

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة

الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



الاتصال الداخلي في المؤسسة نموذج جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة دراسة حالة

مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم

تخصص :

تحت إشراف الاستاذة:

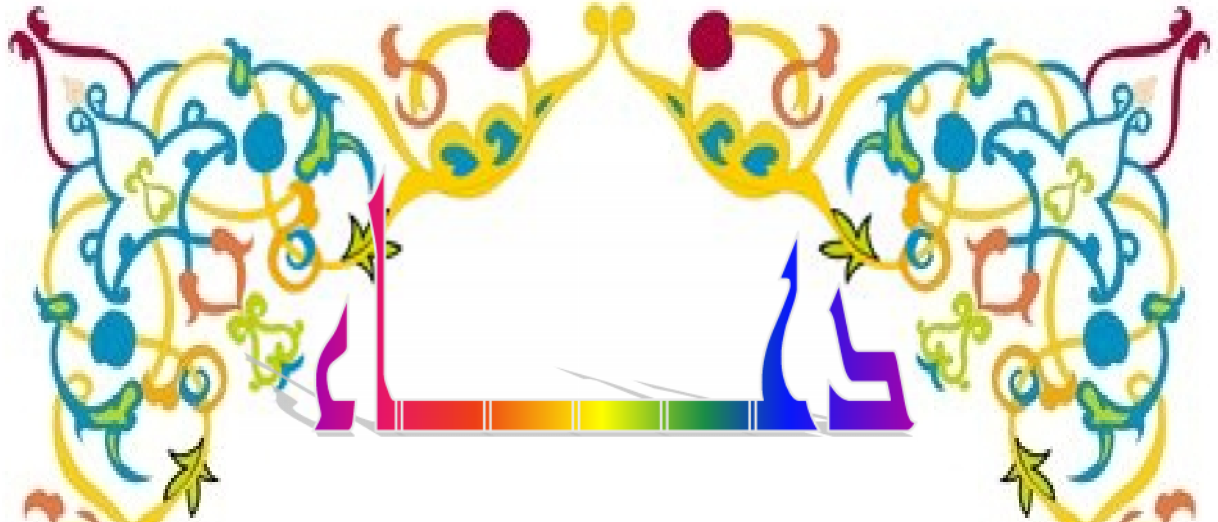
• بلعيا زهرة

إعداد الطالبتين

• فاطمة الزهراء

• حمزة مريم

السنة الجامعية: 2011/2010.



يارب لا تدعني اصاب بالغرور إذا نجحت ولا اصاب
باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما ان الفشل هو
المراتب الاولى التي تسبق النجاح.
يارب علمني ان التسامح هو اكبر مراتب القوة وان
الانتقام هو اول مظاهر الضعف.
يارب إذا جردتني من المال اترك لي الامل، وإذا
جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان.
يارب إذا اساءت إلى الناس اعطني شجاعة الاعتذار
وإذا اساء لي الناس اعطني شجاعة العفو.
يارب إذا نسيتك لا تنساني.



كلمة شكر

قال تعالى : "لأن شكرتم لا ازدنكم"

الحمد و الشكر لله الذي انعم علينا بنعمة العقل و ارشدنا إلى طريق العلم وهدانا دواما إلى ما فيه الصلاح و الثبات و جعل لنا من الصعب هين ، و امدنا بتوفيق منه لإتمام هذا العمل له وحده جلا جلاله حمدا يليق به وفضله علينا وعلى الناس اجمعين

الفء شكر إلى من قيل فيهم " من علمني حرفا صرفته له عبدا " جميع الاساتذة الذين ساهموا في تكويننا طيلة مشوارنا لدراسي و الفء شكر إلى الاستاذة المشرفة " بلعيا زهرة " التي نكن لها فائق الاحترام و التقدير و نتمنى لها دوام التالف و النجاح .

شكرا إلى كل من امدنا يد العون و ساهم في انجاز هذا العمل و الشكر الجزيل إلى الزوجين الكريمين كل من " ايوب و شريفة " و " محمد وليلى " و باقة امتنان و عرفان إلى كل من ساعدنا في إعداد هذه الدراسة و لو بكلمة

والحمد و الشكر لله ووفق الله الجميع فيما يحبه ويرضاه

اهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :

هادي الامة, منبر الظلمة, و الذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة , و حبيبنا محمد "ص" و

الذي نسال الله ان يجمعنا به يوم القيامة

إلى التي حملت مني تاجاً يعتدأ اولى اولوياتها, ففرحت لأفراحي, و حملت ما سينا العمر كله, و لم
تشتكي يوماً ثقل أوزاري, و التي ضحبت بسعادتها من اجلي, إلى الصدر العنون, و القلب الرفيق, إلى
أعز ما املك في هذه الدنيا:

"امى الغالية"

" اطال الله في عمرها "

إلى من اطلق سراحي إلى الحياة قبل ان ياخذ شبح الموت والدي " رحمه الله" و تغمده
برحمته الواسعة, اهديه هذا العمل عسى ان يكون فيه خير, و صلاح.

إلى اللواتي احطنني بالامل, و دعمنني طيلة مشواري الدراسي اخواتي: , و زوجها
, و ابنتها الغالية " حفظها الله.

إلى سدي في هذه الحياة إخوتي: , عماد,

إلى امي الثانية التي لطالما تمنيت النجاح لي " و بناتها: امال,

امينة, و زوجها عمر منصورى.

إلى مثلي , و قدوتى في هذه الحياة, و إلى رمز العطاء, قرة عيني اختي الغالية: " فريدة.

إلى صاحبة القلب الطيب, و النفس الخيرة جارتى و اختى : و زوجها و اولاد .

إلى اختى و صديقتى التي لم تلدها امي: " مزورة"

إلى كل صديقتى و اصدقائى الذين قضيت معهم احدى ذكرياتى و ترسخت اسمائهم في

ذاكرتى: شروق, عفاف, امال, اسيا, فريدة, حمزة.

إلى كل افراد عائلتي الكريمة من صغيرهم إلى كبيرهم كل واحد باسمه.

إلى كل من يعرفني من قريب او بعيد.

مريم

اهداء

بعد القنوت، و السجود لله شكرا على حسن توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع
الذي اهديه إلى :
اهدياني حياتهم، و كانا رمزا للعطاء، و الصبر و سمر الليلي من اجلي راحتني
و سجدا راجيين من المولى عز و جل ان يوفقني في حياتي:
إلى الحز ما املك في هذا الوجود

"والدي العزيزين حفظهما الله و اطال في عمهما"

إلى عوني و منبع راحتني إخوتي: "إيمان، اميرة، عادل"
إلى خفيفة الروح اختي التي لم تلدها امي "احلام"

إلى احلى ما منحتني الدنيا افراد عائلتي كل واحد باسمه.
إلى من كانت معها بداية مشواري و تعلمنا معا حروف الصداقة "مفازة"

إلى رفيقة دربي و رمز الوفاء و الإخلاص "اهل"

إلى من كانت سندي في السراء و الضراء و تقاسمت معها احلى الذكريات و امرها طيلة
الاربع سنوات: "

إلى من مايشته معهن اجمل اللحظات فاستولت اسماءهن على عرش قلبي صديقاتي
الطيبات: سعاد، اسيا، فريدة.

