

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال



واقع الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة

نموذج جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

دراسة حالة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص: وسائل الإعلام و المجتمع

إشراف الأستاذ:

د. عزالدين مداني

إعداد الطالبتين:

\*عسنون نصيرة

\*بورعدة فتيحة

العام الجامعي: 2018/2017

# تشكرات

قال تعالى في كتابه العزيز " ولئن شكرتم لازيدنكم "  
نحمد الله عوزجل حمدا كثيرا ونشكره على إتمام هذا العمل المتواضع  
وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "  
لنتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل مداني عز الدين الذي شرفنا  
بالإشراف على هذا العمل وأعاننا بأهم توجيهاته ونصائحه ، كما نتقدم بالشكر  
الجزيل كذلك إلى :  
اساتذة العلوم الإنسانية ونتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي جامعة  
الجيلالي بونعامة بخميس مليانة  
والى كل من ساعدنا في انجاز هذا المولود العلمي من قريب أو من بعيد.

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا على انجاز هذا العمل

اهدي ثمرة نجاحي هذا إلى من حملتني تسعة أشهر وهنا على وهن إلى  
مدرستي ومهندسة خطواتي الأولى أمي.....أمي..... أم الخير حفظها الله  
وأطال في عمرها

إلى رئيس جمهوريتي الذي أحنى ظهره ليكون سلماً اصعد عليه نحو  
النجاح

إلى من نجحت بفضل دعواته أبي..... أبي عبد الله حفظه الله وأدامه  
الله فخراً لنا

إلى قرة عيني وتاج راسي إخوتي : محمد وزوجته وبناته أنيا ورهام ، إلى  
أخي الحنون عبد الهادي والصغير منير وفقهم الله

إلى من شاركوني بطن أمي وسندي بعدها اخوتي : سعاد وزوجها ، فاطمة  
وزوجها وأبنائها، عبد الرحمان ، شيماء وسيف الدين، وروح محمد الطاهرة إلى  
أختي صفية وزوجها وابنتها إحسان إلى اخوتي : أمال ، راضية وآخر العنقود  
الهام وفقهن الله وسهل دربهن

إلى من تقاسمت معهن الحياة الجامعية: فائزة، سهام، أمال، أمينة d29

إلى من شاركتني في انجاز هذا العمل زميلتي نصيرة

إلى كل صديقاتي : حكيمة، الهام، صليحة، كلثوم، ليلى، حبيبة، لمياء ، زينب.

إلى دفعة تخرج 2018 فوج علوم الإعلام والاتصال.

# إهداء

اللهم اجعل قلبي واحة تسقي القريب والغريب ماءها الإيمان أما غرسها فالرجاء والحب والصبر الطويل، إلى من تقاطعت تقاسيم محياها لتروى لي خطا به وألف حكاية، إلى من حملت غيوما في عينها تحت أقواس الظلام تداعب لمسات الصراخ...

إلى من قد تساقط أوراق الخريف أتباعا قبل أن يتسنى لي الصيف أن أبوح لها سر عشقي.

إلى من أو قدت شعلة عواطفي...أمي.

إلى القلب الذي غمر بحبه ورعايته: أمي، أمي، أمي.

وإلى من أطلق سراحي إلى الحياة ابي ، ابي، ابي، أهديه هذا العمل.

إلى اخوتي: نور الدين، جلول، حمزة، عمر، توفيق.

وإلى شقيقتي: يمينة، جوهر، فضيلة، كريمة.

وإلى ورد حياتي: الهام، سهيلة، ريتاج، محمد، فردوس، فاطمة الزهراء، عبد المالك ، رانية، سيد علي، هاجر.

وإلى من رافقتني طوال مشواري وكل خطواتي وقدمت لي الدعم والسند وظلت لي الصديقة والأخت الوفية التي بعثها الله لي... "الطيبة فتيحة، جوهر، صبرينة".

كما لا أنسى كل الصديقات اللواتي عشت معهن أجمل الأيام

وأخص بالذكر : سعيدة، حورية

نصيرة، كريمة، شهرة، وهيبة، ليلي، حبيبة، حفيظة، نجاة، نبيلة، حليلة، سارة، عبلة، حياة، D41 وإلى زميلي

وإلى كل من يشغل مكانا في قلبي وحياتي أهدي هذا العمل المتواضع )

عبالقادر، حسام، امين).

**نصيرة**

## خطة الدراسة

مقدمة عامة

الجانب المنهجي:

إشكالية

تساؤلات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

الدراسات السابقة

تحديد المفاهيم والمصطلحات

نوع الدراسة

منهج الدراسة

أدوات جمع البيانات

عينة الدراسة

حدود الدراسة

الجانب النظري:

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وعناصر العملية الاتصالية

المطلب الثاني: نماذج وشبكات الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: آثار إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: خصائص الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثالث: الجمهور الداخلي للمؤسسة

المطلب الرابع: آثار إستراتيجية الاتصال الداخلي

الفصل الثاني: الاتصال الخارجي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة

المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي وأهدافه

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الخارجي

المطلب الثاني: الجمهور الخارجي للمؤسسة

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الخارجي

الجانب التطبيقي:

الفصل الأول: التعريف بالجامعة وواقع الاتصال الداخلي في جامعة الجبلاي

بونعامة

المبحث الأول: التعريف بالجامعة ووصف هياكلها التنظيمية

المطلب الأول: نشأة الجامعة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

المطلب الثالث: مهام الهياكل الإدارية للجامعة

المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في جامعة الجبلاي بونعامة

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في جامعة الجبلاي بونعامة

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي في الجامعة

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في الجامعة

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في الجامعة

المبحث الثالث: وسائل الاتصال الخارجي في جامعة الجبلاي بونعامة

المطلب الأول: وسائل الاتصال الخارجي في الجامعة

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الخارجي في الجامعة

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الخارجي في الجامعة

المطلب الرابع: تحليل نتائج الاستمارة

استنتاجات

الاقتراحات

الخاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

فهرس الأشكال والجداول

الملاحق



## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي والخارجي دراسة حالة جامعة الجليلي بونعامة ، وكعينة للدراسة أخذنا عينة من موظفي الجامعة ومن خلال هذا تبلورت إشكالية بحثنا كالتالي:

ماهو واقع الاتصال الداخلي والخارجي في جامعة الجليلي بونعامة ؟

ولدراسة هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية :

ماهي وظائف وأهداف الاتصال الداخلي والخارجي في الجامعة؟

ماهي أنواع الاتصال الداخلي والخارجي في الجامعة؟

ومن خلال السياق المنهجي اعتمدنا منهج دراسة حالة عن طريق جمع البيانات والمعلومات وفقا لأدوات مناسبة تمثلت في الاستمارة والمقابلة وبعد الدراسة التحليلية توصلنا إلى النتائج التالية :تعرف العملية الاتصالية داخل الجامعة نوعا من التحسن خاصة مع توسع كلياتها وزيادة عدد التخصصات التي تعتمد بشكل كبير على الاتصال الداخلي لننتقل بذلك إلى الخاتمة التي تناولنا فيها استنتاج عام ومجموعة من الاقتراحات ثم تطرقنا إلى قائمة المراجع وبعدها الملاحق التابعة للدراسة

## Resume de letude

L'étude visa à identifier la réalité de la communication interne et externe étude de cas de l'université de Djilali bounaama et comment étudier , nous avons pris un échantillon du personnel universitaire, à travers cela cristallise le problème de notre recherche comme suit :

Quelle est la communication interne et externe de l'université de Djilali bounaama ?

Pour étudier ce problème nous avons posé les question suivantes:

Quelle sont les fonction et les objectifs de la communication interne et externe dans une université ?

Quelle type de communication interne et externe systématique,l'approche a d'optée le cas en recueillant des données et des information selon l'étude des outils standard a été l'information et de la forme après une étude analytique, nous avons atteint les résultats suivant:

La définition le processus de communication dans de université de Djilali bounaama passons à une conclusion, dans la quelle nous avons discute dune conclusion générale et dune ensemble de suggestion, puis nous sommes réfères a utilisée dans les annexes de l'étude.

## مقدمة

يعد الاتصال من العمليات الاجتماعية المستمرة والضرورية للحياة البشرية، حيث يعد حاجة اجتماعية وإنسانية هامة نمت وتطورت عبر مراحل الحياة الإنسانية، فالاتصال من العمليات الأساسية في حياة الإنسان، إذ يعتبر هذا الأخير كائنا اجتماعيا ثقافيا لا يستطيع إن يحي إلا من خلال جماعة معينة ينتمي إليها ويحقق من خلالها هذا الانتماء إشباع احتياجاته الإنسانية، تلك الإشباعات التي لن تتحقق إلا بوجود قدر من التفاعل الاجتماعي بين أعضائها، ويعتمد ذلك التفاعل على أرضية ثقافية مشتركة تنعكس كن خلال العادات والتقاليد وكل ما يتصل بنشاط الإنسان باعتباره عضوا في الجماعة .

وعملياً الاتصال هي بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي، فمن خلال الاتصال نترجم الأرضية الثقافية للجماعة يتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الاتصال هنا لا تحدث في فراغ وإنما في إطار سياق ثقافي واجتماعي يفي عليها الفهم ويكسبها القدرة على التأثير .

ونظرا للأهمية التي يحظى بها الاتصال، شهدت العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي ثورة في ميدان الإعلام والاتصال، وازداد الاهتمام به، فقد تناولت مدارس العلوم الإنسانية الكبرى واستقطاب اهتمام عدد كبير من الباحثين والمفكرين لما له من أهمية قصوى في حياة البشرية المؤسسات في عالمنا المعاصرة، وقد يتجلى هذا الاهتمام في التطور السريع والمذهل للتكنولوجيات الجديد للأعلام والاتصال الذي رفعه إلى مستوى عالي من الرقى .

إن الأهمية التي يكتسبها الاتصال في محيط الشركات، جعلت الدول المتطورة ركنا أساسيا في نجاح أو تطور أو ضعف الشركات، لأنه يوفر المعطيات الصحيحة والضرورية لاتخاذ القرارات وفي ازدهرت أهمية الاتصال في الآونة الأخيرة، حيث طرحت عدة تساؤلات للنقاش تتعلق بمدى الحاجة إلى الشركات ومؤسسات قوية وقادرة على أداء ما يسند إليها من مهام في كل التطورات الجديدة التي عرفها الساحة

الدولية وبالتالي فإن الاتصال الداخلي أصبح يحظى بأهمية كبيرة وهي تزداد يوماً بعد يوم لدى المؤسسات

على اختلاف طبيعتها ونشاطها في مختلف أنحاء العالم، وإذا أخذنا المؤسسات على سبيل المثال نجد أنها في بدآن تولي أهمية كبيرة وامتزادة للاتصال الداخلي والخارجي، ومن بين هذه المؤسسات نجد الجامعة الجبلالي بونعامة بخميس مليانة.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الاتصال الداخلي والخارجي بها، وعلى كل جوانبه وإشكالية ومن هنا اعتمدنا على منهج دراسة الدلالة ثم تقسم العمل إلى ثلاث جوانب:

\_ الجانب المنهجي: الذي يحاول الإلمام بجميع الشروط البحث العلمي وبوضع الإشكالية و التساؤلات وبيبين الأهداف الدراسة ومنهج البحث وأسباب الاختيار الموضوع وكذا تلخيص بغض الدراسات السابقة.

الجانب النظري: الذي يتم التطرق فيه إلى مفهوم الاتصال الداخلي والخارجي وأهميته وأنواعه وأهدافه بإضافة إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

الجانب التطبيقي: فقد اعتمدنا فيه على دراسة حالة بجامعة خميس مليانة الجبلالي بونعامة و حاولنا في تطبيق ما جاء في الجانب النظري وجاء في هذا الإطار نبذة عن جامعة الجبلالي بونعامة والهيكل التنظيمي المعمول به وبإضافة إلى نتائج تحليل الاستمارة والمقابلة.

# الجانب المنهجي

### الإشكالية:

يعد الاتصال الركيزة الأساسية والعماد القوي في حياتنا بصفة عامة وفي طبيعة تعاملاتنا اليومية بصفة خاصة، لذلك يمكن الاستغناء عنه لأنه مطلب لا بد من توفره حتى نصل إلى تحقيق أهدافنا، كما أن الاتصال عصب الحياة داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، ثقافية... لأنه المغذي للروابط والعلاقات التي تجمعها بغيرها وعليه فإن حياة أي مؤسسة مهما كان نوعها تركز على الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي ولأن جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة هي واحدة من هذه المؤسسات الهامة في الحياة الاجتماعية، تعتمد هي الأخرى على الاتصال، وذلك من أجل تطويرها وتحقيق متطلبات الطلبة وخدمة الصالح العام، فإن الاتصال له أثر كبير داخل الجامعة، وقد كانت جامعة الجيلالي بونعامة المحطة التي وقفنا عندها محاولين معرفة طبيعة الاتصال الداخلي والخارجي ومعرفة الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف هذه الجامعة، وعليه فإن السؤال المحوري الذي تبني عليه الإشكالية هو كالتالي:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي والخارجي لجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة؟

### التساؤلات:

من أجل الإجابة على السؤال وتحديد أبرز العناصر الضرورية لبحثنا قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ما هي وظائف وأهداف الاتصال الداخلي والخارجي في الجامعة.
- ما هي أنواع الاتصال الداخلي والخارجي المتواجدة في جامعة الجيلالي بونعامة؟
- ما هي وسائل الاتصال الداخلي والخارجي في الجامعة؟
- ما معوقات الاتصال الداخلي والخارجي في الجامعة؟
- هل استطاعة جامعة خميس مليانة أن تحقيق اتصالا فعالا ومتكاملا بين جميع أقسامها؟

### أسباب اختيار الموضوع:

#### الأسباب الذاتية:

التطرق إلى الجانب الاتصالي في المؤسسات ميدانياً. معرفة ما مدى تطبيق الاتصال في المؤسسات الجامعية وخاصة في مؤسسة تحتوي على كفاءتها في هذا الإطار أو المجال.

معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة (جامعة الجيلالي بونعامة).

#### الأسباب الموضوعية:

إثراء البحث العلمي بدراسة أكاديمية حول الاتصال في جامعة جيلالي بونعامة. الرغبة في معرفة ما إذا كانت إدارة هذه الجامعة تستعمل تقنيات الاتصال بشكل منتظم. إثراء مكتبة الجامعة بهذه الدراسة التي لم يسبق وأن أجريت وكذلك لكي يستفيد منها الطلبة. معرفة التقنية الاتصالية المطبقة من طرف هذه الجامعة ومدى درجة فعاليتها.

#### منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى التقدم من مجرد الشك والتصور والوهم إلى الحقائق الموثوق فيها والنتائج السليمة والموضوعية، فكل دراسة أكاديمية تستدعي الاعتماد على منهج محدد للتدقيق والكشف عن أبعاد الظاهرة وجوانبها المختلفة، بما أن موضوع دراستنا يتمحور حول واقع الاتصال الداخلي والخارجي بالجامعة الجيلالي بونعامة<sup>1</sup>.

1- احمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية. 2005، ط2، ص286.

### أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الدراسة الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في:

1. معرفة مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في تنظيم وسير المؤسسة.
2. تسليط الضوء على العملية الاتصالية في جامعة خميس مليانة الجيلالي بونعامة.
3. معرفة الآليات ووسائل الاتصال داخل وخارج الجامعة وإبراز أهم الأساسيات المتبعة للاتصال في الجامعة.
4. معرفة فعالية الاتصال الداخلي والخارجي بين الموظفين و المسؤولين والتعرف على أهم العراقيل التي تعترض العمليات الاتصالية داخل الجامعة.
5. إبراز المكانة والأهمية التي يحققها الاتصال الداخلي والخارجي في جامعة الجيلالي بونعامة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الاتصال الداخلي والخارجي باعتبارهما عنصرين تسعى من خلالها الجامعة لتحقيق أهدافها وبيان أهمية وخصوصيات الاتصال الداخلي والخارجي ولأي مدى تؤثر الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في تسييرها وتحقيق أهدافها المستوردة.

### الدراسات السابقة:

لقد تناولت هذه الدراسات السابقة منها:

**الدراسة الأولى:** كانت الحياة قبائلي لسنة 2006\_2007. وكان موضوعها إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير جامعة أحمد بوقرة بومرداس.



هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة وكذلك تطرقت إلى إبراز الدور أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة و كذلك تطرقت إلى إبراز الدور والمكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة.

وكانت نتائجها على النحو التالي:

\_ تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم الاستيعاب لدى الأفراد ومما يؤثر على الاتصال الداخلي لها.

\_ نقص الكفاءة التي تؤثر على السرعة في العمل وهذا يدل على ضعف سياسة التوظيف التي أنتجتها الشركة.

نقص كبير في استعمال التكنولوجيا الجديدة الإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.

\_ اللغة المستعملة في الاتصال التي تؤثر على ازدواجية الثقافة والقيم في الشركة حيث يقسم العمال إلى فئتين الفئة التي تجيد اللغة العربية، والفئة الثانية هي تتقن اللغة الفرنسية او الانجليزية.

### الدراسة الثانية:

دراسة بشير كاوجة 2012\_2013 التي كان موضوعها دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بور قلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

\_ولقد هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة خصائص قطاع الصحة عموما والمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية.

\_ محاولة دراسة الاتصال الداخلي وإبراز أهم خصوصياته في قطاع الصحة لدى المستشفيات العمومية الجزائرية.

\_ محاولة تقييم وتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استغلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي بها.

\_ اقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة وشببها، في تحسين الاتصال الداخلي لديها مما يسمح بأداء مهامها، على أحسن وجه وتحقيق أهدافها وكانت نتائجها على النحو التالي:

\_ من خصوصيات الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.

التساؤلات أخرى فرعية:

من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وبإضافة إلى توفير تدريب شخص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة، وبإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة،

تحسين جودة ونوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة يساهم في تحسين قطاع بلدنا.

بناء تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

يتطلب تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات نوعية القادة وأصحاب القرار بأهمية هذا العنصر.

**دراسة الثالثة:**

مذكرة لنبل شهادة ليسانس، معهد علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 2005 تحت عنوان الاتصال المؤسسي الداخلي لميناء جن جن بجيجل، من إعداد الطالبة بكوش مليكة.

تمحورت الدراسة حول التعرف على الواقع الاتصالي الفعال، إضافة إلى وسائل الاتصال الداخلي وكيفية التغلب عليه.

في الأخير يقودنا هذا إلى استنتاجات عامة وكانت الإشكالية على النحو التالي:

ما هو واقع والاتصال المؤسسي في ميناء جن جن بجيجل على مستوى الداخلي في ظل الاقتصاد الحر المتأثر بالاقتصاد الخارجي؟ وانبثقت عن هذه الإشكالية تساؤلات أخرى فرعية:

\_ ماذا تقصد باتصال المؤسساتي؟

\_ هل يوجد اتصال داخل مؤسسة جن جن؟

\_ ما هي أنواع ووظائف الاتصال الداخلي بميناء جن جن؟

\_ ما هي الوسائل المستعملة في هذا الاتصال؟

### خلاصة الدراسة:

وخلصت الدراسة إلى غياب خلية اتصال بالميناء أدى إلى عدم الفهم الصحيح العلمي للعملية.

الاتصالات في المؤسسة ميناء جن جن تعاني من عدم اهتمام المسؤولين لأنهم يرون أن الاتصال مجرد إعطاء الأوامر والتعليقات لا الاهتمام بالمشاكل والانشغالات.

عدم قدرة المسيرين بث المعلومات الضرورية إلى باقي المستخدمين لدعم منهج الأدوات الاتصالية اللازمة وفهم إستراتيجية الميناء.

غياب الوعي لدى العمال بحقهم في الحصول على المعلومات من المؤسسة التي يعملون بها وينتمون إليها على عكس الموظفين الذين لهم مستوى علمي مرتفع فهم واعون بالنقص

الذي يعاني منه الميناء وفيما يخص قطاع الاتصال وعدم رضاهم بهذا الوضع

### تحديد المصطلحات:

الاتصال: يرجع أصل كلمة اتصال المترجمة من الانجليزية communication إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها Common التي تعنى المشترك وفعلها communicoie يذيع أو يشيع وبالتالي فإن الاتصال كلمة يتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء أو الفكرة أو السلوك أو الفعل ما.

والاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساس بلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه ونقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات<sup>1</sup>. هو عملية التدفق الحر للمعلومات والبيانات والآراء عبر وسائل مختلفة، فقد يكون اتصالا مباشرة direct أو وجها لوجه face to face، وهو الاتصال الذي يتم مباشرة بين الأفراد دون الاستعانة بأية وسيلة اتصالية<sup>2</sup>.

\_ فكلية " اتصال " تشير إلى معاني عديدة لدى الكثير من الناس فينظر إليها البعض على أنها فن فيعرفونها: فن خلق إشاعة التفاهم بين الناس، أي التبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات<sup>3</sup>.

### الاتصال الداخلي:

\_ هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

\_ هو وسيلة الإدماج الفرد وتدعيم نسق الجماعة<sup>5</sup>.

**الاتصال الخارجي:** وهو الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة و جماهيرها الخارجية خاصة الموردين العلماء، الإدارة

---

1- فضيل ديليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار النشر والتوزيع، 2003، ص15.  
2-الخليفي طارق سيد أحمد: معجم مصطلحات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2008، ص70.  
3-أمين الساعاني: أصول على الإدارة تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية، القاهرة، دار الفكر العربي (د.ط)، 1998، ص24.  
4- احمد ماهر: عين ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2000، ص66.  
5- عبد الرحمان عزي وآخرون : عالم الاتصال الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص19.

والمجتمع المحلي وجمع المعلومات عن طريق الظروف التي تعمل فيها والتي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة<sup>1</sup>.

\_هو جهود الإدارة خارج حدود المنشأة<sup>2</sup>.

**الجامعة:** اسم يطلق على المؤسسة الثقافية التي يشمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعها كالفلسفة والطب والحقوق والهندسة والآداب<sup>3</sup>.

### الاتصال الرسمي:

هو تنظيم المبني على أساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب من فرد لآخر وعبر هذه السلسلة تسير المعلومات الأوامر والتعليمات والمعاملات الرسمية والتقارير<sup>4</sup>.

### الإدارة :

وقد عرف الكاتب holt، 1993 الإدارة بأنها : عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية<sup>5</sup>.

### إستراتيجية:

لغة: هي فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش<sup>6</sup>.

### اصطلاحا:

هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة. والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة<sup>7</sup>.

- 
- 1- محمد ناجي الجوهري، وسائل الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، عمان، 2000، ص155
  2. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص139.
  - 3- المنجد في اللغة العربية والإعلام : بيروت ، دار المشرق، طبعة منقحة جديدة، ص101.
  - 4- رضوان بالخيري، سارة جابري: مدخل الاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص74.
  - 5- د. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص19.
  - 6- المنجد الأبجدي، دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية)، ط2، بيروت ص63.
  - 7- عيسى السلام، أبوقحف: أساسية الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، 1992، ص 53 .

### الاتصال الغير رسمي :

هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين وبين جميع أعضاء المؤسسة تبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر التي تهمهم وتتصل بعملهم فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو بعيد عن خطوط تحددتها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم وذلك في اللقاءات غير رسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص<sup>1</sup>.

### أداة الدراسة:

**الاستمارة:** تعرف على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق أسئلة موجهة للمبحوثين للإجابة عنها<sup>2</sup>.

تعتبر الاستمارة الاستبيان من أفضل الطرق المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث عن آراء ومواقف في المؤسسة (جامعة الجبالي بونعامه) وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة وهي نوعين:

#### 1. الأسئلة المغلقة

2. الأسئلة المفتوحة: تكون فيها الإجابة حرة تحتوي على الأسئلة يعين فيها المشارك بطريقة ولغة خاصة كما هو الحال في أسئلة المقابلة<sup>3</sup>.

---

1- مصطفى حجازي: الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1992، ص119.  
2- فوزي غرايبة، نعيم دهمش: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002، ص71.  
3- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص286.

### المقابلة :

تعرف المقابلة أنها تفاعل لفظي بين الفردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما أن يعرف بعض المعلومات لدى الآخر التي تدور حول خبراته وآرائه وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>.

استخدمنا المقابلة لتدعيم الاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ومعرفة أبعادها الميدانية، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصاؤها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص

الذين لهم دراية بمجال البحث وهم على الخصوص رئيس مصلحة المستخدمين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات بين المشرفين، واعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة المقننة التي تقوم على التحضير المسبق للأسئلة بهدف جمع البيانات والمعلومات.

### عينة الدراسة:

هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها البحث منهجيا ويسجل من خلالها هذا التعامل , البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات من خلالها هذا المجتمع.

### نوع العينة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية لما رأيناه من سمات وخصائص تتوفر في مفردات بما يخدم أهداف البحث تتمثل في موظفي جامعة الجليلي بونعامة و تعرف على أنها تلك العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرها<sup>2</sup>.

1- علي غربي: إبدنيات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي، 2006، ص119.  
2- محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، غفلة مبيضين: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 1999، ص96.

### حدود الدراسة:

تحتل الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث والدراسات التنظيمية وتعد ركيزة أساسية فيها فإنها تمكن الباحث من معرفة الوجهة والمكان المخصص لإجراء الدراسة وجميع الخصائص ضمنها، لذلك نجدها تنقسم إلى ثلاث مجالات:

1. المجال البشري: أجريت الدراسة المنهجية تحت عنوان الاتصال الداخلي والخارجي في جامعة الجيلالي بونعامة التي تحتوي على موظفين موزعين على النحو التالي ، أستاذة ، موظفين إداريين.....الخ.

2. المجال الزماني: لقد تمت هذه الدراسة خلال شهر فيفري إلى غاية شهر ماي من السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018/2017.

أما في ما يخص توزيع الاستمارة فكان في شهر أفريل

3.المجال المكاني: تتمثل الحدود المكانية في جامعة الجيلالي بونعامة ( التعريف بالمؤسسة).



