



الاتصال الداخلي وتطوير المؤسسات الجامعية

Internal communication and development of University institutions

* وسام محمد أحمد نصر

كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال/ جامعة السويس ، (مصر) ، wessam_nasr2007@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/7/21

تاريخ القبول: 2020/4/26

تاريخ الاستلام: 2020/4/13

ملخص

الملخص

يساعد الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية على تنمية وتقوية العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وتقوية روح الجماعة، مما ينعكس بالإيجاب على الكفاءة الانتاجية والتنظيم ويبعث روح التجديد والديناميكية، ويساهم في توحيد الأهداف وتقوية الولاء والانتماء للمؤسسة، ويلغي كل الأحاسيس السلبية كالاستياء، والإحباط، والتوتر والصراع. وسوف تستعرض هذه الورقة مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية، وأشكاله، وأنواعه، ووظائفه، واستراتيجياته، والعوامل المؤثرة في أدائه، والمعوقات التي تعترضه. وسيتم التطرق إلى مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أدوار ووظائف الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية وانتقال وتداول المعلومات فيها. كما سيتم تناول دور الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية في تحفيز العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الوظيفي، وكذلك مدى فاعليته في اتخاذ قرارات رشيدة في ظل ما يحققه من انسيابية في المعلومات والبيانات. وتم التوصل إلى إن الاتصال داخل المؤسسة الجامعية (الاتصال التنظيمي) يساهم بفاعلية في تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات والعلاقات، وفي حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية والتنفيذ والمراقبة، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

كلمات مفتاحية: الاتصال الجامعي - المؤسسات الجامعية - تكنولوجيا المعلومات - الرضا الوظيفي

Abstract

Internal communication in university institutions helps to develop and strengthen social and organizational relations, and to strengthen the spirit of the group, which reflects positively on productive and organizational efficiency and sends a spirit of renewal and dynamism, and contributes to unifying goals and strengthening loyalty and belonging to the institution, and eliminates all negative feelings such as resentment, frustration, tension and conflict.

This article will review the concept of internal communication in university institutions, its forms, types, functions, strategies, factors affecting its performance, and the obstacles it faces. The extent of the impact of information and communication technology on the roles and functions of internal communication in university institutions and the transmission and exchange of information in them will be discussed. The article also examines the role of internal communication in university institutions in motivating employees, achieving job satisfaction, and improving job performance, as well as the extent of its effectiveness in making rational decisions in light of the smooth flow of information and data.

Keywords: University communication - University institutions - information technology - job satisfaction.



1. مقدمة:

حظي الاتصال الداخلي باهتمام كبير من قبل الباحثين والعاملين بالمجال الإداري خاصة القياديين منهم، إذ يعد الاتصال الشريان الرئيس لأي منظمة، حيث لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، تمكنها من تنسيق الأعمال والنشاطات بداخلها، أويضاً نشر وتوزيع مختلف المعلومات والبيانات، فالاتصال الداخلي عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة.

ويساعد الاتصال الداخلي في المؤسسات ومنها الجامعية على تنمية وتقوية العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وتقوية روح الجماعة، مما ينعكس بالإيجاب على الكفاية الانتاجية والتنظيم ويبعث روح التجديد والديناميكية، ويساهم في توحيد الأهداف وتقوية الولاء والانتماء للمؤسسة، ويلغي كل الأحاسيس السلبية كالاستياء، والإحباط، والتوتر والصراع.

وفي الآونة الأخيرة، برز اهتمام كبير من قبل المؤسسات الجامعية لتطبيق الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي، حيث يكفل الاتصال الداخلي تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، كما يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، بالإضافة إلى أنه يسهل انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات، فالاتصال الداخلي يعد أحد أهم العناصر التنظيمية لسير النشاط الداخلي بالمؤسسات الجامعية.

تمارس الجامعات المصرية أنماطاً متنوعة من الاتصال الداخلي لتسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها القصيرة والطويلة المدى، إلا إن أنماط ممارسة الاتصال الداخلي تختلف بين الجامعات المصرية باختلاف عوامل عدة منها؛ الملكية، الإمكانيات البشرية، الإمكانيات المادية والتكنولوجية، أنماط القيادة السائدة، وغيرها من العوامل، وهذا الاختلاف والتباين هو ما يدفع الباحثة للتعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية

وتأتي أهمية ذلك من:

- الدور المهم الذي يساهم به الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه في انسياب المعلومات في مختلف الاتجاهات بما يحقق أهداف وأنشطة المؤسسة الجامعية.
- تُعد الجامعة هي المرآة العاكسة التي تعبر عن مدى تقدم الدول، كما أنها العامل الأساسي في عملية التنمية ونشر الوعي المجتمعي والمعارف، حيث لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال الاعتماد على استراتيجية اتصالية داخلية فعالة.
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت تقييم واقع الاتصال الداخلي بالجامعات المصرية، ومد فاعليته في تحقيق الأهداف.

