإتصال ؛

هذا النموذج جاء نتيجة بحث أجراه البا [ث " كلود شانون " K. SHANNON " في شركة أمريكية للهاتف [قول المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ، ولقد قام بالنموذج كل من " SHANNON " وأستاذه WIENER " من خلال كتابهما " النظرية الرياضية للإتصال " ، فقد وصفا عملية الإتصال بأنها كل السبل و الطرق التي

<sup>1</sup> محمد يسري دعيبس ، الاتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال " ، الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 17

يمكن من خلالها أن يؤثر عقل على آخر ، من وجهة نظرهم العملية الإتصالية تتم من خلال خمسة عناصر مع إدخال عامل التشويش - كما هو موضح في الشكل -



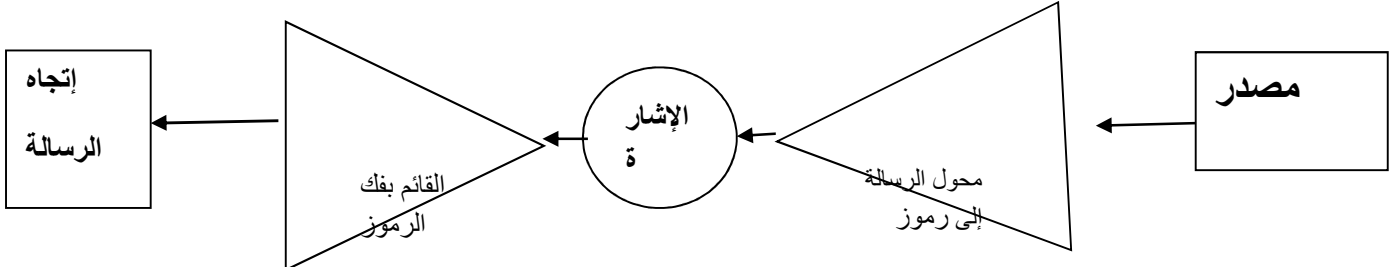
فمن خلال هذا النموذج هناك مصدر للمعلومات ، الذي يقوم بوضع المعلومات في الرسالة ، يقوم الفرد بتحويل الرسالة إلى إشارات ، و يقوم فرد آخر باستقبالها ثم يقوم بوضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب. و كما هو ملاحظ فإن ك لا من " شانون و ويفر " أضافا عنصر الضوضاء أو التشويش و بينا أثره في عملية الإتصال ، و قصدا أن التشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى المستقبل<sup>1</sup>.

3- : نموذج وليبور شرام " W. SCHIRAM " <sup>2</sup>أول شرام أن يطور نموذج كل من

[ (SHANNON) و (WIENER) من خلال كتاب<sup>2</sup> " كيف يعمل الاتصال " الذي نشر عام 1954 ]

فقدم النموذج التالي - <sup>2</sup>سبب الشكل 03

الشكل رقم: (03) نموذج وليبور شرام



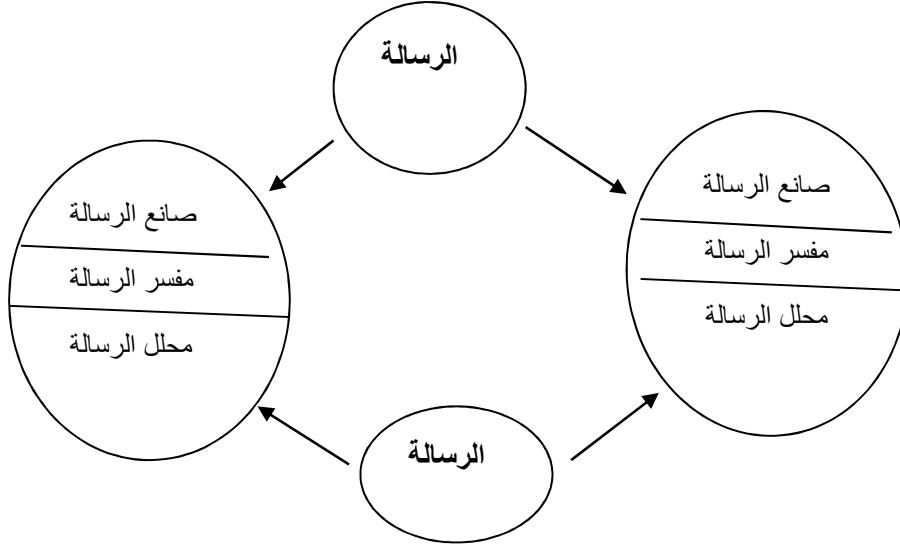
و يشرح " شرام " ذلك بقول<sup>2</sup> أن<sup>2</sup> <sup>2</sup>بينما نتحدث عن عملية الإتصال و عناصرها فإننا نتحدث عن شيء شبيه<sup>2</sup> جدا بدائرة الراديو أو الهاتف كما يتضح أن لكل من طرفي الإتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسله و المستقبلة ، و يعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة به<sup>2</sup> ، و <sup>2</sup>سبب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية الإتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما ؛ و علي<sup>2</sup> يرى " شرام " أن الإتصال عبارة عن مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المرسل و المستقبل ؛ كما أن<sup>2</sup> اقترح أهمية التغذية المرتدة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء ، <sup>2</sup>بيث أن التغذية المرتدة تخبرنا عن الكيفية التي تم بها تفسير الرسالة ، و هذا ما أدى ب " شرام " و زميل<sup>2</sup> " أسجود " إلى وضع النموذج الدائري للاتصال 1959

<sup>1</sup> ANNIE BARTOLI ,COMMUNICATION ET ORGANISATION " POUR UNE POLITIQUE GENERALE COHERENT " , Paris ,1991,



- " كما يوضح الشكل<sup>1</sup> - (04)

الشكل رقم : (04) النموذج الدائري للإتصال



فلقد أضاف كل من " أسجود و شرام " عناصر جديدة لعملية الإتصال ، و كانت أكثر دقة<sup>2</sup> ليث أوضح هذا النموذج أهمية فك الرموز و دور ميدان الخبرة ، و أن هذه الأدوار بالنسبة للمرسل والمستقبل متساوية و بشكل محدد.

4- نموذج دفيد برلو " D. BERLO " اهتم " دفيد برلو " بالاتصالات كعملية (PROCESS)

تحتوي على العديد من الأنشطة ، و يتوقف الموقف الاتصالي عند " دفيد برلو " الذي ذكره في كتاب<sup>3</sup> " عملية الاتصال " سنة 1960 من:

✓ المصدر

✓ الرسالة

✓ الوسيلة

✓ المستقبل أو المتلقي

فهنالك مصدر لعملية الإتصال ، و هذا المصدر لذي<sup>4</sup> أفكار يود أن يعبر عنها ليأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ، و يتأثر هذا بالقدرات العقلية و الحسية للفرد ، ثم يتم وضع الأفكار<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

في رسالة ليتم نقلها من خلال وسيط للإتصال ، ليقوم شخص آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها ، وهذا الأخير ينقل المعاني إلى الآخر.

ركز " بيرلو " في شر [2] للنموذج على أن الإتصال عملية تسلسلية و أن المعاني موجودة في الناس بشكل رئيسي وليس في الكلمات ، أي أن تفسير الرسالة يعتمد على المرسل و المستقبل معا.

بالإضافة إلى هذه النماذج هناك نماذج أخرى كثيرة و كل منها قدمت عناصر الإتصال من وجهة نظرها الخاصة مثال ذلك ما قدمه [2] كل من " ROGERZ " و " KANCAID " سنة 1981

بنو نموذج للإتصال تم التركيز من خلال [2] على أهمية المعلومات و الطريقة التي تربط بها الأفراد في الشبكات الاجتماعية.

من خلال كل ما أوردناه يتضح لنا أن الإتصال يتكون - [2]سب الشكل رقم - 05 من العناصر التالية:

1. المصدر " المرسل ": يتمثل في الشخص الذي يقوم بإعداد الرسالة و إرسالها عبر القناة المعتمدة،

و تتأثر عملية الإتصال بالمرسل و اتجاهات [2] و شخصيته [2] و الأسلوب الذي يعتمده في عملية الإتصال

2. ترميز عملية الإتصال: و هو وضع عملية الاتصال في الرسالة بشكل يفهم [2] المستلم كاستعمال

اللغة الرموز و أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الإتصال ؛

3. الرسالة: هي الجوهر في عملية الإتصال ، فبدونها لا يكون هناك إتصال ، و الرسالة يمكن أن

تكون شفوية أو كتابية ، و هي الوسيلة التي يتم عن طريقها تحويل الأفكار و الآراء و المشاعر

و المفاهيم للآخرين ، كما يجب أن تكون الرسالة واضحة من [2] ليث الهدف ، و من [2] ليث استخدام

الرموز و المصطلحات [2] التي لا تحتمل تفسيرات مختلفة ، و أن تكون لغة الرسالة سليمة و متناسب

و قدرات المستقبل.

4. تحديد وسيلة الرسالة: تتمثل في الوساطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة ، فقد تكون

سمعية أو مرئية أو [2]سية أو كتابية ، كما تعتبر ذات أثر فعال في تحقيق سبل الإتصال الفعال ،

وإختيار وسيلة الإتصال يعتمد على أمور منها:

- موضوع عملية الاتصال؛
- طبيعة الأفراد و العلاقات بينهم
- سرعة الاتصال و تكلفتها و مدى الثقة بها .

5 تحليل رموز الرسالة: يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها [2] التي تعطي معنا كاملا و متكاملًا ،

قد يقوم المستلم بتحليل و فهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود ، لذلك كلما كان هنالك تجانس و

تمثل بين المرسل و المرسل إلي<sup>2</sup> من<sup>2</sup> ليث المركز و التخصص والمستوى الثقافي و التعليمي والخلفية الفكرية و الحضارية ، كان هنالك درجة كبيرة في فهم المعنى المقصود من الرسالة.

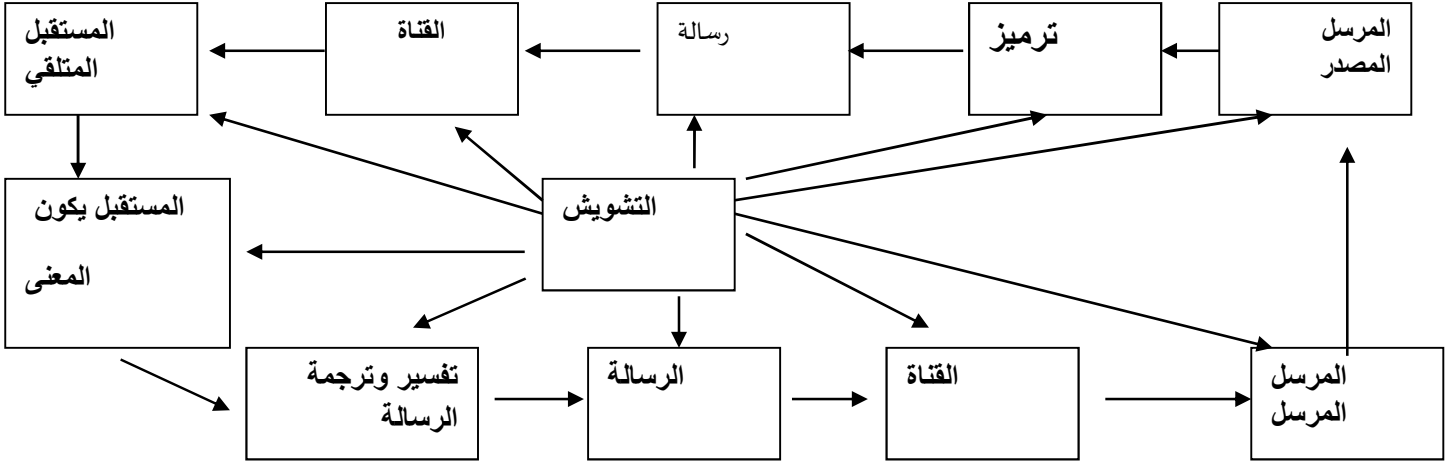
16.المستقبل " المتلقي " :يمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة ، و يمكن أن يصبح لا<sup>2</sup>قا بمثابة المرسل ، <sup>2</sup>ينما يقوم بالإجابة على الرسالة وتعتبر السمات التي يتسم بها المستقبل ذات أثر كبير في تحقيق فعالية الإتصال .

7.التغذية العكسية :تمثل عملية فهم الرسالة و القدرة على الإجابة عليها و تشير هذه العملية إلى إقرار تسليم الرسالة بشكل صحيح و استيعاب مفاهيمها بشكل واضح .

تشكل عملية الإتجاه المتبادل في تسليم الرسالة و الرد عليها تأكيداً دقيقاً على إدراكها واستيعابها ، أما التسليم بدون الرد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة و إدراكها ؛

8.التشويش " الضوضاء " :هي العملية التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة، و قد تتعلق هذه بالمرسل إلي<sup>2</sup> و إدراك<sup>2</sup> و شخصيته<sup>2</sup> ، أو كيفية تسلّم الرسالة أو بقناة الإتصال أو المؤثرات البيئية و متغيراتها الأخرى<sup>1</sup> .

الشكل رقم : ( 05 ) عن<sup>2</sup> العملية الإتصالية



<sup>1</sup>: سين<sup>2</sup>ريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 ، ص 334

### المطلب الرابع: أهداف و مبادئ الاتصال

يساعد الإتصال المنظمة للقيام بكثير من الأعمال فهو عصب الحياة فيها ، لكن لا يتحقق هذا إلا بتوفر عدد من المبادئ لذلك سوف نوضح من خلال هذا المطلب الأهداف الأساسية للإتصال والمبادئ التي يجب أن تتوفر فيها<sup>1</sup>.

#### أولاً : أهداف الإتصال

الإتصالات بين الأفراد و الجماعات على درجة عالية من الأهمية ، إذ أن<sup>2</sup> تشير بعض الدراسات والأبحاث العلمية إلى أن الإتصال يشكل أكثر من 75 % من الأنشطة الجارية في المنظمات فمن الصعب أن نجد مجالاً أو نشاطاً إدارياً يخلو من الإتصال و هذا نظراً للأهداف التي يحققها إن كان داخل أو خارج المنظمة:

1-الأهداف الداخلية للاتصال : للاتصال أهداف داخلية تتوافق و أهداف المنظمة من بينها:

✓ تسهيل عملية إتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات

للأفراد و الجماعات ؛

✓ تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال

البرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك ، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين و الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها ؛

✓ تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و دواعي تأجيلها أو تعديل خطط

تنفيذها.

✓ التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من المشكلات

وسبل علاجها<sup>1</sup>.

2-الأهداف الخارجية للاتصال :2 أو أهداف الاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة ، وفي هذا

المستوى فهو يهدف إلى:

✓ الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما  ونوعاً

؛

✓ توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية و السعر المناسبين و في الوقت المناسب و من المصدر

المناسب .