# الجانب النظري

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وعناصر العملية الاتصالية.

المطلب الثاني: نماذج وشبكات الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي.

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الداخلي

## المبحث الثاني: أثار استراتيجيه الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثالث: الجمهور الداخلي للمؤسسة.

المطلب الرابع: أثار استراتيجيه الاتصال الداخلي في المؤسسة.

تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من ابرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج وبالتالي المساهمة في تحديد فشل أو نجاح أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى الاتصال الداخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة، ولذلك سنتناول في هذا الفصل المفهوم الاتصال الداخلي ، أهدافه وأهمية كما سنتطرق إلى نماذج وشبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي ومكونات العملية الاتصالية.

من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر:

– يعرفه إبراهيم عبدا لعزیز شیخا : الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري<sup>1</sup>.

كما يعرفه منال طلعت محدودة الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها<sup>2</sup>.

ويعرفه أحمد البدوي: بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلية ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا شخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفاعليته فيها<sup>3</sup>.

يرى فضيل دليو: بأنه النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات<sup>4</sup>.

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضائها ، ويعتبر أيضا أداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، دار المعرفة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1993، ص383.

<sup>2</sup>- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص22.

<sup>3</sup>- ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، ص82.

<sup>4</sup>- فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، والمطبوعات الجامعة، ط1، الجزائر، 1998، ص18.

<sup>5</sup>- منال طلعت محمود: مدخل علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص22.

## عناصر أو مكونات عملية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، وهذا يعني أن احد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر.

وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع الظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر وتشمل هذه العملية ما يلي:

**\_ المرسل:** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يرد التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة<sup>1</sup> ويتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد، الوسيلة التي يتضمنها لنقلها ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

**\_ ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها، ويحدد دفيد برلو، 4 شروط يجب أن تتوفر في المرسل وفي**

1 مهارات الاتصال من مهارات القراءة والكتابة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور

2 اتجاهات المصدر إذا كان سلبيا نحو ذاته أو ايجابيا ، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله

3 مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته 4 النظام الاجتماعي والثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي<sup>2</sup> .

1- د. سلوي عثمان الصديق، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص36.

2- د. حسين عماد مكاي، الاتصال ونظريات المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002، ص45.

الرسالة: يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل ، وتتضمن أفكاره وآراءه ومعاني تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة<sup>1</sup> وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال مثل الكلمات والحركات والأصوات، الأرقام الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها.

**3- الوسيلة:** هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل فهي وسيلة بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية على المستقبل، مراعاة واتجاهات<sup>2</sup> وسلوكه وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشخصية كالمقابلات الشخصية الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات ، التلغراف والمحادثات الشخصية وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات ، المجالات ، المنشورات الدورية ، اللوائح وأدلة. وأدلة وإجراءات العمل<sup>3</sup>، وهي وسائل الاتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات المناقشات أثناء فترات الراحة.

**4- المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواس المختلفة ويقوم بحل رموزها يختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها، ويعطي لها معاني ودلالات<sup>4</sup>، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة الذي يقوم بها.

<sup>1</sup> - د. مرفت طرابيشي، نظريات الاتصال ، القاهرة، دار النهضة العربية، 2006، ص 29.

<sup>2</sup> - د. سلوي عثمان الصديقي : مرجع سابق، ص 44.

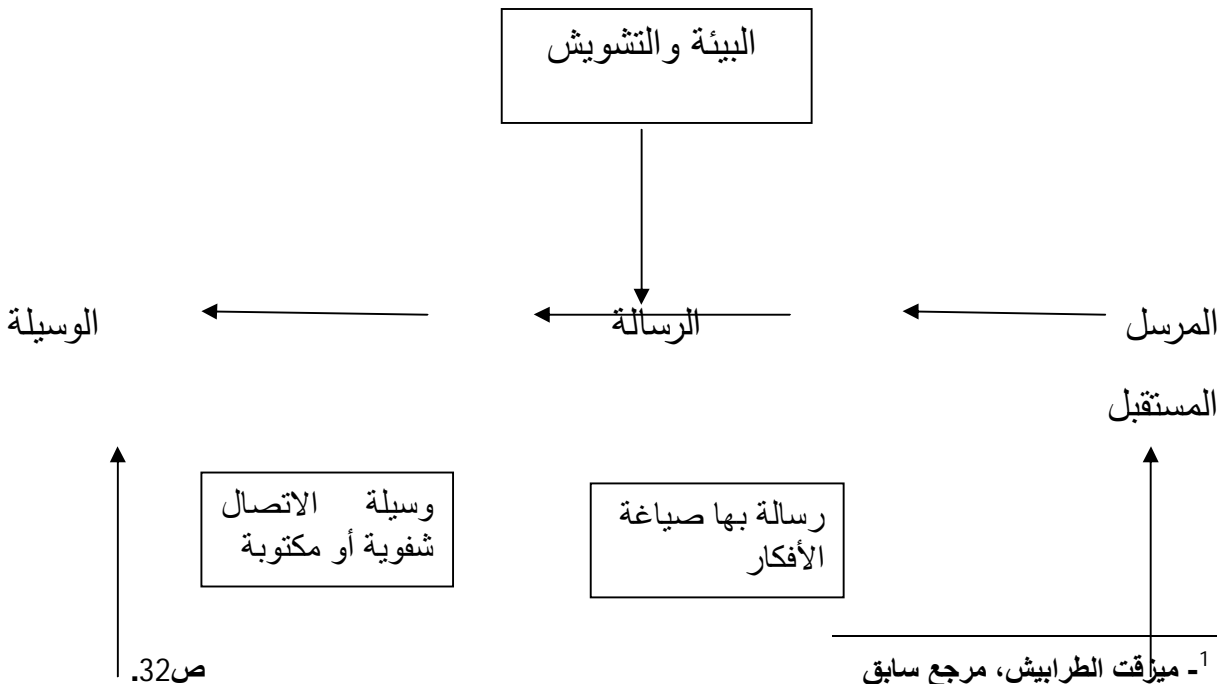
<sup>3</sup> - أحمد ماهر:

<sup>4</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 343.

ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على انجاز الرسالة وتحقيق الهدف.

**رجع الصدى:** وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة<sup>1</sup> وهناك أربعة طرق النظر إلى رجع الصدى، فقد يكون ايجابيا أو سلبيا وقد يكون داخليا ينبع من أحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها وقد يكون خارجيا ينبع من الملتقين ، وقد يكون فوريا أو مؤجلا ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا<sup>2</sup> أي يقوم المستقبل بناء على متلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره لما بالرد عليها.

**بيئة الاتصال:** يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل ، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال<sup>3</sup> وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص ، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن العملية الاتصال كل هذا يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.



الشكل (2): يبين عناصر الاتصال

المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية،

2003، ص 342

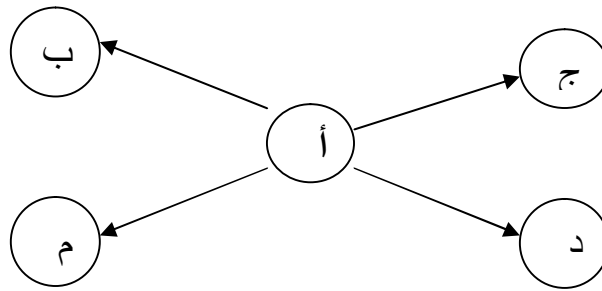
### المطلب الثاني: نماذج وشبكات الاتصال الداخلي

كشفت دراسات بعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات وقد تبين أن اللامركزية أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة وذكر ناصر العميلي أن تلك الدراسات أظهرت أنماط الاتصالات بصيغتها تستدعي الأشكال الأربعة التالية.

#### أولاً : الاتصال على شكل العجلة:

وهو النمط يتبع لعضو واحد رئيساً أو مشرفاً أن يتصل بأعضاء بالمجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في النمط الاتصال المباشر إلا الرئيس فقط، وان الاتصال بينهم يتم عن طريقه ، وهنا تكون سلطته اتخاذ القرارات تتمركز في يد رئيس فقط<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (01): يوضح نمط العجلة.



المصدر: بشير العلق، مرجع سابق ص18.

<sup>1</sup> - يشير العلق : الاتصال في المنظمات العامة بين، النظرية والممارسة، دار البازو ردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص17.18.

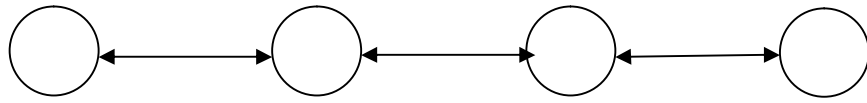


ثانياً: الأتصال على شكل سلسلة.

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وله كل مساعدة يقوم بالاتصال

ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنطقة الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد من المساعدين، كما يبين الشكل (03)<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02): يوضح نمط السلسلة

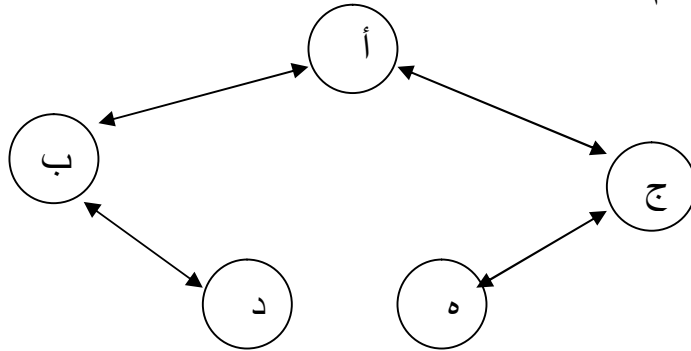


المصدر: تحضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص46.

ثالثاً: الاتصال على شكل دائرة

حيث يوضح ان الاتصال يتم الفرد ومن بجانبه فقط وليس مع الأفراد الآخرين، أي أن يتم هذا الاتصال بصورة الدائرة، حيث يناقش الأفراد قضايا ومشكلات المؤسسة بصورة دائرية وأحياناً يطلق عليها مجموعة الدائرة الحائرة<sup>2</sup>.

الشكل رقم (03): نمط الدائرة.



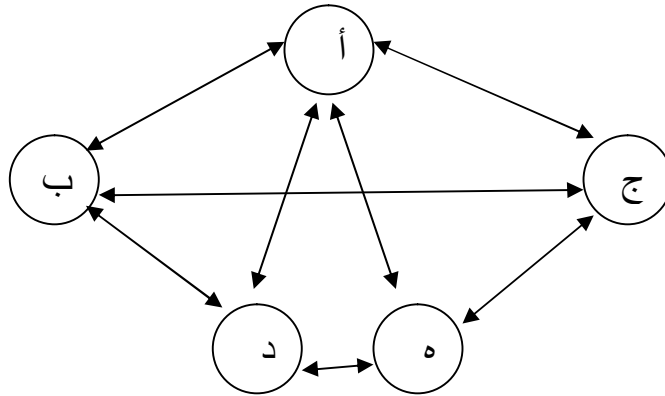
المصدر: عبد الله محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق ص169.

<sup>1</sup> - خير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر وتوزيع، ط1، عمان ، الأردن 2010، ص45،46.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان ، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009، ص169.

رابعاً:الاتصال على شكل التشابك: في هذا النمط لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال يتجه إلى كل إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام، هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة<sup>1</sup>.

شكل رقم (04): يوضح نمط التشابك



المصدر: مازن سليمان الحوش، مرجع سابق ص41.

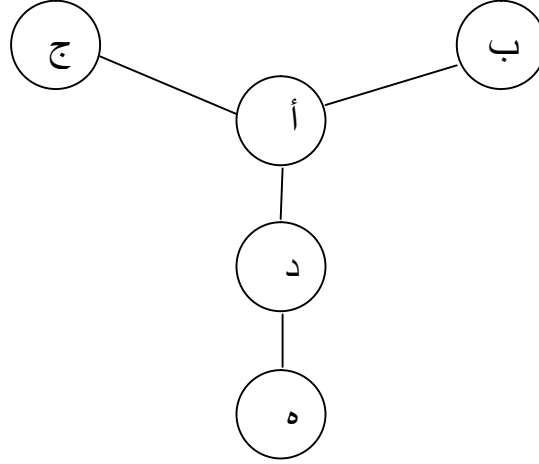
خامساً:الاتصال على شكل الحرف واي(y):

الاتصال الفعال على شكل الحرف واي يحتل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير ( الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلال الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-مازن سليمان: الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2005، 2006، ص41.

<sup>2</sup>-

الشكل الرقم 05: يوضح نمط الاتصال على شكل الحرف واي



المصدر: خيضر كاظم محمود، مرجع سابق ص45.

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة<sup>1</sup>.

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق النجاح الإدارة، كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال<sup>2</sup>.

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

**الاتصال الداخلي اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار، وإذا عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي

<sup>1</sup> - محمد بهيجة، حاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1999، 286.

<sup>2</sup> - أميرة علي محمد: الاتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص54.

تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة، التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرارات الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد<sup>1</sup>.

### الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيه المعلمين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يوجد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة . ويشرح لهم الوجبات والأعمال التي تتوقف الإدارة منهم يؤدونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة الإبلاغ العاملين رأبها في مستويات أدائهم .

### الاتصال الداخلي والتنسيق :

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو جهود أي جماعة من الجماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعرض بين الوحدات ويحدث تسير جهود الجماعة في التجانس ، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيد في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي

انطلاق من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الاتصال داخل المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

**أولاً: الأهداف خاصة بالعاملين:** من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال التعريف بما هو يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة.

<sup>1</sup> - عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، 2001، ص39.

<sup>2</sup> - محمد بهجت ، جاد الله كشك، مرجع سابق ص269.

كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين عاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة<sup>1</sup>.

كما أن الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من دور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في وسط العمالي، فهي عند ما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها "سعيد يس عامر" وعلي "محمد عبد الوهاب" وتتلخص في توخي الإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات وكذا تشجيع الآراء البناءة والتزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في المعالجة الأمور.

**ثانيا: أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادة الإدارية:** نقول في مجملها هي تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مهما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على القدر الكافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية توجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

### **ثالثا: أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:**

تتلخص في إقامة نظام اتصال خاصة به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحات لتحسين خدمات من جهة أخرى. فداخل المؤسسات الاتصالات تشجع أولا على التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترشيح قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف والواجب تحقيقها. عملية الترشيح مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشودة داخل تنظيم هذه العادات

<sup>1</sup> - خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، القاهرة 1997، ص35.

<sup>2</sup> -محمد فهمي العطروسي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب ، ط1، القاهرة، 1969، ص469.

والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة حسب Gilberte وآخرون تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي<sup>1</sup>.

مما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك لأنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها، الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة والأهمية التي يتمتع بها،

### المبحث الثاني: أثار إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

#### المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة :

إن الاتصال الداخلي في المنظمة، وإن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يتعد عن كونه من أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة، وفق الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسيطرة فيها، وإستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك معدة للاتصال الخارجي وهي تعرف على أنها<sup>2</sup> نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي و المؤسسي . ومن أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي نجد :

- ✓ إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية .
- ✓ ترسيخ الثقافة المؤسسية و تعزيزها .
- ✓ توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

<sup>1</sup> - محمد فهمي العطروسي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1969، ص469

<sup>2</sup> - famelly Nguyen thanh : la communication une stratégie service de lel'entreprise , les Edition économisa, paris, 1991, pp :72-73.

وعلى ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت، سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية لذلك نجد أنه من أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي:

1- الحاجة للاتصال "le besoin de communiquer" : وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر ويعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

2- الإرادة الإستراتيجية "la volonté stratégique" : الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشترك في إعداد هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال .

### المطلب الثاني: خصائص الاتصال داخل المؤسسة

تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص ومميزات نذكر منها:

- الاتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة.
- - الاتصال عملية تفاعلية وبمعنى أن الاتصال يقوم أساسا على بناء هدف إلا ان الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال<sup>1</sup>.
- الاتصال عملية دائرية وبمعنى أنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع واشمل يظم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها.

<sup>1</sup> - سامية محمد جابر ونعمان أحمد عثمان: الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص403.

- عملية الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مساراً يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها<sup>1</sup>.

- الاتصال ليس عملية عشوائية وإنما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: الجمهور الداخلي للمؤسسة:

أو الجمهور المؤسسة، والمقصود به كلفة العاملين الذين تضمهم المؤسسة في أقسامها ومستوياتها الإدارية المختلفة، وتهدف العلاقات العامة هنا إلى التعامل مع الجمهور الداخلي للمؤسسة من أجل تحقيق استقرارها واستقرارهم وتنمية الإحساس بالانتماء لديهم، الأمر الذي يترتب عليه تبني هذا الجمهور الداخلي للمؤسسة نتيجة المعاملة الحسنة وإشباع الحاجات النفسية والمادية لهم، وما يساهم أيضاً في رفع معنوياتهم وكسب الباحث Gardner في الموضوع قائلاً: تعتبر كل مؤسسة تنظيم للقوى الإنسانية، وكل فرد له مكان في تنظيمها له حقوق وعليه واجبات ومسؤوليات وله علاقة معينة مع الآخرين، وإن عمله مرتبط مباشرة بعمل الآخرين ذلك أن العلاقات المتبادلة بينهم لها تأثير مباشر على فلسفتهم في الحياة ورأيهم في المؤسسة والعمل بها. فالأجر وحده لا يكفي لإشباع رغبات الفرد الاجتماعية والنفسية<sup>3</sup>، إذ يجب الاعتماد على طرق مختلفة للتعرف على رغبات الأفراد العاملين واتجاهاتهم، بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات وفي البرامج الاجتماعية التي تنمي روح التعاون والمودة، وهذا ما يضيف على الأفراد الشعور بالمسؤولية وبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والحاجة إلى وجود سياسة الباب المفتوح لمعرفة شكاوى العاملين ومشاركتهم في حلها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية الإسكندرية 2000، ص 12-14.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد عبيد: مدخل إلى الاتصال وإلى الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة 199، ص 4.

<sup>3</sup> - عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة، الطبعة 3، بيروت، 1994، ص 96.

<sup>4</sup> - محمد حربي حسن: العلاقات العامة المفاهيم، والتقنيات، دار الحكمة للطباعة والنشر العراق، 1991، ص 139.



فالفرء داخل المؤسسة بحاجة ماسة إلى الانتماء والاحترام حتى يشعر بالثقة في نفس والحاجة أيضا إلى الابتكار وحتى يشعر أنه لا فرق بينه وبين الآلة، فإشباع هذه الحاجات تصبح حوافز ضرورية للإنسان ويمكن الإدارة المؤسسة، استغلالها في تحسين أداء المؤسسة، وهذا هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة إذا تساهم في خلق عدة مجالات تسمح للفرد فيها بالشعور بالراحة والأمان داخل المؤسسة، ومن بين ما تقترحه العلاقات العامة: توفير فرصة للعاملين للتفاعل الاجتماعي وذلك من خلال توفير فترات راحة للشرب الشاي والغذاء والنشاطات الترفيهية مثل الحفلات والرحلات والنشاطات الرياضية

- الاعتراف بالأداء المهني وتشجيع الإسهامات الجديدة للعاملين.

- إعطاء للعاملين فرصا للحرية وذلك يجعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين الإدارة.

- تكريم بعض العاملين بغرض الاحترام والتقدير لهم، وإعطائهم بعض الامتيازات أو الزيادات في الرواتب.

- خلق روح الفريق والجماعة داخل المؤسسة<sup>1</sup>. فكل الجهود التي تبذل من طرف الإدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة يجب أن توجه للجمهور الداخلي نظرا لأهميته القصوى واهتمامه بالتطورات الجارية داخل المؤسسة، إذ يتمثل عمل المؤسسة الرئيسي في اتصالها بالجمهور الداخلي، بكافة نوعياته، وأي تصرف ايجابي أو سلبي من طرف المؤسسة على جمهورها الداخلي سيكون له تأثيرات بالدرجة الأولى.

### المطلب الرابع: آثار إستراتيجية الاتصال الداخلي:

- المهمة الأولى الإستراتيجية الاتصال الداخلي هي خلق الشروط الأساسية لتحقيق أفضل إستراتيجية، المؤسسة، وفي نفس السياق الاتصال الداخلي هو إستراتيجية تمر بها جميع المصالح وفي المحيط المعقد الاتصال رابطة يسمح بتحقيق الإستراتيجية

<sup>1</sup> - صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الشروق، الطبعة 1، 1998، ص 135.

العامة، هذه الأخير هي ديناميكية أساسية يجب أن تعرف وتقبل من طرف الأفراد والتجانس هو ضمان الانسجام بين الجميع.

**آثار الداخلية الإستراتيجية للاتصال الداخلي:** نستطيع ترتيبها في أربع مستويات كبيرة<sup>1</sup>:

- تحفيز العمال
- الانسجام للأفعال.
- تغيير السلوكيات والعقليات.
- تحسين الإنتاجية.

### 1-تحفيز العمال:

أغلبية مدراء المدارس يتفقون بأنه بدون تحفيز العمال لا يمكن إيجاد الانسجام بين الأفعال والمبادرات و لا التنافسية ولا يمكن هناك تطور للمؤسسة. إذا كان التحفيز لا يفرض على الأفراد فعلى المؤسسة خلق كل الشروط الأساسية للتطور، فالشرط الإنساني لوجود تحفيز العمال هو أدنى اعتراف للمؤسسة.

أ- **معرفة المعرفة:** في العديد من المؤسسات تكون بطرح أسئلة متعلقة بالفرد والمؤسسة ومستقبلها " ما هي أهداف المؤسسة" إلى أي صنف تنتمي المؤسسة التي أعمل فيها (الثقافية، إنتاجية.....)" ما هو مستقبل المؤسسة؟ ما هو مكاني في المؤسسة؟ "ما هي مساهماتي؟" الاتصال الداخلي يسمح لكل العناصر بإيجاد الإجابة عن الأسئلة.

ب- **بث روح النشاط:** معرفة المؤسسة يتطلب حاجة أخرى وهي معرفة أو دراية بالنشاطات أو الأعمال " الفعل هل هو منسجم مع ما أعرفه عن المؤسسة؟ أي نحن ذاهبون ؟ لماذا...؟ وكيف.....؟

<sup>1</sup> -F .N.guyen.th.op.cit , p.p.33.39.

## 2-تجانس الأفعال:ثاني مستوى من الآثار هو تحسين التجانس للأعمال والمبادرات

مهما كان نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون حسب التنسيق للأفعال لدى الفاعلين الداخليين، فالتجانس يمر حتما بمعرفة اندماج الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى مخطط فعلي.

- من بين الأدوار الرئيسية للمناجمنت هو السهر على حسن التنسيق والانسجام والقيام بهذه المهمة لابد من توفر ثلاث شروط رئيسة:
- يجب أن تعرف الأهداف الإستراتيجية وكذلك مخطط الأفعال.
- يجب إرسال أو بث كل المعلومات الأساسية إلى معاونهم.
- يجب أن تكون في معيار إعادة تصعيد المعلومة.

## 3-تغير السلوك والعقليات يتميز : هذا الأثر الذي يرتبط بالاتصال هو تغير

السلوك والمعنويات فالعهد الحالي يتميز بالتغير، فالتغيرات تنتج اليوم في الجميع قطاعات العمل والمؤسسة في اصطدام مع المحيط الذي هو في تحويل سريع وتعتقد ، فكل يوم يظهر منافسين جدد عالميا وتكنولوجيا تتطور بسرعة واستثمارات كبيرة في العقل البشري، والاتصال هو كمسار تفاعلي.

## 4- تحسين الإنتاجية: وآخر أثر للاتصال هو تحسين الإنتاجية والمنافسة للمؤسسة

والاتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يحمل بصفة مرجعية على البث ومعرفة الخطوات والإجراءات، القواعد، العلم التطبيقي.....

## ب-الآثار الخارجية للإستراتيجية للاتصال الداخلي:

هناك ثلاث مستويات<sup>1</sup> .

- التداخل بين الداخلي والخارجي.
- تشديد دور المؤسسة في تطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ومحيطة
- السماح بتحقيق أهداف خارجية، رقم أعمال النموذج الاستراتيجي.

<sup>1</sup> -F.N.guyen.op.cit.pp.39-4.

## 1- التداخل بين المحيط الداخلي والخارجي:

تحسين الإنتاجية المؤسسة مرتبط بالمحيطين الداخلي والخارجي وهي تمر حتما بتحفيز العمال وإمكانية تحقيقه في أقطار المؤسسة والاتصال مع المحيط الخارجي المسيرين المردون، الزبائن والتصور الجديد يرتكز على تمثيلات أين جميع الأفراد هم عناصر اتصال مع الخارج ووضع العمال في اتصال مع الخارج غير مريح إذا لم يكونوا علمو بصفة جديدة جيدة حول مؤسستهم وأهدافها ضمن المهارات يكون الأفراد حقيقة رابطة اتصال إلى الخارج، زيادة فإذا كانت مساحة التبادل كبيرة فإن الرسائل تمر بدون عائق بين الإدارة والعمال مثال على ذلك شركة IBM منذ تأسيسها عرفت دور وأهمية عمالها كممثلين رمز بين يعكسون صورة المؤسسة<sup>1</sup>.

## 1- تشديد دور المؤسسة في التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ومحيطة:

لا تستطيع المؤسسات اليوم أن تتجاهل الدور الذي لعبته في التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ولمحيطها المؤسسات الكبرى تبحث عن الأشكال وأعمال جديدة، وكمثال على ذلك مؤسسة تبحث عن تدفق التبادل مع المحيط فهذا التدفق يستطيع أن يمر عبر التكوين، الثقافة وغيرها.

## 1- تحقيق الأهداف الخارجية:

- المؤسسة عامة كانت أو خاصة المهم لها تحقيق أعظم ربح.
- القيام بأعمال منسجمة تدخل في أقطار الإستراتيجية العامة.
- القدرة على التكيف مع محيط وتغييره وتعقده، ومن هذا فعمال المؤسسة يشاركون في تحقيق الأهداف الخارجية رقم الأعمال ومن جهة السوق التموذج الاستراتيجي في المحيط التنافسي.