إلى من صنع حاضري و سيكون السند المتين لمستقبلي: خطيبي ياسين و إلى كل عائلته الكريمة.
و إلى كل من يعرفني من قريب او بعيد.

فاطمة الزهراء

خطة

الأدارة

- خطة الدراسة :
- مقدمة :
- الإطار المنهجي :
- الإشكالية
- التساؤلات
- أسباب اختيار الموضوع
- المنهج المستخدم
- أدوات الدراسة
- أهداف الدراسة
- العينة وإطارها الزمني
- الإطار النظري :
- I ماهية الاتصال المؤسساتي
- I.1 - تعريف الاتصال المؤسساتي
- I.2 أنواع الاتصال المؤسساتي
- I.3 وظائف وأهمية الاتصال المؤسساتي
- H الاتصال الداخلي
- II.1- تعريف الاتصال الداخلي
- II.2 وسائل الاتصال الداخلي
- II.3 شبكات الاتصال الداخلي
- III- إستراتيجية الاتصال الداخلي
- III.1 إعداد مخطط الاتصال
- III.2 أنواع وعناصر مخطط الاتصال
- III.3 أهداف مخطط الاتصال ووسائل تنفيذه
- الإطار التطبيقي :
- التعريف بالشهيد يحي فارس
- بطاقة فنية عن جامعة الدكتور يحي فارس
- تحليل الاستبيان واستخراج النتائج
- نتائج الدراسة
- مراجع
- ملاحق

العلم

مقدمة

باعتبار ان الإنسان دائم الاتصال مع الافراد الذين يعيشون معه في المجتمع بحيث يتصل بهم ويتصلون به للتعلم والإفادة من المعلومات و تحقيق الفهم وما إلى ذلك من اهداف يرمي إليها الافراد من احاديثهم ومناقشتهم ، ويعتقد الكثير من الناس ان الاتصال ماهي الا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية تعتمد على وسائل اتصال معروفة كالهاتف و التلفاز و الراديو ولكن في الحقيقة هي عكس ذلك لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة حيث يقول Simon" انه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم " فالاتصال يعد العصب الحيوي و المحرك الرئيسي لاي مؤسسه فهو من اهم المجددات الاساسية الايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين وعنصرا رئيسيا من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لاي مؤسسه ، ولا يمكن ان نتحدث عن الاتصال المؤسساتي دون ان نذكر الاتصال الداخلي والذي يعني تبادل المعلومات و الاراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات و التأثير بها فصد الوصول إلى الاهداف التي تصبو المؤسسه إلى تحقيقها و القواعد التي تحدد مواضيع ومحاور الاتصال الذي إلى خلق علاقات ناجحة مع الجمهور الداخلي، وباعتبار ان الجامعة هي من اهم المؤسسات التي لها مكانه هامه في الحياة الاجتماعية والتي تحظى باهتمام بالغ في انحاء العالم نظرا لما تساهم به من التعليم و التكوين العالي للفرد، حاولنا من خلال دراستنا هذه التركيز على المحيط الداخلي لجامعة يحي فارس بالمدينة و تسليط الضوء على الاتصال الداخلي للمؤسسه ، معتمدين في ذلك منهج دراسة حالة وتم تقسيم دراستنا هذه إلى ثلاثه جوانب :

الجانب المنهجي : والذي اتبعنا فيه منهجية علمية تعتمد على تحديد الإشكالية التساؤلات ، اسباب اختيار الموضوع ، اهداف الدراسة ، المنهج المستخدم ، ادوات الدراسة العينة وإطارها الزمني .

الجانب النظري : والذي تم التطرق فيه إلى مفهوم الاتصال المؤسسي بصفه عامه تم تعمقنا في الاتصال الداخلي وجميع جوانبه بنوع من التفصيل .

الجانب التطبيقي : والذي تم فيها إسقاط ما جاء في الجانب النظري في دراسة حاله الاتصال داخل جامعه يحي فارس بالمديه

الأطار المنهجي

الإشكاليه :

يقوم البناء الاجتماعي داخل المؤسسة على تحديد الدور الذي يلعبه ويقوم به كل فرد داخل هذا البناء المؤسساتي وهذا ما يجعل الفرد يشعر بقيمته ومكانته وسط هذه الجماعة , كما يفرض هذا الدور على الفرد القيام بوظائف متعددة تختلف فيما بينها من دور إلى اخر وتحقق في النهاية التكامل الاجتماعي والإداري داخل المؤسسة وذلك لارتباط وظيفه كل فرد حسب دوره بالآخرين ولا يمكن ان يقوم بهذه الوظائف كل فرد دون اتصاله بالآخرين فالاتصال لاستمرار العملية الإدارية داخل المؤسسة , ان له دور في تطوير خدماتها ومنشأتها إضافة إلى تطوير اداء اعضائها والعاملين بها وتحقيق نوع من الانسجام والتفاهم والتعاون بينهم إضافة إلى تحقيق نتائج ايجابية في كافة المجالات .

لذلك ارتأينا ان نقوم دراستنا هذه على محاولة معرفه كيفية صيرورة العملية الاتصالية الداخلية على مستوى جامعه الدكتوراه يحيى فارس بالمديه باعتبارها واحدة من المؤسسات ذات المكانة الهامة في الحياة الاجتماعية والتي تعتمد هي الاخرى على الاتصال الداخلي بشكل كبير خاصة وان جامعه المديه عرفت في الاونة الاخيرة توسعا هاما في هياكلها وافسامها وزيادة في عدد الكليات بها ، فاصبحت جل الاختصاصات بها تعتمد على الاتصال الداخلي بشكل فعال يسمح لها بضمان السير الحسن لمهامها وتحقيق النتائج و الاهداف المخطط لها . كما اصبح الاتصال الداخلي في جامعتنا الحافر الاول و العصب الاساسي في خلق جو من التوازن و الانسجام تحت شعار تحقيق الوحدة والتطور ومن خلال هذا كان لابد من طرح الإشكاليه التاليه :

ما طبيعه الاتصال الداخلي بجامعه يحي فارس بالمديه ؟

التساؤلات :

- 1 كيف تتم العملية الاتصالية بجامعة المدينة ؟
- 2 ماهي اهم انواع الاتصال الداخلي والاكثر ممارسه في جامعه المديه ؟
- 3 ماهي إمكانيات الاتصال الداخلي في جامعه المديه ؟
- 4 هل هناك إستراتيجية متبعة للاتصال الداخلي على مستوى جامعه المديه ؟
- 5 ماهي المشاكل والعراقيل التي يعاني منها الاتصال الداخلي في جامعه المديه ؟

اسباب اختيار الموضوع :

اسباب داتيه :

- 1 باعتبار اننا ندرس تخصص اتصال فان هذا خلق لدينا نوع من الميول واليافين بالاهميه التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسه لدا الفينا الضوء على موضوع الاتصال الداخلي في جامعتنا على وجه الخصوص
- 2 القيام بدراسة ميدانية تسمح لنا بالتقرب اكثر والتعرف على واقع الاتصال الداخلي بمؤسستنا الجامعيه

اسباب موضوعيه :

- 1 القيام بدراسة اكاديميه تعتمد على منهجية علميه واضحه تهدف للتعرف على واقع الاتصال الداخلي بجامعة المديه باعتبارها من إحدى اهم المؤسسات في الحياة الاجتماعيه
- 2 الحصول على دراسة ميدانية تسمح بالتوصل إلى معرفة ما إذا كان هناك إسقاط للاتصال المدروس كتخصص نظري على الاتصال المطبق في الواقع داخل الجامعة .
- 3 تزويد رصيد المكتبة بدراسة ميدانية ذات صلة بواقع الجامعة .

المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج السبيل و الخطوات التي يسلكها الباحث للوصول إلى الحقيقة وذلك بطرح ثلاث تساؤلات وهي :

أ- كيف نبدا ؟

ب- كيف نسير ؟

ج- ماهي النتائج المتوصل إليها ؟

وعليه فالمنهج هو الذي يساعدنا على ترتيب المعطيات وتنظيمها بعد ما كانت مشتتة , فكلما كانت المعلومات مرتبة كانت الاستفادة أكبر , يعتبر بمثابة المصفاة التي تصفي وتغربل الافكار المسبقة الناتجة من التنشئة الاجتماعية

وبما ان جامعه يحي فارس بالمديه هي مؤسسه تعتمد تقنيه الاتصال الداخلي كغيرها من المؤسسات الإدارية الأخرى , فانا دراستنا تقتضي استخدام منهج دراسة الحالة الذي يسمح ببلوغ معرفة معمقة عن هذه الدراسة وقد قدمت عدة تعاريف لهاد المنهج من بينها :

✓ يعرف عبد الباسط محمد حسن منهج دراسة حاله بانه " ذلك المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة باي وحدة سواء كانت فردا او مؤسسه او نظاما اجتماعيا او مجتمعا محليا او عاما ويقوم على اساس التعمق في دراسة مرحله معينه من تاريخ وحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعليمات علميه بالوحدة المدروسة او غيرها من الوحدات المتشابهة"¹

✓ كما يعرفه عامر إبراهيم بانه : " هو الذي يقوم على اساس اختبار وحدة إداريه واجتماعيه واحدة كان تكون مدرسه او مكتبه او قسما واحدا من اقسامها او فردا واحدا او جماعة واحدة من الاشخاص , عائله واحدة , صنف طلابي , مجموعة من الموظفين في قسم او إدارة من الإدارات"²

¹ عبد الباقي , قواعد البحث الاجتماعي , دار المعارف , 1974 , ص 35

² عامر إبراهيم , البحث العلمي , دار الشؤون الفنا , 1993 , ص 91

- ✓ " كما انه عبارة عن بحث متعمق لحاله محددة زمنيا ومكانيا وموضوعيا بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات اخرى متشابهة"¹
- ومن خلال هذه التعريفات يمكن تحديد خصائص منهج دراسة الحالة كما يا :
- ◀ هو طريقة للحصول على معلومات شاملة عن الحالات المدروسة
 - ◀ هو طريقه للتحليل الكيفي للظواهر والحالات
 - ◀ هو منهج يسعى إلى تكامل المعرفة لانه يعتمد على اكثر من اداة للحصول على المعلومات
 - ◀ يسمح بجمع كم هائل من المعلومات عن مجموعة من الحالات بحيث تكون منطلق لعدد من الفرضيات والتساؤلات .

¹ - غريب محمد سيد احمد , تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي

ادوات الدراسة :

الملاحظة :

الملاحظة في البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كتب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية بحيث يتمكن الباحث من مراقبه تصرفات وتفاعلات المبحوثين ومن التعرف على انماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية كما تعتبر من اهم ادوات البحث العلمي لكونها تتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوته عن قرب في إطارها وظروفها الطبيعية العادية غير المصطنعة , ويمكن كذلك ان تجري الملاحظة بهدف الحصول على معلومات كافية نوعيه ووصفيه لتصرفات ومواقف ينة وفق التعرف على خصائصها العامة او على معلومات كمييه إحصائية لعدد التكرارات وتصرفات معينة في إطار التوقع مما يحصل مستقبلا
كما ان الملاحظة هي اداة بحثية لجمع البيانات عن الظاهرة المدروسة من خلال المشاهدة والمتابعه المركزتين لتفاعلات الظاهرة محل الدراسة في حالتها الطبيعيه .
وهي تنقسم إلى نوعين : الملاحظة بالمشاركة , والملاحظة بدون مشاركة

- فالملاحظة بالمشاركة تعني لجوء الباحث إلى تتبع تطورات الظاهرة المدروسة من خلال الاندماج في وسط تفاعلات هذه الظاهرة ذلك عن طريق مشاركة الافراد المدروسين حياتهم اليومية خلال فترة الدراسة , مما يمكن الباحث من الملاحظة عن قرب او بما يعرف بالملاحظة من الداخل لمختلف تفاعلات واحاسيس افراد ظاهرة الدراسة .
- اما الملاحظة بدون مشاركة يكتبي فيها الباحث بملاحظة المجتمع دون مشاركته يكتبي فيها الباحث بملاحظة المجتمع دون مشاركة اعضائه حياتهم الخاصة اي اجزاء الملاحظة من الخارج بصورة مستقلة ومنفصلة عن المجال المدروس مثل الجلوس في مكان قريب من المجتمع المبعوث لمراقبه الجوانب المدروسة لدى اعضاء فريق كرة القدم للتعرف على طبيعته العلاقات السائدة بينهم هل هي حميمية او عدائية ... الخ.¹

¹ احمد بن مرسل , منهاج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال , ديوان المطبوعات الجامعية , 2005

المقابلة :

إن المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات , ففي اتصال مواجهي بين شخصين يهدف فيه أحدهما (الباحث) إلى التعرف على البيانات من الطرف الآخر (المبحوث) في موضوع محدد أو عن رأيه فيه أو الكشف عن اتجاهاته الفكرية , و معتقداته عن طريق تبادل الحديث معه , ومن ثمة فالمقابلة " سلوك لفظي وعملية من عمليات التفاعل الاجتماعي " إن الشيء الواجب التركيز عليه في تحضير إجراء مقابلة هو الدراسة الجيدة للمجتمع المبحوث للتعرف على كيفية معمقه على الجوانب الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمبحوثين لأن معرفه كل هذه الجوانب تمكن من تحديد طريقة التعامل الواجب اعتماده أثناء المقابلة لجعل الطرف الآخر (المبحوث) يشعر بالراحة والاطمئنان أثناء الحديث . والمقابلة كما ذكرنا سابقا هي النقاش وجه لوجه مع شخص له فناعته الخاصة وفهمه المتميز للاشياء ونظريه المحددة لكل ما يحيط به من كائنات لا سيما اتجاه تلك التي تفكر متله ومن هنا فان توظيف المقابلة كأداة بحث في الدراسة ليس بالشيء الهين لأن هذا العمل يتطلب الكثير من المهنيه لكسب تفه المبحوث وجعله يتعاون ايجابيا مع الحوار , وهذا بفضل تجنب القيام بأي تصرف من شأنه ان يحول دون خلق جو من الثقة الواجب توفره في انجاز هذا العمل كما

تتضمن هذه المقابلة على استله محددة للحصول على إجابات دفيقه ويغير اسلوب الاستله إذا كان هناك غموض إلى ان يحصل على الجواب الذي يتماشى والسؤال المطروح وتمتاز المقابلة ب :

- بانها احسن وسيلة لاختبار وتقويم الصفات الشخصية
- ذات فائدة كبيرة في عمليات الاستبيان¹
- تزودنا بمعلومات مكمله لجمع البيانات التوثيقية
- التعرف على المشكله عن قرب
- نسبة الردود اعلى من الاستبيان

¹ - عمار بوحوش , مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , الطبعة الثالثة , 2001

- الباحث يطمئن لأنه حصل على المعلومات بنفسه وبطريقة مباشرة

الاستبيان :

هي تقنية استعلام بحثي عن طريق الاستمارة هذه الاستمارة التي تتضمن بعض الاسئلة الموجهة إلى عينه من المجتمع حول ظاهرة او موقف معين , وتكون هذه الاسئلة اما اسئلة مغلقة بنعم او لا او خيارات معينة , واما اسئلة مفتوحة بحيث يكون للمجيب مطلق الحرية في التعبير عن رايه .