✓ تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل و الصعوبات

التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص313

- ✓ تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناع<sup>2</sup> بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة ؛ □
- ✓ التعرف على آراء العملاء و الجمهور الداخلي<sup>1</sup> . □

### ثانيا مبادئ الإتصال:

تساعد مبادئ الإتصال المدير في بناء نظام جيد للإتصالات ، وهي تتمثل في العناصر التالية:

**1-مبدأ الوضوح:** لكي يتم الإتصال لابد من إستخدام اللغة لتصميم و صياغة الإتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب ، و يقوم هذا على إستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون و الرؤساء و الزملاء ، و يؤدي تطبيق<sup>2</sup> إلى التغلب على كثير من العقبات و الحواجز ؛

**2-مبدأ الاهتمام و التركيز:** أي إعطاء كل الانتباه و الاهتمام للإتصال ، فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوما و مصحوبا بمزيد من الاهتمام ، و التمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحواجز ؛

**3-مبدأ التكامل و الوتدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية ، بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة و ليست غاية ، و ألتد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيق<sup>2</sup> كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة ؛

**4-مبدأ الإرادة:** يكمن مبدأ الإرادة أساسا في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للإتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة ب<sup>2</sup> ، كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر .

**6-مبدأ السرعة:** و يقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة ، و<sup>2</sup>سب نوع الرسالة.

و يلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب ، <sup>2</sup>ليث أن عدم وصول المعلومات و البيانات ، و قدرتها<sup>2</sup> على التصرف السليم و اختيار البدائل المختلفة ؛

**7-مبدأ التكيف:** المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة و يعمل على تحقيق أهدافها ، وليس مجرد وسائل مستعملة أو <sup>2</sup>صره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير ، فالإتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في <sup>2</sup>الة الأزمات و الاضطرابات ؛

**8-مبدأ الالتزام:** الإتصال ليس عنصرا <sup>2</sup>ياديا و إلا لما وجد ، كما أن<sup>2</sup> وسيلة وليس غاية ، فلا يمكن أن يكون هدفا ، بل ل<sup>2</sup> التزام يؤدي<sup>2</sup> متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس ، مرجع سبق ذكره ، ص53

9-مبدأ قرب المسافة بين المرسل و المستقبل : تشكل اتساع هوة البعد المكاني بين المرسل والمتلقي عقبة

أساسية في حدوث الإتصال الفعال إذا لم تكن قنوات الإتصال سريعة و سهلة وفعالة

زيادة المسافة بين المرسل و المتلقي تزيد من فرص تحريف المعلومات و عدم تفهم متطلبات الفروع

و الاحتياجات المرؤوسين و يرجع ذلك إلى الاختلاف الإدراكي أو الفكري ، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين

الفرع و المقر الرئيسي لذلك فلا بد أن تكون المسافة أقصر ما يمكن و تسبب المعلومة المراد إيصالها.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: الإتصال الداخلي

### المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي:

يعرف " شوايبغ " « Philippe schweibig » الإتصال الداخلي على أنه<sup>2</sup> " المؤسسة أو المنظمة التي تتحدث على

نفسها بنفسها، أي انها المرسل والمستقبل في آن واحد، وهذا يعني أن المؤسسة فئة متكاملة ومتجانسة"<sup>2</sup>

وفي كتابهما « DRH c'est déjà demain ! » عرف كل من « Bruno Henriet » و « François Bonen » :

الإتصال الداخلي على أنه<sup>3</sup> مجموع الأفعال والتطبيقات الموجهة إلى تشجيع سلوكيات الإصغاء، نقل المعلومات،

تسهيل العمل المشترك والرفع من قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية<sup>3</sup>.

الإتصال الداخلي هو" جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة

عن طريق التواصل... فعندما يعمل عدد كبير من الأشخاص على قضاء حاجة مشتركة، وخاصة إذا كان

هناك تقسيم للعمل (تخصيص الوظائف) تقتضي الحاجة أن يكون كل واحد لديه<sup>4</sup> جملة من المعلومات على

الأقل،<sup>4</sup> قول ما يقوم به الآخرون،<sup>4</sup> متى يكون الهدف الذي يتبعونه<sup>4</sup> منجزا على الصيغة الأكثر ملائمة<sup>4</sup>.

ويعرف<sup>5</sup> إبراهيم أبو عرقوب بأنه<sup>5</sup> : عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى

الفردى والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>5</sup>

في<sup>6</sup> يعرف<sup>6</sup> فؤاد شريف على أنه<sup>6</sup> : مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج

وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"<sup>6</sup>

<sup>1</sup>: جمال زغيدور ، أهمية نظام الإتصال في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية إتخاذ القرار ، رسالة

ماجستير، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية ، 1997 ، ص 24 :

<sup>2</sup> 1 Nguyen, Thanh Family. La communication une stratégie au service del'entreprise.Paris: les editions economica, 1991,P.26.

<sup>3</sup> Bruno, Henriet, François,Boneu , DRH c'est déjà demain ! Nouvellesorganisations et politique de ressources humaines . Paris : Editions d'organisation, 1988 , P.134 .

<sup>4</sup> Albon ,Paul. Problèmes humains de l'entreprise. Paris : Edition Dunod, 1987.P.46

<sup>5</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993 ، ص163

<sup>6</sup> -فؤاد شريف، نظام الإتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967 ، ص07

### المطلب الثاني : خصائص وأهداف الإتصال الداخلي:

لكي يكون للإتصال الداخلي طابع تنظيمي، لابد أن يحمل الخصائص التالية:

✓ يهدف الإتصال الداخلي إلى تحقيق غاية ما من خلال ارتباط<sup>2</sup> بالمشروع الكلي ومجموع الأهداف المسطرة .

✓ الإتصال الداخلي متعدد الاتجاهات أي من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل نحو الأعلى، وعموديا...إلخ.

✓ الإتصال الداخلي مجهز ويرفق بمجموعة من الأدوات والتدابير والمؤشرات التي يتم اختيارها وفقا للأهداف المسطرة ..

✓ الإتصال الداخلي مكيف من خلال إدراج أنساق للمعلومات قابلة للتسيير ومكيفة مع الحاجيات الخاصة بكل قطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الثقافي السائد.

✓ الإتصال الداخلي مرن من أجل إدراج الإتصال الغير رسمي في المخطط العام من خلال إيجاد البنى الضرورية لذلك.

✓ الفرع الأول : أهمية وأهداف الإتصال الداخلي:

✓ 1 : أهمية الإتصال الداخلي : تبرز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية

✓ إتخاذ القرارات : <sup>2</sup>يث يلعب الإتصال دورا هاما في إتخاذ القرار إذ عن طريق<sup>2</sup> يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على إختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

✓ التوجيه<sup>2</sup> : <sup>2</sup>يث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة<sup>2</sup> ل<sup>2</sup> أن يوج<sup>2</sup> ويحدد للعاملين

أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف

✓ التنسيق : <sup>2</sup>يث يقصد ب<sup>2</sup> التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة.

### أهداف الإتصال الداخلي:

#### أهداف خا ٢٢٢ بالعاملين:

- خلق الرضا والإرتياح بين العاملين؛
- زيادة التفاهم والثقة؛
- الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروقة.

#### أهداف خا ٢٢٢ بالقيادة:

وتدور مجملها ٢٢٢ لول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدة ٢٢٢ على إتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه ٢٢٢ والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة

#### أهداف خا ٢٢٢ بالجمهور:

- ❖ ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن ٢٢٢؛
- ❖ تعريف ٢٢٢ بإنتاجها وخدماتها.
- ❖ التعرف على رأي ٢٢٢ في المؤسسة وكذا إقترا ٢٢٢ات ٢٢٢ للتحسين من خدماتها.



### أنواع الإتصال داخل المؤسسة:

تنقسم الإتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين: رسمية وغير رسمية، وتتكون الإتصالات الرسمية من عدة اتجاهات، صاعدة، هابطة، واتصالات أفقية، تجري بين الجهات والأشخاص اللذين يقعون في مستويات إدارية واحدة<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن التحدث عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال اللارسمي بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في المؤسسات الرسمية نفسها<sup>2</sup>.

1- الإتصال الرسمي: هو الإتصال الذي يمر عبر العناوين الرسمية، وهو نموذج إتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة<sup>3</sup>

يمرر من خلال الرسائل، وهي:

❖ رسائل العمل Notes de services: وتشكل التشريع الداخلي للمؤسسة، وتهتم بالمشاكل العامة

التي تعترض المؤسسة ذلك أنها تحتوي أقساما مختلفة، لهذا نجد النقاط المدرجة في رسائل العمل عامة، وتهتم جميع الأقسام<sup>4</sup>.

❖ جلسات العمل les réunions: وهناك من الباطن من يقسمها إلى :

(1) إتصالات مكتوبة: رسائل إعلامية، جرائد المؤسسات، ملصقات، كتب الاستقبال، تقارير... إلخ.

(2) الإتصالات الشفهية والسمعية البصرية: المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، اللقاءات الشخصية،

جماعات لحل المشاكل (دوائر النوعية، جماعات التغيير... إلخ)<sup>5</sup>

وينقسم الإتصال الرسمي إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي:

أ- الإتصالات النازلة: هو ذلك الإتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالإتصال النازل،

وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الإتصالات توجيهية<sup>6</sup>

تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الكتب، 1974، ص 32

<sup>2</sup> عبد الرحمن، عزي وآخرون، عالم الإتصال الجزائر د.وم، ص 21

<sup>3</sup> Denoit, Denis, Information communication, Paris : les edition d'Organisation . 1994.P.212

<sup>4</sup> Jardilier, Paul. L'organisation humaine dans l'entreprise, Paris : P.V.F. 1965.P.207

<sup>5</sup> Denoit, Denis, Information communication, Paris : les edition d'Organisation . 1994, P. 212

<sup>6</sup> علي عباس " أساسيات علم الإدارة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 156.

في هذا النمط :

- يجب على المسؤول أو المدير أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال التي تكون هناك اتصالات فعالة.
- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.
- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات<sup>1</sup>.

-الاتصالات الصاعدة: هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من ال رؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين<sup>2</sup>

وفي هذا النمط :

- ✓ يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.
- ✓ يجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه<sup>2</sup> مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط<sup>3</sup>.

ج-الاتصالات الأفقية:

يتميز بحرية تبادل معلومات بين العاملين من مختلف المستويات و<sup>2</sup>سبب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة<sup>2</sup> بين المستويات المختلفة<sup>4</sup>.

"وهو شكل من أشكال الاتصال الرسمي، يهتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويلجأ إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى التكرار المعلومات باعتبار هذا الأخيرة مصدرا من مصادر القوة والسلطة<sup>5</sup>

1. محمد ناصر العديلي، "الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن" ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 471.

2. ضرار العتيبي، "العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 207.

3. محمد ناصر العديلي، "الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن" ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 471.

4. محمد قاسم القريوني، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص 238.

5. مصطفى عشوي. اسس علم النقص الصناعي التنظيمي - الجزر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 148

## 2-الاتصال غير الرسمي:وهناك نوعين من الاتصال غير الرسمي:

### أ-الاتصال الشفهي غير الرسمي:

ويتعلق بالتبادلات غير المبنية وغير المنتظرة داخل المؤسسة...ويترجم من خلال العلاقات الشخصية، وتبادل المعلومات خارج الأطر الموضوعية مسبقا للاتصال<sup>1</sup>.

ويشمل الاتصال الشخصي غير الرسمي ما يلي:

- ✓ الاتصالات العفوية بين زملاء العمل من أجل دفع الملفات خارج أية علاقات رسمية.
- ✓ النقاشات داخل المكتب أو قول مكنة القهوة.
- ✓ من (الفم إلى الأذن)، وتقوم ببث الرسائل والمعلومات بسرعة فائقة وغالبا ما يتعلق الأمر هنا بالشائعات<sup>2</sup>.
- ✓ التبادل السريع للحديث بين المسئول ومساعدته قول شؤون العمل.
- ✓ قنوات الاتصال غير المبرمجة بطريقة رسمية، وتتعلق بالحركة المهنية داخل المؤسسة<sup>2</sup>.
- ✓ فالالاتصال الرسمي وغير الرسمي<sup>2</sup>التان ضروريتان للمؤسسة، ورغم اختلافيهما وتضادهما في بعض الأحيان إلا أنهما متكاملان، ولا يمكن تصور العملية الاتصالية داخل المؤسسة بأ<sup>2</sup>دهما دون الآخر.
- فالالاتصال الرسمي لا يمكن<sup>2</sup> أن يواجه الحالات الطارئة أو غير المتوقعة، قي<sup>2</sup>ين أن الاتصال غير الرسمي بدون الاتصال الرسمي لن يكون إلا فوضى، و<sup>2</sup>الة عدم التنظيم والتسيير على المدى الطويل<sup>3</sup>.

### ب-الاتصال الغير الرسمي:

هذا الإتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها ، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بينمستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

ومن خصائصه<sup>2</sup> أنه لا يمكن عزله<sup>2</sup> عن الاتصال الشخصي، فالكلمة غالبا ما ترفق ببعض الحركات والإيماءات وملامح الوجه<sup>2</sup>، وتلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في تحديد معنى الرسالة، إن لم نقل التأثير على

<sup>1</sup> Bartoli, Annie. Communication et organisation, Paris : les edition d'Organisation . 1993.cit, P.103

<sup>2</sup> قورية شريط، مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، 2001، ص 114.

<sup>3</sup> 15 Bartoli, Annie, Communication et Organisation. Paris : les Edition D'organisation, 1993,P.89.

مضمونها، وإذا أرادت المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب فعليها تحليل (les non-dits) وتحسين طرق الاستماع والملاحظة، والبحث عن سبل أفضل للتوفيق بين الخطاب والواقع.

"وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة" ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعتها قياسا بالاتصالات الرسمية، وقد أشارت بعض البحوث إلى أن<sup>2</sup> يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

وللاتصال التنظيمي الغير رسمي خصائص ومميزات وضعها كل من كاتز وكان ويمكن تلخيصها فيما يلي:

➤ الاتصال غير الرسمي عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخل<sup>2</sup>، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي أكثر من الاتصال الرسمي.

➤ تعتمد علي<sup>2</sup> الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأن<sup>2</sup> يحمل معلومات أكثر تفصيل.

➤ يتميز بسرعة الانتشار كما قد يذاع الخبر قبل إعلان<sup>2</sup> عبر القنوات الرسمية.

❖ كما توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية. ومن هذه الدوافع:

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- 6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

### ❖ سلبيةات الاتصال الغيررسمي:

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

✓ انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

✓ يؤدي أليانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثل<sup>1</sup>"

### المبحث الثالث : معوقات الإتصال الداخلي

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن "المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود<sup>2</sup>

يختلف الأفراد في ميولاتهم ، و لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها، يتوقف على<sup>3</sup>التفكير النفسية و طريقة تفكيره ، و مستوى إدراكه<sup>4</sup>.

كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة<sup>5</sup>سب ما يخالجهم من عواطف و مشاعر ، من هذه المعوقات نجد ولعل من أهم المعوقات الحواجز التي تعيق العملية الإتصالية داخل المنظمة نجد:

#### المطلب الاول : المعوقات الشخصية

يختلف الأفراد في ميولاتهم ، و لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على<sup>6</sup>التفكير النفسية و طريقة تفكيره ، و مستوى إدراكه<sup>7</sup>، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة<sup>8</sup>سب ما يخالجهم من عواطف و مشاعر ، من هذه المعوقات نجد :

1-تباين الإدراك : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

2-الإدراك الانتقائي : يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته<sup>9</sup> و أفكاره و آرائه<sup>10</sup> و العمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به<sup>11</sup> من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار.

#### المطلب الثاني : العوائق النفسية والاجتماعية: من بين هذه المعوقات :

-كبر عدد العمال في المؤسسات و إختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.

<sup>1</sup> <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=3979>

<sup>2</sup> هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الإتصال، التواصل، النظريات، العمليات، الوسائط والكيفيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011، ص337.

-ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الإهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل على إنعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

-نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة<sup>1</sup> حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.

-تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.

-تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات مثل عدم تعاوهم وتعاليمهم، وضعف رغبتهم في الإتصال... إلخ<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : المعوقات التنظيمية

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد، و من ذلك:

- غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات
- مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود التمايلات كثيرة لضياغ المعلومات و عدم صحتها؛
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي؛ و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف<sup>2</sup>
- عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد؛
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال؛
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين و الموردين و سوق العمل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ملال نصيرة، أستاذ مساعد بقسم العلوم الإنسانية كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم ص7

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ص: 337

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان لسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص253

### خاتمة الفصل

يعتبر الإتصال عملية مستمرة، ديناميكية ومتغيرة، فبانطلاقها وتطبيقها في المؤسسة لا يمكن تركها. ولهذا فيجب توجيهها ومراقبتها بوضع عملية التغذية المرتدة، بتوفير وسائل استقطاب تصعد معها المعلومات نحو متخذي القرار في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا المعنية، وتفسير وتقييم هذه المعلومات ثم رد فعل المقررين عليها ودمج رد الفعل هذا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويعمل الإتصال الداخلي للمؤسسة على التجميع والالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها، تحقيق أمثل وأكثر تركية لنفس الأغراض وهي أعلى فعالية وكفاءة، وكذلك تحضير ظروف وشروط التغيير فيها للتطورات والأحداث التي تدور حولها وفيها.

# الفصل الثالث

الخدمات الجامعية



**تمهيد:**

يعتبر موضوع الخدمات الجامعية حساس لأهميته في ساحة النقاش باعتباره موضوع الساعة ودور الأجهزة المكلفة بتلبية حاجات الطلبة ومحاولتها الوصول الى تحقيق الجوده ومدافع فعاليتها في تأدية الخدمات الموكلة إليها عن طريق النظام القانوني الذي يحدد صلاحياتها ومهامها وتطورها، ومدى مواكبته لكل التغيرات والتطورات وإلى التزايد المستمر في تعداد الطلبة.

الديوان الوطني للخدمات الجامعية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوي والاستقلالية المالية، موضوع تحت وصاية وازرة التعليم العالي والبحث العلمي.

أنشأ ديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84 / 95 المؤرخ في مارس 1995 المعدل والمتمم بموجب المرسوم 312 / 03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003 ليصبح بذلك الديوان الوطني للخدمات الجامعية مراكز وهيكل محلية تسمى بمديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية لتحل بذلك الخدمات الجامعية محل المندوبيات بإعطائها استقلالية مالية أكثر للتسيير.

ويشمل بدوره الديوان الوطني للخدمات 66 مديرية للخدمات الجامعية 435 إقامة جامعية و 516 وحده إطعام وتبقى للقرار الو ا زري للمشارك مؤ رخ في 04 صفر عام 1433 الموافق ل 29 ديسمبر 2011 المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في ذي القعدة عام 1425 الموافق ل 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الاقامات الجامعية و مشتملاتها.

**المبحث الأول: مفهوم التعليم العالي والديوان الوطني للخدمات الجامعية****المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي**

يتجلى التعليم من خلال ممارسات المؤسسات سواء كانت جامعات أو كليات أو معاهد أو مدارس عمليا أكاديميات أو غير ذلك من المؤسسات العاملة في هذا الحقل في مستويات تعليمية تعقب المدرسة الثانوية والحصول في أغلب الاحوال على شهادتها العامة<sup>21</sup>

يعد التعليم العالي أكثر ارتباطا بحاجات سوق العمل فهو مصدر العمالة التي تشكل الحلقة الأساسية في الانتاج أي مصدر العمالة المتخصصة والمؤهلة . فهو إذا ومن خلال ما سبق كل نمط التكوين أو التكوين للباحث على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي و هو الذي يقوم بقاعدة عريضة من المعارف لتوفير النظرة الشاملة وتزويد المتكون الكفاءات المهنية المناسبة.

ونظرا لكون التعليم العالي كل نمط التكوين والتكوين للبحث، فهو يشمل جوانب عديدة بالنظر إلى الغموض الذي يشوب هذا المفهوم، لقد حاول عدد من الباحثين ضبط معانيه وفق مجموعة من التحديدات التي نلخصها في التعاريف التالية:

التعليم العالي حسب<sup>31</sup>(Montmollin) يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين ويعرفه (Mialaret)<sup>4</sup> بأنه عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما أنه عبارة عن نتاج هذه العمليات، في حين يعرفه<sup>65</sup> (Morineau) بأنه سعي إلى البناء و إلى تحليل المواقف البيداغوجية وإلى توضيح المكاسب

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد موسى ، تصوارت جمهورية مصر العربية المستقبلية في مجال التعليم التقني والمهني للقرن الحادي والعشرين ، بدون تاريخ ، مصر ، ص 92

<sup>3</sup> De Montomollin. M - formation dans le vocabulaire de la psychologie - France 1979 P-18.

<sup>4</sup> Mialaret,G La formation des enseignants Rev des sciences de l'éducation Janvier - Juin 1979 P15.

<sup>5</sup> Morineau Menager, N la construction d'objectifs innovation dans la formation des enseignants mediaformation, collectif. Paris 1985 P- 51.

<sup>6</sup> Boterf,G Comment ménager la qualité de la formation France 1992 P-5.

المعرفية و امتلاك المهارات و الكفاءات البيداغوجية هو وسيلة لإعداد هذه الكفاءات والتي تكون مؤهلة للعمل (Boterf): المختلفة بقدر الإمكان، أما الناتج و القابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني.

نستخلص من هذه التحديدات أن التعليم العالي يُحدث على المستوى المعرفي من أجل تنمية المهارات أي امتلاكها و تنميتها من أجل رفع مستوى الأداء لدى الطالب، و يُحدث على مستوى السلوكيات كذلك أي مشاركة الفرد من ناحية سلوكياته. فالتعليم العالي إذن هو الذي يمدد كل القطاعات بالإطارات المطلوبة، وبالتالي يمدد العنصر البشري في العملية الإنتاجية، فإذا بُدئ من تطوير التعليم العالي ليساير التطورات التكنولوجية المتلاحقة فيكون العون القوي لكل القطاعات ويساعد الحكومات على الوفاء بالتزاماتها اتجاه شعوبها و اتجاه رخاء و تقدم العالم، والاهتمام بالعامل البشري في العملية الإنتاجية يساعد على تحويل المجتمع من مجتمع مستهلك إلى مجتمع منتج قادر على إنتاج ما يحتاج إليه و يصدر إلى الخارج ما يزيد عن حاجته بالكميات المطلوبة وبالمواصفات العالمية القياسية.

ترتكز العملية التعليمية على ثلاثة عناصر أساسية تكون متكاملة و مترابطة مع بعضها البعض، وهي: الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، البرامج الدراسية و متطلباتها، إن ضعف أي عنصر من هذه العناصر سيضر في العملية التعليمية، و يمكن أن تؤدي العملية التعليمية للنائج المتوقعة منها إِنْ بضمان المستوى الجيد لكل هذه العناصر مجتمعة<sup>1</sup> أما التفاعل و الترابط بين هذه العناصر فتحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات و اللوائح الداخلية التي تقرها الدولة أو المجلس العلمي بالمؤسسة التعليمية (بالمعهد أو الكلية أو الجامعة)، ويجب أن تصدر المؤسسة التعليمية كتباً و نشرات تعتمدهم على جميع العاملين به من هيئات أكاديمية و إدارية و على الطلبة المسجلين بالمؤسسة التعليمية و هؤلاء الذين يتوقعون قبولهم، كما توزع أيضاً على المؤسسات والهيئات ذات العلاقة، بحيث يعلم الجميع - كل حسب اهتمامه و اختصاصه - بهذه القوانين و الأنظمة و البرامج الدراسية و الخطط الدراسية و فلسفة و أهداف المؤسسة التعليمية و أعضاء الهيئة التدريسية بها و اختصاصاتهم و مؤهلاتهم.

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد موسى ، مرجع سبق ذكره، ص 88

**المطلب الثاني: تعريف الديوان الوطني للخدمات الجامعية :**

يعتبر الديوان الوطني للخدمات الجامعية باختصار(د.و.خ.ج ) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، يقوم في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية في ظل الصلاحيات المخولة له بتطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية والمنح والسهر على التحسين الدائم للأوضاع المادية والمعنوية للطلبة المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم والتكوين العالين<sup>1</sup>، وذلك -بالتنسيق مع مؤسسات التعليم والتكوين العالين 1، أنشأ هذا الديوان بموجب المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ 84 95 المؤرخ في 22 مارس 1995 المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 12\_03 المؤرخ في 13 سبتمبر 2003 وأهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور هذه المؤسسة هو مرورها بمرحلتين أساسيتين هما:

**المرحلة الأولى:**

يمكن وصف هذه المرحلة بانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن مراكز للخدمات الجامعية والاجتماعية (COUS) تحوي أحياء جامعية موزعة عبر الوليات الجامعية تحت إشراف مديرية مركزية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت اسم "مديرية النشاطات الاجتماعية والثقافية الجامعية DASC و جاء المرسوم التنفيذي رقم 84\_95 المذكور سابقا لتصبح الخدمات عبارة عن (الديوان الوطني للخدمات الجامعية) ويحل بذلك محل م اركز الخدمات الجامعية، وتعطي استقلالية الكاملة في التسيير للأحياء الجامعية التي تصبح تسمى "الإقامات الجامعية" بالإضافة إلى هيئة رقابية أخرى سميت "المندوبية الجهوية" مهمتها الأساسية الرقابة على تسيير الإقامات الجامعية والتنسيق فيما بينها، و علاقة لها بالتسيير.

**المرحلة الثانية:**

عرفت إعادة هيكلة الديوان الوطني للخدمات الجامعية وذلك عن طريق تعديل واتمام أحكام المرسوم التنفيذي 48\_95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312\_03 ليصبح بذلك للديوان الوطني للخدمات الجامعية مراكز وهيكل محلية تسمى ب مديريات الخدمات الجامعية" و"الإقامات الجامعية"، ولتحل بذلك مديريات الخدمات الجامعية محل المندوبيات الجهوية، في عملية الرقابة والتسيير على الإقامات الجامعية وذلك بإعطائها استقلالية مالية أكثر في التسيير.

<sup>1</sup> Guide du nouveau bachelier, office nationale des oeuvres universitaires, 2004 , P01.

ومن بين مهام الديوان الوطني للخدمات الجامعية، السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية، وضمان المتابعة والتنسيق ومراقبة هياكل القاعدة "الإقامات الجامعية" والسهر باستمرار على تحسين الظروف المادية والمعنوية للطلبة المقيمين<sup>1</sup>، والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:

1 التعرف على حاجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية ☐ سيما الإيواء الإطعام النقل، الوقاية الصحية والأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والترفيهية، واقتراح عناصر إستراتيجية التكفل بهذه الحاجات والسهر على تطبيق الإجراءات المقررة؛

2 ساهم في إعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي والسهر على ترشيده با☐تصال مع الأجهزة المعنية؛

3 السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح والمساهمة في إثرائها وتحسينها؛

4 تطوير وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة با☐تصال مع الهيئات والهياكل المعنية؛

5 يتولى تنظيم عمليات الوقاية الصحية في الوسط الطلابي با☐تصال مع الهياكل المتخصصة؛

6 يضع نظاما إعلاميا ووثائقيًا لفائدة الطلبة داخل الإقامات الجامعية ويقوم بترقيته؛

7 يتولى في إطار التنظيم المعمول به، التكفل في مجالي الخدمات الجامعية والمنح بالطلبة الأجانب المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم والتكوين العالين؛

8. يعد ويقترح مخطط التنمية وتوسيع شبكة المنشآت الأساسية والتجهي ازت اللازمة للتكفل بالحاجات؛

9. يتولى تسيير عمليات الاستثمار المرتبطة بتنمية وصيانة المنشآت الأساسية وتجهيزات الخدمات الجامعية؛

10. يتولى متابعة أنشطة مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين سيرها؛

11 يسهر على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرف مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية، ☐ سيما عن طريق وضع نظام قانوني لتخصيصها؛

12 يعد وينفذ برامج تكوين المستخدمين العاملين بهياكل الخدمات الجامعية وتحسين مستواهم.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وعمله"، العدد 75، المادة 4، 2003، ص4

## المبحث الثاني : الخدمات الجامعية في الجزائر

### الإصلاح والتطور

لقد كانت الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية جد صعبة غداة الاستقلال، ولم يكن في وسع العائلة الجزائرية المتوسطة، إ<sup>2</sup> استثناء التكفل بمصاريف د ارسات عليا. لم يكن يمثل عدد الطلبة الجزائريين الذين كانوا يقدرون بحوالي 2725 طالبا من مجموع سكان يقدر بعشرة ملايين نسمة إ<sup>2</sup> مؤشرا ضعيفا جدا.

لقد كان التكفل العاجل بالتكوين الجامعي من قبل الدولة طلبا عاجلا يقتضيه ذلك العجز الفاضح في الإطارات القادرة على ضمان استمرارية تسيير المؤسسات، وعليه، ينبغي أن ندرك أن عددا قليلا من المواطنين كان بوسعهم التكفل بكلفة تكوين أبنائهم، وكان مؤشر الفقر لدى السكان من المؤشرات المرتفعة جدا، وعلاوة على محيط اقتصادي واجتماعي معقد، أعربت السلطات العمومية بوضوح على الدور الهام المنوط بالدولة ومجال تدخلها، وبرزت في هذا السياق سياسة لإعانة الطلبة مع إنشاء نظام الخدمات الجامعية، الذي كان يضمن للطلبة الشروط الملائمة للحياة الدراسية. لذا نتطرق في هذا العنصر الخدمات الجامعية قبل وبعد الإصلاح.