. السهر على حسن إنتاجية المؤسس

### خلاصة الفصل:

إدراك أهمية الاتصال الداخلي في قيام المؤسسات صار حقيقة لا يمكن غض النظر عنها، خاصة فيها يتعلق بالمشاكل الداخلية وترسيخ الثقة بين الإدارة والمستخدمين وذلك لضمان نجاح أعمالها وتحقيق الانسجام بين مختلف مستوياتها أيضا يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى خلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق تواصل فيما بينهم يحقق الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة وكذا الزيادة في الإنتاج، رغم بعض العوائق التي تعصب هذه العملية في بعض الأحيان.

**الفصل الثاني: الاتصال الخارجي في المؤسسة**

**المبحث الأول: ماهية الاتصال الخارجي.**

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الخارجي.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الخارجي

**المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الخارجي وأهدافه**

المطلب الأول: استراتيجيه الاتصال الخارجي.

المطلب الثاني: الجمهور الخارجي للمؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الخارجي.

تمهيد:

إن الاتصال الخارجي في المؤسسة يلعب دورا هاما في كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق والتوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال، كما أن إتاحة فرص النمو للمؤسسة من خلال التعرف على متغيرات المرتبطة بعناصر الإنتاج والمنافسة له يتم إلا من خلال الاتصال بالعالم الخارجي إلى الجانب ذلك نجد أن تنمية الموارد البشرية بما يعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة. فهذا تصبح للمؤسسة شخصية تتمكن بواسطتها من خلق ضمن النسيج المؤسساتي وكسب ثقة زبائنها ومختلف المتعاملين الخارجين معها وجعلهم، أو فياء لها ولذلك سنتناول في هذا الفصل (الثاني) إلى مفهوم وأهميته وأهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة، كما سنتطرق إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة وخصائص الاتصال الخارجي.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي

هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي<sup>1</sup>.

أما الاتصال الخارجي في المؤسسة فيعرفه "مصطفى حجازي" على أنه خلقه وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها. ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع<sup>2</sup>. وهي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة وال جماهير الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات والمجتمع المحلي، وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سمير محمد حسين: العلاقات العامة ، مصر القاهرة، عالم الكتاب، 28 شارع عبد الخالق ثروت، ط2، 1995، ص57.

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط3، 2000، ص200.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص318.



## المطلب الثاني: أهمية الاتصال الخارجي

- أن المؤسسة تعمل على أن تكون لها عملاقتها مع الجمهور ها الخارجي مبني على التفاهم المتبادل ولهذا تسعى إلى تطوير اتصالها الخارجي لما له من أهمية في تكوين هذه العلاقة من هنا يرى أن الاتصال الخارجي له أهمية بالغة تتمثل في:
- يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة في تكوين صورة ايجابية عنها بتركيز وتطوير وضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة حسب اسم المؤسسة، والعلامة والمشاركة في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات.
- تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها وهذه المعلومات إما عن المنتج أو الخدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي (العلاقات مع الصحافة)
- تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها من خلالها لما يقوم به الاتصال الخارجي من إشهارات وملصقات.
- إقناع الجمهور بأفكار معينة فالالاتصال الخارجي يعمل على الإقناع بالمنتج أو الخدمة سيدفع بها نحو رضا الجمهور، وبالتالي يحصل على الرضا على المؤسسة.
- تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي.
- فالاتصال الخارجي لا يقتصر على الأفراد بل حتى المؤسسات التي تسعى المؤسسة إلى بعث التعاون المشترك بينها وبين المؤسسات الأخرى.
- ويساهم في توضيح الرفاهية المؤسسة أي أكثر من تحقيق الربح والكسب المادي خلال تقنيات الاتصال الخارجي من أعمال خيرية ومساعدات مالية لها تأثير ايجابيا على صورة المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح محمد دويدات: سيكولوجية السلوك الإنساني، بيروت، دار النهضة العربية، 1995، 284.

## المطلب الثالث: أهداف الاتصال الخارجي

- تحسين سمعة أو صورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة بشرح سياستها.
- تقسيم الاتجاهات العامة نحو المنشأة.
- تقديم المعلومات للإدارة عن الجماهير وإطارات التعامل مع المنظمة.
- شرح دور المنظمة والمؤسسة في تحقيق الصالح العام.
- استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
- تعميم الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجوهرية.
- اطلاع المعنيين بخطط المؤسسة المستقبلية لتمثل اعمال ومشاريع المؤسسة واطلاع المعنيين على انجازات المؤسسة.
- الحصول على التغذية الراجعة من المعنيين وذلك من اجل:
  - 1-تحديد الاستيعاب المعنيين.
  - 2-قياس رضا المعنيين.
  - 3-الحصول على الاقتراحات الشكاوي<sup>1</sup>.
  - 4-تبادل المعرفة مع المعنيين.
  - 5-تعريف العملاء بحقيقة الجهود التي تبذل داخل المنشأة في سبيل تطوير الإنتاج والخدمات لمصلحتهم.
  - 6-إقناع العملاء بأي تغيير في سياسة المنشأة أو تعديل في السلع أو رفع أسعارها.
  - 7-التعرف على وجهة نظر العملاء فيما تنتجه المنشأة من سلع أو خدمات من أجل تطويرها.

<sup>1</sup>-ريحي عليان: مرجع سبق ذكره ص237.

**المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الخارجي وأهدافه****المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الخارجي.**

تعرف إستراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والإطار والإجراءات خلق وتوزيع المعلومات فيها يخص علاقات المنظمة مع الخارج، والإستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف منها:

- تلبية احتياجات ملتقى الخدمة والمعنيين
- بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.
- المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- بناء معرفة عن المنافسين.
- الدخول في مشروع الحكومة الالكترونية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -Famelly nguyen thanh : la commnicatiioin "une strategie auservice de lémtre prise ,les editioin ecomomica, panis,1991.p.p.74.

**المطلب الثاني: الجمهور الخارجي.**

يشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة إلى الخارج، وهذا يعني أن هناك نوعين من الجمهور الخارجي:

**أ- الجمهور الخارجي المباشر:**

وهو المستهدف الرسائل التي يقوم بها القائم بالعلاقات العامة بتوجيهها إليه، وهذا النوع من الجمهور معني مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيتلقى الخدمة. أو الذي يستهلك المنتج.

**ب- الجمهور الخارجي غير المباشر.**

وهو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة.

وللوصول إلى الجمهور الخارجي تقوم العلاقات العامة بمجموعة من الأنشطة مثل الإشهار وحملات ترويج الخدمات أو سلعتها، والنشر، سواء عن طريق الكتب أو الملصقات أو الكتيبات .

## المطلب الثالث: خصائص الاتصال الخارجي

للإتصال الخارجي عدة خصائص من بينها:

\*تتكون شبكة الإتصال في أبسط صورها من ثلاثة عناصرها هي: المرسل والرسالة والمستقبل وقد يكون المرسل أو المستقبل فردا أو الجماعة كما قد يكون المستقبل نوعيات متعددة من الجماهير.

\* يتخذ الإتصال اتجاها يتأثر بشكل الإتصال واحد في معظم حالات الإتصال الجماهيري أو اتجاهاين كما في معظم حالات الإتصال الشخصي والجماعة، ولو أن الإتصال ذو اتجاهاين هو النمط الأمثل في عمليات الإتصال بأشكالها المختلفة. \*الرسالة الإتصالية قد تكون مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة كما قد تكون علامة أو إشعار أو رمز ويتكون الإتصال الخارجي من ثلاث خطوات رئيسية هي:

1-الترميز: تلك العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه.

2- بث الرسالة: وتشير هذه العملية التي يقوم بها المرسل وتعني إرسال الرسالة (الإتصالية إلى المستقبل لفرد أو جماعة أو جمهور) سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل إتصالية.

3-استقبال الرسالة: هي عملية تتم في نقل المستقبل أو جمهور المستقبلين وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هنا حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الأزبطة المكتب الجامعي الحدي، 2003، 68-69.

**خلاصة الفصل:**

في الأخير نقول أن الاتصال الخارجي في المؤسسة يلعب دورا أساسيا في الممارسة كافة العمليات الإدارية، فهو يخلق فرصا للتنمية في المؤسسة من خلال الاتصال بالعالم الخارجي فيه تكون الصورة الحقيقية للمؤسسة، فنجاح المؤسسة لا يتم إلا من خلال الاتصال ، الجيد والفعال تتوفر فيه عجلة المبادئ. لذا نجد أن المؤسسات أولت اهتماما بالغا في الإدارة الحديثة عبر توفير الوسائل الكفيلة بإنجاح العملية الاتصالية الخارجية التي رغم ذلك تعترضها العديد من المشاكل ناجمة عن الثورة المعلوماتية وما صاحبها من ظواهر سلبية.

# الجانب التطبيقي

**الفصل الثالث: التعريف بالجامعة وواقع الاتصال الداخلي والخارجي بها**

**المبحث الأول: التعريف بالجامعة ووصف هيكلها التنظيمية.**

المطلب الأول: نشأة الجامعة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.

المطلب الثالث: مهام الهياكل الإدارية للجامعة.

**المبحث الثاني: استراتيجيه الاتصال الداخلي في جامعة الجيلالي بونعامة.**

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في الجامعة.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي في الجامعة.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في الجامعة.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في الجامعة.

**المبحث الثالث: وسائل الاتصال الخارجي في جامعة الجيلالي بونعامة.**

المطلب الأول: وسائل الاتصال الخارجي في الجامعة

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الخارجي في الجامعة

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الخارجي في الجامعة

المطلب الرابع: تحليل نتائج الاستمارة

استنتاجات

الاقتراحات

خاتمة



تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول الاتصال الداخلي والخارجي وكذا إلى إستراتيجية الاتصال داخل وخارج المؤسسة، من خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا على جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة. وعليه تناولنا ثلاث مباحث تقديم عام للجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي للجامعة نعطي نبذة تاريخية عن الجامعة بدءا من نشأتها لننتقل إلى المبحث الثاني والثالث مبرزين بذلك أهم الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة في اتصالها الداخلي والخارجي .

## المبحث الأول: تقديم جامعة الجيلالي بونعامة

سنعرض خلال هذا المبحث لمحة لمراحل تأسيس وتطور جامعة الجيلالي بونعامة وأهم هياكلها وأهم المهام التي تسهر على تنفيذها.

### المطلب الأول: تأسيس الجامعة ومراحل تطورها

شهدت مدينة مليانة الانطلاقة الأولى لمسار التعليم العالي والبحث العلمي، بمقر مدرسة المناجم سابقا كملحقة تابعة لجامعة البليدة عام 1991، ليحول المقر إلى مدينة خميس مليانة بالمعهد التقني السامي للفلاحة في الفترة 1997 إلى 2000، ثم اعتماد الملحقة كمركز جامعي مستقل عن جامعة البليدة ابتداء من تاريخ 18 سبتمبر 2001، وضم المعهد التكنولوجي للأساتذة سابقا، ليعلن رسميا عن إنشاء المركز الجامعي خميس مليانة بمقتضى المرسوم رقم 280/01 المؤرخ في 18-09-2001، بدأ المركز الجامعي نشاطه بأربعة معاهد معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد علوم الطبيعة والأرض معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

كان معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تابعا لجامعة البليدة من 1999 إلى سنة 2000 ليكون متخصصا في المحاسبة و الضرائب و التجارة الدولية، بعد إنشاء المركز الجامعي لخميس مليانة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، أصبح المعهد تابعا للجامعة متخصصا في العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير (ليسانس كلاسيكي) إلى جانب المحاسبة و الضرائب ، وفي سنة 2004/2003 انطلقت أول دفعة في هذه التخصصات ليعرف المعهد سنة 2009/2008 الانطلاقة الأولى لنظام ل م د في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في تخصص علوم التسيير مانجمنت وعلوم الاقتصاد و المالية و البنوك، كان مقر معهد العلوم الاقتصادية المعهد التكنولوجي للأساتذة سابقا حيث بقي في مكانه إلى غاية تحويله للملحقة الجديدة لجامعة خميس مليانة سنة 2006.

- تأسيس معهد علوم الطبيعة والأرض سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، كان المعهد يضمن تكويننا في الكلاسيك، الطويل

والقصير المدى من 2001-2007 ، انطلقت أول دفعة لنظام ل م د منذ سنة 2007 ،  
شهد المعهد تطورا في الموارد البشرية كان مقر المعهد منذ إنشائه في مقر الجامعة المركزي.  
- تأسس قسم العلوم القانونية والإدارية سنة 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-280  
المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، بمجموع 300 طالب و 07 أساتذة دائمين ، في سنة 2007 تم  
ترقية دائرة الحقوق إلى معهد بتعداد 27 أستاذ دائم وبتعداد طلابي قارب 2500 طالب،  
ليصل سنة 2012 إلى 2037 طالب انطلق نظام ل م د في معهد الحقوق سنة 2009.  
- بدأ معهد العلوم والتكنولوجيا نشاطه الفعلي خلال الموسم الجامعي 2002/2003 في شكل  
قسم تحت تسمية معهد العلوم الدقيقة والتكنولوجيا والإعلام الآلي، ليتم تحويله بمقتضى  
المرسوم التنفيذي رقم 06-283 المؤرخ في 16 أوت سنة 2006، المعدل والمتمم للمرسوم  
التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إحداث مركز جامعي  
بخميس مليانة إلى معهد العلوم والتكنولوجيا، شهد المعهد تطورا ملحوظا في الموارد البشرية منذ  
سنة 2002-2003 إذ بدأ نشاطه ب 15 أستاذا ليصل سنة 2013/2014 إلى 115 أستاذا،  
كان مقر المعهد سابقا في مقر الجامعي إلى غاية تحويله للملحقة الجديدة لجامعة خميس مليانة  
سنة 2010.

ليعرف المركز الجامعي سنة 2007/2008 ميلاد عدة أقسام جديدة، قسم العلوم  
الإنسانية سنة 2007 والذي يتضمن شعبة المكتبات والتاريخ والإعلام، قسم العلوم السياسية سنة  
2008، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2008، قسم اللغة الفرنسية سنة 2009،  
قسم العلوم الاجتماعية سنة 2009، وفي سنة 2010 أنشأ قسم اللغة العربية.  
قام رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بترقية المركز الجامعي إلى جامعة خميس مليانة  
خلال افتتاحه للسنة الجامعية 2011/2012 بجامعة عمار ثلجي بولاية الأغوات، وبتتصيب  
البروفيسور بزينة محمد يوم 24 جويلية 2011 عرفت جامعة خميس مليانة تطورا وظهورا مميذا  
في مسيرتها فمنذ صدور قرار إنشاء جامعة خميس مليانة 2012 صارت عدة تحولات منها  
إنشاء الكليات والمعاهد التالية:

- كلية علوم الطبيعة والأرض

- كلية الآداب واللغات
  - كلية العلوم والتكنولوجيا
  - كلية العلوم الاقتصادية
  - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية
  - معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية
- ينطوي تحت هذه الكليات المرافق البيداغوجية التالية:

➤ 17 مدرجا.

➤ 144 قاعة للتدريس .

➤ 21 قاعة للإعلام الآلي.

➤ 04 قاعات للإنترنت، 02 لطلبة و 02 للأساتذة.

➤ 02 مخبر للغات.

➤ 02 مكتبتين.

➤ قاعة للمحاضرات.

بصدور مقرر 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 يتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية عن وزارة المجاهدين وتطبيقا لأحكام المادة 23 من المرسوم الرئاسي رقم 14-01 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1435 الموافق 5 يناير سنة 2014 تكرر تسمية جامعة خميس مليانة باسم الشهيد الجيلالي بونعامة المدعو سي أحمد. الشهيد الجيلالي بونعامة المدعو " سي محمد " والملقب بـ" أسد الونشريس ". ولد يوم الجمعة 16 أفريل 1926 ميلادي الموافق لـ 03 شوال 1344 هجري بدوار "بني هندل" (موليار سابقا ) بقلب جبال الونشريس والتي تحمل اسمه منذ الاستقلال (بلدية برج بونعامة ولاية تيسمسيلت) . شارك في العمليات الأولى لاندلاع الثورة التحريرية بمنطقة بإضرام النار في ممتلكات العدو و الهجوم على مخازن الذخيرة والأسلحة. وفي 06 نوفمبر 1954 قامت القوات الفرنسية بعد تعرفها على تحركاته المكثفة باعتقاله وتدمير منزله و سجنه بالجزائر العاصمة

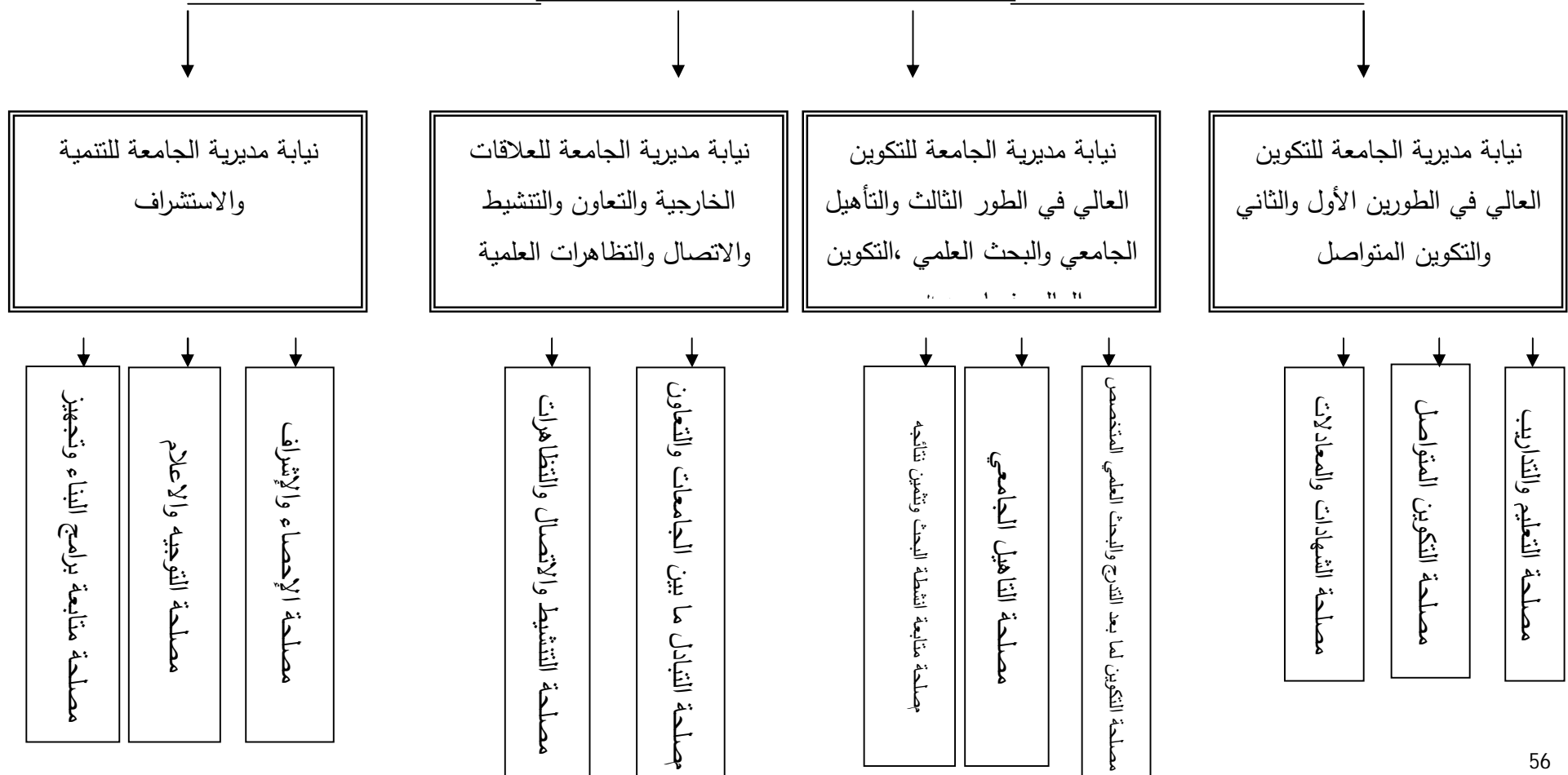
ثم فرضت عليه الإقامة الجبرية بوهران في نوفمبر 1955. واستطاع أن يفر من هذه الإقامة لينتقل إلى مدينة الأصنام (الشلف حاليا) و منها إلى جبل "بيسا" بمدينة تنس حيث فرض وجوده بسرعة. ويفضل حيويته ونشاطه تمكن في مدة قصيرة رفقة سي البغدادي من جعل جبال الونشريس معقلا للثورة التحريرية. مما أدى بتلقيه بـ "أسد الونشريس". و بعد مؤتمر الصومام تم ترقية الشهيد الجليلي بونعامة إلى رتبة ملازم، وعين عضوا في مجلس المنطقة الثالثة بالولاية الرابعة.

استشهاده: في ليلة 08 أوت 1961 تمكنت القوات الفرنسية المتكونة من وحدات المظليين وحامية البليدة من محاصرة المكان الذي كان الشهيد بونعامة و رفاقه متواجدين به مستعينة بالفرقة الحادية عشر التابعة للرئاسة الفرنسية التي نقلت على جناح السرعة من كورسيكا إلى مكان المعركة. وبعد مقاومة شرسة لهذا الهجوم اعترف بها كبار الضباط العسكريين الفرنسيين في مذكراتهم استشهد سي محمد ورفاقه و قامت القوات الفرنسية بأخذ جثة الشهيد الجليلي بونعامة و إخفائها في مكان لا يعرف إلى اليوم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

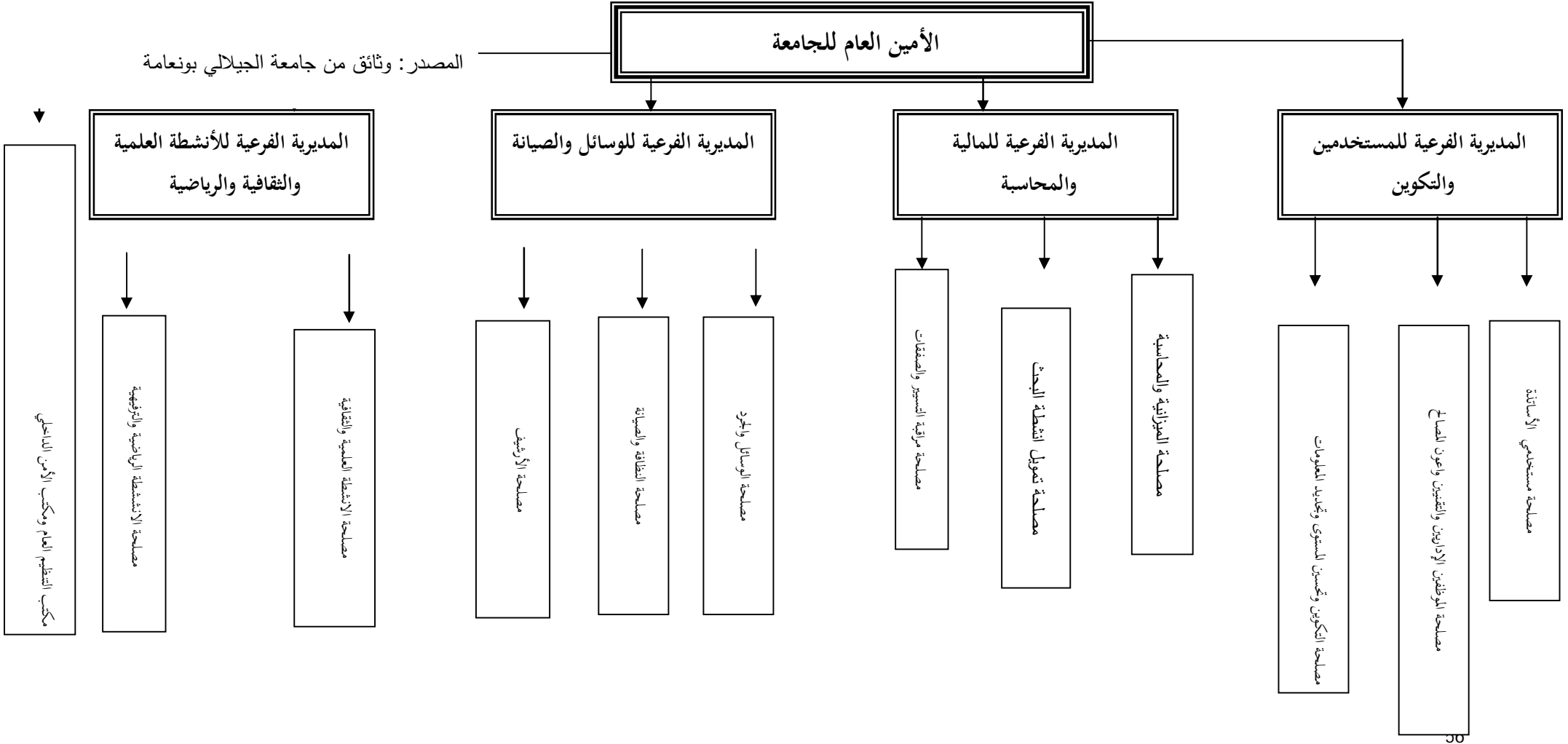
الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة الجبالي بونعامة