وتهدف هذه الورقة إلى:

- الكشف عن طبيعة وأنماط الاتصال الداخلي السائدة بين العاملين بالجامعات
- رصد الوظائف التي يؤديها الاتصال الداخلي بالجامعة، والأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- الوقوف على العوامل التي تؤثر في أداء الاتصال الداخلي بالجامعة، والمعوقات التي تعترضه.
- التعرف على مدى وطبيعة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أدوار ووظائف الاتصال الداخلي في الجامعات وانتقال وتداول المعلومات فيها.



— رصد دور الاتصال الداخلي في الجامعة في تحفيز العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الوظيفي، وكذلك مدى فاعليته في اتخاذ قرارات رشيدة.

— اقتراح أساليب لتحسين الاتصال الداخلي بالجامعة.

ويتم الانطلاق من عدد من التساؤلات، أهمها:

- ما أنواع وأساليب الاتصال الداخلي السائدة في المؤسسات الجامعية؟
- ما دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين؟
- ما مدى رضا العاملين بالجامعة عن أنماط الاتصال السائدة بينهم؟ وما الصعوبات التي تواجههم لتحقيق اتصال فعال؟
- هل يساهم توافر المعلومات في اتخاذ قرارات رشيدة بالجامعة؟
- ما طبيعة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أدوار ووظائف الاتصال الداخلي؟
- ما طرق وأساليب تحسين الاتصال الداخلي من منظور العاملين بجامعة القاهرة؟

2. الاتصال الداخلي بالجامعات:

تعد الجامعة إحدى المؤسسات أو التنظيمات الاجتماعية التي تسهم في عملية تنمية المجتمع بصفة عامة، ولها وظائف متعددة هي: العملية التعليمية، وزيادة المعرفة، وإجراء البحوث المتنوعة للمساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي الذي توجد فيه، وهي نسق فرعي يرتبط بالتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.

وأصبحت الجامعة اليوم تؤدي دورًا مهمًا ومتزايدًا لاسيما في الدول المتقدمة التي تتميز بالتطور العلمي والتكنولوجيا، كما تقع الجامعة وسط المجتمع وهي جزء منه، حيث تؤثر عليه ويتأثر بها فهي مؤسسة مهمة لكل مجتمع حديث. وتؤدي الجامعة دورًا أساسيًا في علاقتها بالحيث الاقتصادي بواسطة تزويد المجتمع بالأيدي العاملة والخبرات والمهارات الفنية المهنية والإدارية والضرورية لقيام تنمية اقتصادية واجتماعية، وكذلك القيام بالبحوث والدراسات الهادفة إلى إيجاد الحلول المناسبة لمختلف الظواهر والمشكلات التي يعاني منها المجتمع والعمل على وضع دراسات القيم والنظم والحوافز الملائمة لتشجيع التقدم والتغيير اللازم. والجامعات لا تنفرد بأداء تلك الوظائف التي تساهم في دفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل تشارك معها المؤسسات الوطنية ومراكز البحوث العامة والخاصة. وبذلك فالجامعة تمثل مؤسسة وحيدة من نوعها تتخللها ديناميكية ثقافية تحدد خصائص وميزات مجتمعا، عليها التكيف مع الوضعيات والحالات الجديدة، والعمل وفقًا للقواعد التي تملئها الساحة الاجتماعية (بوقرين، بسمة. 2016)

ويُعد الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة بمثابة الجهاز العصبي للإدارة، فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري إلى الإدارة العامة أو إلى مراكز صناعة القرار، ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ (الهاشمي. 2006)

واتصال المؤسسة الجامعية (الاتصال التنظيمي) هو عملية هادفة لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات والعلاقات. ويرى باحثون مثل "كلود هير" و"بورتر" و"بيتس" إمكانية إسهام الاتصال الداخلي في المؤسسة (الاتصال التنظيمي) في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية والتنفيذ والمراقبة، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.