### المطلب الأول: الخدمات الجامعية قبل الإصلاح

كان هذا القطاع يسير من طرف مركز الخدمات الجامعية والاجتماعية التي كانت موجودة بالجزائر العاصمة، وكان هذا المركز يحتوي على دائرتين:

**الأولى:** دائرة الخدمات الاجتماعية، مهمتها تزويد الطلبة ببطاقات الاستفادة من هذه الخدمات

**والثانية:** دائرة الشؤون الثقافية التي تهتم بالنشاطات الرياضية وهويات الطلبة.

وكانت شروط الإقامة بالحي الجامعي ما يلي:

- أن يكون الطالب مسجلا بصورة نظامية في مؤسسة التعليم العالي
- أن يكون متمتعا بمنحة.
- أن يقوم بأي نشاط مدفوع الأجر.
- أن يكون قاطنا على بعد (أكثر من 50 كلم) بالنسبة للذكور وعلى بعد (30 كلم) بالنسبة للإناث من مقر الحي الجامعي)
- ويجب أن يتوفر ملف طلب القبول بالحي الجامعي الذي يحتوي على الوثائق اللازمة .

وعلى الطلبة القاطنين بالخارج أن يرسلوا إلى المكتب المركزي، إثر تسلمهم لشهادة التسجيل الأولى، طلبا خطيا لحجز الغرفة بالحي، وذلك قبل إيداع ملف إيواء عند وصولهم إلى الجزائر.

➤ يشعر الطالب عن طريق البريد بقبول طلبه أو رفضه، وذلك قبل بداية السنة الجامعية، حتى يتخذ الاحتياطات اللازمة<sup>1</sup>.

➤ إن الأحياء الجامعية تغلق أبوابها أثناء العطلة الصيفية، باستثناء الطلبة الأجانب الذين يمكنهم الاحتفاظ بغرفهم خلال هذه المدة.

بخصوص المنحة تعطى المنح مبدئيا لكل طالب مسجل بصورة نظامية في مؤسسة للتعليم العالي، ويثبت بأنه يخضع لوضع مالي متوازعا، ومن بين الشروط المطلوبة أن يكون الطالب عمره أقل من 26 سنة يوم 31 ديسمبر من السنة الجارية التي يطلب فيها المنحة، وأن يكون قد توقف عن الدراسة لمدة تزيد عن السنة بين الفترة التي حصل فيها على شهادة البكالوريا أو شهادة أخرى للالتحاق بالجامعة تكون المعادلة لذلك والتسجيل في الدراسات العليا، وأن يكون مستفيدا من دخل وظيفي أو مرتب قبلي شبه راتب وهذا بعد تكوين الطالب ملفا يحتوي على جميع الوثائق المطلوبة بما فيها الوثائق التي توضح الوضع المالي للطالب (للزوجة أو لوالديه، ويودع الملف بمقر مركز الخدمات الجامعية والاجتماعية قبل شهر أوت كأقصى حد، وتدفع المنح في نهاية كل فصل (ثلاثة أشهر) بتحويلها للحساب الخاص بالطالب) حساب جاري في مكاتب البريد والمواصلات<sup>2</sup> تشعر المديرية الفرعية للمنح الوطنية التابعة لوزارة التعليم العالي الطالب مباشرة عن طريق البريد بقرار إعطائه المنحة، ويمكن إصدار إشعار ضد الطلبة الذين يسجلون تخلفا دراسيا يتعدى السنة بإيقاف المنحة وإلغائها<sup>3</sup> إذا تدارك تخلفه أو قدم ملفا ناقصا عند طلب التجديد، ويسمح بالطعن لدى اللجنة المختصة في حالة رفض طلبهم الخاص بالمنحة.

**بخصوص الإطعام**، توفر المطاعم بالأحياء الجامعية للطلبة وجبتين في اليوم: الغذاء والعشاء كل أيام الأسبوع، ويكفي الطالب أن يستظهر بطاقة المطعم الجامعي ليتمكن من تناول وجباته في أي مطعم يختاره، تبقى أبواب أحد مطاعم المدينة الجامعية مفتوحة كل يوم خلال مختلف العطل الجامعية بما فيها العطلة الصيفية، وأن يفقد الطالب حق الاستفادة من المطعم الجامعي<sup>4</sup> إذا أعاد السنة مرتين. وتوجد في كل حي جامعي مقاصف (مقاهي) تقدم بأثمان زهيدة مشروبات ساخنة وباردة، ومكملات التغذية وكذا بعض المواد الضرورية لحياة الطالب (لوازم النظافة) (في مجال النقل، تؤمن المواصلات بين مؤسسات التعليم العالي

1 تيلولت سامية، الأثر المتبادل بين التعليم العالي والتنمية ومدى فعالية الخدمات الجامعية في مردود التعليم، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2014، جامعة الجزائر 3، ص 185.

<sup>2</sup> تيلولت سامية، مرجع سبق ذكره، ص 186

بواسطة الحافلات التابعة للخدمات الجامعية وبشبكة منالسكك الحديدية والحافلات المدنية وما بين المدن ، وتسلم مصالح الخدمات الجامعية والاجتماعية للطلبة بطاقة خاصة بالنقل تتكون من جزئين:

- جزء باسم الطالب يمنح مجانا وتحدد ألوانه وأرقامه مناطق الصلاحية؛
- جزء يمسك بالجزء الأول ويباع للطلاب شهريا بمبلغ زهيد (مبلغ رمزي (ويحدد مدة الصلاحية<sup>2</sup>) التي تمتد إلى اليوم الخامس من الشهر الموالي.

توجد بالأحياء الجامعية وبعض المؤسسات التعليمية مراكز للعلاج (مستوصفات) وهي مفتوحة لصالح الطلبة والمستخدمين وذلك قصد العلاج مجانا.

إن عملية الإنخراط في الضمان الاجتماعي أمر إجباري، وكانت هذه العملية تتم بصورة آلية، إذ على الطالب تقديم معلومات مستوفية - في هذا الشأن- عند قيامه بالتسجيل النهائي، ويقيم القانون 11 المؤرخ في 2 جويلية 1982 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية نظاما واحدا لهذه التأمينات، رقم 83 إذ تشير المادة الخامسة من القانون على أن الطالب يستفيد من التعويضات، والمادة السابعة تحدد هذه التعويضات المتمثلة في التكفل بمصاريف العلاج الوقائي والاستشفائي للمؤمن ولبن له الحق في ذلك من ذويه، وكذلك التكفل بالمصاريف الطبية، الجراحة والصيدلة والقبول في المستشفى، علاج الأسنان وعلاج العيون.

توجد أيضا بكل مركز للخدمات الجامعية على مستوى كل حي جامعي دائرة خاصة بالنشاطات الثقافية والرياضية، وتكفل بإحياء النشاطات في حوض المؤسسة بمشاركة الطلبة، فهي تنظم التظاهرات الثقافية مثل: عرض الأفلام، تقديم المسرحيات ...، وبإمكان الطلبة تكوين جمعيات وانشاء(ورشات ثقافية) موسيقى، نادي السينما، مخبر الصور<sup>1</sup> ...

وبإمكان الطالب أن يشارك في النشاطات الرياضية بمؤسسته أو حيه الجامعي بدون إلتزامات خاصة، فيكفيه أن يسجل نفسه في النشاط الذي ينوي ممارسته. ويمكن للطلبة ممارسة رياضات الهواية والإستراحة، ورياضة الترفيه أو المنافسة، كل حسب رغبته وامكانياته. كما يمكنهم أن ينظموا بمفردهم رياضة

<sup>1</sup>- يتلوت سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 186 \_ 187



التنشيط والألعاب الرياضية، أو أن يمارسوها بمساعدة المنشطين والمسؤولين الرياضيين، ويوجد في كل حي جامعي مصلحة لإعارة التجهيزات الرياضية.

### المطلب الثاني: الخدمات الجامعية بعد الإصلاح:

كانت الخدمات الجامعية ولدة طويلة مسيرة بطريقة ممرضة من خلال شبكة ثقيلة بيروقراطية مكونة من مراكز الخدمات الاجتماعية ودوائر الخدمات الاجتماعية الجامعية.

وعرف هذا الشكل من التسيير عدة مشاكل في التكفل بأعمال الإيواء والإطعام والنقل، مما أدى إلى إحداث (1) الديوان الوطني للخدمات الجامعية، في إعادة مركزة على الإقامات الجامعية كهدف للإصلاح التنظيمي وللهيكل القاعدية والعناصر الرئيسية للنظام الجديد حول مهامها الأساسية التي تتمثل في ضمان أحسن ظروف معيشية للطلبة، التي تسمح لهم بالدراسة وتنمية النشاطات الفكرية والثقافية والرياضية والدعم اللازم لتكوينهم<sup>1</sup>

### (2) الخدمات الجامعية من خلال المساعدات المقدمة للطلاب

إن المجهود المعتبر الذي بذلته السلطات العمومية منذ 1962 في مجال إعانة الطلبة قد اتخذ كما ذكرناه سابقا شكلين أساسيين: مساعدة مباشرة على شكل منح (وأشبه مرتبات)، ومساعدة غير مباشرة في شكل إعانات مالية للعديد من الخدمات المقدمة للطلبة كالإطعام والإيواء والنقل والضمان الاجتماعي.

#### 1-المساعدات المباشرة: المنح وأشبه الرواتب

من سنة 1962 إلى غاية 1971 ، كان كل حامل شهادة بكالوريا مسجل في إحدى مؤسسات التعليم العالي يستفيد من منحة دراسية تمويلها الدولة، 1971 وفي ديسمبر 1971 حدد الأمر 71 و 78 شروط تقديم المنح وأشبه الرواتب ورواتب التداريب والتريصات.

إن منحة الدراسة بوصفها: منحة تعطيها الدولة للتلاميذ وطلبة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وموجهة لتغطية نفقات دراساتهم، أو لتكملة وسائل معيشتهم، فالمنحة لم تعد تمنح بدون تمييز مثلما كانت في السابق، ولكن "حسب وضعية المستفيد الاجتماعية، وطبيعة الدراسات التي يزاولها ونتائج عمله". كما أصبحت المقاييس المتعلقة بمدخيل العائلات وعدد الأطفال المتكفل بهم ومكان الإقامة) في مدينة جامعية أم (تؤخذ في الحسبان في قرار الاستفادة من المنحة وتحديد نسبتها، وبات قرار تجديد المنحة مرهونا بالنتائج المدرسية المحصل عليها(مقياس بيداغوجي)، وفي الوقت نفسه، وبغية جعل بعض الفروع

<sup>1</sup> تيلولت سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 188

جذابة أكثر، تمنح زيادة في المنحة بالنسبة "للطلبة والتلاميذ الذين يتابعون تكويننا ذا أولوية". وإضافة إلى ما سبق، فقد تم إنشاء نظام لأشباه الرواتب بالنسبة لبعض فروع التكوين العالي. وبقي هذا النظام ساري المفعول لمدة عشرين سنة إلى غاية سنة 1990 وبعد ذلك تم إلغاؤه.

تميز مبلغ المنحة، الذي يوافق قدرة شرائية هامة نسبيا، إلى غاية سنة 1974 باستقرار كبير، حيث قدر ب 300 دج شهريا، وهو ما كان يعادل في تلك المرحلة الحد الأدنى للأجور. وفي هذه الفترة، تضاعف عدد الطلبة بعشر مرات، إذ انتقل من 2725 طالبا في سنة 1962 إلى 02419 طالب في سنة 1973 وفي سنة 1974، تم إجراء تعديل للنظام ارتكز على رفع سقف المداخل لتقديم المنحة و بالتالي توسيع عدد المستفيدين وزيادة مبلغ المنحة بنسبة % 02 وفي سنة 1980، تم اعتماد زيادة ثانية في المنحة بنسبة % 02، وفي سنة 1990 تمت زيادة ثالثة بحيث وصل المبلغ الشهري للمنحة 400 المؤرخ في - 2 بموجها إلى 122 دج وفي سنة 1991، إدخال المرسوم التنفيذي رقم 20 نوفمبر 0220 تصنيفا في تحديد نسبة المنحة.

**الصنف الأول:** منح مبلغ 900 دج / شهريا بالنسبة للطلبة الذين يتقاضى أولياؤهم دخلا شهريا صاف، أقل من الأجر الوطني الأدنى المضمون مضروبا في أربعة.

**الصنف الثاني:** منح مبلغ 800 دج / شهريا بالنسبة للطلبة الذين يحصل أولياؤهم على دخل شهري صاف أعلى من الحد الأدنى المضمون للأجر مضروبا في أربعة وأقل أو يساوي الحد الأدنى المضمون الأجر.

**الصنف الثالث:** مبلغ 600 دج / شهريا بالنسبة للطلبة الذين يحصل أولياؤهم على دخل شهري صاف أقل أو يساوي الأجر الوطني الأدنى المضمون، واقتراع باستقرار نسبي في المداخل، وكذا صعوبة مراقبة صحة الأوراق الثبوتية المقدمة لدعم طلبات المنحة بطريقة فعالة <sup>2</sup> سيما تلك المتعلقة بالمهن الحرة والعمال الاحرار، يبينان اليوم بأن 90 % من الطلبة ينتمون إلى الصنف الأول، و 6 % إلى الصنف الثاني، و 4 % إلى الصنف الثالث.