مديرية الجامعة



## الإطار التطبيقي

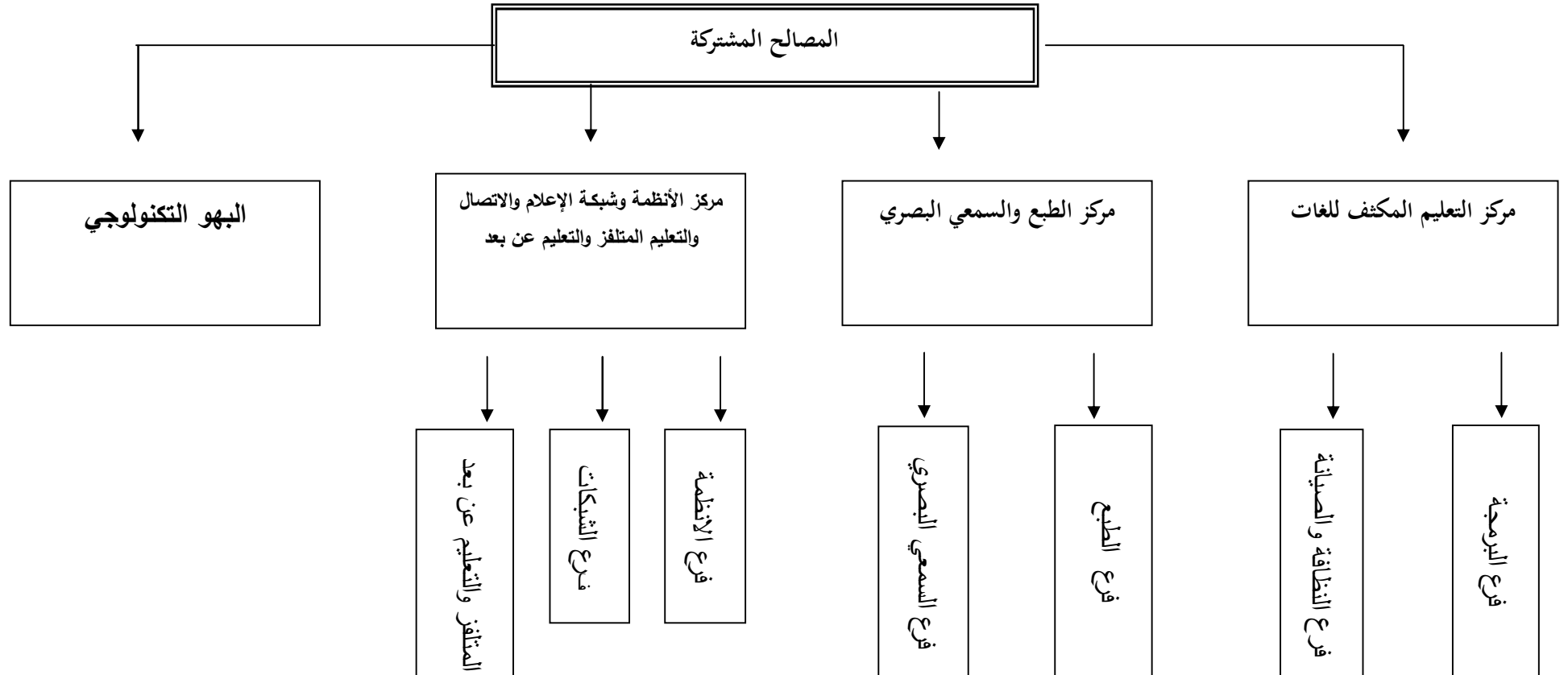
الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لجامعة الجبلاي بونعامة



الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي للمصالح المشتركة لجامعة الجبيلي

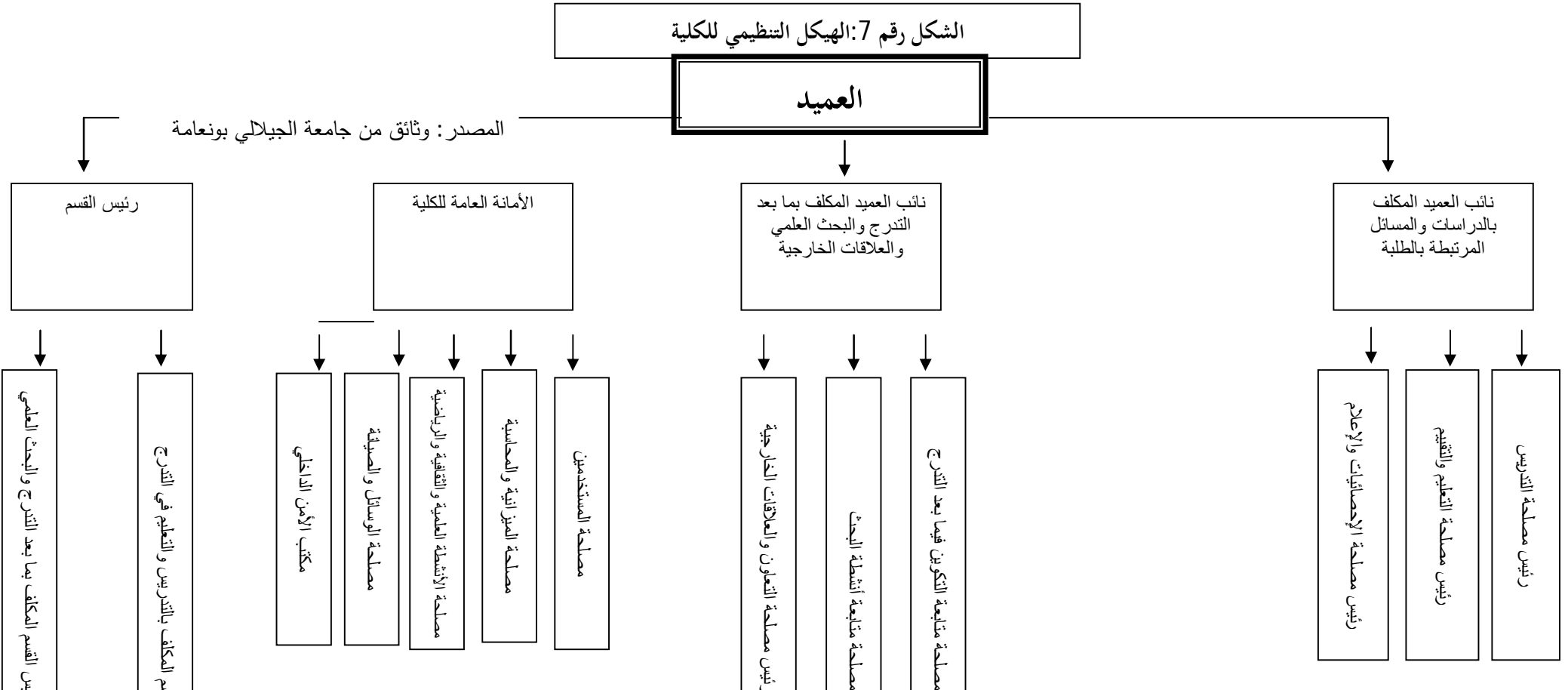
المصدر: وثائق من جامعة الجبيلي بونعامة

بونعامة

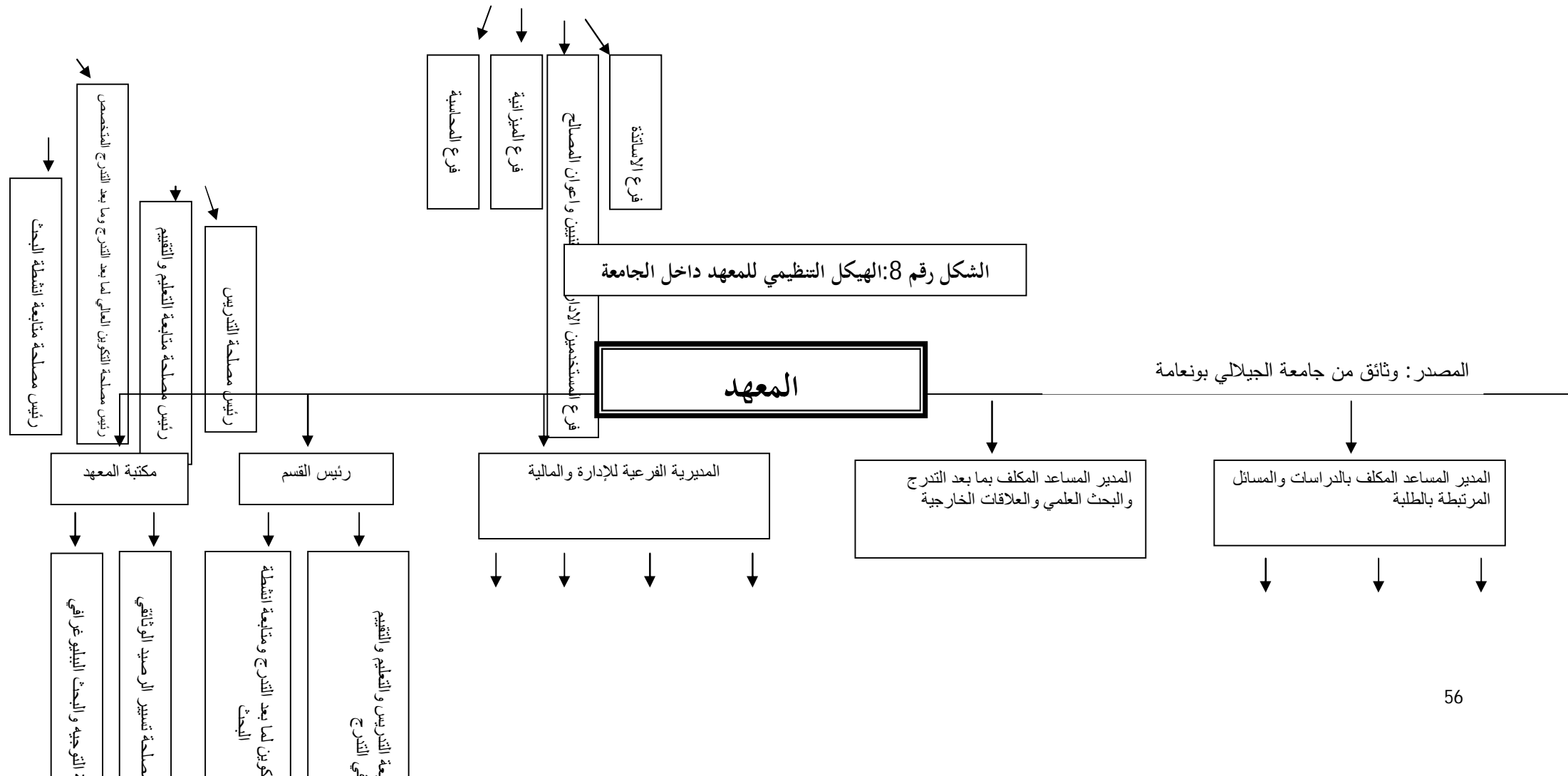




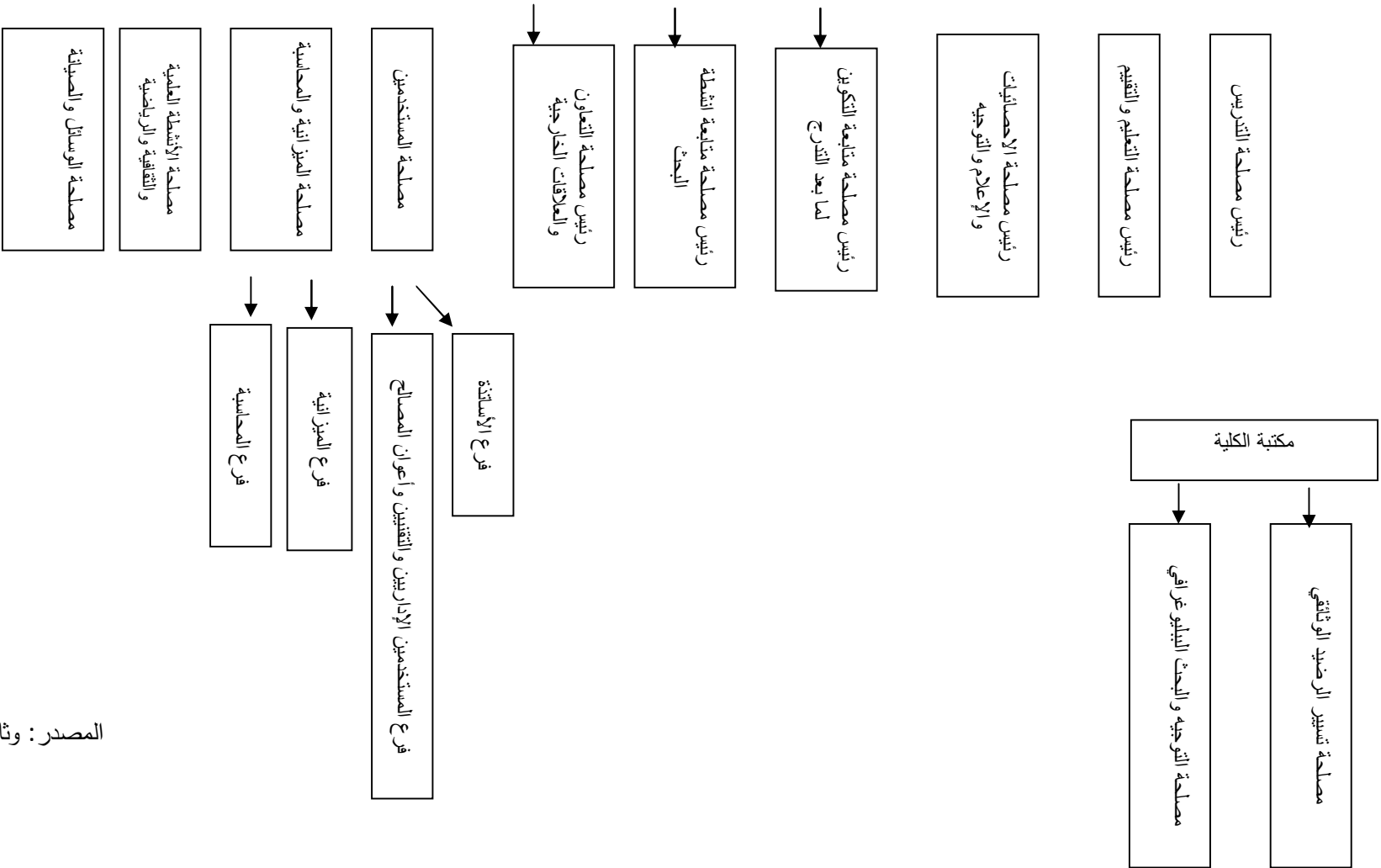
## الإطار التطبيقي



## الإطار التطبيقي



## الإطار التطبيقي



المصدر: وثائق من جامعة الحيلالي بونعامه

المطلب الثالث: أهم المهام التي تسهر هياكل الجامعة على تحقيقها

1. مديرية الجامعة:

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها

تقع رئاسة جامعة خميس مليانة في المدخل الرئيسي للجامعة في بناية ذو طابقين، يمثل الطابق السفلي رئاسة الجامعة يحتوي هذا الطابق على بهو كبير للانتظار، وقاعة خاصة باجتماعات المديرية، و مكتب الأمانة العامة ومكتب رئيس الجامعة وبعض المكاتب الإدارية التابعة للأمانة العامة، تمثل مديرية الجامعة أعلى قمة في الهيكل التنظيمي الجامعي والممثلة في رئيس الجامعة يسهر رئيس الجامعة على السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى.

2. الأمانة العامة والمصالح المشتركة:

تقع الأمانة العامة للجامعة في المدخل الرئيسي للجامعة في بناية ذو طابقين، يمثل الطابق العلوي منه الأمانة العامة للجامعة يحتوي هذا الطابق على بهو كبير للانتظار، ومكتب standard، و مكتب الأمين العام ومكاتب المحاسبة والميزانية تتكفل الأمانة العامة بالتنسيق والاتصال مع مختلف المصالح المشتركة الجامعية، وتتولى القيام بالوظائف التالية:<sup>1</sup>

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، الصادرة بتاريخ 2004/09/26، المادة 11، ص 22.

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة المديرية الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

### 3. المصالح المشتركة:

- تقع المصالح المشتركة للجامعة في بناية كبيرة من عدة طوابق، يمثل الطابق السفلي منه مكان المصالح المشتركة الجامعية والمتمثلة في :<sup>1</sup>
- مركز التعليم المكثف للغات.
  - مركز الطبع والسمعي البصري.
  - مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
  - أ- يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي:<sup>2</sup>
  - طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
  - طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
  - ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سابق، المادة 16، ص23.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،مرجع سابق، المادة 18، ص23.

ويشمل:

- فرع الطبع
- فرع السمعي البصري.
- ب- يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي:
  - ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.
  - السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها

ويشمل:

- فرع البرمجة.
- فرع النظافة والصيانة.

ج- يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:<sup>1</sup>

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي .
- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد ويشمل:
  - فرع الأنظمة.
  - فرع الشبكات.
  - فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

نيابة مديريات الجامعة:

<sup>1</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، المادة 19، ص23.

يندرج تحت مديرية الجامعة نيابة المديريات التالية :

- 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، التكوين العالي في التدرج .
- 2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي التكوين العالي فيما بعد التدرج
- 3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف.

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين

المتواصل:

تقع نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، في بناية واحدة مكونة من طابقين تترأس الطابق العلوي منها ، تتكون هذه المديرية من مكتب نائب مدير الجامعة لتكوين العالي ، ومكتب الأمانة العامة وبعض المكاتب المديرية تشمل المديرية المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات .

تتكفل مديرية الجامعة للتكوين العالي بالوظائف التالية:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التنسيق وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي

والبحت العلمي، التكوين العالي فيما بعد التدرج

تقع نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحت العلمي، التكوين العالي فيما بعد التدرج، في بناية واحدة مكونة من طابقين حيث تترأس الطابق العلوي منها، تتكون هذه المديرية من مكتب نائب مدير الجامعة لتكوين العالي ومكتب الأمانة العامة وبعض المكاتب الإدارية تشمل المديرية المصالح التالية:

1

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

- مصلحة التأهيل الجامعي.

- مصلحة متابعة أنشطة البحت وتثمين نتائجه.

تتكفل مديرية الجامعة للتكوين العالي والبحت العلمي بالوظائف التالية:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل.

- الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- متابعة أنشطة البحت لوحدات ومخابر البحت وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحت.

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحت التي تنجزها الجامعة.

<sup>1</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، المادة 04، ص 20.



### 3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

تقع نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية في بناية واحدة مكونة من طابقين حيث تتأسس الطابق العلوي منها ، تتكون هذه المديرية من مكتب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية ومكتب الأمانة العامة تشمل المديرية المصالح التالية:<sup>1</sup>

- مصلحة التبادل مابين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- تتكفل مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية بالوظائف التالية:
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

### 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف:

تقع نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف في بناية منفردة من طابق واحد تتكون من بهو للاستقبال ومكتب نائب مديرية التنمية والاستشراف وبعض المكاتب الإدارية تشمل المديرية المصالح التالية:<sup>2</sup>

- مصلحة الإحصاء والاستشراف

<sup>1</sup>- المرجع السابق ، المادة 09، ص21.

<sup>2</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق ، المادة 06، ص20.

- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- تتكفل مديرية التنمية والاستشراف بالوظائف التالية:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

### مخابر البحث العلمي:

يمثل البحث العلمي الصورة الحقيقية للجامعة ، وهو ما يعكس صورة البحث العلمي ،جامعة خميس مليانة سباقة في خوض تجربة البحث العلمي وهو ما تمثله مخابر البحث العلمي تحوي الجامعة على تسعة 09 مخابر للبحث العلمي، مخبر البحث الماء الصخور والنباتات، أعتد سنة 2003.

- مخبر البحث الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع 2007.
- مخبر الموانع الصناعية القياسات والتطبيقات أعتد سنة 2010.
- مخبر الطاقة والأنظمة الذكية أعتد سنة 2010.
- مخبر تثمين الموارد الطبيعية أعتد سنة 2012.
- مخبر البحث الإنتاج الفلاحي والتثمين المستدام للموارد الطبيعية 2012 أعتد سنة.

- مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر أعتمد سنة 2012.
- مخبر نظام الحالة المدنية أعتمد سنة 2012.
- مخبر التنمية المحلية والمقاولاتية في ولاية عين الدفلى أعتمد سنة 2014.

### مركز تقويم الأداء وضمان الجودة:

في إطار تهيئة جامعة خميس مليانة للوفاء بالمتطلبات والمعايير الدولية والعالمية لضمان الجودة والاعتماد، ونشر ثقافة الجودة، وقيادة عملية التحسين المستمر للأداء الجامعي المؤسسي والأكاديمي، وكسب ثقة المجتمع في الخريجين وفقاً لمعايير أداء محددة وواضحة أنشأ مركز تقويم الأداء وضمان الجودة .

### الأهداف الإستراتيجية لمركز ضمان الجودة:

1. اكتساب ثقة المجتمع الجزائري و المجتمع الدولي في مخرجات العملية التعليمية في الجامعة ومؤسساتها، وأنها تتفق مع المعايير الدولية.
2. إزكاء مبدأ المشاركة المجتمعية لمؤسسات المجتمع المدني والجمعيات المهمة بالتعليم للمشاركة في الرقابة ودعم مناخ الجودة.
3. نشر ثقافة الجودة والوعي بأهمية تطبيق برامج التقويم بين كافة العاملين بالجامعة وكلياتها ومعاهدها المختلفة.
4. دعم كافة كليات ومعاهد الجامعة من خلال إنشاء وتطوير نظم داخلية لضمان الجودة.
5. إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في كافة الكليات والمعاهد والمؤسسات التابعة للجامعة.
6. دعم عملية ضمان الجودة الشاملة والاعتماد "المؤسسي والأكاديمي" في جامعة خميس مليانة، وتشجيع كافة كليات ومعاهد ومؤسسات الجامعة أن تصبح جاهزة للتقدم لطلب الاعتماد.
7. تبني آليات ونظم معتمدة للتقويم وضمان الجودة علي مستوى الجامعة ، وعلي مستوى الكليات والإدارات المختلفة.

8. التعاون مع المجتمع الأكاديمي والمهني في إرساء منظومة المعايير القياسية ووسائل القياس، والتي يجب أن تتوافق مع المعايير الدولية.
9. دعم عمليات التحسين المستمر للجودة من خلال توجيه القائمين علي أنشطة التطوير المختلفة " كل في مجاله " لمجالات التحسين المطلوبة لمواكبة مستويات الجودة العالمية.
10. إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات ضمان الجودة والاعتماد على المستوى الإقليمي والدولي بهدف الاعتراف.

## المبحث الثاني : إستراتيجية الاتصال الداخلي في الجامعة الجيلالي بونعامة

### المطلب الأول : أنواع الاتصال الداخلي في جامعة الجيلالي بونعامة

كما سبق وأن فصلت في الجزء النظري في هذه الدراسة، فإن الاتصال داخل أي مؤسسة يأخذ أشكالاً واتجاهات عدة. وفي إطار دراستي لواقع الاتصال الداخلي في جامعة الجيلالي بونعامة باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ميزت بين شكلين من الاتصال، وهذا من خلال الزيارات المتعددة للجامعة والمقابلات التي أجريناها مع بعض المسؤولين والعاملين بها تبين لنا وجود الأنواع التالية<sup>1</sup>:

#### 1-الاتصال الرسمي:

حيث أنه يلعب دوراً هاماً في جامعة الجيلالي بونعامة، ويتضح ذلك من خلال نقل مختلف التعليمات وتبليغ القرارات والأوامر، قصد الحفاظ على السير الحسن لمختلف المصالح والمديريات واستقرارها ويتخذ هذا الشكل عدة اتجاهات :

#### أ-الاتصال النازل:

وهو الاتصال الذي ينطلق من القمة نزولاً إلى القاعدة، أي بدءاً من المدير كأعلى سلطة الذي يصدر قرارات وأوامر إلى مختلف المدراء ورؤساء المصالح والأقسام داخل الجامعة والذين ينقلونها بدورهم إلى كافة الأساتذة والمتربصين والعمال التابعين لهم . أما عن فحوى هذه التعليمات والأوامر الصادرة عن المدير، فتدور حول أمور مهنية تخص شؤون الجامعة، وتهدف إلى ضبط العمل وتأدية المهام على أكمل وجه، عن طريق عقد اجتماعات دورية وإصدار التعليمات لكافة الإداريين والموظفين والاساتذة والمتربصين من طرف المدير ويظهر هذا أيضاً أثناء القيام بدورات تكوينية للمتربصين، إذ يعتبر كل من الأساتذة الطرفان الأكثر أهمية في عملية الاتصال المباشر وجهاً لوجه.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة "صفية طيب اتيام" . مدير فرعي للمستخدمين والتكوين بالنيابة، يوم الثلاثاء 2018/03/10، على الساعة العاشرة بمكتبها بالجامعة.

### ب - الاتصال الصاعد:

وهو عكس الاتصال النازل، لتكون الانطلاقة من القاعدة وصولاً إلى القمة، وهنا يقوم رؤساء المصالح والأقسام بالإضافة إلى نواب المدير بإعداد تقارير حول وضعية العمل والعمال بالنسبة لمصلحة المستخدمين أو الموارد البشرية أو مصلحة الصيانة. كما يمكن أن يكون الاتصال الصاعد عبارة عن انشغالات أو طلبات مثل تقديم طلب الإجازة والطلبات المتعلقة بالتجهيزات.... الخ.

### ج - الاتصال الأفقي<sup>1</sup>:

إن الاتصالات الأفقية في مقر الجامعة مهم جداً ولا يمكن تجاوزه أو تجاهله ويظهر هذا من خلال الاتصالات الجارية بين الفئات العليا والمتكافئة داخل الجامعة مثل الاتصال فيما بين المديرين أو المصالح المتواجدة على مستوى الجامعة بطريقة عادية وناجحة، وهذا ما يلاحظ خاصة أثناء الاجتماعات التي تتم بين الموظفين من نفس المستوى لتبادل وجهات النظر حول العمل أو بين المتربصين في إطار الاتصال الشخصي، كل هذه الاتصالات من أجل توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل وتكون عموماً عبارة عن مراسلات مابين المصالح أو عقد اجتماعات تنسيقية بين مختلف رؤساء الأقسام وكل هذه الوسائل يتم اللجوء إليها على حسب صياغة المعلومات المتداولة وما يقتضيه القانون المعمول به داخل الجامعة. وهذا النوع من الاتصال ينمي العلاقات الإنسانية داخل الجامعة ويخلق نوع من التلاحم والحميمة والمودة بين العمال وهذا ما يسهل طريقة سير العمل.