1.2 أهمية الاتصال الداخلي بالجامعات:

تبرز أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة الجامعية في المجالات التالية:

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورًا هامًا في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج، والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

- **التوجيه:** حيث يمكن للمدير أو المسئول باستخدام الوسائل المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة الجامعية، وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة. (جاد الله محمد)

2.2 أهداف الاتصال الداخلي بالجامعات:

وتتمثل أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية في:

- أهداف خاصة بالعاملين بالجامعة، كخلق الرضا والارتياح بين العاملين، وزيادة التفاهم والثقة، والارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

- أهداف خاصة بالقيادات الجامعية، وتدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة الجامعية، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة الجامعية.

- أهداف خاصة بالجمهور (الطالب في المقام الأول): وتتمثل في توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، وكذلك ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة، والتعرف على رأي الجمهور فيها، وكذلك مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

مما سبق نلاحظ أنّ للاتصال الداخلي أهمية قصوى في المؤسسة الجامعية، ذلك أنّه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على المؤسسة الجامعية أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

والاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل، ويحسسه بأهمية دوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها، كذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم (نوار. صالح 2004).

3.2 وظائف الاتصال الداخلي بالجامعات:

ويرى البعض أن هناك عدة وظائف تعكس الأهمية التنظيمية والإنسانية والثقافية والاقتصادية للاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية، ومنها:

- **العمل والإنتاج:** لا يمكن فصل الاتصال التنظيمي أو المؤسسي الرسمي منه أو غير الرسمي في المؤسسات الجامعية عن عملية العمل والإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير العملية الإنتاجية من حيث الإنتاج، والكم والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الملاحظات والتنبيهات وحتى الإنذارات بسبب التغيب والإهمال والتهاون عن العمل، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافئة الأداء الجيد للعمل وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات والندوات لمناقشة المشاكل،



ورفع مستوى الأداء والإنتاج وتحسين النوعية . وقد أوضحت بحوث كثيرة مثل "هاوثون" مدى تأثير الاتصال غير الرسمي الذي ينتج عن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل في تقنين العمل وتنفيذه وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال وأخبار تأخذ شكل الدعاية والإشاعة، وبعضها يعزز بما يسمى بالاتصال اللفظي باستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضى والاشمئزاز والإعجاب والاحتقار والقبول والرفض.

الإبداع : وهو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي والإداري في الجامعة، وتطوير المؤسسة الجامعية وترقية العمليات الإدارية الكبرى من تنفيذ وتخطيط وتنسيق ومراقبة وتقويم. وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال في المؤسسة ممارسة، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها عادة مختلف الأطراف للتغيير والتغير الإداري والتنظيمي، فالتعود والروتين والنمطية والتقنين باعتبارها تقنيات لتسهيل أداء العمل تعتبر أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع، علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات، وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، بحيث يمكن القول أنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كانت المقاومة للتغيير أقوى. ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن والانسجام الفردي والاجتماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة.

وللإبداع بعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والموضوعات والحلول والخطط الجديدة، ويتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دوراً مهماً في تحقيق كل من البعدين. مما سبق تبرز أهمية الاتصال في المؤسسة الجامعية كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه عملية مستمرة تنشط وتدعم التخطيط والتنظيم وتعطيها دفعة قوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم.

(عاشوري. مصطفى 1992)

3. إستراتيجيات الاتصال الداخلي لتحقيق أهدافه (سايب. مريم، غراب. كنزة، 2015)

تعتبر الإدارة الجامعية الإستراتيجية الأسلوب الأنسب والأكثر فعالية لتحقيق أهدافها، حيث أنها تتيح لها ولأجهزتها القدرة على تحليل البيئة ومتغيراتها لاستقراء الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، كما تتيح لها القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانياتها الذاتية، وتسمح لها بتوليد المبادئ لإحداث التنسيق والتعاون والتكامل بين جميع الأنشطة التي تقوم بها، وبالتالي تمكنها من تحقيق أغراضها ورسالتها، وهذا يدخل ضمن ما تتخذه الإدارة الجامعية من خطط إستراتيجية مبنية على تنبؤات عملية مستقبلية، يتم تحديدها من خلال دراسة الجانب التنظيمي والنظام الاتصالي للمؤسسة.