يبلغ حاليا مبلغ المنحة لكل طالب 4050 دج لكل فصل، أي ما يعادل 1350 دج للشهر حسب الصنف الأول والذي يمثل الأغلبية، ومبلغ 2400 دج للشهر بخصوص طلبة الماستر، و 12000 دج للشهر بخصوص طلبة الدكتوراه. ومن جهة أخرى، أدت الزيادة المستمرة لأعداد الطلبة المستفيدين من المنحة ( 80 % ) من عدد المسجلين إلى رفع الاعتمادات المخصصة للمنح لتبلغ 1,8 مليار دج، ما يقارب 16 % من الاعتمادات الممنوحة للخدمات الجامعية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . يتلوت سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 203

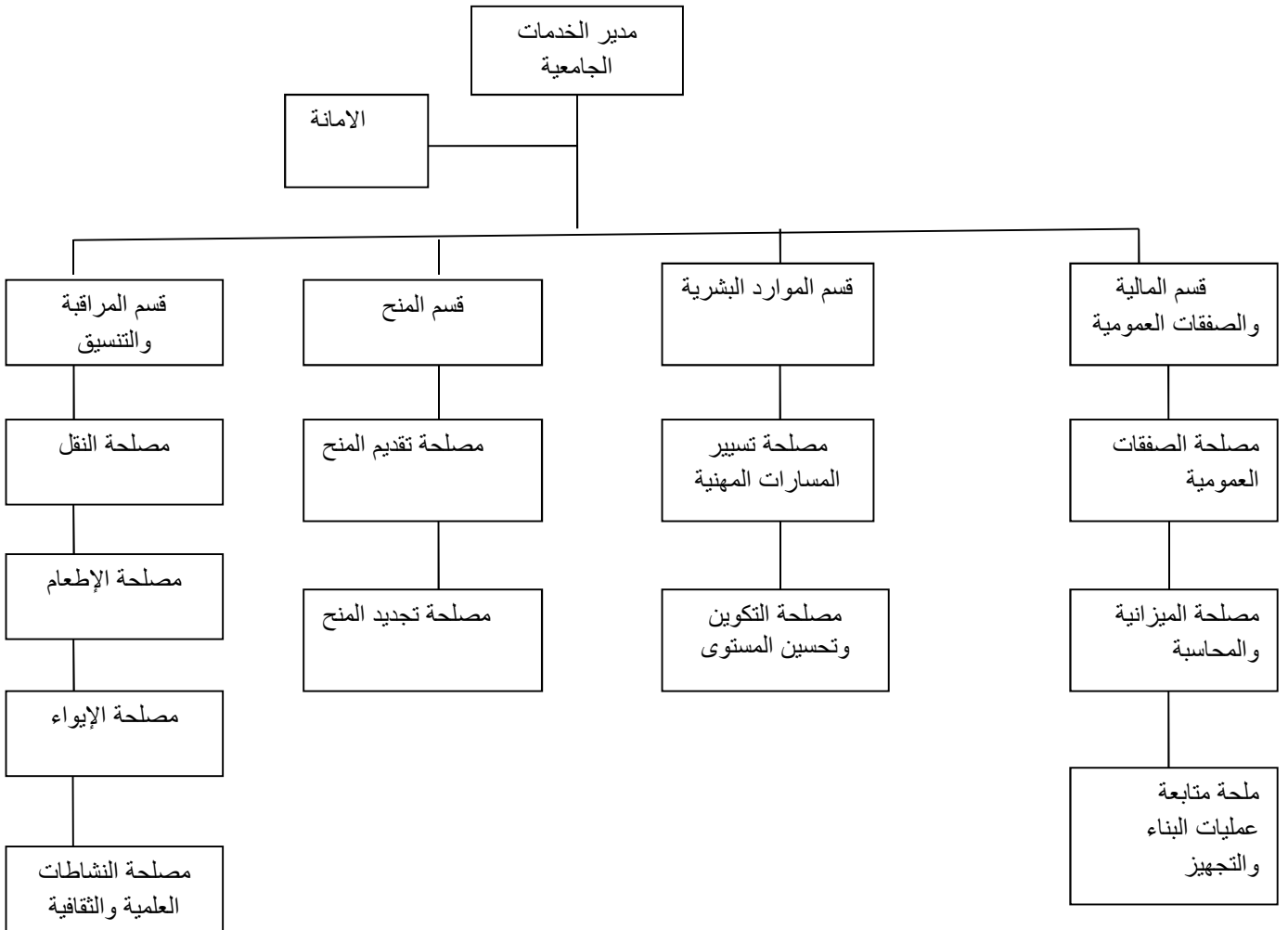
**2-المساعدات غير المباشرة: الإطعام والإيواء والنقل والنشاطات الثقافية والرياضية**

إلى جانب الإعانة المباشرة المتمثلة في المنح وأشباه الرواتب، يستفيد الطالب الجزائري كذلك من مساعدة غير مباشرة معتبرة في شكل خدمات عديدة تقدمها مؤسسات تسيير الخدمات الجامعية، وتتمثل هذه الخدمات في النقل والإيواء والإطعام والنشاطات الثقافية والرياضية، حيث يكون ذلك بدون شروط خاصة، مثلما هو الحال بالنسبة للنقل والإطعام بينما تقدم الخدمات الأخرى بشروط كالإيواء على سبيل المثال) حسب مكان إقامة الطالب.

تمثل نفقات الإطعام النسبة المتوسطة % 09 من مجموع المساعدة، وتقدر تلك المرتبطة بنقل الطلبة بنسبة متوسطة % 8 ، بينما النسبة المتوسطة للنفقات المتعلقة بالنشاطات الثقافية والرياضية <sup>2</sup> تمثل <sup>1</sup> نسبة 1% فقط.

<sup>1</sup> .تيلولت سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 209

الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية.



### المبحث الثالث: مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم :

هي مؤسسة ذات طابع عمومي تقع بجي خروبة وولاية مستغانم ، وقد تأسست بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق ل 22 ديسمبر 2004 ، و المتضمن إنشاء المديريات الخدمات الجامعية و تحديد مقراتها و قائمة الإقامات التابعة لها ومشتملاتها تشمل مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم مجموعة من الإقامات الجامعية تتولى متابعتها ومراقبة سيرها وكذا تنسيق نشاطاتها، وتتولى الاتصال مع مؤسسات التعليم والتكوين العالين المعنية،

❖ قسم المراقبة والتنسيق؛

❖ قسم المنح؛

❖ الموارد البشرية؛

❖ قسم المالية والصفقات العمومية

### المطلب الأول: شرح للأقسام المتواجدة على مستوى المديرية بمهامهم:

**1 المدير:** الاشراف والتوجيه لكافة أنشطة وسياسات مديرية الخدمات الجامعية بتبسة- والإقامات التابعة لها ومتابعة تسيير أعمالها.

### 2 الأمانة:-

\*استلام البريد

\*تحرير الوثائق الادارية

\*استقبال المكالمات وتنظيم المقابلات

\*تنظيم وإعداد الاجتماعات

### 3 قسم المراقبة والتنسيق:-

وهو يعتبر العصب الرئيسي الذي يربط المديرية بالإقامة المحورية التي تمارس السلطة على ممارسات إدارة الإقامة في تفسير أهم الخدمات الموجهة للطلاب وهي الإيواء، الاطعام، النقل، النشاطات العلمية والثقافية.

\*إعداد مخططات النقل ال جامعي على مستوى الاقامات الجامعية ومتابعه التنفيذ

\*المتابعة والرقابة والتنسيق لكل الأنشطة المتعلقة بالخدمات الجامعية في كل إقامة جامعية

\*تقديم اقتراحات لترشيد استعمال الموارد البشرية والمالية المسخرة لخدمة الطالب الجامعي

\*وضع برامج الأنشطة العلمية وثقافية وكذا الرياضية ومتابعة تطبيقها بعد مناقشة توقعات احتما<sup>1</sup>ت فعاليتها من طرف مديرية الخدمات الجامعية<sup>1</sup>

### "ويضم قسم المراقبة والتنسيق"

1. مصلحة الإيواء: وتهتم هذه المصلحة بإيواء الطلبة ومهامها-:

\*متابعة، استلام، دراسة، قبول ملفات الإيواء

\*المراقبة الدورية لظروف إيواء الطلبة

\*متابعة ظروف وشروط الحياة المعيشية للطلاب في الأحياء الجامعية الأمن، الماء، الكهرباء.

\*جمع الاحصائيات في كل ما يتعلق بخدمات الإيواء<sup>2</sup> استخدامها في إنجاز مخططات الإيواء للسنوات المقبلة.

\*مصلحة الإطعام تأخذ على عاتقها مسؤولية متابعة ومراقبة الوجبات الغذائية المقدمة للطلبة على مستوى الاقامات الجامعية والمطاعم المركزية ومن مهامها:

\*متابعة إنجاز البطاقات المغناطيسية على مستوى الإقامات الجامعية

\*السهر على احترام<sup>2</sup> نقحة الوجبات الغذائية الموحدة من طرف الإدارة والمطاعم وتوفير الشروط المناسبة لتخزين وحفظ الم واد الغذائية.

\*تموين المطاعم بمختلف المواد الغذائية

\*إنشاء لجان استقبالهم م مراقبة للسلع الموجهة لإطعام الطلاب

\*المتابعة الدائمة للإستهلاكات<sup>2</sup>

2. مصلحة النشاطات العلمية والثقافية: من المديرية إلى تنمية المواهب الثقافية والرياضية

للطلبة والنهوض بالرياضة الجامعية، فأنها تضع تحت تصرف الطلبة عدة منشآت رياضية

وثقافية، لممارسة هوايتهم وتهتم هذه المصلحة بالنشاطات الثقافية الرياضية التي يقوم بها

الطلبة على مستوى الاقامات الجامعية من خلال:

<sup>1</sup>المادة 13 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الوطني للديوان الوطني للخدمات الجامعية وكذا الاقامات الجامعية. مرجع سابق

<sup>2</sup>المادة 14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الوطني للديوان الوطني للخدمات الجامعية وكذا الاقامات الجامعية. مرجع سابق

\*تستطير برامج النشاطات الثقافية والعلمية ومتابعة تجد يده في الواقع الحفلات المسرحيات أيام إعلامية، أعياد وطنية، ودينية  
تنظيم دورات رياضية لصالح الطلبة والعمال بالتنسيق بين إقامات المدينة الجامعية وحتى مع مدن أخرى.

### 3. مصلحة النقل :

تعتبر هذه المصلحة الجهة المسؤولة عن وضع وتنفيذ مخطط النقل الجامعي الذي يربط الطالب المقيم والغير مقيم بمؤسسات التعليم العالي ومن مهامها:

- ✓ إعداد مخططات النقل تحديد خطوط النقل وأماكن توقف الحافلات ومواقيت الانطلاق
- ✓ متابعة تنفيذ مخططات النقل وتغييرها وفق التطورات تعداد الطلبة تعداد الحافلات على

الخط رزنامة الامتحانات

- ✓ مراقبة احترام ومواقيت خطوط النقل بوضع أعوان المراقبة على مستوى جميع النقاط الانطلاق
- ✓ تسجيل الطلبة قوائم المستفيدين من النقل وتوفير بطاقة النقل

قسم الموارد البشرية يعد قسم الموارد البشرية الحلقة الادارية التي يربط بين مختلف- الأقسام والمصالح في المديرية لما لها من دور فعال في متابعة المسار المهني للمختلف موظف فيها، وكذا سهره على تحسين وترقيه مستواهم ومن مهامه:

- ✓ تسيير المسار الوظيفي.
  - ✓ ضمان تنفيذ مخططات التكوين وتحسين أداء موظفي وعمال مديرية الخدمات الجامعية
- ويضم قسم الموارد البشرية<sup>1</sup> :

1. مصلحة تسيير المسار الوظيفي : والتي تهتم بالتوظيف الداخلي وتشمل الترقيات،- الأقدمية الامتحانات المهنية، الإشراف على عقود التميين عقود التربص وكذا الإشراف على اللجان التأديبية ولجان الطعن وكذلك بالتوظيفات الخارجية وتشمل توظيف على أساس الشهادة الاختبار الفحص المهني.

للإشارة : عدد موظفي مديرية الخدمات الجامعية (مركز) لولاية مستغانم 128 موزعين بين مرسوم ومتعاقد (رئيس قسم الموارد البشرية)

<sup>1</sup>المادة 15 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الوطني للديوان الوطني للخدمات الجامعية وكذا الاقامات الجامعية.مرجع [تاليق]

2. مصلحة تكوين وتحسين المستوى: والتي تعني بمتابعة مسار التكوين ورفع مستوى أداء الموظفين على مستوى المديرية ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الموظفين الذين تحصلوا على ترقية من خلال تنظيم دورات التكوينية لصالح العمال والموظفين.

#### 5 قسم المنح- :

- ✓ متابعه ملفات الطلبة المستفيدين من المنحة
- ✓ العمل على دفع ملف الطلبة الجامعيين
- ✓ صرف منح الطلبة الأجانب بطريقة قانونية.
- ✓ ضمان عملية تجديد المنحة بصفة دائمة كل سنة ود ارسه ملفات التجديد بما يتوافق وقوانين المنح
- ✓ تفسير ملفات المنحة للطلبة المحولين بين مختلف الجامعات
- ✓ ضمان الدفع المنتظم للمنحة كل ثلاثي

ويوجد على مستوى قسم المنح:

- مصلحة تقديم المنح تهتم هذه المصلحة بوجه خاص بطلب الجدد من خلال استقبال ملفاتهم ودراستها
- تجديد المنح و تتمثل مهمتها في السهر على التسيير الحسن لعملية تجديد المنحة بداية كل سنة جامعية بالنسبة للطلبة القدامى<sup>1</sup>

#### 6 قسم المالية والصفقات العمومية: يعتبر هذا القسم العصب المالي للمديرية-

- ❖ إدارة الوسائل المالية والمادية لمديرية الخدمات الجامعية
- ❖ إدارة أجور موظفي مديرية الخدمات مستغانم
- ❖ تأمين كافة مراحل إبرام الصفقات العمومية ومتابعة التنفيذ من قبل الإقامات الجامعية
- ❖ ضمان الروابط والعلاقات التنظيمية في ما بين المصالح المكلفة بعملية إنجاز والوسائل على مستوى الاقامات الجامعية. أما بخصوص المصالح التابعة لها:

(1) \*مصلحة الميزانية والمحاسبة: تهتم بكل ما يتعلق بإعداد الميزانية من تسديد اجور ودفع نفقات

الاستغلال والتجهيز

<sup>1</sup> المادة 16 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الوطني للديوان الوطني للخدمات الجامعية وكذا

الاقامات الجامعية. مرجع [2] ابق



(2) \*مصلحة الصفقات العمومية: تهتم بإعداد دفتر الشروط الاعلان عن المناقصات مناقشة العروض والفصل فيها ومتابعة إتمام الصفقات

(3) \*مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز: تهتم بمتابعة مراحل إنجاز المنشأة ورفع التخطيطات المسجلة وتجهيزها بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديرية التجهيزات العمومية<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مشتملات مديرية الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية

إن الإقامات الجامعية وهي الهيكل القاعدي الأساسي، تتكون كل واحدة منها حسب أهمية عدد الطلبة الواجب استيعابها من واحدة أو عدة وحدات إيواء أو إطعام، على هذا الأساس في الإقامة الجامعية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، باعتبار أن مدير الإقامة هو الأمر بصرف اعتمادات التفسير التي فوضها إليه المدير العام للديوان الوطني للخدمات الجامعية. وهذا و<sup>2</sup> بد من الإشارة هنا إلى نقطة مهمة وهي أن استقلالية الإقامة الجامعية استقلالية تامة قلصت من نشوء مديريات الخدمات الجامعية بتاريخ 16 ديسمبر 2004<sup>2</sup>

ويعرف بأن الهي الجامعي مكان إقامة لصالح الطلبة المعنيين على أساس شروط معنية ومعايير تحددها نصوص تنظيمية و<sup>3</sup> يمكن أن يدخله شخص أجنبي عن الهي بدون ترخيص من إدارة الإقامة الذين تتوفر فيهم شروط معينة. كما تعرف أنها مؤسسة عمومية تمثل الهيكل القاعدي الرئيسي للقطاع الخدمات الاجتماعية الجامعية وهي مجال الاجتماعي سكنية ضم جمهور محدد يتمثل في بيئة الطلبة الجامعيين الداخلية وظيفتها هي إنتاج القرب الفيزيائي عن إطار حياتهم الأسرية العادية تتكون منها هياكل أو بناء فرعية رسمية مقابلة الإيواء والإطعام<sup>3</sup>

ويسير الهي الجامعي مدير الإقامة إلى جانب ممثل الطلبة القاطنين بالهي والعاملين الذين يسهرون على توفير الأمن في الهي الجامعي حسب النظام الداخلي للهي.