### 2- الاتصال الغير الرسمي:

ويتم خارج حدود الاتصالات الرسمية ولا يلتزم بقنواتها، وهذا ما رأيناه أثناء تواجدنا في الجامعة، فيلجأ معظم الموظفين والعمال، داخل المصلحة الواحدة وبين المصالح والمديرين

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة "صفية طيب اتيام" . مدير فرعي للمستخدمين والتكوين بالنيابة، يوم الثلاثاء 20/03/2018، على الساعة العاشرة بمكتبها بالجامعة.

إلى استعمال هذا الشكل من الاتصالات بحكم وجود علاقات، ايجابية سبقت وجودهم في الجامعة، كالعلاقات الصداقة أيام الدراسة، القرابة، التعرف أثناء إجراء مسابقات التوظيف، أو بحكم المعاشرة و الاحتكاك اليومي أثناء العمل. فهم يشعرون براحة أكبر أثناء استخدامهم الاتصال الغير الرسمي بعيدا عن الروتين والرسميات التي أعتادها العمال والموظفين، فمن خلال إلقاء السلام والتحاور بينهم فهذا يشجعهم على تأدية أعمالهم على أكمل وجه

### **المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي في جامعة الجبالي بونعامة.**

من خلال الدراسة الميدانية ومجموعة المقابلات التي أجريناها في الجامعة استخلصنا أن الاتصال هو بمثابة القلب النابض لها ويتجلى ذلك من خلال الوظائف المتعددة التي يؤديها وتتمثل في<sup>1</sup>:

الوظيفة الأساسية لاستخدام الاتصال في الجامعة هي حث ورفع الروح المعنوية بين الموظفين فالجامعة ترغب أن تكون جميع الاتصالات الإدارية بها نافعة وذات فعالية، عن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على محيط عملي مريح.

### **الوظيفة التعليمية والمعرفية:**

وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية وتكييف مواقفهم مع الأحداث والظروف الاجتماعية وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة واكتسابهم للمهارات المطلوبة التي تساعد في حياتهم الشخصية والوظيفية، وتظهر في الإدارة عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم. وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليقات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل الجامعة.

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيدة "بن عائشة معطي سمية: مترجم ترجمان لدى مركز الطبع والسمعي البصري فرع السمعي البصري على الساعة ثمانية زوالا بمكتبه.

### الوظيفة الإقناعية:

تساعد هذه الوظيفة النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق والاجتماع بين الأفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه تجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة، وكذا أحداث التحولات أو التغييرات المطلوبة في وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة وكذلك تثبيت وجهات النظر وأفكار قائمة والتأكيد عليها فكل إداري في الجامعة يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي ليكون لديه القدرة على الإقناع والتجانس مع باقي الموظفين. فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية إتقان العمل وأدائه على أكمل وجه والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل، وبذلك فإن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والافتتاح بها، ومن ثمة تنفيذ ما جاء بها من تعليمات

**الوظيفة التنسيقية:** حيث انه من خلال الاتصالات بين المصالح والمكاتب المختلفة يتم التنسيق فيما بينها، سواء عن طريق الاجتماعات المنعقدة لأجل دراسة المواضيع المطروحة والتي تهم الجامعة للخروج بحلول ومقترحات ايجابية أو عن طريق الهاتف والاتصال بإحدى المصالح لطلب معلومات عن العمل.

### الوظيفة التسييرية<sup>1</sup>:

أكدت لنا السيدة صفية طيب انيام أن غياب الاتصال معناه غياب تدفق المعلومات وسريانها بين مختلف الأجهزة الإدارية، وبالتالي فإنه يصعب الحديث عن المؤسسة وتسييرها بدون اتصالات مهما تعددت وسائلها داخل الجامعة، فالمدير مثلا يتصل هاتفيا ليعطي تعليمات لمختلف المديرات ثم إلى المصالح والمكاتب وفي كل مرحلة يتم تدفق المعلومات التي تساهم في تفعيل وتسيير الجامعة.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد عياش إبراهيم، مسؤول فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد يوم الأربعاء 2018/03/21، على الساعة التاسعة صباحا بمكتبة الجامعة.



### الوظيفة التنظيمية:

إن الاتصال يلعب دورا هاما في تنظيم هيكل الجامعة وإدارتها، فالإتصال ينظم عمل كل مصلحة والدليل على ذلك أن كل مصلحة لها مهامها المعين، وكذلك الحال بالنسبة لمختلف، المكاتب التابعة لها،

### الوظيفة التكاملية:

ويظهر ذلك من خلال تكامل الوظائف التي تؤديها مديريات ومصالح الجامعة، مثلا في حال احتياج موظف ما من أي مصلحة معينة لوسائل نقل (سيارة) فيتصل بمصلحة الوسائل العامة التي تحل المشكلة مباشرة، ومنه نلاحظ التكامل بين مختلف المديريات والمصالح، وعليه تتكامل الجامعة ووظائفها تكاملا كليا.

### وظيفة التحفيز:

يتم من خلالها تحفيز لتنمية الشعور بانتماء لديهم نحو الجامعة، لتقديم الوجه الحسن لها.

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي.

لكل مؤسسة وسائلها الاتصالية الخاصة بها والتي يعتمد عليها في نقل واستقبال مختلف المعلومات الداخلية رغبة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ولقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية بجامعة الجيلالي بونعامة أن الوسائل المعتمدة عليها لتحقيق الاتصال الداخلي تسعى الى تنظيم عملها وتحسين أنشطتها وعلاقتها مع موظفيها.

### أ - الوسائل الشفوية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة "صفية طيب اتيام" . مدير فرعي للمستخدمين والتكوين بالنيابة، يوم الثلاثاء 2018/03/19، على الساعة الواحدة بمكتبها بالجامعة.

1-الهاتف: أكدت الأنسة صفية طيب إتيام أن الهاتف يحظى بمكانة جد مهمة في الجامعة، باعتبارها وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة، وتساهم في سريان المعلومات بين مختلف مديريات المصالح، المكاتب، كما أنه يمكن للمدير أن يتصل مباشرة بإحدى المديريات أو المكاتب لإعطاء تعليمات أو حتى استدعاء أحد الموظفين لتكليفه بمهمة معينة، كما أنها متوفرة على خطوط خارجية في متناول جميع الأقسام.

### 2 المقابلات:

تعتبر المقابلات الشخصية من بين الوسائل التي تلجأ إليها الجامعة في الاتصال بموظفيه، وهذه المقابلات تكون:

أ- مقابلة توظيف: حيث تقوم الجامعة باستقبال المرشحين والمتقدمين بطلبات العمل وإجراء مقابلات.

### ب مقابلة انضباطية:

كأن يقوم رئيس مصلحة معينة بمقابلة مع أحد موظفيه التابعين له بغرض الاستفسار عن أي سلوك أو تصرف خاطئ قام به كالتغيب، إضافة الوقت، أو عدم القيام بمهامه.....، كما يمكن للمدير إجراء مقابلات انضباطية مع رؤساء المصالح في حال الإخلال بالوظائف الموكلة إليهم.

الجامعة بحكم أن كل المكاتب بحاجة ماسة إليها أثناء مزاولتها لأنشطتها.

المجلة: تقصر على انتاج ملخص أو تحليل صحفي يخص الجامعة ومحيطها وهي مرسلة إلى عدد من إطارات داخل الجامعة.

الإرسليات الورقية أو الرسائل الإدارية: أكدت الأنسة بن عائشة معطي سمية أن هذا النوع من الوسائل يتم استعماله خلال العملية الاتصالية الداخلية مع الموظفين الجامعة.

### الوسائل التكنولوجية:

البريد الإلكتروني: يعتبر وسيلة فعالة وحيوية لكنها غير مستعملة بكثرة في الجامعة وذلك راجع لغياب ثقافة الاتصال واستعمال البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات بين الموظفين. على الرغم من وجود وسائل شفوية معتبرة في الجامعة لتحسين المستوى إلا أن الوسائل الكتابية كانت لها حصة الأكبر من خلال تنوعها من تقارير، تعليمات وما يلاحظ عن هذه الوسائل أنها تجسد الاتصال النازل والصاعد ، أي أنها تعمل على تغذيته من خلال مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى وفق للسلم التنظيمي للجامعة.

### الاجتماعات:

عادة ما تجمع نواب المدير، رؤساء المصالح والأقسام لمناقشة بعض الأمور المتعلقة بالعمل والعمال، وبعض الانشغالات ومشاكل الموظفين، فبعد انعقاد هذه الاجتماعات يتم الوصول إلى نتائج مشتركة:

### ب- الوسائل الكتابية:

من الوسائل الكتابية التي تعتبر إحدى الوسائل الاتصالية داخل الجامعة نذكر منها :

### الإعلان:

وهو من الوثائق الداخلية التي تستعملها للجامعة قصد إعلان وتوجيه الجمهور الداخلي، كما أنها تتميز بالآنية والنظام وتنتشر في أماكن محددة وعديدة داخل الجامعة، فهناك أماكن مخصصة للمديريات والمصالح التي تتضمن بعض التعليمات والأوامر التي تأتيهم من الإدارة العليا أو قصد إعلامهم بالانشغالات المختلفة أو انعقاد الاجتماعات، أو جدول الأعمال.

### التقارير :

عادة يقوم بكتابتها نواب المدير أو رؤساء الأقسام والمصالح أما عن محتواها فهو متعلق بأوضاع العمل.

### التعليمية:

وعادة ما تتضمن زيادة في أجور العمال, الاستفادة من العطل الخاصة ببعض المناسبات الوطنية والدينية وتعليمات أخرى مثل الالتزام بأوقات العمل بالنسبة للعمال ....

### الفاكس:

وهو الوسيلة اتصالية تعتمد عليها الجامعة في نقل المعلومات واستقبالها نظرا لسرعته الفائقة، حيث أنه بواسطة يمكن التأكد من وصول الرسالة إلى المرسل إلا أنه نادرا ما يستعمل الاتصال الداخلي.

### الانترنت:

أكدت الأنسة صفية طيب إتيام أن كل المكاتب الإدارية مزودة بالشبكة الانترنت والانترنت، بالاضافة إلى آلات الطباعة حيث أن هناك على مستوى المعهد مركز للطبع الذي يقوم بطبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة وطبع كل وثيقة ذات استعمال بيداغوجي وتعليمي وعلمي، فكل المكاتب مجهزة بأجهزة الحاسوب وآلات الطباعة، فهذه الوسائل معمة على مستوى الجامعة.

### المطلب الرابع: عوائق الاتصال الداخلي في الجامعة.

-تعاني الجامعة من بعض المشاكل الاتصالية:

- وجود فروق فردية بين الموظفين بحيث أنهم يختلفون في قدراتهم الفكرية وحاجاتهم واتجاهاتهم، وكذلك في مستوياتهم العلمية، وتنعكس هذه الاختلافات على طريقة إدراكهم، كما أن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره مما يؤدي إلى خلق تكتلات اجتماعية في وسط العمالي وبالتالي يكون التعامل ليس مع الفرد العامل وإنما مع مجموعات متجانسة.

2- اختلاف العقليات للموظفين يؤدي إلى صعوبة الاتصال فيما بينهم أثناء العمل، حيث لكل موظف طباعه ومزاجه وبالتالي نجد من هو المتعصب، اللين، المرح، ففي هذه الحالة قد يصعب التعامل فيما بينهم<sup>1</sup>.

أ- الغياب المعرفي لوسائل الاتصال عدم الفهم الصحيح للاتصال الداخلي بالجامعة مما يشكل صعوبة في التواصل.

ب- يصعب الاتصال مباشرة من الموظف العادي إلى المسئول الأول "المدير"، وذلك بحجة الوقوع في المشاكل هم في غنا عنها.

الموظفون والعمال يعانون من صعوبة الاتصال بالإدارة العليا، بسبب وجود حواجز نفسية تعرقل مسار العملية الاتصالية، كتخوف الموظفين من الأدلاء بآرائهم واهتماماتهم، فهنا يكون الاتصال مبني على الخوف والتردد.

### المبحث الثالث. وسائل الاتصال الخارجي في جامعة الجيلالي بونعامة

#### المطلب الأول: وسائل الاتصال الخارجي

يعتبر الاتصال الخارجي أداة مهمة في عملية نقل وتبادل المعلومات بين مختلف أفراد الجامعة لذا تختلف القنوات التي من خلالها تمرر مضامين الرسالة الإعلامية، ونجد في الجامعة توفر أنواع من وسائل الاتصال<sup>2</sup>.

العلاقة العامة: (العلاقات الشخصية): تهدف إلى تحقيق الرضا العام والتفاهم المتبادل بين الجامعة والجمهور الخارجي.

#### الإعلان:

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة كريمة قاضي كريمة: نيابة مديرية الجامعة العلاقات، الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية يوم الاثنين 2018/03/26 على الساعة التاسعة.

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيدة كريمة قاضي كريمة: نيابة مديرية الجامعة العلاقات، الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية يوم الاثنين 2018/03/26 على الساعة التاسعة.

**الهاتف:** يحتل الهاتف مكانة كبيرة في الجامعة كوسيلة اتصالية معتمدة من طرف الجامعة وهذا بنوعيه: الثابت والنقال.

**الانترنت:** (صفحات الجامعة): باستخدام المواقع الاجتماعية الالكترونية كموقع الجامعة.

- دعوات الشخصية بشكل رسمي: دعوة مكتوبة - les carte vistesi

- العلاقات الصحافية: من خلال صحافيين خاصين بالجامعة مع أغلب القنوات الإذاعة وحتى الصحافة المكتوبة.

- الإرساليات الإدارية.

**الفاكس**

**البريد الالكتروني**

**المطلب الثاني: وظائف الاتصال الخارجي<sup>1</sup>.**

- التعريف بالجامعة وخلق مكانة لها وإعداد الإعلانات المتعلقة بذلك.

- رفع كفاءة المستخدمين

- اكتساب مهارات الجذب.

- تحقيق الهدف المخطط له.

- تزويد وسائل الإعلام بالبيانات والمعلومات عن الجامعة سواء كانت مقروءة أو مسموعة (الإذاعة) أو مرئية (تلفزيون).

- إعداد المطبوعات، الملصقات التي لها علاقة بالجامعة مثل les carte visites الصور، المناسبة، الرسم.....

- تنظيم الأحداث التي تقوم بها الجامعة مثل المعارض أو المؤتمرات والزيارات وهذا يولد الاهتمام الكافي من جانب جماهير مختلفة.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد محمد تقار مسئول مصلحة العلاقات العامة الخارجية مسئول مصلحة الخارجات العلمية على الساعة الواحدة والنصف زوالا يوم الثلاثاء 20/03/2018.

- تعريف الجمهور بخدمات وأهم التخصصات التي تحتويها الجامعة إذا تعلق الأمر بالطلبة الأجانب وحتى من داخل الوطن. إلى جانب نشاطها،
- العمل على تهيئة جو ملائم في استقبال وإرشاد زوار الجامعة والترحيب بهم.
- وظيفة التنسيق من خلال عملية الاتصال في الداخل مع مسؤولي الأقسام والموظفين وفي الخارج مع الجماهير والجامعات الأخرى والصحافة من خلال التزويد بالمعلومات والأخبار المتعلقة بالجامعة خاصة تلك التي تؤثر على صورة الجامعة وسمعتها.
- وظيفة الإنتاج: من خلال إنتاج ريبورتاج أو فيديوهات عن الجامعة وكذا المعارض التي تقام داخل الجامعة قصد التعريف بالخدمة ونوعية الإنتاج.
- ترقية الجانب التأهيلي.

### المطلب الثالث: معوقات الاتصال الخارجي<sup>1</sup>.

تواجه العملية الاتصالية خارج الجامعة بعض المشاكل التي تعترض السير الحسن للعملية الاتصالية، بالرغم من التطور الملحوظ للوسائل الاتصالية التي تختص بها جامعة الجيلالي بونعامة عن باقي الجامعات. ومن بين هذه المعوقات نجد:

- غياب التواصل وهذا راجع إلى الثقافة السلبية لدى بعض الموظفين داخل الجامعة.
- عدم التنسيق
- اختلاف الاتجاهات بين العمال
- غياب التنظيم وسوء التسيير
- انعدام روح الفريق
- نقص الوسائل العامة.

---

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة كريمة قاضي كريمة: نيابة مديرية الجامعة العلاقات، الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية يوم الاثنين 2018/03/26 على الساعة التاسعة.

- مشكل اللغة في التعامل مع الطلبة الأجانب
- نقص في تكوين الموظفين الإداريين.
- ضعف شبكة الانترنت وهذا يؤدي بدوره إلى تعطيل في وصول المعلومة في وقتها المحدد.
- مركزية القرارات.



# تحليل نتائج الاستثمار

## الاستنتاجات

من خلال دراستنا لواقع الاتصال الداخلي والخارجي في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال الغالب في الجامعة هو الاتصال الرسمي الذي يتضمن تقديم تعليمات وأوامر وقرارات لكل المسؤولين والموظفين في الجامعة مع ضعف الاتصال الرسمي الصاعد
- حضور قوي للاتصال المباشر بين المدير ورؤساء المصالح وهذا ما يدفعهم إلى الاتصال الشخصي دون اللجوء إلى وسائل الكتابية.
- نجد الاتصال الأفقي حاضرا ولكن بنسبة قليلة حيث يتم بين موظفي المصلحة ولا يتعدى إلى وحدات المصالح المختلفة.
- الاتصال الصاعد يكاد ينعدم من العمال إلى القمة الذي يعتبر مهما لحسن سير الجامعة.
- الاتصال الخارجي في الجامعة عبارة عن تبادل المعلومات بين الجامعة وجمهورها الخارجي، إضافة إلى إثبات وجودها في أعيان جمهورها على مستوى بيئتها الخارجية.
- الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين الجامعة وجمهورها الخارجي.
- يؤثر الاتصال الخارجي في الجامعة على تحقيق أهداف المؤسسة، كما استنتجنا أن له أهمية عالية إذا تهتم إدارة الجامعة بإيصال المعلومات للمحيط الخارجي.
- من ابرز الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة في اتصالها بجمهورها الخارجي هي الهاتف والارسليات الإدارية.
- تنظم الجامعة زيارات دورية لمحيطها الخارجي، كما تهتم بمعرفة رأي متعا ميلها حول الجامعة.

- من أهم الوسائل الحديثة المستعملة في الاتصال الخارجي بالجامعة هي البريد الإلكتروني
- تسعى الجامعة (جيلا لي بونعامه) إلى تحسين عملية الاتصال الخارجي من خلال إصلاحات تقنية وتكوينية تدريبية بالإضافة إلى إصلاحات تنظيمية وهيكلية.
- تعتمد الجامعة أحيانا على الاتصال الخارجي من أجل تسهيل مهمة الطلبة في انجاز التريصات الميدانية .

## اقتراحات:

إن التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات جعل المؤسسات اليوم مجبرة على ضرورة مواكبة التطورات عن طريق تجديد وإدخال وسائل تكنولوجية جديدة تزيد من فعالية الاتصالات الإدارية، وهذا بغية الحفاظ على كيانها واستمرارها وعلى ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلنا إليها حاولت تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الاتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الاتصال.

- العمل على تنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات

- الاهتمام بالاتصال الصاعد لأنه يعبر عن الواقع الجامعة وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية. للقرارات والتعليمات

- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات: (مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارات الاتصال)

- يجب اشتراك العمال وإعلامهم بإستراتيجية المؤسسة لتكون فعالة.

- تكثيف العلاقات مع المحيط الخارجي وتنشيط عملية الاتصال الخارجي.

- التركيز على العامل البشري مع توفير الوسائل والتقنيات الحديثة.

- تكثيف العلاقات مع العديد من المؤسسات على مستوى الخارجي للجامعة ويجب أن تكون هناك همزة وصل دائمة في التواصل بين مختلف مصالح الجامعة.

- تكوين جيد عن طريق دواتر تكوينية لدى الجامعة وتحسين أداء الإدارة العامة.

- إنشاء لوحات اشهارية كبيرة في كل جزء من الجامعة من اجل إيصال الرسائل والتوصيات كل شيء من شأنه تطوير العلاقات بين الأفراد والمؤسسات الخارجية والداخلية.

- وضع الموظفين حسب اختصاصاتهم في أماكن عمل تليق بمستواهم ، وضع إطارات مخصصة في الاتصال الخارجي والعلاقات العامة.

# الختمة

## خاتمة

يلعب الاتصال دور جد مهم داخل الجامعة، وهذا في نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الطلبة والأساتذة وموظفي الإدارة، وتحفيزهم عن العمل لأجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق النجاح الذي تصبوا إليه المؤسسة، فهذه الأخيرة مهما كان نوعها تبق بحاجة ماسة إلى ذلك التفاعل الإيجابي بين مختلف المستخدمين والذي يمكن أن يشكل قاعدة متينة لنجاح العمل وديمومته.

فال اتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها والأشكال والأبعاد التي يحاول بواسطتها تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه ومنه الوصول إلى مجموعة من الأهداف تلقي بضلالها على السير الحسن والنجاح للمؤسسة.

ففي الجزائر ورغم أن المؤسسات أو بعضها لم تأخذ الاتصال داخلها مكانته التي يجب أن يحضا بها كما هو في غالبية الدول الحديثة، فهو ما يزال في خطواته الأولى، إلا أنه يسير نحو الأفضل وهذا ما نلاحظه لدى أغلبية المؤسسات التي تحاول جاهدة استباق الزمن لإعادة هيكلة نفسها وهذا لمسايرة وللحاق بركب الأنظمة الاقتصادية والعالمية وطرفها في التسيير والحفاظ على مواردها البشرية وطاقاتها.

والجامعة ككيان قائم بذاته وككل مؤسسة اقتصادية باعتبارها تقدم منتج يتمثل في تخرج الدفعات والإطارات والجامعة تتدرج ضمن هذا الإطار يحاول أن يبقى على موقعه عن طريق الإدارة و مختلف هياكلها، والتي تعمل جاهدة في خلق عملية اتصالية تكون في مستوى تطلعات الطلبة والأساتذة والموظفين والوصول إلى أهداف حتمية خاصة مع طبيعة المهام التي سيؤديها بالرغم من العوائق التي تعترضها إلا أن عليها وضع خطة اتصالية داخلية تساعدها في تحقيق الاتصال داخلها، هذا لأن المحيط الذي تنشط فيه الجامعة يدعوها إلى الاعتماد على نظام سليم للاتصال.





# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 1- ابو أصبع صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الشروق ،الطبعة الأولى،1998.
- 02- أبو قحف، عيسى السلام: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية،2 199
- 03- الجوهر محمد ناجي: وسائل الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى ، عمان، 2000.
- 04- أجميلي خيري خليل:الاتصال وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997.
- 05- الحوش مازن سليمان:الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية،مذكرة ماجستار، باتنة، الجزائر،2006،2005.
- 06- الساعاني أمين: أصول على الإدارة تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية ، القاهرة،الفكر العربي (د،ط)، 1998.
- 07- الضحي محمد فريد: العلاقات العامة الميدان والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2003 ،2004.
- 08- د. أطرابيشي ميرفت : نظريات الاتصال ، القاهرة ، دار النهضة العربية، 2006.
- 09- العطر وشي محمد فهمي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب ، الطبعة الأولى، القاهرة، 1969.
- 10- العلق بشير : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة،دار البارود دار العملية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2009.
- 11- المصري احمد محمد: الإدارة الحديثة ، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية،2000
- 12- بدوي هناء حافظ: الاتصال بين النظرية والتطبيق،الإسكندرية، الازرطة، المكتب الجامعي الحديث.
- 13- بالخيري رضوان، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الجزائر، 2013.
- 14- بن مرسلي احمد: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية،2005، الجزائر، الطبعة الثانية.

- 15- بهجت محمد جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 16- حجازي مصطفى: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة للنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 1992.
- 17- د. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18- دليو فضيل: الاتصال مفاهيمه بنظرياته ووسائله، دار النشر والتوزيع، 2003.
- 19- دليو فضيل ك مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
- 20- عادل حسن : العلاقات ،دار النهضة، الطبعة الثالثة،بيروت، 1994.
- 21- عبد العزيز شيخا إبراهيم: أصول الإدارة العامة، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 1993.
- 22- عبيدات محمد أبو ناصر، عقلة مريضين: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، 1999.
- 23- عبد الرحيم نصر الله عمر: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الأولى، 2009.
- 24- عثمان سلوى صديقي: الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 25- عدلي عاطف العيد: مدخل إلى الاتصال والرأي العام ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1999.
- 26- عربية فوزي، نعيم دهمش: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 2002.
- 27- علي محمد أميرة: الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006.
- 28- د. عماد مكاوي حسين: الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة، دار المصرية واللبنانية، 2002.
- 29- عزي عبد الرحمان وآخرون: عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 30- كاظم محمود خضير: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2010.
- 31- ماهر احمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 32- محمد حسين سمير: العلاقات العامة، مصر القاهرة، عالم الكتاب، 28 شارع عبد الخالق ثروت، الطبعة الثانية، 1995.
- 33- محمد حربي حسين: العلاقات العامة مفاهيم وتقنيات، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1995.

- 33- محمد جابر سامية ونعمان احمد عثمان: الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 34- محمد عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.
- 35- محمد عبد الرحمان عبد الله: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009.
- 36- طلعت محمود منال: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
- 37- محمد دودات عبد الفتاح: سيكولوجيا السلوك الإنساني، بيروت، دار النهضة العربية، 1995.
- 38- مصطفى عليان ربحي وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- 39- منصور هالة: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

### القواميس:

- 1- المنجد في اللغة العربية والإعلام، بيروت، دار المشرق، طبعة منقحة جديدة.
- 2- المنجد الأبجدي، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة الثانية، بيروت.

### المراجع باللغة الأجنبية:

Nguyen thanh fanelly la communication une stratégie au service de l'entreprise les édition économisa paris 1991.

Gilbert get cou générer changement organisationnel les édition d'organisation paris 1995.