1.3 إعداد مخطط الاتصال : إن إعداد مخطط الاتصال في المؤسسة الجامعية يتوقف على معرفة كيفية بناء مخطط للاتصال الذي يستوجب طرح الأسئلة التالية وهي:

ماذا ؟ أي ما الخدمات المنتجة التي تقدمها المؤسسة الجامعية والتعريف بها ؟

لماذا ؟ أي ما نوعية الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ؟

لمن ؟ أي ما الميزانية المخصصة لتطبيق المخطط، وما الطرق والأساليب المتاحة بما يتناسب مع كل هدف من أهداف المؤسسة ومقارنته بالميزانية المخصصة لتطبيق المخطط ؟

وما وسائل الإعلام المناسبة لنشر هذه السياسات والاستراتيجيات ؟

الزمن : كم يستغرق تطبيق المخطط وإلى متى يمكن الاعتماد عليه ؟



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

المرحلة الأولى : الإعداد للمخطط من خلال:

- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المخطط.
- دراسة ظروف العمل والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية : دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية والنظام الاتصالي.

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

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

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

المرحلة السادسة : تجميع مخططات العمل وتوحيدها وإعداد خطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

المرحلة السابعة : تنفيذ المخطط ومتابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز.

أما بالنسبة لتصميم الرسالة فيجب على القائمين وضع مخطط الاتصال وأن يقوموا بتصميم رسالة اتصالية تتوافق مع هذا المخطط، والمراد بمقتضاه إيصال وجهات النظر والأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها لكي تصل الرسالة بطريقة سليمة إلى المستقبل وكذلك تدعيم مضمون الرسالة باستخدام وسائل اتصالية، وهذا حتى نضمن تطبيق استراتيجية المؤسسة. ومن بين الشروط التي يمكن أن تتوفر في صياغة الرسالة:

- مراعاة احتياجات واهتمامات الجمهور المستهدف.
- أن تتوافق الرسالة مع الوسيلة التي ستنقل من خلالها وكذا مع معتقدات الجمهور المستهدف.
- أن تمتاز رسالة المؤسسة بالبساطة والوضوح وأسلوب يتوافق مع أهداف المؤسسة الجامعية.
- أن تخضع الرسالة لاختبار قبلي فإذا نجحت يتم تطبيقها وإن لم تنجح وضعت المؤسسة بديلاً عنها.
- يجب أن تتضمن شعار المؤسسة الذي يمكن أن يكون إخباري، انتقائي واستفهامي فضولي أو بأسلوب آخر. ويجب أن تمتاز بالوضوح والجاذبية لجذب أكبر عدد ممكن من الجمهور والتأثير فيه وإقناعه بوجهة نظر المؤسسة الجامعية.

2.3 أنواع وعناصر مخطط الاتصال:

أساس جغرافي : إذا كانت المؤسسة الجامعية كبيرة، قد يتعدى المخطط المؤسسة ذاتها ليأخذ بعداً وطنياً أو دولياً. حسب الفترة الزمنية : قد يكون مخطط الاتصال سنوياً أو يتعدى ذلك إذا كان يتعلق بأحداث وتغيرات ظرفية. حسب طبيعة المخطط ومحتواه : أن يكون شاملاً أي يشمل الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة والعلاقات العامة ووحدات الإنتاج أو يختص بفرع واحد معين.

أما مخطط الاتصال فيتمثل فيما يلي:

- وضع الإطار العام للاتصال.



- دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة الجامعية وتحديد الفرص المتاحة التي تتبعها والمخاطر التي تفرضها، وما تتضمنه هذه العوامل من نقاط القوة والضعف.
 - تعريف الغايات ووضع الخطط البديلة والمقارنة بينها واختيار المخطط الذي يسهل تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.
 - وضع السياسات والخطط والبرامج والأهداف طويلة قصيرة ومتوسطة المدى وكذا البرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها.
 - تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة الخطط في ظل الظروف المحلية.
 - تحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة له.
- 3.3 أهداف مخطط الاتصال ووسائل تنفيذه :**

إن مخطط الاتصال له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الجامعية، فهو يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

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

ويمكن تنفيذ مخطط الاتصال من خلال الوسائل التالية:

- الجريدة أو ما يسمى بجريدة المؤسسة الجامعية.
- المجلة والنشرات الإعلامية.
- اللقاءات والأفلام التعليمية.
- الإنترنت والخطوط الهاتفية.