و تشرف المديرية على تسع إقامات جامعية وهي:

1. الإقامة الجامعية بن يحي بلقاسم 2000 سرير ( مغلقة للترميم)

2. الإقامة الجامعية بو عيسى محمد 1500 سرير

<sup>1</sup>المادة 18 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الوطني للديوان الوطني للخدمات الجامعية وكذا الإقامات الجامعية. مرجع <sup>2</sup>أبق .

<sup>2</sup> المادة 19 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الوطني للديوان الوطني للخدمات الجامعية وكذا الإقامات الجامعية. مرجع <sup>3</sup>أبق

<sup>3</sup> حسين ايت عيسى، انعكا <sup>4</sup>تدهور الظروف المعيشية في الإقامات الجامعية على التحصيل العلمي للطلبة، ر <sup>5</sup>الة ماجستير في علم الاجتماع التربوي، جامعة الجزائر، <sup>6</sup>نة 2003،

3. الإقامة الجامعية هواري بومدين 2200 سرير
  4. الإقامة الجامعية بلعربي عبد القادر
  5. الإقامة الجامعية خروبة 1000 سرير
  6. الإقامة الجامعية 2000 سرير قطب
  7. الإقامة الجامعية 1000 سرير
  8. الإقامة الجامعية شمومة
  9. الإقامة الجامعية سيدي المجدوب (مغلقة للترميم)
- تقوم هاته الإقامة الجامعية بإيواء 8719 طالبا بمختلف جنسياتهم و تخصصاتهم موزعين بين 6373 طالبة و 2346 طالبة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>السيدة قولال أمينة رئيسة قسم المراقبة والتنسيق

**المطلب الثالث: أهداف مديرية الخدمات الجامعية.**

مهما اختلفت تقسيمات المؤسسات وتنوع الهياكل الادارية فهي تعتبر، المحرك الأساسي لنشاطها لكن قد تتفق هذه المؤسسات أو المديريات في مبدأ أساسي ومميز يتمثل في ضرورة تقدير الموجودات المادية والبشرية في الوقت الحاضر والمستقبل، حتى لا تصاب بعجز مالي أو إداري وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المتوخاة. من هنا فإن مديرية الخدمات الجامعية في الجزائر ولأجل تحقيق أهدافها الموجهة بالدرجة الأولى للطلبة الأولى الجامعيين، وظفت أعداد عمال كبير بين عمال وموظف بالإضافة إلى متعاقدين في إطار منحة إدماج حامي للشهادات وعقود حامي للشهادات، وكذلك عمال الإدماج الاجتماعي وهذا يمثل بدوره هدفا اجتماعيا ثانويا من أجل التقليل من أزمة البطالة كما ترصد مي ازنيات كثيرة لأجل تحقيق هذه الأهداف دون إهمال منها لعلاقتها مع المحيط الخارجي لمن لهذه السياسة من أهمية في رسم. التعرف على الحاجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية.-.

السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية.-.

تطوير وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة با الاتصال- مع الهيئات والهياكل المعنية.

يساهم في إعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي والصحير على ترشيده با الاتصال مع- الأجهزة المعنية

الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين.

ضمان الظروف الكفيلة بتحسين ظروف شروط الإقامة.-.

تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية والعلمية.-.

خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة الجامعيين بفعالية-<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين آيت عيسى، انعكاات الظروف المعيشية على التحصيل العلمي للطلاب، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التربوي، جامعة الجزائر، سنة 2003

المبحث الثالث: المشروع المحدد للتنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات

الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية:

يهدف هذا المشروع إلى تعديل وتتميم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 جانفي 2004 والمحدد للتنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية، والذي هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84\_95 المؤرخ في 22 مارس سنة 1995 المعدل والمتمم تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

### (1) المطلب الأول: المبررات:

عرف الديوان الوطني للخدمات الجامعية تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة وذلك بسبب التزايد المستمر لتعداد الطلبة في مختلف التخصصات البيداغوجية المفتوحة على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، حيث بلغ تعداد الطلبة المسجلين خلال الموسم الجامعي المنصرم (2022/2021) 1469984 طالب في مختلف الأطوار، ووصل عدد الطلبة المستفيدين من خدمة الإيواء إلى 435224 طالب و 960000 طالب مستفيد من المنحة مما تطلب الرفع من عدد هياكل الإيواء والإطعام ومرافق صحية ورياضية ووسائل النقل وغيرها من متطلبات ضمان الحياة الكريمة للطلاب، كما ارتفع أيضا عدد الإقامات الجامعية من 441 إقامة إلى 466 إقامة موزعة على 66 مديرية و 122 مطعم مركزي و 437 مطعم مدمج ويقدم تقريبا 1000000 مليون وجبة يوميا وحضيرة نقل جامعية بزهاء 5800 حافلة

كل هذه المعطيات جعلت مصالح الديوان المركزية واللامركزية تواجه صعوبات كبيرة في الإضطلاع الجيد بالمهام المنوطة بها، زيادة على مختلف الصعوبات التي تعترض السير الحسن لمصالح الديوان الوطني في مختلف المجالات الخدمية

وعليه ومن أجل إصلاح نظام الخدمات الجامعية الرامي إلى تحين ظروف الحياة الطلابية (الإيواء، الإطعام والنقل) على مستوى الأحياء الجامعية وتحسين الظروف المادية والمعنوية للطلبة نقترح مراجعة التنظيم

الهيكلية لهذه المؤسسة خاصة في ظل هشاشة التنظيم الحالي وإعادة النظر في التنظيم الحالي للديوان الوطني للخدمات الجامعية للأسباب التالية:

- تصحيح الاختلالات الهيكلية والوظيفية الموجودة على مستوى الديوان الوطني للخدمات الجامعية، وافتقاد المديرية العامة للفعالية في المتابعة المستمرة لمصالحه غير الممركزة لحجمها الكبير وصعوبة عملية التفتيش والتدقيق لمختلف الإقامات الجامعية على المستوى الوطني
- تحسن أداء الموظفين والرفع من قدراتهم المهنية وتحفيزهم على مواصلة جهودهم المبذولة في التكفل بجميع العمليات المرتبطة بتسيير المصالح المركزية واللامركزية لضمان فعالية في عمليات التسيير.
- إعادة تقسيم المهام وتنظيمها من جهة وتحفيز والرفع من أداء الموظفين وتمكينهم من الاستفادة من مناصب عليا هيكلية من جهة أخرى،
- تدعيم وتطوير القطاع في مجال تكنولوجيات الإعلام والإتصال وضمان خدمات عالية الجودة ، على أساس تكنولوجية متقدمة وبنية تحتية فعالة.
- تعزيز الرقابة الصحية داخل الإقامات الجامعية.<sup>1</sup>

## (2) المطلب الثاني : تنظيم الديوان الوطني للخدمات الجامعية حسب المشروع الجديد:

وعليه فإن التنظيم الحالي للديوان الوطني للخدمات الجامعية يكون كما يلي:

### 1 على المستوى المركزي " المديرية العامة"

- إستحداث مديرية فرعية للوسائل العامة تابعة لمديرية إدارة الوسائل العامة والمالية،
- استحداث مديرية فرعية للمنازعات تابعة لمديرية مراقبة التسيير والتدقيق والتحليل المالي ،

<sup>1</sup> المشروع المحدد للتنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية ص. 6،5

- المديرية الفرعية لميزانية التجهيز عوض المديرية الفرعية للتخطيط والبرمجة تابعة لمديرية الدراسات والتنمية والتجيز والاستشراف .
- استحداث مديرية فرعية لمتابعة البناءات والهياكل والتجهيزات تابعة لمديرية الدراسات والتنمية والتجهيز والإستشراف،
- استحداث مديرية فرعية لنظم وقواعد البيانات والإحصائيات تابعة لمديرية الدراسات والتنمية والإستشراف.
- استحداث ست ةو وثلاثون مصلحة تابعة لمختلف المديريات الفرعية،

### ب\_ على المستوى المحلي: (مديريات الخدمات الجامعية)

- استحداث قسم جديد متعلق بالرقمنة والإعلام الآلي
- استحداث قسم جديد متعلق بالوسائل العامة
- استحداث خمسة مصالح تابعة للأقسام الجديدة

### ج\_ على المستوى القاعدي (الإقامات الجامعية)

- استحداث مصلحة الوقاية الصحية
- استحداث مصلحة الرقمنة والإعلام الآلي
- استحداث أربعة فروع تابعة للمصالح الجديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 7

# الفصل التطبيقي

**تمهيد:**

سيتم التطرق في هذا الإطار إلى جمع البيانات والمعطيات التي تحصلنا عليها من الباحثين من خلال الاستبيان وبالتالي تحليلها وتفسيرها ثم الوصول إلى نتائج حول الدراسة، لنخلص في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تفيد الديوان الوطني للخدمات الجامعية عامة ومديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم خاصة.

❖ **1: البيانات الشخصية**

➤ **الجدول رقم 01:** يعرف عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	61,29 %
أنثى	12	38,70 %

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا أن نسبة المبحوثين الذكور تمثل 61,29 % من مجموع أفراد العينة، وهي نسبة أكبر مع نسبة المبحوثين الإناث التي تقدر بـ 38,70 %، ونفس ذلك بالحضور الضعيف للموظفات بالمديرية إضافة إلى العينة العشوائية التي أعتمدنا عليها حيث أ، أغلب المبحوثين الذين صادفناهم واستجوبناهم عن طريق الإستبيان كانوا ذكورا.

➤ **الجدول رقم 02:** يعرف عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	عدد التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	02	6.45 %
من 31 إلى 40	17	54,83 %
من 41 فما فوق	12	38,70 %

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن جل الموظفين المبحوثين يتجاوز سنهم الثلاثين فما فوق أي كان محصورا بين الفئتين المحددتين من "31 إلى 40" بنسبة و 54,83% و الفئة من 41 سنة فما فوق بنسبة 38,70 % ، على عكس الموظفين الذين ينحصر سنهم بين 20 و 30 سنة والذين كانت نسبتهم جد ضئيلة والمقدرة بـ 6,45 % ويمكننا أن نفسر ذلك أن معظم الموظفين الجدد الذين تم تعيينهم في السنوات الأخيرة يتم تحويلهم ونقلهم إلى الإقامات الجامعية التابعة للمديرية وهذا راجع إلى النقص الفادح في الموظفين على مستوى هذه الإقامات .



➤ الجدول الثالث: المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	00	% 00
متوسط	03	% 9,67
ثانوي	07	% 22,58
جامعي	21	% 67,74

من خلال الجدول الخاص بتوزيع النسب حسب المستوى التعليمي، نجد ان الاكثية لديهم مستوى جامعي ، بنسبة مئوية قدرت ب: 67,74 % ، اما الفئة الثانية فالموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة مئوية ب: 22,58 % اما الفئة الثالثة ذات المستوى المتوسط فكانت بنسبة ضعيفة 9,67 % ، واما الفئة الأخيرة والمتعلقة بالمستوى الإبتدائي فهي منعدمة أي لا يحد أحد من المبحوثين يملك مستوى ابتدائي.

الجدول الرابع: الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مرسم	22	% 96,70
متعاقد	09	% 29,03

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين هم موظفين مرسمين بنسبة 96,70 % مقارنة بالمتعاقدين الذين لا تتجاوز نسبتهم 30% ، ونفسر ذلك بأن أغلب موظفي المديرية ينتمون إلى شعبة الإدارة العامة ماعدا بعض العمال المهنيين من المستوى (3،2،1 و 4) الذين يزاولوا أغلبهم مهام الأمن الداخلي على مستوى المديرية

➤ الجدول الخامس: الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
من 01 إلى 05	12	38,70 %
من 06 إلى 10	06	19,35 %
من 11 فما فوق	13	41,93 %

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أ، الموظفين الذين يمتلكون أقدمية أكثر من 10 سنوات هم الفئة الأكثر في المديرية بنسبة 41,93%، تليها الفئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 38,70% ، ثم تليها الفئة المحددة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 19,35% ويمكننا أن نعلل ذلك بأن أغلب الموظفين على مستوى المديرية ذو أقدمية تتجاوز 6 سنوات وهذا لما لديهم وما اكتسبوه من خبرة إضافة إلى كون مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم فتحت أبوابها سنة 2004

❖ المحور الأول: طبيعة الإتصال داخل مديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم

1) هل تتوفر المؤسسة على هيئة تنظيمية تشرف على العملية الاتصالية بالمؤسسة؟

الغرض من هذا التساؤل هو معرفة إن كانت مديرية الخدمات الجامعية تملك هيئة تشرف على العملية الاتصالية والإعلامية ومانوعها

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مصلحة الإعلام والإتصال	00	00 %
مكتب الإعلام والإتصال	31	100 %
خلية الإعلام والإتصال	00	00 %

من خلال هذا الجدول يرى جل أفراد العينة أن المديرية تملك هيئة نظامية تشرف على العملية الاتصالية متمثلة في مكتب الإعلام والإتصال بنسبة 100% ، و المتواجد بالقرب من مكتب مدير الخدمات الجامعية والمعين عليه موظف مكلف بالإعلام والإتصال على مستوى المديرية .

(2) ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المديرية؟

الغاية من هذا التساؤل هو معرفة أي الإتصالات الأكثر استخداما داخل مديرية الخدمات الجامعية /مستغانم

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
من العمال إلى المدير (صاعد)،	04	% 12,90
من المدير إلى العمال (نازل)	18	%58,06
بين العمال من نفس المستوى (أفقي)	09	%29,03

نلاحظ من خلال هذا الجدول تباين أجوبة المبحوثين في " أي إتصال الأكثر استخداما داخل مديرية الخدمات الجامعية" حيث يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الإتصال النازل "من المدير إلى العمال" هو الأكثر استخداما داخل المؤسسة بنسبة %58,06 وهذا ما يدل على الدور الفعال الذي يقوم به المدير في التسيير والتوجيه بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال التعليمات والأوامر سواء كانت شفوية أو كتابية تجاه العمال، ثم يأتي في المرتبة الثانية "الإتصال الأفقي" والذي هو بين العمال الذين هم من نفس المستوى بنسبة %29,03 وهذا ما يدل على أن الإتصال المتبادل بين موظفي المديرية بأقسامها الأربعة المتواجدة على مستواها، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة الإتصال الصاعد "من العمال إلى المدير" والذي هو بشكل جد متوسط بنسبة %29,03 هذا ما يعكس نقص العملية الاتصالية بين الموظفين والمدير خاصة الموظفين الذين لا يحوزون على مناصب نوعية (عالية).