### المجلة:

بن نوار صالح: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، العدد 22 ديسمبر، 2004.

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، الصادرة بتاريخ 2004/09/26،  
المادة 11، ص 22.

1

في نشر المعلومات : الواقع الوطني . مجلة المكتبات و المعلومات ، مج.2، ع.1

**المراسيم و القوانين :**

34\_أمر 36\_71 المؤرخ في 03 جوان 1971 الخاص بأحداث مؤسسات الوثائق الوطنية .

رئاسة الجمهورية: المديرية العامة للأرشيف الوطني الجزائري، 1971

35\_ مرسوم رقم 67\_77 المؤرخ في 20 مارس 1977 المتعلق بالمحفوظات الوطنية ، مدونة

النصوص التنظيمية 1990\_2011. الجزائر :الأرشيف الوطني ، 2011

- 36\_ قانون 09\_88 المؤرخ في 26جانفي 1988 الخاص بتحديد قواعد سير الأرشيف الوطني و تنظيمه . رئاسة الجمهورية : المديرية العامة للأرشيف الوطني الجزائري
- 37\_ منشور رقم 07\_94 المؤرخ في اكتوبر 1994 المتعلق بإنقاذ الأرشيف المنتج ما اقبل 1962. رئاسة الجمهورية : المديرية العامة للأرشيف الوطني الجزائري .
- 38\_ منشور رقم 03\_المؤرخ في 20 فيفري 1991 الخاص بتسيير وثائق الأرشيف
- 39\_ القانون رقم 90\_09 المؤرخ في 07 أبريل 1990 و المتضمن قانون الولاية
- 40\_ المواد 1و2و3 من القانون 11\_10 المؤرخ في رجب عام 1432 الموافق ل2يونيو 2011 المتعلق بالبلدية
- مرسوم 77\_67 المؤرخ في 20مارس 1977 المتعلق بالمحفوظات الوطنية

#### المذكرات التوجيهية :

- 41\_ المذكرة رقم 44 المؤرخة في 15 ديسمبر 2011 حول إجراءات إعداد وسائل البحث الأرشيفية
- 42\_ المذكرة رقم 43 المؤرخة في 18 ديسمبر 2011 حول تهيئة مساحة حفظ أرشيف البلديات
- 43\_ مذكرة الى السادة الولاة التبليغ إلى السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية للتكفل باقتراحات الإقصاء الخاصة ببعض أصناف الأرشيف الولائي
- 44\_ المديرية العامة للأرشيف الوطني . مدونة النصوص التنظيمية 1990\_2011. الجزائر : الأرشيف الوطني

#### المذكرات:

- 45\_ بوقفة ، نادية . تقييم فعالية مصلحة أرشيف ولاية قسنطينة في تلبية حاجيات المستفيدين الجامعيين من خدماتها .رسالة ماجستير .قسنطينة.2001
- 46\_ بوطاوي ، عبد الحق.أرشيف الجماعات المحلية بين طرق العمل التقليدية و متطلبات الساعة: دراسة ميدانية بمصلحة ارشيف بلدية سطيف.2012
- 47\_ بودويرة ، الطاهر . تثمين الرأس المال البشري في ميدان الأرشيف بين التكوين و الممارسة المهنة: دراسة ميدانية بمراكز الأرشيف الولائية بالشرق الجزائري (قسنطينة\_سطيف \_باتنة). رسالة ماجستير ، قسنطينة.2009
- 48\_ تاقا ، مليكة . مناجنت أرشيف التأمينات الاجتماعية لوكالة وهران .:إشكالية الإلتاف. رسالة ماجستير .وهران .2012

- 49\_حافظي ،زهير .الأنظمة الآلية و دورها في تنمية الخدمات الأرشيفية : دراسة تطبيقية بأرشفيف بلدية قسنطينة .رسالة دكتوراه .قسنطينة.2008
- 50\_ دلهوم ،انتصار.تسيير الأرشيف في المؤسسات و الإدارات العمومية : دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس . رسالة ماجستير .قسنطينة.2006
- 51\_دقيش، أسماء.تسيير الأرشيف البلدي بين النظري و التطبيقي :دراسة حالة الأرشيف بلدية جسر قسنطينة .الجزائر (د.ن.).2016

#### معاجم :

- 52\_ الشامي محمد احمد.معجم البنهاوي في مصطلحات المكتبات و المعلومات : انجليزي عربي.الرياض : دار المريخ للنشر .1998.

#### المراجع باللغة الفرنسية:

- 53\_Mimoni omar, lachaine des operation de traitement scientifique des archives seminaire regionale sur le traitement scintifiques des archives cotstantine: archive regionale, 1994
- 54\_Badjadja Abdelkarim, la formation des archives et le prearchivage. N.2, publication de la divison des archive de la wilaya de constantine, 1980.
- 55\_Michael Libsho, comment choisi son system de gestion selec tonique desdocument inarakmage. N.48,paris, 1991
- 56\_AmranLakhdar, Archiveset informatique: I applicatio de loutil informatiue aux archives de wilaya ad oran et des lieux .Madjalet el Maktabat wa el Maaloumat .Vol. 2, N.1, 2003.
- 57\_Records Managment informatio et documentation internationalede normalisatio. 2004.





# الفهرس

## فهرس المحتويات

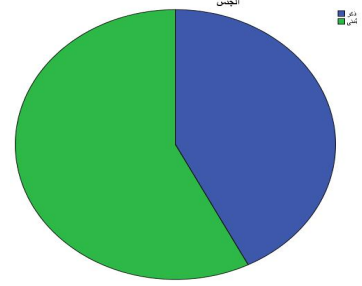
02.....	مقدمة
05.....	إشكالية الدراسة والتساؤلات
06.....	أسباب اختيار الموضوع
06.....	منهج الدراسة
07.....	أهداف الدراسة
07.....	أهمية الدراسة
07.....	الدراسات السابقة
11.....	تحديد المصطلحات
13.....	أدوات الدراسة
14.....	عينة الدراسة
14.....	نوع العينة
15.....	حدود الدراسة
16.....	الجانب النظري
17.....	الفصل الأول:الاتصال الداخلي في المؤسسة
18.....	تمهيد
19.....	مفهوم الاتصال الداخلي ومكونات العملية الاتصالية
23.....	نماذج وشبكات الاتصال الداخلي
27.....	أهداف الاتصال الداخلي
29.....	إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

30	.....خصائص الاتصال الداخلي
31	.....الجمهور الداخلي للمؤسسة
32	.....أثار إستراتيجية الاتصال الداخلي
36	.....خلاصة الفصل
37	.....الفصل الثاني
38	.....تمهيد
39	.....مفهوم الاتصال الخارجي
40	.....أهمية الاتصال الخارجي
41	.....أهداف الاتصال الخارجي
42	.....إستراتيجية الاتصال الخارجي
43	.....الجمهور الخارجي للمؤسسة
44	.....خصائص الاتصال الخارجي
45	.....خلاصة الفصل
46	.....الجانب التطبيقي
47	.....الفصل الأول
48	.....تمهيد
49	.....نشأة الجامعة ومراحل تطورها
53	.....الهيكل التنظيمي
59	.....مهام الهياكل الادارية للجامعة
68	.....انواع الاتصال الداخلي في الجامعة الجيلالي بونعامة
70	.....وظائف الاتصال الداخلي في الجامعة الجيلالي بونعامة
72	.....وسائل الاتصال الداخلي في جامعة الجيلالي بونعامة

75.....	عوائق الاتصال الداخلي في جامعة الجيلالي بونعامة
76.....	وسائل الاتصال الخارجي في الجامعة الجيلالي بونعامة
77.....	وظائف الاتصال الخارجي في جامعة الجيلالي بونعامة
78.....	معوقات الاتصال الخارجي في الجامعة
79.....	تحليل نتائج الاستثمار
80.....	الاستنتاجات
81.....	الاقتراحات
82.....	الخاتمة

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

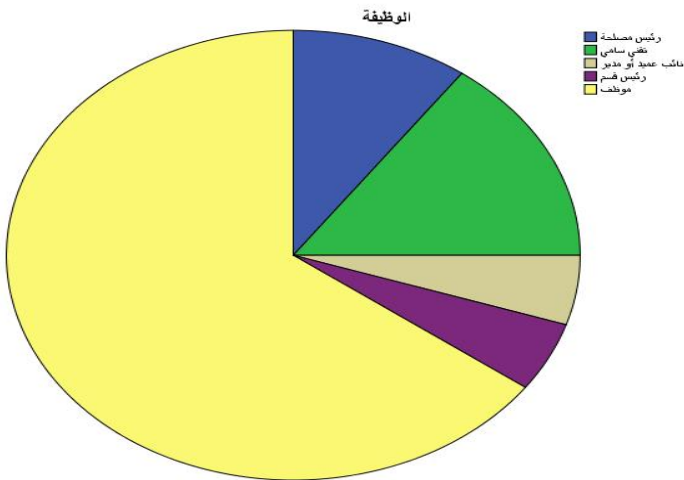
الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



الجنس	النسبة المئوية (%)	العدد
ذكر	42.5%	17
أنثى	57.5%	23
المجموع	100%	40

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نرى أن أغلبية المبحوثين هم إناث بنسبة 57,5% في حين أن الذكور بلغت نسبتهم 42,5%.

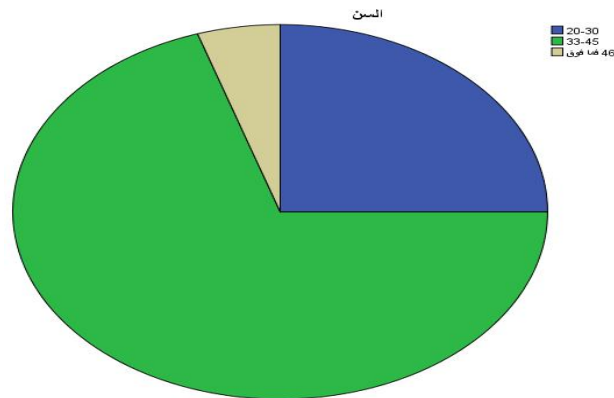
الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:



النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
% 10	04	رئيس مصلحة
% 15	06	تقني سامي
%05	02	نائب عميد
%05	02	رئيس قسم
%65	26	موظف
%100	40	المجموع

يوضح الجدول توزيع افراد العينة حسب الوظيفة ؛حيث نرى ان اغلبية المبحوثين موظفين بنسبة 65% .مقابل 15% تقني سامي, في حين 10% رئيس مصلحة يليه 5% نائب عميد و5% رئيس قسم.

### جدول رقم (03) يمثل توزيع لأفراد العينة حسب السن

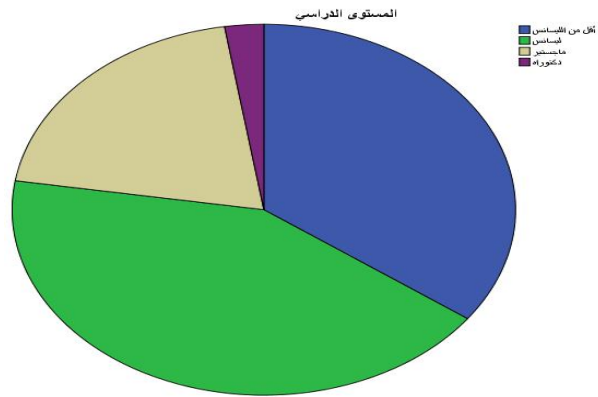


النسبة المئوية	التكرارات	السن
----------------	-----------	------

25%	10	من 20 إلى 30
70%	28	من 33 إلى 45
05%	02	من 46 فما فوق
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة افراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 20 الى 30 تقدر بـ 25% أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 33 الى 45 سنة تبلغ 70% في حين تبلغ نسبة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 46 سنة 5%

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
35%	14	أقل من ليسانس

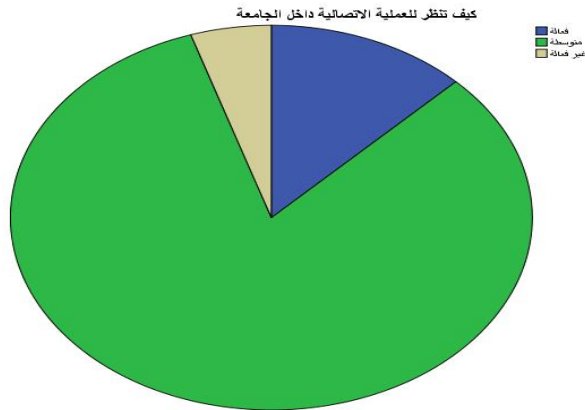
ليسانس	17	% 42.5
ماجستير	08	%20
دكتورة	01	%02.5
المجموع	40	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 35% من أفراد العينة لديهم مستوى اقل

من ليسانس في حين نلاحظ نسبة 42,5% تمثل الفئة التي لديها مستوى ليسانس أما بالنسبة للفئة التي لديها مستوى ماجستير تقدر ب 20% كما نلاحظ أن الدين لديهم مستوى الدكتوراه تقدر ب 2,5% .

### المحور الثاني: سير العملية الإتصالية داخل الجامعة:

رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة
05	كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل الجامعة؟	فعالة	05	%12.5
		متوسطة	33	%82.5
		غير فعالة	02	%05
		المجموع	40	%100





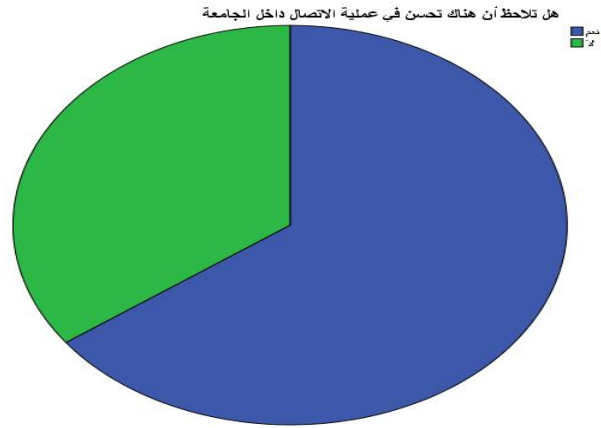
## الجدول رقم 05: يوضح نظرة للعملية الاتصالية داخل الجامعة :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من الإداريين والتي تقدر بـ 82,5% ممن ينظروا للعملية الاتصالية داخل الجامعة على أنها عملية متوسطة وهذا راجع إلى بعض العراقيل التي يواجهها العامل أثناء ممارسته للعملية الاتصالية في حين نجد 12,5% ممن ينظرون للعملية الاتصالية على أنها فعالة وذلك نظرا للتطور الذي يعرفه الاتصال الداخلي في الإدارة خاصة في الآونة الأخيرة أما بنسبة 5% يرون أنها عملية غير فعالة وهي تمثل شخصين وربما تفسر بعدم الرضا ومسايرة الوضع

## الجدول رقم 06: يوضح تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة

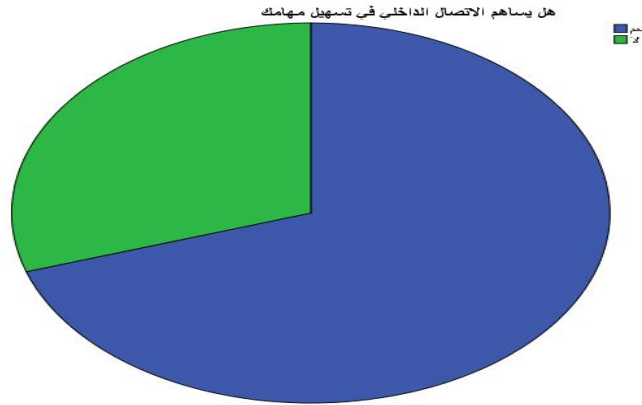
رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة
05	هل تلاحظ أن هناك تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة؟	نعم	26	65%
		لا	14	35%
		المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المجيبين بنعم بلغت نسبة 65% وهذا دليل على وجود نوع من التحسن في العملية الاتصالية وتطور في الاتصال الداخلي بالجامعة سواء من خلال الوعي بضرورة تطبيق مبادئ الاتصال في التعامل مع العمال فينا بينهم أو من خلال الاعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية التي تستطيع تسهيل عملية الاتصال والتواصل سواء بين الأعضاء أو بين المصالح والأقسام فيما تمثل نسبة الإداريين الذين لا يشعرون بوجود تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة بـ 35% .



### الجدول رقم 07: يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام

رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
05	هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟	نعم	28	70%
		لا	12	30%
		المجموع	40	100%



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% وهي نسبة كبيرة من المجيبين الذين

يعتبرون أن

الاتصال الداخلي يلعب دورا في تسهيل مهامهم وذلك من خلال خلق جو عمل يسوده التعاون والتفاهم وبالتالي تحقيق أقصى الأهداف المرجوة والمسطرة وضمان السير الحسن

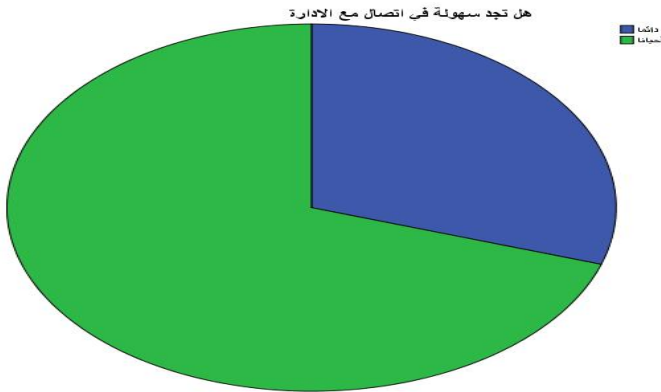
للجامعة، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 30 فهي لاتعتبر أن الاتصال الداخلي قد يساهم في تسهيل مهامهم فهي من الفئة التي تؤمن بعدم فعالية الاتصال الداخلي

### المحور الثالث : مكانة الاتصال داخل الجامعة

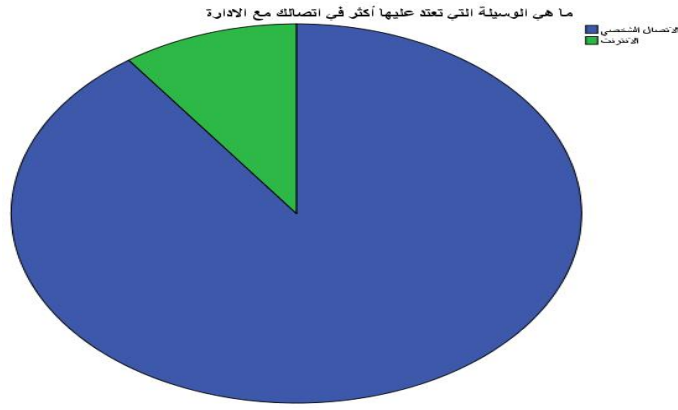
الجدول رقم 08: يوضح سهولة الاتصال مع الإدارة:

رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة
08	هل تجد سهولة في الاتصال مع الإدارة؟	دائماً	12	30%
		أحياناً	28	70%
		نادراً	00	00%
		المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإداريين الذين يجدون سهولة في الاتصال مع الإدارة بصفة دائمة تمثل 30% والذين يجدون سهولة في الاتصال مع الإدارة لكن من حين إلى حين بنسبة 70% وهذا نظراً للتحسن الذي يعرفه الاتصال الداخلي على جميع مستوياته وهرمه المهني.



الجدول رقم 09: يوضح الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالك مع الإدارة

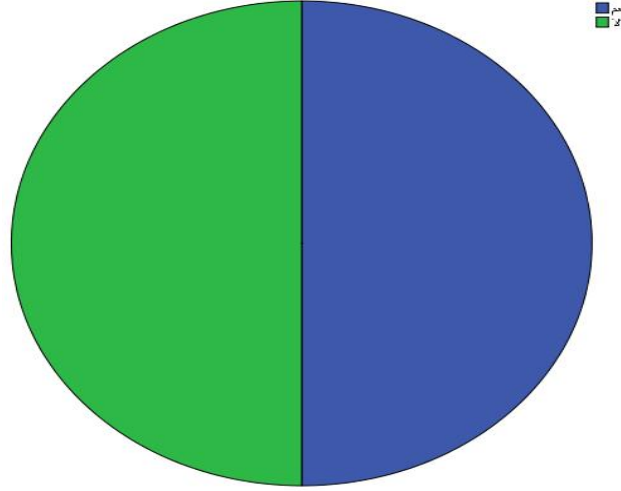


رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة
09	ماهي الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالك بالإدارة؟	الاتصال الشخصي	36	90%
		الانترنت	04	10%
		الهاتف	00	00%
		المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتصال الشخصي يحتل النسبة الأكبر والتي تقدر بـ 90% نظرا لان الاتصال الشخصي يحظى بأهمية كبيرة في عملية الاتصال بين الأعضاء وذلك لسهولة التعامل من خلاله ومصادقته في وصول الرسالة ثم تليه الانترنت بنسبة 10% وهذا لسرعة ماتقدمه هذه الوسيلة في نقل المعلومات .

## المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالي الداخلي بالجامعة

هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو خارج بعض التوجيهات



الجدول رقم 10: يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات أو خارج بعض التوجيهات

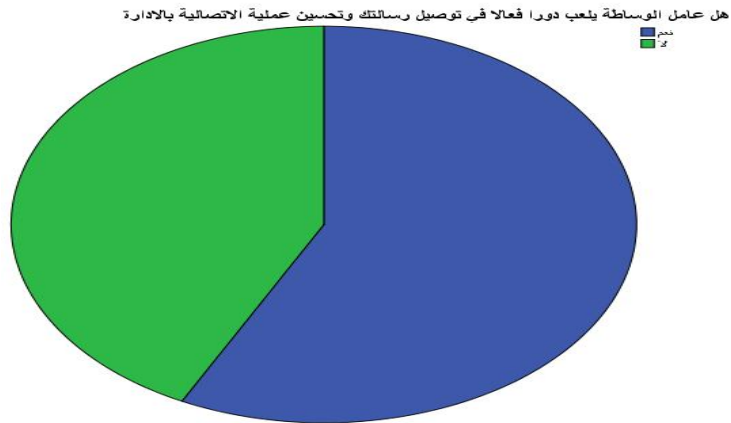
رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة
10	هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو خارج بعض التوجيهات؟	نعم	20	50%
		لا	20	50%
		المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من المجيبين بنعم أي ممن يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح التوجيهات وهي نسبة تمثل نسبة المسؤولين ورؤساء المصالح بينما نلاحظ نسبة 50% اجابو بأنهم لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات او بعض التوجيهات وذلك لعدة أسباب منها أنها من الموظفين أو العمال الجدد.

الجدول رقم 11: يوضح عامل الوساطة يلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة:

رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة
11	هل عامل الوساطة يلعب دورا فعالا في توصيل رسالتك وتحسين عملية الاتصال بالادارة ؟	نعم	23	57,5%
		لا	17	42,5%
		المجموع	40	100%

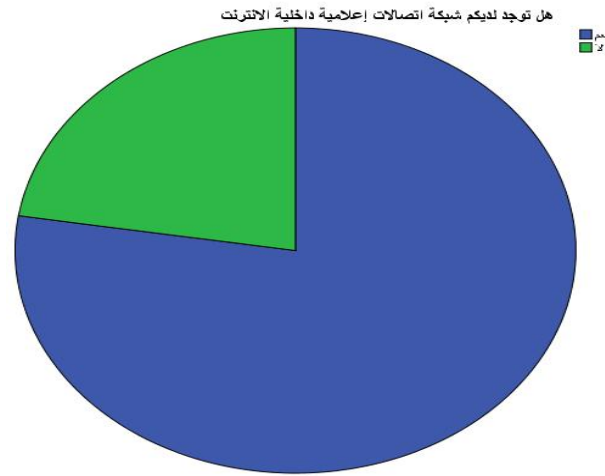
تبين من نتائج الجدول أن أغلبية المستجوبين يرون أن عامل الوساطة يلعب دورا في تحسين عملية اتصالهم بالإدارة بحيث تمثل نسبتهم 57,5% وهذا يؤدي بنا إلى القول أن الوساطة أصبحت تعتمد كوسيلة فعالة في ممارسة الاتصال داخل الإدارة وتساهم بشكل كبير في تحقيق المبتغى, في حين تمثل نسبة 42,5% الإداريين الذين يعتبرون أن عامل الوساطة قد يلعب دورا في توصيل رسالتهم .



الجدول رقم 12: يوضح أن كانت هناك شبكة اتصالات إعلامية

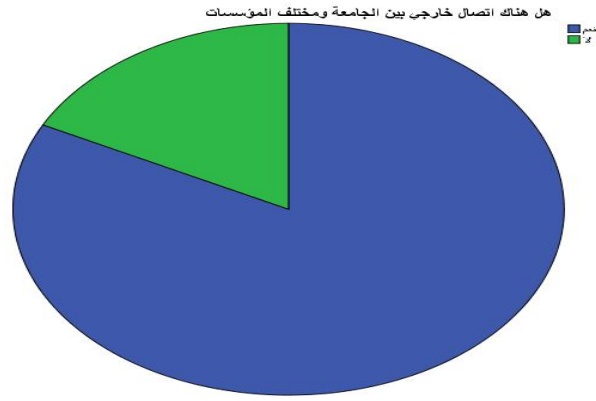
رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
12	هل توجد لديكم شبكة اتصالات	نعم	31	77,5%
		لا	09	22,5%
		المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 77,5% من فئة المستجوبين توجد لديهم شبكة اتصالات إعلامية داخلية الإنترنت وهذا لان اغلبهم يتمركزون في المصالح التي تتولى المسؤوليات الكبرى في حين نلاحظ أن نسبة 22,5% لا تتوفر لديهم شبكة الانترنت نظرا لحداثة الوسيلة وضعف القدرة على التحكم فيها



المحور الخامس: الاتصال الخارجي في الجامعة

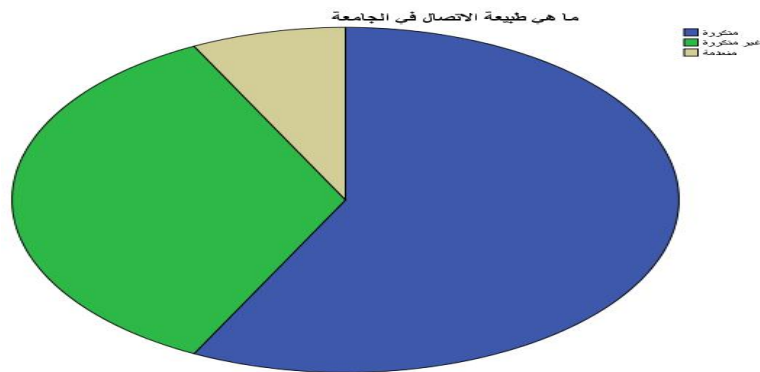
الجدول رقم 13: يوضح الاتصال الخارجي بين الجامعة ومختلف المؤسسات



رقم	السؤال	بدائل لإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
13	هل هناك الاتصال الخارجي بين الجامعة ومختلف المؤسسات	نعم	31	77,5%
		لا	09	22,5%
		المجموع	40	100%

يهدف هذا الجدول إلى إبراز ما اذا كان هناك اتصال خارجي بين الجامعة والمؤسسات الأخرى ويبين الجدول أعلاه وحسب النتائج المتحصل عليها أن اغلبية المبحوثين اجابو بنعم بنسبة 77,5% بينما اجابو الباقي بلا بنسبة 22,5% .