4. أنواع الاتصال الداخلي بالمؤسسات الجامعية:

ويشمل الاتصال الداخلي بالمؤسسات الجامعية نوعين رئيسيين، هما:

- 1.4. **الاتصال الرسمي :** وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة الجامعية، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، و يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة الجامعية . وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال)، ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى. ويتصف الاتصال الرسمي عادة بأنه قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف، وهذه أهم صفات الاتصال الداخلي الرسمي بالمؤسسة الجامعية، أما أهدافه فتتمثل في : نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة الجامعية بالأهداف المراد الوصول إليها. (محمد.عبدالوهاب، 2010)



وتأخذ الاتصالات الجامعية الرسمية اتجاهات ثلاثة مختلفة تتمثل فيما يلي:

-الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل): هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالباً ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف. وقد تكون كتابية كالنشرات، والكتيبات، والخطابات، والمذكرات. هذا النوع من الاتصال يمكن الرئيس من نقل أفكاره إلى المستويات الدنيا، التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب. (حسين .حريم 2004)

- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة الجامعية، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون المادة المنقولة أو المرسل من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا. وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل وعقبات، حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة الجامعية أو تسبب لها الإنزعاج، بالإضافة أيضاً إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم، وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة (السردى .محمد ، 2011)

الاتصال الأفقي : وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة الجامعية الذين لديهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل. ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي مايلي:

- تكامل الجهود لصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالاتصال المباشر.

4.2. الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيًا خطوط السلطة الرسمية. ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم الجامعي فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاجتماعات غير الرسمية، و يجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيًا، وعدم السماح له بالتأثير سلبيًا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها. (حجازي .مصطفى. 1992)

5. أساليب الاتصال الداخلي بالمؤسسات الجامعية:

هناك ثلاثة أساليب رئيسية هي:



- أسلوب الاتصال الكتابي.

- أسلوب الاتصال الشفهي.

- أسلوب الاتصال التصويري.

1.5. أسلوب الاتصال الكتابي:

وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال المزايا التالية:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل، أو في الإدارة، والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب وتوثيق إثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن.

وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين، إذ يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة اعتمادًا تامًا، وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى إنجاز أعمالهم، ولأنه يمكن من القيام بنقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد. هذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما أن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل. وهذا النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من العاملين إلى المدير والإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير وقد تغضبه.

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين، الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

ولكي تتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة لموضوع الرسالة، والهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسؤولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية، والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها. (شيخا. إبراهيم).

ومن طرق الاتصال الكتابي:

التقارير:



وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى، بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفتها بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها، والتقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفطيش عن العمل، أو متابعته يجب أن تكون موضوعية، و تظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها بصورة واضحة وصريحة وذلك لتوفير وقت المسئول عندما يتفحص الأمور.

وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسئولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملّة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منها وسيلة اتصال فعالة ومجدية. (جوهري. محمد. 2001)

المذكرات والمقترحات:

وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو الرؤوسين إلى المسئولين عنهم وعن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، أو لإثبات حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات التي تخص العمل والمؤسسة الجامعية، وفي نفس الوقت من الممكن تقديم المذكرات من المسئولين إلى العاملين، بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب أو لمجرد التذكير ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

وهذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات والإقتراحات التي تفيد العمل، والقيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية والاهتمام به، وعلى المسئول أن يقبله ويقوم بدراسته ويثني على من قام بهذه الاقتراحات ويشجع استعماله من قبل الآخرين، وهذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ. (نصر الله. عمر، 2001)

الأوامر والتعليمات:

تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر، أو الإرشاد والتوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، من أعلى إلى أسفل لكي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى.

وهذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين، وأن لا يكون فيه التباساً في المعاني أو يفهم على عدة جوانب، ومهم جداً أسلوب الكتابة، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم. ويفضل أن تجمع جميع الأوامر والتعليمات والقرارات في كتاب يعرض على العاملين والموجودين في المؤسسة، وخصوصاً الجدد، في حين دخولهم إلى العمل والمؤسسة الجامعية كي تساعد في معرفة الأمور السابقة والموجودة وما يطلب منهم، والأمور التي تتم مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن تحدد أو تقرر كل مؤسسة جامعية الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها. (بوقبرين. بسمه،

2016)

الشكاوي:

الشكاوي في معظم الأحيان تحدث عندما تكون الأسباب قاهرة لها، وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعداداً كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوي في المؤسسات الصغيرة،



لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالعمل بالصورة والشكل المطلوب، في هذا الوضع من الممكن والمحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوماً أو أن الأوامر لم تفهم. والشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، والقيام بفحصها ومعرفة أسبابها والقضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل، ومن المؤكد أن عملية الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من معنوياتهم ويشعروهم بالأهمية والمكانة عند الإدارة، والإحساس بإزاحة الظلم عنهم، بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة. (نصر الله .عمر، 2001)

ومن جهة أخرى، من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة، والقصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها وسمعة العاملين فيها، لذلك يجب ألا نتوسع في الاعتماد عليها وأن نقوم بمعاينة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة، أو أن نهمل الشكاوي غير الموقعة.