تصميم استماره الاستبيان :

إن عملية تصميم استمارة الاستبيان تمر عبر مراحل متتالية متكاملة في تحقيق اغراض البحث , وهي تبدأ من الصيغة التي طرحها فيها الإشكالية في شكل سؤال يتطلب إجابة محددة من خلال تقسيم الإجابة إلى محاور اساسية يتناول كل محور جانبا معيناً من جوانب الإشكالية حيث يتطابق هذا التقسيم تماما مع الصيغة التي اعتمدت في وضع التساؤلات او الفرضيات , من حيث التفرغ والترتيب وتحقيق ما تتضمنه من اهداف , بعد تحديد الباحث للجوانب الواجب بحثها على مستوى الإشكالية في شكل محاور اساسية , يقوم بتفرغ كل محور اساسي إلى موضوعات بشكل محكم , من حيث ترتيبها في شكل متسلسل ومتكامل الاجزاء وفق الخطه الموضوعه للدراسه , فإذا انجز الباحث هذا العمل فانه يكون إمام هيكل متسلسل من المحاور المكونه للبناء العام , الذي يجب ان يخضع له تصميم الاستبيان , وهذا من خلال تحويل كل محور من محاور الدراسه إلى مجموعه اسئله , حيث يرتبط كل سؤال بموضوع معين من مواضيع هذا المحور , فصد جمع المعلومات والبيانات الخاصه به , وتكون بذاك الاستمارة عبارة عن هيكله من محاور اسئله تخضع في تسلسلها وتكاملها إلى البناء العام المعتمد في خطه البحث¹

¹ - عمار بوحوش , مرجع سابق الذكر

اهداف الدراسة :

- 1 الرغبة في التوصل إلى نقل واقع الاتصال الداخلي في جامعتنا
- 2 الكتف عن الإستراتيجيه المعتمدة للاتصال الداخلي في جامعتنا
- 3 التوصل إلى كيفية صيرورة العملية الاتصالية الداخلية على مستوى مؤسستنا الجامعية خاصة بعد ما اصبحت لها ملاحق جديدة وازداد الكليات بها
- 4 الخروج بنتائج حقيقيه من الواقع تبرز مدى فعالية او ضعف العملية الاتصالية الداخليه في جامعه يحي فارس بالمديه .

العينه وإطارها الزمني :

مفهوم العينه :

المعاينه هي اختيار جزء من مجموعه من المادة حيث يمثل هذا الجزء المجموعه كلها واختيار الجزء الذي يمثل الكل ويتم بإتباع طريقه معينه للحصول على نتائج دقيقه¹

كما ان اسلوب العينه يعني طريقه جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها باسلوب معين من جميع عناصر ومفردات ومجتمع البحث وبما يخدم ويتناسب ويعمل عل تحقيق هدف الدراسة ويحقق هذا الاسلوب عدة فوائد² حيث تسمح عمليه المعاينه للباحث باستنتاج خصائص كبيرة جدا من مفردات من خلال الاتصال المباشر مع عدد صغير مختار منها ويجب اختيار العينه بعنايه شديده بحيث تكون ممثله في الخصائص لمجموع المفردات على مدى البعيد³ ويطرح سمير محمد حسن تعريفا للعينه على انها مجموعه من وحدات المعاينه تخضع للدراسه التحليليه او الميدانيه ويجب ان تكون ممثله تمثيلا صادقا ومتكافئه مع المجتمع الاصلي ويمكن تعميم نتائج⁴

¹ محمد زيان عمر , البحث العلمي لمنهاج البحث الاجتماعي , دار الطليعة , بيروت , الطبعة الثانية

² رنجي مصطفى عليان , اساليب البحث العلمي , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الاولى , 2004

³ عمار بوخوش , دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية , المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر , الطبعة الثانية , 1996

⁴ عمار بوخوش , محمد ذنبيات , منهج البحث العلمي , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1999

وتستخدم طريقة العينة في حالات المجتمعات الكبيرة التي تعد مفرداتها بالآلاف والملايين حيث يتعدر إجراء الدراسة وفق طريقه الحصر الشامل لمجتمع البحث بسبب إمكانيات المال والوقت والجهد التي تتطلبها هذه العينة .

وقد اعتمدنا في دراستنا حول طبيعة الاتصال الداخلي بجامعة المدينة على العينة القصدية التي تعرف على انها العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا بافتناء المفردات الممثلة اكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة التي تمتلئ تمثيلا صحيحا وبالتالي لا تجد صعوبات في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة

وتكونت العينة التي اخترناها من 40 مفردة من الإداريين الذين يعملون بجامعة المدينة والذين يمثلون مجتمع البحث على اكمل وجه ويستطيعون إفاذتنا بمعلومات وبيانات توفي بالغرض النهائي للدراسة .

الإطار الزمني للعينة :

تراوحت فترة معاينتنا لأفراد العينة التي اخترناها مدة شهرين (02)

الأطار

النظري

I ماهيه الاتصال المؤسساتي :

تتشا المؤسسات لتحقيق اهداف محددة تضع هذه الاهداف وتعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية مجموعة من الافراد منهم المؤسسين والإداريين والعاملين , وذلك من خلال نظام الاتصالات فيما بينهم بعضا لبعض وفيما بينهم وبين البيئة المحيطة , حيث تتوفر كفاءة نظام الاتصال بالمؤسسة على مدى قدرته على سرعة انسياب المعلومات , التوجيهات , والوامر , القرارات , و التقارير وذلك عبر المستويات التنظيمية والإدارية المختلفه داخل المؤسسة لذلك يجب ان تتحصن كل مؤسسة بنظام الاتصالات ذو فعالية عالية يعتمد على توظيف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال حتى يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة وتطوير اساليب العمل بها .

I. 1- تعريف الاتصال المؤسساتي :

الاتصال المؤسساتي او الاتصال التنظيمي كما يفضل العديد من علماء الاتصال تسميته هو عبارة جملة من الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل حيث يهدف إلى تدفق المعلومات اللازمه لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (نازله , صاعدة , افقيه) داخل الهيكل التنظيمي .