#### الجدول لرقم 14: طبيعة الاتصال في الجامعة

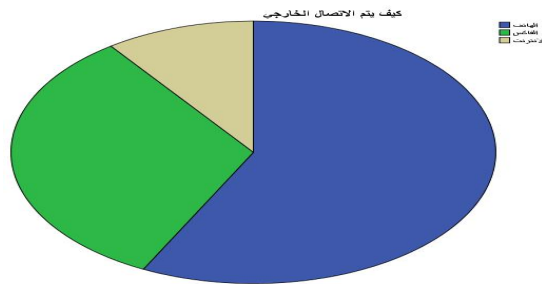




ر	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة
13	ماهي طبيعة الاتصال الخارجي في الجامعة؟	متكررة	23	57,5%
		غير متكررة	14	35%
		منعدمة	3	7,5%
		المجموع	40	100%

يهدف هذا الجدول إلى إبراز طبيعة الاتصال الخارجي في الجامعة وبين الجدول أعلاه وحسب النتائج المتحصل عليها أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين اجابو بمتكررة بنسبة 57,5% بينما اجابو الباقي بغير متكررة بنسبة 35% ومنعدمة بنسبة 7,5%

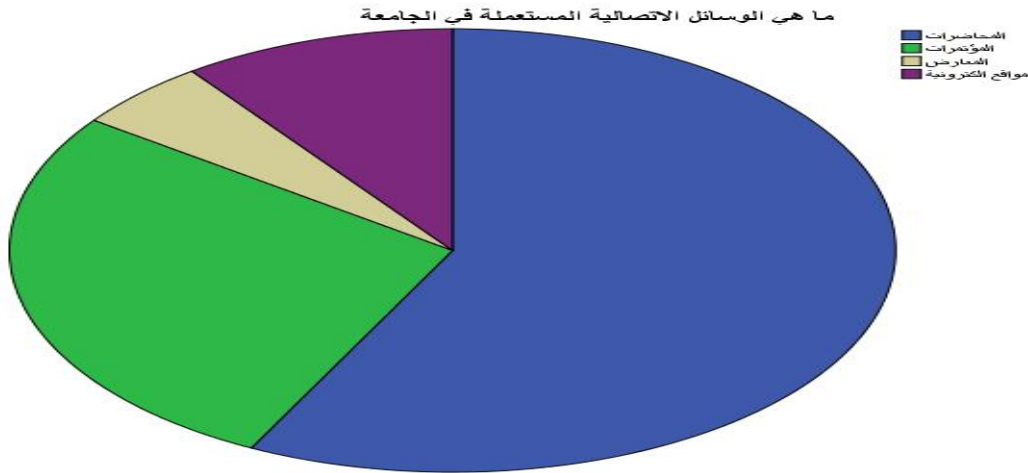
الجدول رقم 15 يوضح: كيف يتم الاتصال الخارجي في الجامعة



رقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
15	كيف يتم الاتصال الخارجي؟	الهاتف	23	57,5%
		الفاكس	13	32.5%
		الانترنت	4	10%
		المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه كان الهدف إبراز أهم الوسائل المعتمدة في الاتصال الخارجي في الجامعة وكانت النتائج المحصل عليها اعلي نسبة للهاتف تقدر بـ 57,5% ثم يليها الفاكس بنسبة 32.5% في الأخير الانترنت بنسبة 10%.

**الجدول رقم 16: يوضح الوسائل الاتصالية المستعملة في الجامعة**



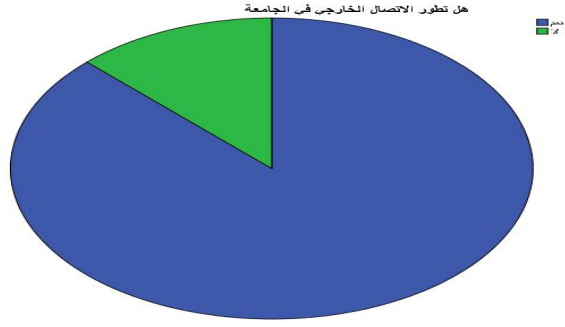
رقم	رقم السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
	16 الوسائل الاتصالية المستعملة في الجامعة	المحاضرات	23	57,5%
		المؤتمرات	11	27,5%
		المعارض	2	5%
		المواقع الالكترونية	40	100%
		المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب المبحوثين يرون أن الوسيلة الاتصالية المستعملة في الجامعة تتمثل في المحاضرات بنسبة 57,5% تليها المؤتمرات بنسبة 27,5% ثم المعارض بنسبة 5% وأخيرا المواقع الالكترونية بنسبة 4%

الجدول رقم 17 يوضح: تطور الاتصال الخارجي في الجامعة

رقم	السؤال	بدائل إجابة	التكرار	النسبة المئوية %
17	هل تطور الاتصال الخارجي في الجامعة؟	نعم	35	87,5%
		لا	5	12,5%
		المجموع	40	100%

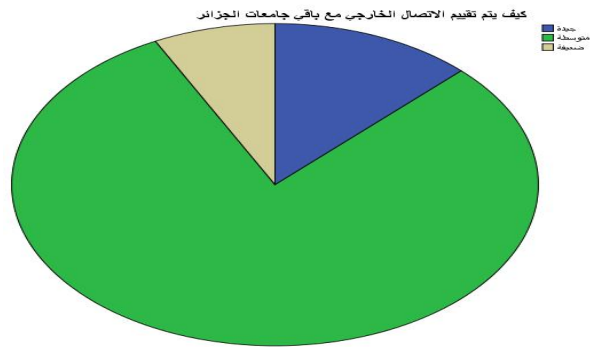
من خلال الجدول نبين أن اغلب المبحوثين اجابو بنعم بنسبة 87,5% بينما كانت نسبة 12,5% على الاقتراح لا.



### الجدول رقم 17 يوضح كيف يتم تقييم الاتصال الخارجي مع باقي جامعات الجزائر

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة	رقم الجدول
12,5%	5	جيدة	17 كيف يتم تقييم الاتصال الخارجي مع باقي جامعات الجزائر
80%	32	متوسطة	
7,5%	3	ضعيفة	

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين اجابو عن الاقتراح الثاني بنسبة 80% و يليه الاقتراح الأول بنسبة 12,5% ثم الاقتراح الثالث بنسبة 7,5%.



## تحليل الجداول المركبة:

### الجدول رقم 01 يوضح العملية الاتصالية داخل الجامعة

المجموع	السن						الجنس				بدائل الإيجابية	
	من 46 فما فوق		33 إلى 45		من 20 إلى 32		أنثى		ذكر			
نسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 100	05	0	00	% 7,14	02	%30	03	%8,6	02	17,6	03	فعالة
% 100	33	100	02	% 89,28	25	60%	06	% 86,9	20	76,4	13	متوسطة
% 100	02	0	00	% 3,47	01	10%	01	% 4,34	01	% 5,08	01	غير فعالة
% 100	40	100	02	%100	28	100	10	%100	23	% 100	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ إن اغلب الذكور يرون أن العملية الاتصالية داخل الجامعة متوسطة بنسبة %76,47 ثم فعلة بنسبة %17,64 مقابل %5,08 غير فعالة أما بالنسبة للإناث فيرون أن العملية الاتصالية داخل الجامعة متوسطة بنسبة %86,09 ثم فعالة بنسبة %8,06 مقابل نسبة %4,34 غير فعالة وعليه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث يرون أن العملية الاتصالية داخل الجامعة متوسطة وفعالة وهذا راجع إلى بعض العراقيل التي يواجهها الموظف أثناء ممارسته للعملية الاتصالية ونجد ممن ينظرون أنها عملية فعالة وذلك نظرا للتطور الذي يعرفه الاتصال الداخلي في الإدارة خاصة في الآونة الأخيرة. وغير فعالة تمثل شخصين ربما تفسر بعدم الرضا ومسايرة الوضع .

أما بالنسبة إلى العملية الاتصالية داخل الجامعة حسب متغير السن نجد أنها متوسطة بنسبة %60 للذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 32 ثم فعالة بنسبة 30 مقابل 10 غير فعالة أما

الدين تتراوح أعمارهم بين 33 إلى 45 يرون أن العملية الاتصالية داخل الجامعة متوسطة بنسبة 89.28% ثم فعالة بنسبة 7,14% مقابل 3,57% غير فعالة أما الذين تفوق أعمارهم 46 سنة يرون أنها متوسطة بنسبة 100% ومنه نستنتج أن اغلب أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 32 و 33 إلى 45 يرون إن العملية الاتصالية متوسطة وهذا راجع إلى السير الحسن للعملية الاتصالية داخل الجامعة.

## الجدول رقم 02 يوضح تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة

المجموع	السن						الجنس				بدائل الإجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 إلى 45		من 20 إلى 32		أنثى		ذكر			
نسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 100	26	% 100	02	57,1 %9	16	%80	08	60,8 %6	14	%71	12	لا
% 100	14	00	00	% 42,8 5	12	%20	02	39,1 %3	09	% 29,41	05	نعم
% 100	40	% 100	02	% 100	28	% 100	10	% 100	23	%100	17	المجموع

من الإناث اجابو % المجيبين ب لا بنسبة 60,86%29,41%سبة 71 مقابل بنعم مقابل 39,13 اجابو ب لا وعليه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث يرون أن هناك تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة وهذا راجع إلى تطبيق مبادئ الاتصال في التعامل مع الموظفين في ما بينهم من خلال الاعتماد على احدث الوسائل التكنولوجية التي بإمكانها تسهيل العملية الاتصالية والتواصل سواء بين الأعضاء أو بين المصالح والأقسام .

أما بالنسبة لتحسن العملية الاتصالية داخل الجامعة حسب متغير السن نجد امن 80% الدين اجابو بنعم تتراوح أعمارهم من 20 إلى 32 مقابل 20 اجابو ب لا أما بالنسبة للدين تتراوح أعمارهم من 33 الى 45 أجابوا بنعم بنسبة 57.19% فيما تتمثل نسبة الادارين 42.85% الدين لا يشعرون بوجود تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة أما الدين تزيد أعمارهم عن 46 سنة معظمهم أجابوا بنعم بنسبة 100 ومنه نستنتج أن معظم الإداريين الدين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 32 ومن 33 ال 45 يرون أن هناك تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة بنسبة 80 و 57,19% وهذا راجع الى الإستراتيجية التي تعتمدها الجامعة جراء العملية الاتصالية .

### الجدول رقم 03 يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام

المجموع	السن						الجنس				بدائل الإجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 إلى 45		من 20 إلى 32		انثى		ذكر			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
28%	01	50%	01	71,4%	20	70%	07	73,9%	17	64,7%	11	نعم
12%	01	50%	01	28,57%	08	30%	03	26,0%	06	35,29%	06	لا
40%	02	100%	02	100%	28	100%	10	100%	23	100%	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب الذكور يرون أن الاتصال الداخلي يلعب دورا في تسهيل أما بنسبة 35,29 لا يرون أن هناك تسهيل في المهام . أما 64,7% مهامهم وهذا بنسبة 26,08% بالنسبة للإناث فمعظمهم يرون أن هناك تسهيل في المهام بنسبة 73,09 مقابل 26,08

الدين أجابوا ب لا وعليه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث يرون أن هناك تسهيل في المهام داخل الجامعة وهذا راجع إلى خلق جو عمل يسوده التعاون والتفاهم وبالتالي تحقيق أقصى الأهداف المرجوة والمسطرة وضمان السير الحسن للجامعة .

أما بالنسبة لمساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام حسب متغير السن نجد أن اغلب الإداريين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 الى 30 يرون أن هناك تسهيل في أداء المهام بنسبة منهم لا يرون أن الاتصال يسهل مهامهم أما الذين تتراوح أعمارهم % 30 مقابل 70% مقابل الدين أعمارهم فوق %71,4 من 33 الى 45 معظمهم يرون أن هناك تسهيل بنسبة هام في حين 50 لا يساهم في % 46 منهم يرون أن هناك مساهمة في تسهيل المهام تسهيل المهام ومنه نستنتج إن هناك مساهمة في الاتصال الداخلي في تسهيل المهام داخل الجامعة من خلال ما صرح به الإداريين وهذا راجع إلى التقنيات والوسائل التي تعتمد عليها الجامعة في توصيل رسائلها إلى متعامليها .



## المحور الثالث يوضح:مكانة الاتصال داخل الجامعة

### الجدول رقم 04 يوضح:سهولة في الاتصال مع الإدارة

المجموع	السن						الجنس				بدال الإجابة	
	من 46 فما فوق		/، 33 الى 45		من 20 الى 32		أنثى		ذكر			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 100	12	%50	02	%10	06	%20	04	%8,6	04	% 23,5	08	دائما
% 100	28	00	00	% 39,28	22	%30	06	% 41,3	19	% 26,4	09	أحيانا
% 100	40	50	02	%50	28	%50	10	%50	23	%50	17	نادرا
% 100	80	% 100	04	%100	56	% 100	80	%100	46	% 100	34	المجموع

26,0% ممن يرون أن الاتصال مع الدارة أحيانا مقابل 23.05 % 1 من المستجوبين يرون أن هناك اتصال مع الإدارة دائما أما بالنسبة للإناث يرون أن الاتصال مع الإدارة نادرا بنسبة 50% وأحيانا 41,3% ودائما 8.6% وعليه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث يرون أن الاتصال مع الإدارة نادرا ما يكون وهذا راجع إلى عدم قدرتهم مع الانسجام والتواصل مع وسطهم المهني .

أما بالنسبة لسهولة الاتصال مع الإدارة حسب متغير السن نجد أن 50% من الذين تتراوح أعمارهم من 20 الى 32 أن الاتصال مع الإدارة يكون نادرا في حين 30% ممن يرون انه يوجد اتصال مع الإدارة في بعض الأحيان وبنسبة 20% يكون الاتصال دائما أما الفئة التي

تتراوح أعمارهم ما بين 33 إلى 45 يرون أن هناك سهولة الاتصال مع الإدارة تكون نادرا بنسبة 50% و 39,28 أحيانا و 10 دائما أما بالنسبة للذين تفوق أعمارهم 46 سنة 50% منهم يرون أن الاتصال مع الإدارة يكون دائما وأحيانا ومنه نستنتج أن الاتصال مع الإدارة داخل الجامعة يكون نادرا في جميع الفئات وهذا راجع إلى نقص في إدراج أيام الاستقبال نظرا لانشغالاته الدائمة بأمر الجامعة.

#### الجدول رقم 05 يوضح: الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالاتك مع الإدارة

النسبة	من 46 فما فوق		من 33 إلى 45		من 20 إلى 32		أنثى		ذكر		
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 100	36	01	%25	27	%48	08	%40	21	%46	15	الاتصال الشخصي
% 100	04	01	%25	01	%1,7	02	%10	02	%04	02	الانترنت
% 100	40	02	%50	28	%50	10	%50	23	%50	17	الهاتف
% 100	80	04	%	56	%	20	%	46	%	34	المجموع
100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الذكور يعتمدون على الهاتف في الاتصال مع الإدارة بنسبة 50 و 44 بالنسبة للاتصال الشخصي مقابل 5,88% باستعمال الانترنت، أما بالنسبة للإناث فمعظمهم يعتمدون على الاتصال الشخصي و الهاتف بنسبة 50% ومنه نستنتج أن أغلب الذكور و الإناث يعتمدون على الاتصال الشخصي والهاتف كوسيلتين للاتصال مع الإدارة وهذا راجع إلى سهولة استخدام الهاتف خاصة إذا تعلق الأمر بالوقت، وكذا تعزيز الروابط عن طريق الاتصال الشخصي وخلق جو مريح وثقة متبادلة بين الطرفين.

أما بالنسبة للوسيلة التي يعتمد عليها في الاتصال مع الإدارة حسب متغير السن نجد أن 50% من الذين تتراوح أعمارهم 20 إلى 32 يستعملون الهاتف في الاتصال بالإدارة و40% عن طريق الاتصال الشخصي 10% باستخدام الانترنت أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 33 إلى 45 يستعملون الهاتف بنسبة 50% و الاتصال الشخصي بنسبة 48% مقابل الانترنت بنسبة 1,7% أما الذين تفوق أعمارهم 46 فما فوق يعتمدون في إتصالهم مع الإدارة على الهاتف ومنه نستنتج أن الوسيلة التي يعتمد عليها في اتصاله مع الإدارة متمثلة في الهاتف ثم يليها الاتصال الشخصي وهذا راجع إلى توفر الهاتف الثابت في كل مكتبة من مكاتب الجامعة والروح الجماعية التي تلعب دور في تعزيز الاتصال الشخصي.

#### المحور الرابع: استراتيجيه الاتصال الداخلي بالجامعة.

#### الجدول رقم يوضح المشاركة في اتخاذ القرار

المجموع	السن						الجنس				بدائل الإجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 إلى 45		من 20 إلى 32		انثى		ذكر			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
100%	20	%100	02	%35,71	10	80%	08	37%	09	%64,70	11	نعم
%100	20	00	00	64,28%	18	20%	02	%58,33	14	35,2%	06	لا
%100	40	100%	02	100%	28	%100	10	100%	24	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64,70 من الذكور أجابوا بنعم أي ممن يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح التوجيهات بينما نلاحظ نسبة 35,29 أجابوا بأنه

لايسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات وذلك لعدة أسباب منها أنهم من الموظفين والعمال الجدد، أما بالنسبة للإناث 37% منهم يرون أنه يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار في حين 58,33% ممن يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، وعليه نستنتج أن أغلب الذكور يسمح لهم في اتخاذ القرار عكس الإناث الذين يرون أنه لا يسمح لهم باتخاذ القرار أو طرح بعض التوجيهات بنسبة 58,33% وهو راجع إلى أن أغلب موظفي الجامعة من صنف الرجال.

أما بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات أو خارج بعض التوجيهات حسب السن نجد أن 80% من الذين تتراوح أعمارهم من 32,20 ممن لا يسمح لهم بالمشاركة باتخاذ القرار أو طرح التوجيهات وبنسبة 20% ممن لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما الذين تتراوح أعمارهم من 33 إلى 45 نجد 64,28% ممن لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار في المقابل 35,71% ممن يسمح لهم في المشاركة باتخاذ القرار أو التوجيهات، أما الذين تفوق أعمارهم 46 قدر بنسبة 100% في المشاركة. وعليه نستنتج أن أغلب المجيبين بنعم تتراوح أعمارهم من 20 إلى 32 بنسبة 80% أي الذين يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار على عكس الذين تتراوح أعمارهم من 33 إلى 45 لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 64,28 وهو راجع إلى عدة أسباب منها: أنهم من الموظفين والعمال الجدد.

الجدول رقم 7 يوضح عامل الوساطة يلعب دورا في فعالا في توصيل رسالتك  
وتحسين عملية الاتصالية بالإدارة

المجموع	السن						الجنس				بدائل الاجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 الى 45		من 20 إلى 32		أنثى		ذكر			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
100 %	23	% 100	02	% 53,57	15	60% 06	06	% 73,91	17	% 82,35	14	نعم
100 %	17	00	00	% 46,42	13	%40 04	04	% 26,08	06	% 17,64	03	لا
100 %	40	100 %	02	% 100	28	100 %	10	% 100	23	100 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب الذكور يرون أن عامل الوساطة يلعب دورا في تحسين عملية الاتصال بحيث تمثل ب 82,35% في حين % 17,64 يعتبرون أن عامل الوساطة يلعب دورا في توصيل رسالتهم أما بالنسبة للإناث % 73.91 منهم من يعتبرون أن عامل الوساطة يلعب دورا في توصيل رسالتهم وبنسبة %26,08 نفو ذلك ومنه نستنتج أن اغلب الذكور يرون أن عامل الوساطة له دور فعال في عملية وتوصيل وتحسين عملية الاتصال في الإدارة على عكس الإناث يرون أن لا وجود لعامل الوساطة في الاتصال بالإدارة وهذا راجع إلى الاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر بشكل كبير لتحقيق المبتغى

أما بالنسبة لعامل الوساطة في توصيل الرسالة وتحسين عملية الاتصال بالإدارة حسب متغير السن نجد %60 من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 32 يرون ان عامل الوساطة يلعب دور في تحسين عملية الاتصال بالإدارة أما % 40 لا يرون ذلك ،مقابل الذين تتراوح أعمارهم من 33 إلى 45 يرون أن عامل الوساطة يلعب دورا في توصيل

الرسالة بنسبة %53.57 أما الدين تفوق أعمارهم 46 سنة يرون أن عامل الوساطة يلعب دورا فعلا بنسبة %100، ومنه نستنتج أن اغلب الفئات العمرية ترى أنها أصبحت تعتمد على الوساطة كوسيلة فعالة في ممارسة الاتصال داخل الإدارة وتساهم بشكل كبير في تحقيق الهدف المرجو وهذا راجع الى سهولة التعامل وسرعة توصيل المعلومة إلى الطرف الآخر.

### الجدول رقم 08 يوضح ضرورة وجود شبكة إعلامية داخلية في تسهيل عملية الاتصال

المجموع	السن						الجنس				بدائل الإجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 الى 45		من 20 الى 32		أنثى		ذكر			
	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
% 100	31	100 %	02	% 75	21	80%	08	% 69,56	16	% 88,2 3	15	نعم
100 %	09	00	00	% 25	07	%20	02	% 43	07	% 11,7 6	12	لا
% 100	40	100 %	02	100%	28	% 100	40	%100	23	100	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة %88.23 من فئة المستجوبين توجد لديهم شبكة اتصالات إعلامية داخلية في حين %11,76 ممن تتوفر لديهم شبكة اتصالات إعلامية أما بالنسبة للإناث نجد %69.56 لديهم شبكة لتسهيل عملية الاتصال أما %30.43 ليس لديهم شبكة في تسهيل عملية الاتصال وعليه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث يرون ضرورة وجود شبكة لتسهيل عملية الاتصال داخل الجامعة وهذا راجع إلى أن اغلبهم يتركزون في المصالح التي تتولى المسؤوليات الكبرى.

أما بالنسبة إلى ضرورة وجود شبكة الانترنت في عملية الاتصال داخل الجامعة حسب متغير السن نجد أن نسبة 80 من الذين تتراوح أعمارهم من 20 الى 32 يرون أن هناك شبكة انترنت تساهم في تسهيل عملية الاتصال مقابل 20 ممن يرون أنها عملية عادية فيما ترى فئة من المستجوبين تتراوح أعمارهم من 33 الى 45 ضرورة وجود شبكة الانترنت داخل الجامعة لتسهيل عملية الاتصال قدرت بنسبة 75 في حين % 25 يستعملون شبكة الانترنت هم الذين تزيد أعمارهم عن 46 فما فوق نجدهم بنسبة % 100 يرون من ضرورة توفر شبكة الانترنت بالجامعة ومنه نستنتج أن معظم الإداريين يفضلون وجود شبكة الانترنت بشكل كبير داخل الجامعة وهذا راجع إلى تسهيل عملية الاتصال وسرعة الأداء في توصيل المعلومة.

### المحور الخامس يوضح: عوائق وصعوبات الاتصال الداخلي بالجامعة

الجدول رقم 09 يوضح هل سبق وان حدث لك مشكل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة؟

المجموع	السن						الجنس				بدائل الإجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 إلى 45		من 20 إلى 32		أنثى		ذكر			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 100	31	100 %	02	75%	21	80%	08	56,52 %	13	%	11	نعم
100 %	09	00	00	25%	07	20%	02	43,47 %	10	%	06	لا
100 %	40	% 100	02	100 %	28	% 100	10	% 100	23	100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب الذكور يرون أن هناك مشاكل في الاتصال بين الموظف والإدارة بنسبة %64.70 و %35,29 ليس لديهم أي مشاكل في الاتصال بين الموظف والإدارة أما بالنسبة للإناث %56,52 ليس لديهم أي مشاكل مع الإدارة و %43,47 يواجهون مشاكل مع الإدارة وعليه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث ليس لديهم أي مشاكل مع الإدارة وهذا راجع إلى اهتمام كل موظف وإتمامه بدائه خلال أوقات العمل في وقتها المحدد .