2.5. أسلوب الاتصال الشفهي :

هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعاً وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون، وتشجيع الأسئلة والإجابات.

طرق الاتصال الشفهي:

المحادثة الشفوية:

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية، وهذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة غير رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية. وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابياً، وإذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوي أو التظلمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها.

ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير، لأن المحادثة تظهر فيها بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ والعبارات أو الجمل، الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضاً هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم، وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم، إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين يشعروهم بمدى



أهميتهم وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب. (جوهري. محمد، 2001)

المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات)

وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية والتي تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضاً يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار لتحقيق فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان. وبما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين من العاملين مع بعض في نفس الوقت والمكان، فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء والأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين. وحتى تتحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.
- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له.
- على رئيس الاجتماع أن يكون ملماً بجميع جوانب الموضوع، وأن يدرسه دراسة كاملة وشاملة، وأن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية.
- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعينهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع.
- يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب.
- يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة والرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملين، واقتراحاتهم ومناقشتهم، وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.
- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع والنتائج التي يصل إليها المشتركون وتوزيعها على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر. (سلطان. محمد، 2011)

المقابلة (المحادثة)

وهي عبارة عن تبادل لفظي يحدث بصورة مباشرة، أي وجهًا لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، وهي عبارة أيضاً عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجهًا لوجه، وتعتبر المقابلة أداة هامة جداً من أدوات الاتصال الداخلي الجامعي التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماماً كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرؤوس. وحتى تكون المقابلة ذات فائدة يجب أن تتوافر الشروط التالية:

- في الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى.
- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، والبساطة والثناء.
- شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه التام له ولما يقوله حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.
- أثناء المقابلة يجب أن لا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.



- خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء، وأن يكون واضح فيما يقوله.

- على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله، وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة. (المركسي.الدسوقي، 2009)

3.5. أسلوب الاتصال التصويري

هذا الاتصال يعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيراً مباشراً على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها. والصور أو الوسائل المرئية عديدة جداً ومتنوعة منها الصور الشخصية، الأفلام على أنواعها والشرائح، والتلفاز وغيرها. وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة، وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقاً وصامتاً، ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثراً من الصامت.

في نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال إيجابيات وسلبيات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها، هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في أنه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات والأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، والتي تهدف إلى معاني معينة ومحددة تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل والمستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات وتغييرات. ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل بمفرده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت. (بربر. كمال، 1996)

وهناك وسائل للاتصال بالمستخدمين والعمال تستخدمها كثير من المؤسسات، وأهم هذه الوسائل:

اللوحات الإعلانية

وهي من وسائل الاتصال المنتشرة، وتعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه، ويتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعاملين، ويلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بها أن تكون مختصرة ومتعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين، ومما يعاب على استخدام اللوائح والتعليمات والتحذيرات الخاصة بشؤون العاملين، ومما يُعاب على استخدام اللوحات أنه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة لمدة طويلة والواجب وضع البيانات لمدة قصيرة.

وعموماً تتم الاتصالات داخل المؤسسة الجامعية من خلال مجموعة من الوسائل منها المقابلات الخاصة، والاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة، والمكالمات الهاتفية، والمجلات والجرائد الداخلية التي تصدرها المؤسسة، والخطابات البريدية المباشرة، والملصقات الدورية الخاصة، والنشرات الدورية الخاصة، والصور والأفلام السينمائية. (البكري. فؤاده. 2014)



6. المؤسسات الجامعية والاتجاه التكنولوجي، وتأثيره على الاتصال الداخلي

إن مستقبل التعليم في عالم متغير بلا شك أنه سيتأثر كثيراً بتكنولوجيا المعلومات وثورة المعلومات، وبنفس القدرة سيتأثر بكيف يستخدم المدرسون والطلاب أنفسهم لهذه التكنولوجيا للإعداد لتعلم مستلزم في مواجهة التغيير المستمر والمتسارع، إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الملائمة ذات أهمية حيوية للتعليم العالي لأنها: (خليل. سعادة، 2004)