وقد حدد " دي فليير " وزملائه مفهوم الاتصال التنظيمي بـ " نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير رسميه لجماعه كبيرة العدد نسبيا ومصممه بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معاني تؤثر في اعضاء الجماعة سواء بشكل فردي او " اما غرينبوم فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلًا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي داخل منظمة الاعمال , ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي و الخارجي معتبرا ان الدور الاساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الاهداف الشخصية واهداف منظمة الاعمال من جهة وبين الانشطه التي قد تولد مشكلات من جهة اخرى¹ .

¹ - محمد نلجي الجوهر , التنظيمي ,

, العين ,

, 2000 ,

كما عرف محمد فهمي العطروزي الاتصال داخل المؤسسة على انه : " عملية يتم عن طريقها إيصال أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر و قد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل أو العكس أو في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه . ويكون الاتصال إما للحصول على المعلومات أو البيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات فصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير الافراد ووسيله فعاله لإحداث التغيير في سلوكهم .

اما الدكتور محمد منير حجاب فيعرف الاتصال التنظيمي على ان " ذلك الاتصال الذي يتم داخل المنظمات او المؤسسات وبيئتها و الاتصال التنظيمي معني ايضا بنشر المعلومات بين افراد الجماعة في إطار حدود معينه هي المنظمه من اجل تحقيق اهدافها فالحديث عن الاتصال التنظيمي يتلخص في اهتمامه باستخدام وسائل و قنوات الاتصال المختلفه بشكل فعال داخل المنظمات و المؤسسات لمساعدتها في تحقيق اهدافها التنظيميه اما الوسائل التي تستخدمها المؤسسات او المنظمات فهي : الاتصال المواجهي , الهواتف ، البرقيات ، التلكس ، الفاكس ، الانترنت ، البريد الالكتروني .

ويمكن اعتبار ان الهدف الاساسي من الاتصال المؤسسي هو إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها او التأثير سلوك الافراد و الجماعات او التغيير او التعديل من هذا السلوك او توجيه نحو وجهه ، لذلك تشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان حيث يمكن للمؤسسة تسيير امورها ولا يستطيع المديرون تادية اعمالهم لم توجد انظمه اتصالات جيدة داخل هذه المؤسسة¹ .

¹ - محمد منير حجاب ،

I. 2 - انواع الاتصال المؤسساتي :

ينقسم إلى الاتصال الرسمي و الاتصال الغير رسمي ، يصنف الاتصال خاصة في إدارة المؤسسات و المنظمات الى إلى اتصال رسمي وغير رسمي الرسمي فان إدارة المؤسسة هي التي تحده ، وتضع خطوطه وقوانينه ومضمونه ، اما الاتصال الغير رسمي فيتم تلفانيا مابين الجماعات سواء داخل التنظيم او خارجه ، وهو يساعد المنظمه في تحقيق اهدافها .

- ويتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم ويسير وفق اساليب و إجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة ، كما انه غالبا ما يكون موثقا بصورة مكتوبة ورسمية ، وعادة تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتمشى و التنظيم الرسمي للسلطات و الاختصاصات و الوظائف ويمكن ان يسر الاتصال الرسمي من الاعلى إلى الاسفل او من الاسفل إلى الاعلى او افقي .

مستويات و اتجاهات الاتصال المؤسساتي :

وفقا لاتجاه سريان المعلومات في الاتصال الرسمي ، يصنف علماء الإدارة ،الاتصال إلى انواع

1- الاتصال الهابط او نازل من الاعلى إلى الاسفل

ب: الاتصال الصاعد او من الاسفل إلى الاعلى

ج: الاتصال الافقي

1 الاتصال النازل : وهذا الاتصال يتدفق من فمه التنظيم إلى ادنى المستويات الإداريه وتتوقف عليه حياة المنشأة إذ انها بدونها تتوقف تماما عن اداء وظيفتها او انماط الرسائل التي تتدفق عبر شبكة الاتصال الهابط ، اي من الرئيس او المسؤول إلى المرؤوسين تتضمن المجموعات الآتية :

1 توجيهات محددة حول تعليمات او مهمات او حول اداء العمل .

2 معلومات مصممه لتحقيق الفهم للمهمه ، وعلاقتها بمهام المنظمات الاخرى

3 معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح

خاصة بالمؤسسة او التنظيم .

- 4 رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق باداء عملهم .
- 5 رسائل دعائيه مصممه بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحوى اهداف المؤسسة.¹

ومن معوقات الاتصال النازل ما :

- I كثرة عدد المستويات الإداريه التي تمر بها الر .
- H البعد الجغرافي بين المرسل و المستقبل احيانا .
- HI الفروق في الدافعيه بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس) .
- 2 - **الاتصال الصاعد** : وهو الاتصال الذي يتمثل في الرسائل الصاعده من المرؤوسين إلى رؤسائهم ، ويتضمن تقديم معلومات حول :

- ✓ ما يريد الشخص قوله عن نفسه وادائه ومتاكله .
 - ✓ ما يريد الشخص قوله عن الاخرين ومتاكلهم .
 - ✓ ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياستها .
 - ✓ ما يريد الشخص قوله عن ما يجب عمله ، وكيف يمكن ان .
- كما يواجه الاتصال الصاعد عددا من المعوقات من بينها :
- ◀ بعد المسافه بينت الإدارة العليا و المستويات التنظيمية و الدنيا .
 - ◀ تحريف المعلومات او تشويهها اثناء إلى الاعلى .
 - ◀ اتجاهات وقيم الرؤساء و المشرفين نحو المرؤوسين .
 - ◀ انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين² .
 - ◀ انعدام الثقة بين العمال والإدارة .
 - ◀ عدم التطابق بين التنظيم المخطط له مع النظام الهيكلي الطبقي .
 - ◀ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية .
 - ◀ عدم وجود قنوات اتصال واضحه تيسر فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات .
 - ◀ جهل اغلب تفاصيل الاعمال الموكله إليهم .

¹ ربحي مصطفى عليان ، الاتصال والعلاقات العامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 .

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره

- ◀ ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية من طرف الإدارة العليا في المؤسسة ، فهو ما يؤدي إلى سوء الفهم واستعمالها .
- ◀ نقص الفهم لدى افراد المؤسسة و تاويل القرارات و الوثائق المختلفه حسب الشخص المستعمل ولم يتمتع به من الجانب النفسي و الاجتماعي¹ .

3 الاتصال الافقي : ونعني به الاتصال الذي يتم بين اثنين من اعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الاقسام فيما بينهم وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقه الاتصال عبر تسلسل الهرمي، فمدير شؤون الافراد يتصل بمدير الإعلانات او الإنتاج إذا لم يتح له هذا الاتصال ، فمن الممكن ان يتم عبر مدير المؤسسة ،ويهدف الاتصال الافقي إلى التعاون و التنسيق و حل المشكلات وتبادل الافكار و الاخبار و جهات النظر و المعلومات بين افراد و زملاء من نفس المستوى الإداري او الوظيفة او المهنة ويكون عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات و الاجتماعات و اللجان و السلوكيات الم اتناء العمل² .

ويرى "هنري فايول" بضرورة تشجيع الاتصال الافقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة و الاتصالات الإنسانية مع مراعاة شرطين وهما :

- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه بإعطاء اي معلومات لجهة اخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد انواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة مع المستوى الافقي .

- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه باهم نتائج الاتصالات الافقيه³ .