(3) هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟

الغرض من هذا التساؤل معرفة إن كان للإتصال الداخلي بالمؤسسة دور في تسهيل مهام الموظفين ام لا

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	% 96,77
لا	01	% 3,22

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل مهامهم بنسبة %96,77 ، ماعدا أحد المبحوثين أي بنسبة %3,22 الذين رأوا أن الإتصال الداخلي لايسهل مهامهم هذا وإن دل على شئ ، إنما يدل على أن العملية الاتصالية داخل مديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم تسهر على تسهيل مهام أغلب الموظفين.

4) ما هي الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالاتك بالإدارة؟

نهدف من خلال هذا التساؤل إبراز الوسيلة التي يعتمد عليها الموظفون أكثر في الإتصال بالإدارة .

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الشخصي	23	74,19%
الهاتف	04	12,92%
الإنترنت	04	12,92%

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن الإتصال الشخصي هو الوسيلة التي يعتمد عليها أكثر الموظفين بالمديرية بنسبة 74,19% بينما تساوت نسبة استخدام الهاتف والإنترنت كونهما الوسيلة الأقل اعتماداً للإتصال بالإدارة وهذا بنسبة 12,92% ، وعليه نستنتج أن الإتصال الشخصي هو الأكثر استخداماً داخل المديرية وهذا من خلال تواصل الموظفين فيما بينهم باختلاف مستوياتهم والأقسام والمصالح التي ينتمون إليها، ويكمن الدور الفعال للإتصال الشخصي في المديرية في سرعة اتخاذ القرارات من خلال توفيره المعلومة اللازمة والصحيحة في الوقت المناسب .

5) هل تجد أن اتصالاتك بالإدارة يلبي حاجاتك؟

من خلال هذا الجدول سنحاول معرفة إن كان اتصال الموظفين بالإدارة يلبي حاجياتهم أم لا

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	51,61%
لا	13	41,93%
أحيانا	02	6,45%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 51,61% يرون ويجدون أن إتصالاتهم بالإدارة تلبي حاجياتهم بينما يرى 41,93% من المحثوثين العكس أي أن اتصالاتهم بالإدارة لا تلبي حاجياتهم بل هناك تماطل في ذلك وتكريس للبيروقراطية حسيم، في حين يرى بعض المبحوثين أن الإتصال بالإدارة يلبي حاجاتهم أحيانا فقط وهذا بنسبة 6,45%.

6 هل هناك إتصال متبادل بين أقسام ومصالح المديرية

من خلال هذا السؤال سنحاول معرفة إن كان هناك إتصال بين الاقسام والمصالح على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	80,64 %
لا	02	6,45 %
لا أدري	03	9,67 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أنه يوجد إتصال متبادل بين الأقسام الأربعة المتواجدة على مستوى المديرية والمصالح التابعة لها وهذا بنسبة 80,64 % ونجد ذلك في الإتصال الأفقي وبالأخص الإتصال الشخصي الأكثر شيوعا واستعمالا على مستوى المديرية، بينما الموظفين الذين يرون أنه لا يوجد إتصال بين أقسام المديرية فكانوا بنسبة 6,45% بمعدل مبحوثين فقط، وأما الموظفين الذين لا يعلمون إن كان هناك إتصال أم لا ، بين مصالح وأقسام المديرية فكانوا بنسبة 9,67 % و يرجع هذا إلى إنطوائهم على أنفسهم وعدم إندماجهم مع زملائهم الموظفين .

المحور الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي بمديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم؟

1) كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل مديرية الخدمات الجامعية / مستغانم؟

من خلال هذا الجدول سنحاول معرفة نظرة الموظفين للعملية الإتصالية داخل مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
فعالة	06	19,35 %
متوسطة	25	80,64 %
غير فعالة	00	00 %

يمكننا أن نستقري من هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن العملية الإتصالية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم متوسطة أي لا ترقى أن تكون فعالة وهذا بنسبة 80,64 % وهذا لكونها تقليدية نوعا ما ولا تعتمد على الرقمنة والاتصال الإلكتروني في الأنواع الثلاثة للإتصال المستخدمة بالمديرية(الصاعد، النازل والأفقي) إضافة إلى ضعف الإتصال الشخصي بين الموظفين، في حين أن المبحوثين الذين يرون أن العملية الإتصالية

فعالة فلا تتجاوز نسبتهم 20 % في حين أنه لا توجد أي إجابات من المبحوثين تنظر للعملية الإتصالية أنها غير فعالة .

### (2) ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟

سنحاول التطرق في هذا الجدول إلى معرفة وسائل الإتصال المستخدمة على مستوى مديري الخدمات الجامعية/ مستغانم

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مكتوبة	14	45,16 %
شفوية	15	48,38 %
الكثرونية	01	3,22 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول تقارب إجابات المبحوثين فيما يخص وسائل الإتصال المستخدمة على مستوى المديرية ، ويتجلى ذلك في الإتصال الشفوي بنسبة 45,16% والإتصال المكتوب بنسبة 48,38% أما الإتصال الإلكتروني فكانت هناك إجابة واحدة من طرف المبحوثين بنسبة 3,22%

كما يمكننا أن نستنتج أن الإتصال الشفوي والإتصال المكتوب هما الإتصالان الغالبان على مستوى المديرية والأكثر إستعمالا على عكس الإتصال الإلكتروني الذي نادرا ما يستخدم داخل المديرية والذي نجده خاصة في الإتصال الخارجي مع الإقامات الجامعية ، عن طريق المراسلات الإلكترونية عبر الإيميل الخاص بالمديرية.

### (3) هل تعتقد أن كل عملية التخطيط أساسها الاتصال ؟

من خلال هذا الجدول سنحاول معرفة إن كان الهدف الأول للإدارة وهو "التخطيط" يتحقق بفعل الإتصال أم لا

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعمي	26	83,87 %
لا	03	9,67 %
لأدري	02	6,45 %

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم "إيجابية" أي يرون أن عملية التخطيط مرهونة بعملية الإتصال وهذا بنسبة 83,87% في حين كانت إجابات بعض المبحوثين بـ [ ] بنسبة 9,67% بينما كانت إجابات البعض الآخر من المبحوثين بـ [ ] أدري بنسبة 6,45% وهذا راجع لعدم درايتهم وفهمهم للعلاقة التكاملية بين العملية الإتصالية. و أهداف الإدارة

4) هل ترى أن [ ] تطبيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في مديرية الخدمات الجامعية مرهون  
بـ [ ] اتصال الفعال ؟

من خلال هذا الجدول معرفة إن كانت عملية التنسيق مرهونة بالإتصال أم لا

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	83,87%
لا	03	9,67%
لا أدري	02	6,45%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن عملية التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية على مستوى المديرية مرهون بعملية الإتصال وهذا بنسبة 83,87% في حين كانت إجابات بعض المبحوثين بـ [ ] بنسبة 9,67% ، وأما إجابات البعض الآخر من المبحوثين بـ [ ] أدري فكانت بنسبة 6,45%

5) هل وجود الرقابة على الأعمال في المديرية يـ [ ] لديها الاتصال الفعال ؟

سنحاول من هذا الجدول أيضا الإجابة على التساؤل و المحدد كذلك لأهداف الإدارة من خلال معرفة وجود الرقابة على الأعمال الإدارية وهذا بطبيعة الحال مرهون بالعملية الإتصالية

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	70,96%
لا	06	19,35%
لا أدري	03	9,67%

\_ نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسب الموظفين الذين أجابو على هذا التساؤل بنعم كون الرقابة على الأعمال في المديرية يحددها الإتصال بنسب 70,96% بينما كانت نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم ب "ب" بنسبة 19,35% بينما البحوثين الذين أجابو ب "أدري" فكانت نسبتهم 9,67%

(6) هل توافق على أن عملية اتخاذ القرارات تقوم دائما على الاتصال؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	87,09%
لا	03	9,67%
لا أدري	01	3,22%

لقد كانت إجابة جل المبحوثين موافقة على أن عملية إتخاذ القرار تقوم دائما على الإتصال وهذا بنسبة 87,09% ، أما من كان لهم رأي معارض من المبحوثين فكانت نسبتهم 9,67% ، بيد أن أحد المبحوثين فقط كانت إجابته ب "أدري" بنسبة 3,22%

وعليه يمكننا ان نستنتج أن عملية إتخاذ القرار تعتبر الركن الأساسي في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال عند الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال والتعديلات الازم إجراؤها على الخطة

(7) هل توافق على أن كل عملية ناجحة للعاملين مرتبطة دائما بوجود اتصال كاف ؟

من خلال هذا التساؤل سنحاول معرفة إن كان نجاح العمل المنوط بالموظفين مرهون بالعملية الإتصالية وبشكل كاف

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	90,32%
لا	02	6,45%
لا أدري	01	3,22%



يتضح لنا جليا من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الكبرى من العينة المبحوثة موافقة على أن كل عملية ناجحة للعاملين مرتبطة دائما بوجود إتصال كاف وهذا بنسبة 90,32% بينما المبحوثين الذين يقفون على ذلك فكانت نسبتهم ضئيلة ب 6,45% في حين أن أحد المبحوثين فقط كانت إجابته ب أدري ونستنتج من كل هذا أن الاتصال الفعال والكافي يساهم بشكل كبير في نجاح العاملين في تأدية مهامهم

### ❖ المحور الثالث: معوقات و صعوبات الاتصال الداخلي بالمديرية

سنحاول في هذا المحور معرفة إن كانت هناك صعوبات وعوائق تحد من العملية الإتصالية داخل مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم

#### 1) هل تجد سهولة في الاتصال مع الإدارة؟

سنحاول من خلال هذا السؤال معرفة مدى سهولة العملية الإتصالية بالإدارة من طرف الموظفين وهل يواجهون صعوبة في ذلك

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دائما	13	41,93%
أحيانا	17	54,83%
نادرا	01	3,22%

تباينت إجابات المبحوثين هذا التساؤل حيث نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأحيانا 54,83% وهذا مايدل على أن هؤلاء الموظفين يجدون في بعض الأحيان صعوبات في الاتصال بالإدارة خاصة مع مدير الخدمات الجامعية، إضافة إلى إرتباطات رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالعمل بالمديرية إضافة إلى الخرجات التفتيشية على مستوى الإقامات الجامعية ، وكذلك الإجتماعات الشبه اليومية مع المدير، هذا مايعيق بدوره ويصعب من العملية الإتصالية مع الموظفين ، بينما كانت إجابة "دائما" بنسبة 41,93% حيث أن هؤلاء الموظفين يجدون صعوبات وعوائق كثيرة في اتصالهم سواء مع المدير بصفة خاصة ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بصفة عامة، أما الموظفين الذين نادرا مايجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة فكانت نسبتهم 3,22% أي بمعدل موظف واحد من العينة، وهذا راجع لعدة أسباب لعل أهمها:

كون هؤلاء المبحوثين إشارات في المديرية إضافة إلى ممثلي النقابات المعتمدة على مستوى المديرية (شركاء اجتماعيين).

2 ( هل تواجهك صعوبات في فهم م<sup>2</sup>توى الرسائل الإعلامية في المؤسسة ؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دائما	03	% 9,67
أحيانا	15	% 48,38
أبدا	13	% 41,93

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 41,93% من أفراد العينة لا يجدون أي صعوبات في فهم الرسائل الإعلامية في المؤسسة بل يفهمون جل الرسائل الإعلامية سواء كانت تعليمات أو مذكرات أو أوامر بمهمة

( بالعربية أو الفرنسية) ، أما الموظفين الذين أحيانا ما يجدون صعوبة في فهم الرسائل الإدارية فكانت نسبتهم 48,38% وهذا راجع الى نوع اللغة التي تكون في بعض الأحيان أجنبية وكذلك نظرا لطبيعة اللغة والأسلوب المستعمل والتي تكون صعبة الفهم خاصة للأعوان المهنيين وأعوان الوقاية، في حين كانت إجابة 03 موظفين بنسبة 9,67% من عدد أفراد العينة ب "دائما" أي دائما ما يجدون صعوبة في فهم فحوى الرسالة الإدارية وهذا راجع إلى كون هؤلاء المبحوثين عمال مهنيين كما ذكرت آنفا.

3 ( هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	% 38,70
لا	19	% 61,29

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن : نسبة 61,29% من الموظفين لا يجدون صعوبات عند تقديم الشكاوي على مستوى الإدارة بينما الموظفين الذين يواجهون صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة بنسبة 38,70% وتكمن بعض هذه الصعوبات في عدم التأشير على الشكاوي المقدمة في حالة كانت مكتوبة ، إضافة إلى المماطلة في إيجاد حلول لهذه الشكاوي في إطار القانون بطبيعة الحال

(4) \_ في حالة توجيه الشكوى هل تتلقى الرد أليانا؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
شفهيا	16	51,61%
كتابيا	11	35,48%
إلكترونيا	00	00%
لا تتلقى الرد	04	12,90%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين الذين يواجهون صعوبات حين تقديمهم شكاوي للإدارة يتلقون الرد شفهيًا بنسبة 51,61% ثم يأتي في المرتبة الثانية الموظفين الذين يتلقون الرد كتابيًا بنسبة 35,48%، في حين أنه لم تكن أي إجابة بتلقي الرد إلكترونيًا أي بنسبة 00% وهذا يدل على إهمال وتقصير إدارة مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم للإتصال الإلكتروني خاصة ونحن في ظل العولمة والرقمنة الإلكترونية أما الموظفين الذين لا يتلقون ردا في حالة توجيههم لشكوى للإدارة فكان بنسبة 12,90% وهذا مانفسره بالبيروقراطية الإدارية هذا ما يضر بسمعة ونزاهة مديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم

(5) عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مسؤولك المباشر	28	90,32%
أحد الأصدقاء	03	9,67%
لا تتصل	00	00%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن جل الإجابات عن هذا التساؤل الذي فحواه ب"من تتصل عند مواجهة مشكل في العمل" بالإتصال بالمسؤول المباشر بنسبة 90,32% سواء كان هذا المسؤول رئيس مصلحة أو رئيس

قسم أو حتى المدير بصفة خاصة، بينما بعض المبحوثين كانت إجاباتهم بالإتصال بأحد الأصدقاء والزملاء في العمل وهذا بنسبة 9,67% غير أنه لم تكن أي إجابة بالنفي أي " تتصل" بنسبة 00%

#### ❖ المحور الرابع : دور الإتصال الداخلي في تحسن الأداء الوظيفي و تحقيق الرضا الوظيفي

(1) هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات على مستوى المديرية؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	32,25%
لا	08	25,80%
أحيانا	13	41,93%