أما بالنسبة لمشاكل الاتصال بين موظفين والإدارة حسب متغير السن نجد أن %80 ممن تتراوح أعمارهم من 20 إلى 32 ليس لديهم أي مشاكل في الاتصال مع الإدارة في المقابل نجد %20 لديهم مشاكل في الاتصال مع الإدارة أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 33 و 45 ليس لديهم أي مشاكل بنسبة %75 مقابل 25 منهم يواجهون مشاكل في الاتصال مع الإدارة أما الذين تفوق أعمارهم 46 ليس لديهم أي مشاكل مع الإدارة %100 وعليه نستنتج أن اغلب الفئات العمرية ليس لديهم أي مشاكل في الاتصال مع الإدارة وهذا راجع إلى التواصل المستمر بين رؤساء المصالح وإعطاء الموظف الحق في إبداء آراءه اتجاه مواضيع معينة



## الجدول رقم 10 يوضح طبيعة المشاكل الاتصالية داخل الجامعة

المجموع	السن						الجنس				بدائل الإجابة	
	46 فما فوق		من 33 إلى 45 من		من 20 إلى 32		أنثى		ذكر			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 100	22	100 %	02	57,14 %	16	40 %	04	56,5 %	13	% 52,9 4	09	مشاكل متعلقة بالإدارة
% 100	11	00	00	32,14 %	09	20 %	02	% 30,43	07	% 23,5	04	بالوسيلة
% 100	07	00	00	% 10,71	03	40 %	04	,13 %04	03	% 23,5	04	بظروف المال
% 100	40	% 100	02	100%	28	100 %	10	100 %	23	% 100	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب الدكتور لديهم مشاكل متعلقة بالإدارة بنسبة 52,94 وبنسبة 23,5 مشاكل متعلقة بالوسيلة وبنسبة 23,5% مشاكل متعلقة بظروف المال أما بالنسبة للإناث نجد 56,5 % لديهم مشاكل متعلقة بالإدارة في المقابل 30,43% لديهم مشاكل متعلقة بالوسيلة و 13,04% مشاكل متعلقة بظروف المال وعليه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث يرون أن طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها الجامعة هي مشاكل متعلقة بالإدارة وهذا راجع إلى اختلاف تكوينهم ومستواهم العلمي والثقافي والاجتماعي.

إما بالنسبة لطبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها الجامعة حسب متغير السن نجد أن 40 من الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 32 لديهم مشاكل متعلقة بالإدارة و بظروف المال أما بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم من 33 إلى 45 يرون أن هناك مشاكل متعلقة بالإدارة بنسبة 57,14% وبالوسيلة بنسبة 32,14 % و 10,71% مشاكل متعلقة بظروف المال أما الذين

تفوق أعمارهم فوق 46 أجابوا بنسبة 100% مشاكل متعلقة بالإدارة ومنه نستنتج أن طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها الجامعة هي مشاكل متعلقة بالإدارة وهذا راجع إلى عدم إعطاء المواطن الحرية الكاملة في إعطاء رأيه والتعبير عن الأفكار التي تؤدي به إلى تمام عملية على أكمل وجه.

### الجدول رقم 11 يوضح:الصعوبات عند تقديم الشكاوي

المجموع	السن						الجنس				بدائل الاجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 الى 45		من 20 الى 32		انثى		ذكر			
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
% 100	15	50%	01	% 39,28	11	30%	03	% 43,47	10	29,4 %1	05	نعم
100 %	25	50%	01	60,71 %	17	70%	07	% 56,52	13	% 70,5 8	12	لا
100 %	40	% 100	02	100%	28	100 %	10	100%	23	100 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الذكور ليس لديهم صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة بنسبة 70,58% أما 29,41% لديهم صعوبات في تقديم الشكاوي ,أما بنسبة للإناث فأغلبهم يجدون صعوبة في تقديم الشكاوي بنسبة 56,52% و 43,17% ليس لديهم أي صعوبة ومنه نستنتج أن أغلب الذكور والإناث لاتوجد لديهم صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة وهذا راجع إلى التعامل الجيد مع الإدارة وإلغاء الحواجز بين الموظف والإدارة .

أما بالنسبة للصعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة حسب متغير السن نجد 70% من الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 32 ليس لديهم أي صعوبات وبنسبة 30% لديهم صعوبات في تقديم الشكاوي أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 33 إلى 45 ليس لديهم صعوبات في تقديم

الشكاوي بنسبة %60,71 مقابل %50 من الذين تفوق أعمارهم 46 سنة بنسبة %50 ومنه نستنتج أن لا يوجد صعوبات ومنه نستنتج أنه لا يوجد صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة حسب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 32 و33 إلى 45 وهذا راجع إلى أسلوب التعامل الجيد والهادف من طرف الموظفين خلال اتصالهم بالإدارة.

### المحور الخامس: الاتصال الخارجي في الجامعة

#### الجدول رقم 12 يوضح: الاتصال الخارجي بين مختلف المؤسسات

المجموع		الجنس										بدائل الاجابة
		من 46 فما فوق		من 33 الى 45		من 20 الى 32		انثى		ذكر		
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
% 100	33	100 %	02	78,57 %	22	90 %	09	78,26 %	18	% 88,2 3	15	نعم
100 %	07	00	00	,21 42%	06	10 %	01	21,73 %	05	% 11,7 6	02	لا
100 %	40	100	02	100%	28	% 100	10	100%	23	% 100	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الذكور يرون أن هناك اتصال خارجي بين الجامعة ومختلف المؤسسات بنسبة %88,23 أما النسبة المتبقية %11,76 أنه لا يوجد اتصال خارجي بين الجامعة ومختلف المؤسسات أما بالنسبة للإناث %78,26 يرون أن هناك اتصال خارجي بين الجامعة و مختلف المؤسسات بنسبة %21,73 و8 يرون أن هناك اتصال ومنه نستنتج أن أغلب الذكور والإناث يرون أن هناك اتصال خارجي بين الجامعة و مختلف المؤسسات وهذا راجع إلى احتكاك الجامعة بمؤسسات أخرى قصد تطوير البحث العلمي والتعريف بالجامعة وبأهم إنجازاتها.

أما بالنسبة للاتصال الخارجي للجامعة ومختلف المؤسسات حسب متغير السن نجد % 90 من الذين تتراوح أعمارهم 20 إلى 32 يرون أن هناك اتصال بين الجامعة ومختلف المؤسسات في حين نجد % 78,57 أجابوا بنعم لوجود اتصال خارجي بين الجامعة ومختلف المؤسسات مقابل % 21,42 ممن يرون أنه لا يوجد للاتصال الخارجي أما الذين تفوق أعمارهم 46 سنة بنسبة % 100 أجابوا بنعم لوجود اتصال بين الجامعة ومختلف المؤسسات ومنه نستنتج أن مختلف الفئات العمرية أكدت على وجود اتصال خارجي بين الجامعة ومختلف المؤسسات بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى الحفاظ على مكانة الجامعة وتعزيز الروابط لخدمة الصالح العام للجامعة.

### الجدول رقم 13 يوضح: طبيعة الاتصال الخارجي بالجامعة

المجموع	السن						الجنس				بدائل الاجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 الى 45		من 20 الى 32		الانثى		ذكر			
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
100 %	23	100 %	02	% 50	14	% 70	07	% 60,86	14	% 52,94	09	متكررة
% 100	14	00	00	42,85 %	12	20 %	02	% 26,08	06	% 47,05	08	غير متكررة
% 100	03	00	00	% 7,14	02	10 %	01	13,04 %	03	00	00	منعدمة
100 %	40	% 100	02	100 %	28	100 %	10	% 100	23	100 %	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الذكور أجابو بنسبة % 52,94 بأن طبيعة الإتصال بالجامعة متكررة أما بنسبة % 47,5 غير متكررة أما بالنسبة للإناث % 60,08 يرون طبيعة

الإتصال في الجامعة متكررة وغير متكررة بنسبة % 26,08 ومنعدمة بنسبة % 13,04 ومنه نستنتج أن أغلب الذكور و الإناث يرون أن طبيعة الإتصال في الجامعة متكررة وهذا راجع إلى عدم تلقي الرد من طرف المؤسسات الخارجة في وقته المحدد وبالتالي تكرر العملية الإتصالية من طرف الجامعة .

أما بالنسبة لطبيعة الإتصال في الجامعة حسب متغير السن نجد %70 ممن تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 32 يرون أن طبيعة الإتصال في الجامعة متكررة وبنسبة 20 غير متكررة وبنسبة 10 منعدمة أما بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم بنسبة % 33,45 يرون أن طبيعة الإتصال في الجامعة متكررة بنسبة % 50 وغير متكررة بنسبة % 42,85 ومنعدمة بنسبة % 7,14 أما الذين تفوق أعمارهم 46 سنة أجابو بنسبة 100 على أن طبيعة الإتصال متكررة في الجامعة ومنه نستنتج أن أغلب الفئات العمرية يرون أن طبيعة الإتصال في الجامعة متكررة وهذا راجع إلى تماطل بعض المسؤولين في أداء عملهم .

رقم 14 يوضح كيف يتم الاتصال الخارجي

المجموع		السن						الجنس				بدائل الاجابة
		من 46 فما فوق		من 33 الى 45		من 20 الى 32		الانثى		ذكر		
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
100 %	23	% 50	01	% 50	14	% 80	08	% 53,57	15	% 47, 5	08	الهاتف
% 100	13	50	01	% 35	10	% 20	02	% 53,57	05	% 47,5	08	الفاكس
% 100	04	00	00	% 14,8	04	% 00	00	% 13,4	03	5.88	01	الانترنت
100 %	40	% 100	02	100%	28	100 %	40	% 100	23	100 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الذكور يرون أن الاتصال الخارجي في الجامعة يتم عن طريق الهاتف و الفاكس بنسبة % 47,05 بينما عند الإناث بنسبة % 53,57 ومنه نستنتج أن الجامعة تعتمد في اتصالها الخارجي على الهاتف والفاكس وهذا راجع إلى أنها أسهل وسيلتين يمكن من خلالها التواصل مع المحيط الخارجي للجامعة ونظرا لتوفرها على مزايا تتمثل في السرعة في اتصال المعلومة واقتصاد الجهد والوقت .

أما بالنسبة للاتصال الخارجي للجامعة حسب متغير السن نجد أن % 80 من الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 32 يرون أن الاتصال الخارجي في الجامعة يتم عبر استخدام الهاتف بنسبة % 50 ممن تتراوح أعمارهم ما بين 33 إلى 45 أما الذين تفوق أعمارهم 46 سنة يرون أن الجامعة تعتمد على الهاتف والفاكس بنسبة % 50 ومنه نستنتج أن عملية الاتصال الخارجي في الجامعة حسب فئات العمرية يتم عن طريق الهاتف والفاكس وهذا راجع إلى سهولة استخدام لدى جميع موظفي الجامعة وتوفره في جميع مكاتبها الداخلية

#### الجدول رقم 15 : يوضح الوسائل الاتصالية المستعملة في الجامعة

المجموع	السن			الجنس		بدائل الاجابة
	من 46 فما	من 33 الى 45	من 20 الى 32	امنى	ذكر	

		فوق										
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 100	23	50 %	01	% 57,14	16	60 %	06	69,56 %	16	% 41,17	07	المحاضرات
% 100	11	50%	01	28,57 %	08	20		17,39 %	04	% 41,17	07	المؤتمرات
100 %	02	00	00	3,57%	01	10		8,69 %	02	00	00	المعارض
% 100	04	00	00	10,71 %	03	10		4,34 %	01	% 17,6	03	مواقع الانترنت

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الذكور يرون أن الجامعة تعتمد على المحاضرات والمؤتمرات في اتصالها بنسبة 71,17% أما بالنسبة للإناث يرون أن الوسيلة المستعملة في المحاضرات بنسبة 69,56% ثم تليها باقي الاقتراحات ومنه نستنتج أن أغلب الذكور والإناث يرون أن الوسائل الاتصالية المستعملة في الجامعة تتمثل في المحاضرات والمؤتمرات وهذا راجع إلى توفر الجامعة على قاعة المحاضرات والمؤتمرات وتلجأ الجامعة إلى المحاضرات من أجل تطوير البحث العلمي و اتصال الرسائل والمعلومات لجمهورها الداخلي والخارجي وكذلك احتضان الجامعة للملتقيات الوطنية بهدف تعزيز الروابط وكسب علاقات عامة جديدة تخدم مصالح الجامعة .

أما بالنسبة لوسائل الاتصال بالجامعة حسب متغير السن نجد أن 60 من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 32 و 33 إلى 45 يرون أن الوسيلة الاتصالية المستعملة في الجامعة المتمثلة في المحاضرات بنسبة كبيرة أما الذين تفوق أعمارهم 46 سنة يرون أن 50% تعتمد الجامعة في اتصالها على المحاضرات والمؤتمرات ومنه نستنتج أن أغلب الفئات العمرية



ترى أن الجامعة تعتمد في اتصالها 'على المحاضرات والمؤتمرات بصفة دائمة وهو راجع إلى تسهيل العمل أكثر بالإضافة إلى فتح المجال العلمي أمام الأساتذة لتبادل معلومات والأفكار

### الجدول رقم 16 يوضح تطور الاتصال الخارجي في الجامعة

المجموع	السن						الجنس				بدائل الاجابة	
	من 46 فما فوق		من 33 الى 45		من 20 الى 32		انثى		ذكر			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 100	35	100 %	02	% 85,71	24	%90	09	86,95 %	20	88,2 %	15	نعم
100 %	05	00	00	14,28 %	04	10%	01	13,04 %	03	11,7 %	02	لا
% 100	40	100		% 100	28	100 %	10	% 100	23	100 %	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الذكور يرون أن هناك تطور للاتصال الخارجي في الجامعة بنسبة % 88,23 في حين % 11,76 لا يرون أن هناك تطور في الاتصال الخارجي بينما % 86,95 من الإناث يرون إن الاتصال الخارجي في الجامعة تطور ومنه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث يرون أن هناك تطور في الاتصال الخارجي بالجامعة وهذا راجع إلى التعاملات المستمرة من طرف الجامعة مع باقي المؤسسات في أطار البحث العلمي والتكنولوجي والاحتكاك الدائم مع الجامعات المجاورة لها.

أما بالنسبة لتطور الاتصال الخارجي في الجامعة حسب متغير السن نجد أن اغلب الفئات العمرية ترى أن هناك تطور للاتصال الخارجي في الجامعة بنسبة % 90 وهذا راجع إلى

الانجازات التي تقوم بها الجامعة على المستوى الخارجي وتقديم الخدمات للمؤسسات في المجال العلمي دائما وذلك بغية القيام بالاجراءات الإدارية مع المؤسسات التي تتعامل معها.

### الجدول رقم 17: يوضح الاتصال الخارجي بين الجامعة وباقي جامعات الجزائر

المجموع	السن						الجنس				بدائل الإيجابية	
	من 46 فما فوق		من 33 الى 45		من 20 الى 32		أنثى		ذكر			
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
100 %	00	00	00	7,14 %	02	30%	03	4,34 %	01	23,52 %	04	جيدة
100 %	32	100 %	02	71,85 %	24	60%	06	91,30 %	21	64,70 %	11	متوسطة
100 %	03	00	00	7,14 %	02	10%	01	4,34 %	01	11,76 %	02	ضعيفة
100 %	40	100 %	02	100 %	28	100 %	10	100%	23	100 %	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب الذكور يرون ان الاتصال الخارجي مع باقي جامعات الجزائر متوسط بنسبة 64,70% وجيد بنسبة 23,52% وضعيف بنسبة 11,76% أما بالنسبة للإناث 91,30% منهم يرون أن الاتصال الخارجي مع باقي جامعات الجزائر متوسط ثم تليه الاقتراحات الأخرى بنسبة 4,34% ومنه نستنتج أن اغلب الذكور والإناث يقيمون الاتصال الخارجي مع باقي جامعات الجزائر على انه متوسط وهذا راجع إلى نقص الموظفين المختصين في مجال العلاقات الخارجية بالإضافة إلى نقص الوسائل التكنولوجية المتطورة.

أما بالنسبة لتقييم الاتصال الخارجي بن مختلف جامعات الجزائر حسب متغير السن نجد أن 60 ممن تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 على أنها متوسطة مقابل 85,71% بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم من 33 إلى 45 ومنه نستنتج أن اغلب الفئات العمرية ترى أن الاتصال الخارجي مع باقي الجامعات متوسط وهذا راجع والى نقص

### تحليل الأسئلة المفتوحة:

#### السؤال الرابع: لماذا تتصل الجامعة بالمحيط الخارجي؟

كانت اغلب الإجابات حول سؤال لماذا تتصل الجامعة بالمحيط الخارجي؟ كما يلي أن الجامعة تتصل بمحيطها الخارجي حتى يكون لها أكبر توسع من حيث المجال العلمي و كذلك للاستفادة من التجارب الآخرين و لإدماج الطلبة في المحيط التطبيقي أي تكوين الطالب كما يرى بعض المستجوبين بأن الجامعة تتصل بالمحيط الخارجي لأجل نقل المعلومات و الحصول على بعض الاستفسارات و ذلك من اجل تحقيق أهداف الجامعة و التعريف بنفسها و التعرف على الأعمال الخارجية، و تحقيق الخدمات الجامعية، كذلك من أجل الثقافة و التطلع على العالم الخارجي لكن من الناحية الايجابية حسب رأي المبحوثين دائما و يرى البعض أن طبيعة العمل تفرض ذلك لوجود مصالح مشتركة و لأجل تبادل الخبرات كذلك لإقامة مشاريع و انجازات متعلقة بتممية المحيط الجامعي بالإضافة إلى توسيع ثقافة الفرد من كل النواحي و لتوثيق العلاقات و ترابطها و السير الحسن لمهمة المؤسسة من اجل زيادة الفائدة و الخدمات التي تحتاجها الجامعة لصالح الموظفة الطالب الناتجة عن التنسيق ما بين الجامعة و الوزارة أو مؤسسات رسمية كما يرى البعض أن ذلك يتم لمتطلبات العملية الاقتصادية كالدعم المالي لبعض الملتقيات العلمية أو من اجل إبرام الاتفاقيات بهدف التاطير و البحث العلمي كما أن الجامعة تتصل بمحيطها الخارجي في نظر المستجوبين من اجل تقديم الخدمات للمؤسسات في مجال البحث العلمي دائما و ذلك بغية القيام بالإجراءات الإدارية مع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة و من اجل الاطلاع و مواكبة التغيرات الحاصلة في القوانين و أنظمة العمل كما رأى آخرون من اجل

برمجة الأعمال الموجهة و التطبيقية، و عقد الندوات و الأيام الدراسية و بصفة عامة يتم الاتصال بين الجامعة و المحيط الخارجي لضرورة العلاقة المتواجدة و للضرورة العلمية و الثقافية

#### السؤال الخامس: هل العملية الاتصالية الخارجية تؤدي دورها بالنسبة للجامعة؟

تمحور السؤال كما يلي على العملية الاتصالية الخارجية تؤدي دورها بالنسبة للجامعة فكانت إجابات المستجوبين متباينة حيث رأى بعض المبحوثين أن العملية الاتصالية الخارجية تؤدي دورها في الجامعة على أكمل وجه وذلك استنادا لقولهم بان الجامعة هي جزء من كل و إذا لم تتصل بالمحيط الخارجي فستكون معزولة و هذا ليس في صالح الجامعة و بما أن الشركاء الاجتماعيين يؤدون دورهم على أكمل وجه و العملية الاتصالية تساهم في التعريف الجامعة كما أن هذه الأخيرة تؤدي دورها بالنسبة للمعلومات الخاصة بالعمل و طريقة الأداء المهام و الإجراءات الإدارية فان عملية الاتصالية الخارجية تؤدي دورها بالنسبة للجامعة فهي تسهل العمل و تكسر الحواجز و المسافات.

و رأى بعض المبحوثين أن العملية الاتصالية الخارجية لا تؤدي دورها بالنسبة للموظفين لكن بالنسبة للأساتذة و الدكاترة نعم تؤدي دورها، و هم يرون انها لا تؤدي دورها في كل المجالات بل تقتصر على بعض الميادين فقط و ليس بالقدر الكافي و حتى من حيث الوسائل المستعملة فمثلا الجامعة و في إطار اتصالها الخارجي تغفل دور الانترنت حسب رأي المبحوثين دائما

#### السؤال التاسع: ماهي معوقات العلاقات العامة في الجامعة؟

من خلال إجابات المبحوثين حول المعوقات العلاقات العامة في الجامعة كانت كالاتي نقص التنظيم و الكفاءات و غياب روح الإبداع في الأفكار أو نقص الاهتمام بالعلاقات العامة و تأثيرها على مرد ودية الجامعة إضافة إلى ضعف الوعي بأهمية العلاقات العامة نقص في توصيل المعلومات في وقتها و تضييع الوقت في أداء الخدمة و سوء قنوات الاتصال بحيث يوجد الاتصال النازل فقط، البيروقراطية و السيطرة و التهميش و عدم توافق

التخصص مع الوظيفة و كذا نقص الكفاءات التنظيمية و الهياكل و المنشآت عدم الفهم الجيد لوظيفة العلاقات العامة في الجامعة و عدم تعاون بعض المسؤولين الإداريين، نقص الموارد البشرية المؤهلة عدم الاهتمام من طرف المنخرط بهذا النوع من العلاقات إضافة حدائة مكتب خلية الاتصال و العلاقات العامة في الجامعة و يشرف عليه فرد واحد بالإضافة إلى نقص الخبرة و الوسائل التقنية و عدم التنسيق بين المصالح.

**السؤال العاشر: ماهي الاقتراحات لتحسين الاتصال الخارجي والعلاقات العامة في الجامعة؟**

كان السؤال 10 حول اقتراحات المبحوثين بالنسبة لتحسين الاتصال الخارجي و العلاقات العامة في الجامعة فكانت الاقتراحات متعددة وهي:

عقد المزيد من المنتقيات و اللقاءات مع الجامعات الأخرى و كذا تغير بعض المسؤولين و الاهتمام أكثر بالجانب التكوين للطالب من حيث استقطاب الشركاء للسماح لهم بالقيام بالتوصيات التي تؤهلهم للحياة المهنية إضافة إلى الاتصال الدائم و المتواصل بين هياكل الجامعة و الحوار العمودي و الأفقي وكذا الشفافية و اخذ برأي جميع المشاركين في الوسط الجامعي و تحسين أسلوب التعامل مع الموظفين و تزويد الهياكل الجامعية بكل وسائل الاتصال و التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل أكثر إضافة إلى فتح المجال للموظفين لإظهار مهارتهم و قدراتهم و القضاء على البيروقراطية و تنظيم أبواب مفتوحة على الجامعة و تنظيم معارض في مختلف المجالات، تبادل المعلومات و عدم احتكارها و الاحترام المتبادل و المعاملة بالمثل تكرير الاتصال للاستفادة منها و من نتائجها، القيام بعملية الإشهار تقوم بها الجامعة عن طريق إصدار مجلة تصدرها خصيصا تعرض فيها إمكانياتها للدخول مع باقي المؤسسات في تعاون العلمي لدفع المؤسسات لعرض خدماتها فيما بعد.

و أخيرا قيام كل شخص بأداء واجبه على أحسن وجه.

في تنظيم المعارض في مختلف المجالات وجعل الابواب مفتوحة على الجامعة .



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان العبارة	رقم الجدول
22	يوضح عناصر العملية الاتصالية	01
23	الشكل يوضح نمط العجلة	01
24	يوضح نمط السلسلة	02
24	شكل يوضح نمط الدائرة	02
25	شكل يوضح نمط التشابه	04
26	شكل يوضح الاتصال على شكل واي	05
83	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
84	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	02
85	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
85	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	04
86	الجدول يوضح العملية الاتصالية داخل الجامعة	05
87	الجدول يوضح تحسين العملية الاتصالية داخل الجامعة	06
88	الجدول يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام	07
89	الجدول يوضح سهولة الاتصال الداخلي مع الإدارة	08
90	الجدول يوضح الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالاتك مع الإدارة	09
91	الجدول يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات أو خارج بعض التوجيهات	10
92	الجدول يوضح الدور الذي يلعبه عامل الوساطة في توصيل الرسالة	11
93	الجدول يوضح شبكة الاتصالات الإعلامية الداخلية	12
94	الجدول يوضح الاتصال الخارجي بين الجامعات ومختلف المؤسسات	13
95	الجدول يوضح طبيعة الاتصال في الجامعة	14
96	الجدول يبين كيف يتم الاتصال الخارجي في الجامعة	15

97	الجدول يوضح الوسائل الاتصالية المستعملة في الجامعة	16
98	الجدول يوضح تطور الاتصال الخارجي في الجامعة	17
	الجدول المركبة	
99	الجدول يوضح العملية الاتصالية داخل الجامعة	01
100	الجدول يوضح تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة	02
101	الجدول يوضح كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل المهام	03
102	الجدول يوضح سهولة في الاتصال مع الإدارة	04
103	الجدول يوضح المشاركة في اتخاذ القرار	05
104	الجدول يوضح دور عامل الوساطة في توصيل الرسالة وتحسين العملية الاتصالية	06
105	الجدول يوضح وجود شبكة اتصالات إعلامية داخلية	07
106	الجدول يوضح سوء الاتصال مع الإدارة	08
107	الجدول يوضح عوائق وصعوبات الاتصال الداخلي في الجامعة	09
108	الجدول يوضح الصعوبات التي تواجهها عند تقديم الشكاوي للإدارة	10
109	الجدول يوضح الاتصال الخارجي بين الجامعة ومختلف المؤسسات	11
109	الجدول يوضح طبيعة الاتصال الخارجي في الجامعة	12
110	الجدول يوضح كيف يتم الاتصال الخارجي في الجامعة	13
111	الجدول يوضح الوسائل الاتصالية المستعملة في الجامعة	14
112	الجدول يوضح تطور الاتصال الخارجي في الجامعة	15
113	الجدول يوضح تقييم الاتصال الخارجي بين باقي الجامعات	16
85	الجدول	17



# الملاحق

## أسئلة المقابلة

- ماهي وسائل الاتصال الداخلي المستعملة في الجامعة.
- ماهي الوسيلة الأكثر استعمالا؟ ولماذا؟
- هل تتم هناك اجتماعات بين الإدارة والعمال؟
- هل توجد مناقشة حرة وتبادل للآراء مع العمال؟
- هل تلعب خلية الاتصال دورا فعالا في في توطيد العلاقات العامة؟
- كيف ترون الاتصال في الجامعة وماذا تقترحون؟
- ماهي العوائق التي تواجه سير الاتصال الداخلي والخارجي في الجامعة؟
- ماهي وظائف الاتصال الداخلي والخارجي في الجامعة؟
- ماهي أنواع الاتصال الداخلي والخارجي في الجامعة؟