¹ ناصر داودي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، 2004 ، ص 82 ، 84

² محمد منير حجاب ، مرجع سبق ذكره

³ عبد الرحمن عزي ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 24

I. 3- وظائف واهمية الاتصال المؤسسي :

تظهر اهمية الاتصالات ذات الفاعلية و الكفاءة من خلال الوظيفة التي تخدمها ،
ويوجد على الاقل اربعة وظائف اساسية للاتصالات يمكن توضيحها فيما يلي :

1- **تقديم المعلومات :** من اهم وظائف اي نوع و اي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن ان تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية او في البيئة المحيطة ، مثال ذلك ، إذا توفرت معلومات عن عدم رضا العمال ، فيمكن اتخاذ الإجراءات و القرارات التي تمكن من احتواء هذا الموقف ، او توفرت معلومات عن مشاكل معنية في الخام فيمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين الوضع في المنظمة .

ب) **إصدار الاوامر و التعليمات :** تستخدم هذه الوظيفة وظائف اتصالات لتحديد :

- ◀ من الذي يقوم باداء او وظيفة معينة .
- ◀ اين (مكان) اداء المهمة او الوظيفة .
- ◀ توصيف المهمة او الوظيفة التي يجب اداؤها .
- ◀ معدل تكرار اداء المهمة او الوظيفة وعلى سبيل المثال ، صادفت المنظمة مشكلة نقص المواد الخام ، سوف يؤدي ذلك إلى إصدار مجموعة من الاوامر و التعليمات بنشأة الموردين ، اسلوب الشراء ، الاسعار .. الخ

ج) **التاثير و الإقناع :** توجه هذه الوظيفة غالبا إلى الافراد الذين لا يخضعون لسلطه المباشرة للمدير ، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الاوامر و التعليمات ، بالتاثير و الإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك او الاستجابة المطلوبة ، مثال ذلك ، في مشكلة نقص المواد الخام ، قد يتصل المدير بالموردين في محاوله لإقناعهم بالتعاون مع المنظمة و من تم التاثير عليهم و الحصول من هم اولوية إمداد منظمته بالمواد الخام .

د) **تحقيق التكامل :** يعتبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات ، للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وكذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات

كما يمكن ان تقدم الاتصالات التكاملية ، خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم و بيئته الخارجية ، كذلك تساعد الاتصالات التكاملية التنظيم على تحقيق نوع من الإدارة و التشغيل المنسق و السلس كما تقدم إطار للفهم المشترك للعلاقات داخل التنظيم ، إلى ذلك ! تعمل على تفنين عملية الاتصالات الداخلية وتندرج عن هذه

الوظائف اهميه كبيرة للاتصال داخل المؤسسه يمكن تلخيصها فيما يلي :

- أ - تعتبر الاتصالات القاعدة الاساسيه للعلاقات والصلات الإنسانيه و الإداريه.
- ب - يمثل الركيزة الاساسيه التي يعتمد عليها المدير ! تحقيق اهدافه وذلك لزيادة نطاق الإشراف ، كنتيجة لزيادة حجم المنظمات و التوسع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص و تفسيم العمل .
- ج - تساهم في زيادة العلاقه فيما بين المدراء و المرؤوسين وفيما بين المنظمه و البيئه الخارجيه التي تتعامل معها .
- د - التأثير على التنفيذ و توجيهه الوجهه المطلوبه .
- هـ - تتعلل الاتصالات داخل كافه الانشطه الإداريه، مثال ذلك تشجيع وحث العاملين على العمل ، تدريبهم وتهيئتهم للعمل ، تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنويه

H ماهيه الاتصال الداخلي :

ان الإدارة هي فن القيادة الإدارية التي يعتمد على كسب الافراد وترغيبهم في العمل ، إذ تعتمد بشكل كبير على الاتصال في المؤسسة بين ارباب العمل و ال (الرؤساء والمؤسسين)، حيث ان هذه الاتصالات تسمح لهم ؛ الحياة و الحركة في نفس الإطار التنظيمي ومن جهة اخرى تحقيق ارباح واهداف تلك المؤسسة و هو الهدف الذي تسعى إليه و بالتالي تثبت وجودها ومن ذلك نجد ان المؤسسات الإدارية تعطي الاهمية الكبرى للاتصال داخلها وتخصص له وسائل ضخمة من اجل تحقيق التعاون والانسجام بين افرادها وهذا ينعكس حتما على مرد ودي المؤسسة

II.1 تعريف الاتصال الداخلي : هو الاتصال الذي يتم من العمال و القيادة الإدارية

داخل نطاق المؤسسة سواء بين اقسامها المختلفة او بين العاملين بداخلها وهو ذو اهمية كبرى، لذلك لا بد على المؤسسة وضع نظام محكم للاتصال الداخلي ولذلك لا بد من معرف كل ما يحدث في المؤسسة ونوع العلاقات الإنسانية الموجودة فيها وكذلك التعرف على المشاكل التي يتعرض إليها عمال المؤسسة خلال اداء عملهم.

- يعرف محمد العطروري الاتصال الداخلي على انه " عملية تتم عن طريقها إيصال اي نوع (معلومات عملية ، معلومات تعبيرية) من اي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو اخر بقصد إحداث تغيير .

- كما يعرفه ايضا بالاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يسعى إلى تحقيق التعاون والانسجام بين الاعضاء المنظمة لتحقيق اهدافها وهو يدخل ضمن إطار إستراتيجيه الاتصال بهدف تحقيق سياسته الاتصال الداخلي¹

- اما محمد حجازي فيعرفه " ان الاتصالات الإدارية تعني الإنتاج او توفر او جمع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها او تبادلها بحيث يمكن للفرد او الجماعة إحاطة الغير بامور او اخبار او معلومات جديدة او التأثير في سلوك الافراد او الجماعات " ²

¹ محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات ، عالم الكتب القاهرة ص344

² مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية ، دار النشر للطباعة بيروت 1982، ص29

ويعرفه الدكتور " احمد ماهر " تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمه او المدراء او الافراد العاملون لتوفير معلومات لباقي الاطراف الاخرى ، وهي وسائل تخدم اغراض واهداف المنظمة كما انها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة¹ كما يعرفه إبراهيم ابو يعقوب " عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ومنه فالاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاداء والتعليقات والافتراحتات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصا او

¹ احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعي ، الإسكندرية ، 2000، ص46

2.II وسائل الاتصال الداخلي :

تتم ممارسه العمليه الاتصاليه داخل المؤسسه من خلال عدة وسائل ، وكل مؤسسه تختار الوسيط التي تفيدها من جهة والتي لا تكون مكلفه من جهة اخرى وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي :

1 **الوسائل الشفويه :** ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، اي عن طريق الكلمه المنطوقه لا مكتوبه حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطه ويعتبر هذا الاسلوب سهل واكثر إفناعا مقارنة مع الاسلوب الكتابي إلا ان ما يعيبه تعرض بعض المعلومات المتبادله بين اطراف الاتصال إلى نوع من التحريف ، او سوء الفهم ، او عدم التعبير الجيد عن الحالة ، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التاليه :

1 **التعليمات و الاوامر :** تصدر التعليمات و الاوامر من الرئيس إلى المرؤوسين في شكل اوامر لممارسه عمليه الاتصالي مختلف المؤسسات لتأديه عمل ما - فاي صورة من صور الاتصال تتاثر بنوع من التنظيم المتبع حسب المدرية التي ينتمي إليها المدير ، وهي مدرسة تقليديه ام هي مدرسة ذات نظرة عمليه للإدارة

2 **الاستشارة :** قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسه وربما تكون هذه المشاكل مادية او اجتماعيه او فنيه و يجب على المؤسسه حل هذه المشاكل عن طريق بعض الاخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه الانواع ومن تم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل او خارج المؤسسه و يقوم الاستشاري بمعرفة المشاكل وجميع المعلومات حوله ، تم توجيه العامل او المستول ، وذلك بإصدار توصيات و يجب ان تقابل هذه الخبرة بالإصغاء الفعال

3 **المقابلات :** نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيف الضغوطات النفسية في العمل و تبادل المعلومات ووجه لوجه ، و يجب الاخذ بعين الاعتبار تعليم الوجه ، قصد الفهم الجيد .