- تقوم على تبسيط المهام الإدارية وتنظيمها وتقليصها، وتجعل إدارة نظم التعليم العالي ومؤسساته أكثر فعالية وكفاءة.
- تساعد التكنولوجيا في توسيع خيارات الناس الاقتصادية، حل مشاكلهم الاجتماعية، وهذا يتطلب اعتماد سياسات وبرامج مدروسة للقضاء على الفقر والحرمان والأمية من جهة، وعلى مشاركة الجماهير الشعبية في صياغة القرارات التي تمس جميع جوانب حياتهم اليومية من جهة أخرى.
- توسيع عملية الوصول إلى التعلم والتعليم وتحسين جودتها على كل المستويات.
- توسع الوصول إلى المعلومات والبيانات بين الجامعات المختلفة أو عبر العالم.
- إن تقنيات المعلومات تعد وسائل فعالة لتطوير الحصول على فرص التعليم ولتحسين جودته فيما يخص التعليم الرسمي والتعليم غير النظامي وأيضاً لتدريب المعلمين.
- إن استخدام تقنيات المعلومات يمكن أن تساعد في تحسين نظم التعليم والاستعانة بها في اتخاذ القرارات في كل المستويات، والأخرى فيما يتعلق بجوانب التعليم وخصوصاً عن طريق بناء قواعد بيانات المعرفة ولضمان واقعية البيانات.
- نخلص إلى القول إنه لا بد من إعطاء أهمية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل مختلف الجامعات، وكذا إعطاء الأولوية للبحوث المهمة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع خطط التنمية الوطنية، بهدف تسريع وتيرة عمل الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى نشر مختلف العلوم وعلى نطاق واسع عبر المدارس ومؤسسات التعليم العالي وعبر أجهزة الإعلام ومختلف مؤسسات المجتمع الأخرى، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق استحداث أجهزة متطورة لنشر المعارف الحديثة وتجاوز أسلوب التلقين والعمل بها داخل الجامعات.

7. معوقات الاتصال الداخلي بالمؤسسات الجامعية وطرق تحسينه

1.7. معوقات الاتصال

تشكو العديد من المؤسسات الجامعية من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق: (حسن . راوية، 2001)

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الاهتمامات الحقيقية للعاملين.
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكاناً وزماناً.
- عدم تلائم الجو العام للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.
- الأهداف غير محددة وغير قابلة للقياس.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.



وهناك من حدد معوقات الاتصال الداخلي بالجامعات في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية. (حسن. راوية، 2001)

أ - العقبات المادية، كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئاً ثقيلاً على العاملين في المؤسسة، وتعتبر كذلك ضياع الوقت وسبباً للملل والضجر. وهذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف المؤسسة الجامعية.

ب - العقبات الشخصية : وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتيه وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظراً لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية، وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معوقاً لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

ج - العقبات اللفظية (التعبيرية): تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعوقها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضاً غير مفهوم ولا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه، وهو نقل المعلومات ورفض الغموض.

كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي والتخصصات العملية والمهنية، وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني، كذلك اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم، وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.

وهناك من يصنف **المعوقات** إلى ثلاثة أنواع، وهي:

المعوقات النفسية:

وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وأهم هذه العوائق مايلي:

تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن آخر.

الإدراك الإنتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على تجاهل المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

الإنطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى إنحراف العمل عن تحقيق أهدافه (نوار. صالح، 2004)

اللغة:



هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلالها إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين. المعوقات الاجتماعية الثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، وتتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون التمييز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة ، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. (المغربي. كامل. 2004) المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال وقد وجد " راد " أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.

وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية بالمؤسسات الجامعية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم. (عاشور. أحمد، 1989)

2.7. طرق تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسات الجامعية:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها: (بوقرين. بسمة، 2016)

أولاً : تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة.

ثانياً : أن يكون المضمون مثيراً للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحداثة.

ثالثاً : أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.

رابعاً : استخدام اللغة المناسبة زماناً ومكاناً.

خامساً : يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.

سادساً : يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

سابعاً : يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

وتوجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية وهي كالتالي: (العديلي. محمد ،

1995)

- نمط الاتصال الرأسي الهابط.