نلاحظ من خلال هذا الجدول تباين في إجابات المبحوثين حيث أن الموظفين الذين يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات على مستوى المديرية بنسبة 32,25% أما الذين يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فكانت نسبتهم ب 25,80% في حين ان البعض الآخر من المبحوثين كانت إجابتهم ب أحيانا فكانت نسبتهم 41,93%

يمكننا أن نستنتج من خلال هذا الجدول ومن خلال الإستبيان أن جل الذين يسم لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار أو طرح بعض التوجيهات هم الإطارارات على مستوى المديرية من رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح إضافة إلى الشركاء الإجتماعيين الممثلين في النقابات العمالية

(2) هل للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات العاملين في مديرية الخدمات الجامعية /

مستغانم؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	90,32%
لا	03	9,67%
لا أدري	00	00%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن جل المبحوثين الذين يرون أن للإتصال دور في رفع مستوى مشاركة فئات العاملين في مديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم وهذا بنسبة 90,32% ، بينما المبحوثين الذين يرون العكس فكانت نسبتهم ب 9,67% ، غير أنه لم تكن أي إجابة ب [أدري من طرف الموظفين المبحوثين وعليه نستنتج أن للإتصال دور في رفع مستوى مشاركة العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم

(3) في [أالة الإيجاب: هل تعتقد أن هذه المشاركة كافية ؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	51,61%
لا	12	38,70%
لا أدري	03	9,67%

(4) هل للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات العاملين في مديرية الخدمات الجامعية / مستغانم ؟

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الموظفين الذين يرون أن مشاركة مختلف فئات العاملين في مديرية الخدمات الجامعية / مستغانم كافية بنسبة 51,61% ، بيد أن 38,70% من المبحوثين يرون العكس أن هذه المشاركة غير كافية، أما الذين [يدرون إن كانت هذه المشارك كافية أم لا فكانت نسبتهم ضئيلة ب 9,67%

(5) هل يسمح لك بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	100%
لا	00	00%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد العينة يسم [لهم بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات بنسبة 100% وهذا يعد أمرا إيجابيا يسهم في نمو وترقية المؤسسة لتحقيق أهدافها ويكرس لحرية التعبير في المؤسسة

6 هل يمكنك الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	58,06%
لا	13	41,93%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الموظفين الذين يمكنهم الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب قدرت بنسبة 58,06% بينما الذين لا يمكنهم الحصول على المعلومة في الوقت المناسب لم يتجاوز 42% وهذا راجع لعدة أسباب لعل أهمها:

- ✓ سرية بعض المعلومات التي لا ينبغي أن يتحصل عليها كل العمال
  - ✓ عدم نشر المعلومة من طرف مكتب الإعلام والاتصال عبر الصفحة الخاصة بالمديرية نسيانا أو سهوا ونشرها لاحقا
  - ✓ نقص الإتصال الفعال بين موظفي المديرية هذا ما يمنع من وصول المعلومة للجميع في الوقت المناسب
- 7 هل أنتم راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	35,48%
لا	20	64,51%

يتضح لنا جليا من خلال هذا الجدول تفاوت في نسبة رضا الموظفين عن وسائل الإتصال الموجودة داخل المؤسسة ، حيث أن 64,51% منهم كانت إجاباتهم بأنهم غير راضين بها و 35,48% من المبحوثين غير راضون بها ، وهذا لكون وسائل الإتصال والإعلام في المديرية لازالت نوعا ما تقليدية ولا ترقى إلى استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

8 هل تزيد دافعيتك إلى العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك؟

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	100%
لا	00	00%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل الباحثين كانت إجابتهم بأنه تزيد دافعيتهم إلى العمل عندما يكون الإتصال الرسمي بينهم وبين رؤسائهم وهذا بنسبة 100%

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الدور الرئيسي والفعال للعملية الإتصالية داخل المديرية

### نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و التساؤلات الفرعية:

- كشفت هذه الدراسة أن مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم بها هيئة تنظيمي تشرف على العملية الإتصالية متمثلة في مكتب الإعلام والإتصال ، وا، الإتصال الغالب في المؤسسة هو الإتصال الأفقي،
- كشفت هذه الدراسة أن العملية الإتصالية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية /مستغانم متوسطة ولا ترقى إلى أن تكون فعالة كما ينبغي، وأن الإتصال الشفوي هو الأكثر شيوعا على مستواها يليه الكتابي
- كشفت هذه ادراسة من أهم أهداف الإدارة والمتمثلة في التخطيط ،التنسيق و الرقابة مرهونين بالعملية الإتصالية
- كشفت هذه الدراسة أن عملية إتخاذ القرار تعتبر الركن الأساسي في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال عند الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال والتعديلات الازم إجراؤها على الخطة
- كشفت هذه الدراسة أنه يوجد صعوبة في الإتصال بالإدارة من طرف الموظفين إضافة إلى فهم محتوى الرسائل الإعلامية
- كشفت هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال و تحقيق الرضا الوظيفي. و تزيد الدافعية إلى العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بين الموظف وبين رؤسائه

### الإقتراحات والتوصيات

بناء على ماتوصلنا اليه في هذه الدراسة المتعلقة بواقع الإتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم، ومن خلال النتائج المتحصل كان لزاما علينا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي التالية:

-يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها ومستويا اعتماد شبكة اتصال واضحة، ومرنة بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.

➤ ضرورة الاعتماد على جميع أنواع الإتصال في المؤسسة وفق إستراتيجية فعالة تحددتها الإدارة

➤ منذ الثقة وإعطاء الفرصة لجميع الموظفين وبدون استثناء لإظهار كفاءهم ومهاراتهم في العمل.

- تذليل صعوبات الإتصال بالإدارة والعمل على وصول المعلومة للجميع في الوقت المناسب
- تحديث شبكة الإتصالات الداخلية على مستوى المديرية .
- الاعتماد أكثر على الإتصال الإلكتروني وتبني الرقمنة الإدارية خاص ونحن في ظل العولمة



## نموذج إستبيان دراسة:

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماستار في علوم الإعلام والإتصال تخصص " إتصال تنظيبي " حول " واقع الإتصال في مديرية الخدمات الجامعية " و الذي كانت مديرية الخدمات الجامعية مستغانم محل الدراسة ، نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة و الصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة. كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط و ليس لأي أغراض أخرى.

ملاحظة هامة:

نرجو منكم وضع علامة - ( × ) أمام الإجابة المناسبة .

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

تمت إشراف:  
د/ العربي بوعمامة

من إعداد الطلبة :  
بوجلطية توفيق  
بوزيد مزمة

البيانات الشخصية:

الجنس ذكر  أنثى

السن: 20 إلى 30  من 31 إلى 40  من 41 فما فوق

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الفئة الوظيفية: مرسوم  متعاقد

الأقدمية في المؤسسة: 1 إلى 05  من 05 إلى 10  من 10 فما فوق

المحور الأول: طبيعة الإتصال داخل مديرية الخدمات الجامعية/ مستغانم

1\_ هل تتوفر المؤسسة على هيئة تنظيمية تشرف على العملية الاتصالية بالمؤسسة؟  
\*مصلحة إعلام واتصال  . مكتب الإعلام والإتصال  خلية إعلام واتصال

2\_ ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المديرية؟  
من العمال إلى المدير (صاعد)  من المدير إلى العمال (نازل)  بين العمال من نفس المستوى (أفقي)

3\_ هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟  
نعم  لا

4\_ ما هي الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالك بالإدارة؟  
الاتصال الشخصي  الهاتف  الانترنت

6\_ هل تجد أن اتصالك بالإدارة يلبي حاجاتك؟  
نعم  أحيانا  لا

7\_ هل هناك إتصال متبادل بين أقسام ومصالح المديرية؟  
نعم  لا  لا أدري

المحور الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي بالمديرية (الخدمات الجامعية)؟

1\_ كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل المديرية (الخدمات الجامعية)؟  
فعالة  متوسطة  غير فعالة

2\_ ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟  
أ- مكتوبة:  شفوية  إلكترونية

3\_ هل تعتقد أن كل عملية التخطيط أساسها الاتصال؟  
نعم  لا  لا أدري

4\_ هل ترى أن تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في مديرية الخدمات الجامعية مرهون بالاتصال الفعال؟  
نعم  لا  لا أدري

5\_ هل وجود الرقابة الدقيقة على الأعمال في المديرية يحددها الاتصال الفعال؟  
نعم  لا  لا أدري

6\_ هل توافق على أن عملية اتخاذ القرارات تقوم دائما على الاتصال؟

\*نعم  لا  لا أدري

هل توافق على أن كل عملية ناجحة للعاملين مرتبطة دائما بوجود اتصال كاف؟

\*نعم،  لا  لا أدري

### المحور الثالث: معوقات و صعوبات الاتصال الداخلي بالمديرية

1\_ هل تجد سهولة في الاتصال مع الإدارة؟

دائما  أحيانا  نادرا

2\_ هل تواجهك صعوبات في فهم محتوى الرسائل الإعلامية في المؤسسة؟

\*دائما  أحيانا  أبدا

4\_ هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة؟

نعم  لا

5\_ في حالة توجيه الشكاوى هل تتلقى الرد أحيانا؟

شفهيا  كتابيا  إلكترونيا  لا تتلقى الرد

6\_ عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب:

مسؤولك المباشر  أحد الأصدقاء  لا تتصل

### المحور الرابع : دور الإتصال الداخلي في تحسن الأداء الوظيفي و تحقيق الرضا الوظيفي

12\_ هل يسم  لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات على مستوى المديرية؟

نعم  أحيانا  لا

3\_ هل للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات العاملين في مديرية الخدمات الجامعية / مستغانم؟

\*نعم  لا  لا أدري

4\_ في حالة الإيجاب: هل تعتقد أن هذه المشاركة كافية؟

\*نعم،  لا  لا أدري

5\_ هل يسم  لك بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات؟

نعم  لا

6\_ هل يمكنك الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب؟

نعم  لا

7\_ هل أنتم راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة

نعم  لا

8\_ هل تزيد دافعيتك إلى العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك؟

نعم  لا

الخصائص الثقافية

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة لا بد منها لتحقيق كافة وظائف الإدارة من تخطيط ، تنظيم ، اتخاذ القرار و الرقابة [2]يث أنه لا يمكن تصور سير نشاط بدون وجود معلومات و بذلك بدون وجود اتصال ومن خلال الدراسة التي قمنا فيها بإلقاء الضوء على واقع الاتصال الداخلي بمديرية الخدمات الجامعية ولاية مستغانم والتي [3]اولنا من خلالها إظهار أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف المديرية المسطرة وفي تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة ، هذا وفق إستراتيجية إتصالية فعالة تتخذ من الإتصال الرسمي بكل أنواعه (الصاعد، النازل والأفقي) منهجا في التسيير وإيصال وتلقي المعلومة، والذي بدوره يساهم في تحسن أداء الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي ، هذا فضلا عن الإعتماد أكثر على الإتصال الإلكتروني والمتمثل خاصة في تكنولوجيا الإتصال الحديثة الذي يسهم إيجابا في زيادة فعالية الاتصال الداخلي والذي يمكن من رفع كفاء المؤسسة وتجاوز [4]اجزي الزمان والمكان، وعدم الإكتفاء "بالإتصال التقليدي"

بالرغم من الصعوبات والعوائق التي تحد من العملية الإتصالية داخل مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم إلا أنه بفضل إطاراتها وكوادرها تسعى المؤسسة بخطا ثابتة لتذليل وتجاوز هاته الصعاب والمضي قدما لتحقيق إتصال فعال مبني على أسس ومبادئ و أهداف الإدارة .

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### 1: المعاجم

1. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص 73
2. المعجم مدرسي، المجاني المصور، مكتبة دار السلام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 2000
3. محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014،

### 2: الكتب:

4. أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، ط 1، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)،
5. بسام عبد الرحمان المثاقبة: نظريات الاتصال، ط 1، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011).
6. حسين ايت عيسى، انعكاسات تدهور الظروف المعيشية في الإقامات الجامعية على التحصيل العلمي للطلبة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التربوي، جامعة الجزائر، سنة 2003،
7. حسن شحاتة، زينب النجارة: معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي إنجليزي، القاهرة، دار المصرية اللبنانية، 2003.
8. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، دار القصبه للنشر ص 36
9. محي الدين مختار: الإتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الإجتماعية، ط 1، (الجزائر، دار المنشورات الجامعية، 1999)
10. محمد الغريب عبد الكريم: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 2، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999)
11. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط 1، (عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007)،
12. محمد عبد الكريم الحواري: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي طبيعة تولىفية بين النظرية والصراع، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع)، 2008.
13. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مكتبة نور، عمان
14. ربيحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط 2، (عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008)،
15. رضوان بلخيري، سارة الجابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2013)
16. 'رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015)،
17. سمير محمد حسين: بحوث الإعلام (القاهرة: عالم الكتب 1999)

18. لحسن عبد الله باشيوة و آخرون:البحث العلمي مفاهيم أساليب تطبيقات ، دط، (الأردن، الوراق للنشر و التوزيع، 2009).
19. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الإتصال، التواصل، النظريات، العمليات، الوسائط والكيفيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ط1، 2011.ص337.
20. ملال نصيرة، أستاذ مساعد أ بقسم العلوم الإنسانية كلية العلوم الاجتماعية, جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم  
الكتب باللغة الأجنبية :

01 ANNIE BARTOLI ,COMMUNICATION ET ORGANISATION " POUR UNE POLITIQUE GENERALE COHERENT " , Paris ,1991,

02 Nguyen, Thanh Family. La communication une stratégie au service del'entreprise.Paris: les editions economica, 1991

<sup>03</sup> Bruno, Henriet, François,Boneu , DRH c'est déjà demain ! Nouvellesorganisations et politique de ressources humaines . Paris : Editions d'organisation, 1988 .

<sup>04</sup> Albon ,Paul. Problèmes humains de l'entreprise. Paris : Edition Dunod, 1987.

05 Bartoli, Annie, Communication et Organisation. Paris : les Edition D'organisation, 1993,

<sup>06</sup> Denoit, Denis, Information communication, Paris : les edition d'Organisation . 1994.

Jardilier, Paul. L'organisation humaine dans l'entreprise, Paris : P.V.F. 1965<sup>07</sup>

### رسائل الماجستير:

21 حسين آيت عيسى، انعكاسات الظروف المعيشية على التحصيل العلمي للطلاب، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التربوي، جامعة الجزائر، سنة 2003

### القرارات الوزارية والتشريعات:

1 المشروع المحدد للتنظيم الإداري للديوات الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية

2 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الوطني للديوان الوطني للخدمات الجامعية وكذا الاقامات الجامعية.

### إطارات مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم:

1 قولال أمينة، رئيسة قسم المراقبة والتنسيق لمديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم (موقوفة بتاريخ 2022/06/12

2 بلمكي عبدالقادر، رئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية لمديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم

### المواقع الإلكترونية

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=3979>