4 **الاجتماعات و المؤتمرات :** هي إحدى وسائل الاتصال الشفوي ، وهي عبارة عن مواعيد دوريه ، يلتقي فيها الافراد و يتبادلون الافكار و الاراء و

المعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت
داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة
وتعتبر الجماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطي حيث يتاح للجميع فرصة
المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم .

5 الهاتف : يعتبر قناة اتصال غير مباشرة بين المرسل و المستقبل عند مزاوله
عملية اتصاليه ، ويفتقر الهاتف من حيث فعاليته إلى عدم مشاهدة طرفي
الاتصال عند إجراء المكالمه الهاتفية ، حيث يساعد تعبير الوجه على فهم اكثر
لرساله .

ب الوسائل المكتوبه :

1 المجالات : ومن بين اهم المجالات الموجودة في المؤسسة ، المحليه اليوميه التي
تعطي موضوعات عامه عن مجلس إدارة المؤسسة و الاخبار اليوميه الهامه التي
يتعين إبلاغها العمال بصورة يومية .

2 التعليمات و الاوامر المكتوبه : وقد تاخذ اكثر من صورة مثل المدكرات
الداخلية ، و النشرات التي تاتي كذلك في صورة قرارات إدارية .

3 التقارير : حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والافكار و الاراء حول الموضوع
الذي يتضمنه التقرير المكتوب ، مثال على ذلك التقارير الإدارية
تقارير المبيعات والتقارير المحليه¹

4 الاقتراحات و الشكاوي المكتوبه : وتقوم هذه الوسيله على تدفق الاراء و الافكار
من اسفل التسلسل الوظيفي إلى اعلاه و يتم استلام الإدارة العليا للافكار و الاقتراحات
من خلال صندوق الاقتراحات ، او عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء
المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا او عن طريق اللجان الفرعية او الدائمة و
تلعب هذه الوسيله دورا هاما للمؤسس و الشعور باهميه دورهم ، وافكارهم فيها .

ج وسائل الاتصال السمييه البصريه :

¹ - محمد علي فوزي ، نشأة وسائل الاتصال وتطورها ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 49 . 50

ترتبط هذه الوسيلة بحاسه البصر وما قد تقع عليه عينيه من صور و افلام و رسوم بيانية وتتمثل الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين هذه الوسائل نجد :

1 الملصقات : توجد بمعظم المؤسسات لوحات تلصق عليها الصور و الرسومات لنقل افكار معينة او معلومات خاصة بالمؤسسة إلى العاملين ، كثيرا ما تربط المعلومات المصورة او المرسومة بجانب ضبط الجودة و الامن الصناعية و تعتبر الملصقات وسيلة قيمة للاتصال العاملين وخاصة إذا وضعها في المكان الملائم و تزداد فعاليتها عند مشاركة مجموعات العاملين مع الإدارة في إعدادها .

- وتمثل الجانب السلبي في الاتصال البصري عن طريق الملصقات في عدم اهتمام الكثير بمشاهدة ما يراد باللوحات من الملصقات بصفة دورية تضطر الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة كعامل مساعد فقط

2 الرسوم البيانية و الخرائط : تستخدم الخرائط في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين وذلك من خلال صورة و رسم واحد مشابه يسهل إستيعابه ، وفهمه وعادة ما تستخدم هذه الرسوم البيانية عند إعداد التقرير السنوي الذي يتضمن منجزات المؤسسة بالقياس إلى الخطة الموضوعية .
وتعتبر الخرائط وسيلة اتصال في نقل العديد من المفاهيم و المعاني بصورة مبسطة إضافة إلى هذه الوسائل هناك وسائل حديثة تتمثل في :

✓ الانترنت : لقد اصبح مصطلح الانترنت من المصطلحات الشائعة الاستخدام على مدار السنوات القليلة الماضية خاصة مع بداية 90 من القرن الماضي ، و الانترنت ببساطة هي عبارة عن شبكة ضخمة ، تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة ببعضها والتي تربط مختلف دول العالم وتعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات .

✓ الانترنت : لقد ادى التطور التكنولوجي للانترنت ، إلى ظهور الانترنت كشبكة معلوماتية خاصة تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات متعلقة باتصالاتها الداخلية بصورة اسهل و اسرع ومن اهم وظائفها :

البريد الالكترون ، تسيير مختلف الفهارس ، خدمه إدارة الشبكة من
خلال المراقبة و الصيانة ، تبادل الملفات ، إنشاء صفحات الانترنت
الخاصة بكل مصلحة ، إمكانية الاتصال بالمواقع الخارجية .

3.II شبكات الاتصال الداخلي :

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعته عملها ، بتأمين شبكه الاتصالات التي تربط مختلف اقسامها ، وفروعها ببعضها البعض ، بطريقة تؤدي إلى الانسجام و السرعة في اداء هذا العمل و السهولة فيه ، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر اطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر و المباشر .

فقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات ، لأنها ليست محصورة في مجال الاتصال وإنما أصبحت في كافة جوانب الحياة ، نذكر من تلك المفاهيم ما يلي :

التفاعل بين أكثر من وحدة او مصدر للمعلومات

-هي تنظيم منسق لوحدات منفصله ومتداخله بغرض تحقيق بعض --الاهداف بكفاءة اكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة اية وحدة من الوحدات المنفردة .

- اما عناصر الشبكه التي تحتاجها لكي تؤثر على كميته ونوعيته وجودة خواصها :

- 1 الإنسان او القوى البشريه (في المؤسسة متمتله في كل المستويات الإدارية ، موظفين إداريين ، إطارات ، عمال .)
- 2 اجهزة وتقنيات الاتصال (مختلف وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة)
- 3 الإجراءات و الخبرة واساليب التشغيل .

- اما شبكات الاتصال داخل المؤسسة ، فهناك من يقسمها إلى :
مركزية ولا مركزية وهناك من يضيف إلى الشبكات المركزية و إلا مركزية شبكات مختلطة و شبكات تحت إشراف مركزي¹ .