- نمط الاتصال الرأسي الصاعد.

- نمط الاتصال الأفقي.



أولاً : نمط الاتصال الرأسي الهابط

في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة، وخلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل، وهذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، ويجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء، ويجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات، ويجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الاتصال.

ثانياً : نمط الاتصال الرأسي الصاعد

يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة، ويجب أيضاً أن لا يكون الاتصال الصاعد إجبارياً وغير مرغوب فيه.

ثالثاً : نمط الاتصال الأفقي:

يجب إنشاء دور جديد تكاملي لتسهيل عملية الاتصال عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة، ويجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لمعرفة المشاكل الداخلية، وينبغي حسن استخدام الأسلوب المباشر بين المديرين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي.

8. الخاتمة

على قدر ما تسعى المؤسسة الجامعية لتحقيق تمكين العاملين، إلا أننا نلاحظ ارتكاز ذلك - في غالب المؤسسات - على الاتصال النازل المتمثل في إصدار القرارات وتوفير المعلومات بما يضمن فهم العاملين ويمكنهم من إتمام عملهم على أحسن وجه، وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة، في حين تقل معدلات الاهتمام بالاتصال الصاعد المتمثل في نقل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرارات من المسؤولين إلى الرئيس. كما يشهد الاتصال الأفقي نقصاً في العلاقات غير الرسمية للزملاء، إذ تركز بالأساس على العلاقات الرسمية.

1.8 وفي هذا الإطار، يمكن تقديم عدد من الاقتراحات المتمثلة في:

- زيادة الاهتمام بإشراك العاملين في إعداد الأهداف العامة، من خلال عقد الاجتماعات والندوات.
- منح العاملين فرصة أكبر في المشاركة بوضع قرارات السياسة العامة، وتفعيل قنوات الاتصال لذلك.
- ضرورة الاهتمام أكثر بأفكار ومقترحات العاملين.
- تشجيع العاملين على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل، وتحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لانجاز العمل بسرعة بعيداً عن الروتين.
- ضرورة تخلي بعض الرؤساء عن فكرة من يملك المعلومة يملك السلطة، وذلك لتعميم المشاركة لكافة العاملين في المستويات الدنيا.



• المؤلفات:

- البكري. فؤاده، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال (القاهرة : دار النهضة للنشر والتوزيع، 2014).
- السريدي . محمد، الاتصال والعلاقات العامة (عمان : الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2011).
- العديلي . محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي من سلوك كل مقارن (الرياض: الإدارة العامة ، 1995)
- المغربي . كامل، السلوك التنظيمي. مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (الأردن : دار الفكر ، 2004).
- المرسي .الدسوقي، الإعلام وعلوم الاتصال :العلاقات العامة والجمهور (الاسكندرية: دار الكتاب الحديث ، 2009)
- الهاشمي. لوكياد، السلوك التنظيمي (الجزائر : مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006).
- بربر . كمال ، الإدارة عملية ونظام (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996).
- جاد الله . محمد، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث).
- جوهر . محمد، وسائل الاتصال في العلاقات العامة (عمان : مكتبة الرائد، 2001).
- حجازي . مصطفى، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية (بيروت : دار الطليعة، 1992).
- حسن . راوية ، السلوك المنظماتي (القاهرة : دار المعارف، 2001).
- حسين . حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان: الأردن، مكتبة الحامد، 2004) .
- سلطان. محمد، العلاقات العامة ووسائل الاتصال (عمان: الأردن، دار المسيرة، 2011) .
- شيخا . إبراهيم، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية (الاسكندرية : المكتب الجامعي).
- عاشور .أحمد ،السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة :الدار الجامعية، 1989).
- عاشوري . مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، 1992).
- محمد. عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: دار الفكر العربي، 2010).
- نصر الله .عمر، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني (عمان : دار وائل للنشر، 2001).

• الأطروحات:



- بوقبرين. بسمه، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم الإعلام والاتصال، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2016.
- سايب . مريم، غراب. كنزة ، واقع الاتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية . جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي أنموذجاً. دراسة ميدانية بكلية العلوم الإجتماعية والانسانية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية. قسم العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2015 .

● المقالات:

- نوار. صالح ، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد22 ، ديسمبر، 2004.

● مواقع الانترنت:

- خليل. سعادة، (2004)، مستقبل التعليم في عالم متغير، ديوان العرب، متاح على الرابط:

<http://www.diwanalarab.com>.