¹- ربحي مصطفى عليان ، الاتصال و العلاقات العامة ، ط، جامعة البلقاء التطبيقية ، دار لصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ص

(أ) الشبكات المركزية :

تعرف المركزية بانها تجمع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة شخص او عدد محدود من المديرين ، اي ان المدير هو الذي يملك حق اتخاذ القرارات وفرضها على الاخرين و الشبكة المركزية تتالف من مركز رئيس و نقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة .
ومن ابرز عيوب الشبكة المركزية هو الحد من فرصه الاتصال بين الاطراف او الفروع ، فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها ،بالإضافة إلى احتكار لكل الإمكانيات المادية و البشرية والتقنية .

وبالرغم من عيوبها إلا ان لها مميزات تتمثل في :

- ◀ تكوين فريق متعاون مع متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا.
- ◀ سهولة الرقابة وإجراءاتها (التي تكون دائما من مهام المركز)
- ◀ تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين و المؤهلين و المديرين ، للقيام بالمهام والاعمال .
- ◀ إعداد دليل الإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز ، يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة .¹

(ب) الشبكات اللامركزية :

تعرف على انها صلاحية اتخاذ القرارات في اكثر من جهة او إدارة او شخص ، اي انها هناك اكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات و فرضها على الاخرين اما في المؤسسة ، فمسئوليتها تضامنية ، بمعنى ان الفرد في المؤسسة يحس بانه مرتبط دائما بالمركز وانه مقيد ، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الافراد الاخرين في المؤسسة ، في إطار تضامني لان الإنسان بطبعه اجتماعي
ومن مميزات هذا النوع ما يلي :

¹ ربحي مصطفى عليان ، المرجع السابق .

• سرعه وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها ، والتحفيق
المدرين في المستويات العليا ، لقيام المدرين او الموظفين في المستويات
العليا من التفرع لاداء الامور الاكثر اهميه .
ومن عيوب هذا النوع ما يلي :

• الازدواجيه لانها تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها
وبذلك يتم اتخاذ القرارات موحدة ، فعدم توحيد إجراءات الاتصال في
المنطقه ، بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفه مما قد
يكون سببا في عدم تحفيق الاهداف و السياسات المختلفه التي رسمتها الإدارة
، بالإضافة إلى حاجاتها إلى الاجهزة و المستلزمات الماديه و البشريه اكثر .

ج) الشبكات المختطه :

يجمع هذا التنظيم ، او هذه الشبكة بين المركزيه و اللامركزيه في ان واحد هو
المفضل حيث يوجد مركز الاتصالات ، يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه ، توجد
مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع لاي نوع من إشراف مركز الاتصالات
ومعنى ذلك ان بعض الفروع او الإدارات تخضع لمركز واحد ، وهذا المركز يخضع
لمركز اخر اعلى منه .

د) الشبكات تحت إشراف مركزي :

في هذا التنظيم ، تكون بعض الإدارات فيه تشرف على الاطراف ، وهذه
الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي و الاطراف يكونون تحت إشراف
هذا المركز وهذا التنظيم يحقق العديد م المزايا التي يوفرها كل من التنظيم المركزي
و المركزي فيه ليستطيع الجهاز استغلال القوى العامله بشكل امتل وتوحيد
الإجراءات و النماذج هما من مميزات التنظيم المركزي .

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظه السريه للاوراق الإداريه التي تحتاج إلى
السريه و السرعه في وصول الاوراق للإدارات وهي من مميزات التنظيم إلا مركزي
الذي يقوم على السرعه في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح .

كما تحدد الإشارة إلى لشبكات الاتصال عموماً أشكالاً عديدة منها : شكل النجمه ، شكل الهرم ، شكل المنشور ، الشكل الدولابي (العجلة) ، الشكل المتتالي الشكل الدائري و التي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها ¹.

¹ محمد احمد النابلسي، الاتصال الإنساني، وعلم النفس ، ط 01 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1991ص67.

III. إستراتيجيه الاتصال الداخلي :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الاسلوب الانسب والاكثر فعالية للمنظمه حيث انها تتيح لهذه المنظمه واجهزتها القدرة على تحليل البيئه ومتغيراتها لاستقراء الفرص المتاحة والتمديدات المحتملة , كما تتيح لها القدرة على تحليل نقاط الضعف والقوة في إمكانياتها الدائيه , وتسمح لها بتوليد البدائل لإحداث التنسيق والتعاون والتكامل بين جميع الانشطه التي تقوم بها وبذلك تمكنها من تحقيق اغراضها ورسالتها , وهذا يدخل ضمن ما تتخذه الإدارة من خطط إستراتيجية مبنية على تنبؤات عمليه مستقبلية , يتم تحديدها من خلال دراسه الجانب التنظيمي والنظام الاتصالي للمؤسسه.

III. 1 إعداد مخطط الاتصال :

إن إعداد مخطط الاتصال في المؤسسه يتوقف على معرفه كيفيه بناء مخطط الاتصال الذي يستوجب طرح الاسئله التاليه وهي:

ماذا ؟ اي ماهي الخدمات والمنتجات التي تقدمه المؤسسه والتعريف بها .
لمادا ؟ اي ماهي نوعيه الاهداف التي تسعى المؤسسه لتحقيقها (خدماتيه او تجاريه) .

لمن ؟ تحديد الجمهور المستهدف .

كيف ؟ اي ماهي الميزانيه المخصصه لتطبيق المخطط وماهي الطرق و الاساليب المتاحة بما يتناسب مع كل هدف من اهداف المؤسسه ومقارنته بالميزانيه , المخصصه لتطبيق المخطط .

وماهي الطرق والاساليب المتاحة بما يتناسب مع كل هدف من اهداف المؤسسه ومقارنته بالميزانيه , وماهي وسائل الإعلام المناسبه لنشر هذه السياسات و الاستراتيجيات .

الزمن : كم يستغرق تطبيق المخطط والى متى يمكن الاعتماد عليه¹ .

¹ . http://www.gestion de projet. Net IBID (16/03/2011) .

بعدها يتم تحديد مراحل انجاز مخطط الاتصال وكيفية تصميم الرسالة, حيث نجد ان انجاز مخطط الاتصال يقوم سبع مراحل وهي كالتالي :

المرحلة الاولى : الإعداد للمخطط من خلال ما :

- تحديد فرق المخطط والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على اعضاء الفريق .

- تحديد المدة الزمنية اللازمه لانجاز المخطط .

- دراسة ظروف العمل والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

- ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية : دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة والنظام الاتصالي

المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المؤسسة ورسائلها و اهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة من الإدارة العليا¹ .

المرحلة الرابعة : تحديد واختيار مخطط العمل من خلال تحديد الاهداف ودراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي

للمؤسسة وتعيين الجمهور المستهدف وتكييف الرسائل واختيار الوسائل و الوسائط .

المرحلة الخامسة : تقييم الاداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الاداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير و المخاطر المتوقعة لكل مجال من المجالات العمل الاساسية.

المرحلة السادسة : تجميع مخططات العمل وتوحيدها وإعداد خطط بديا لتطبيقها في الحالات الطارئ

المرحلة السابعة : تنفيذ المخطط ومتابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الانجاز² .

اما بالنسبة لتصميم الرسالة فيجب على القائمين على وضع مخطط الاتصال ان يقوموا بتصميم رسالة اتصالية تتوافق مع هذا المخطط و المراد بمقتضاه إيصال وجهات

¹ - http // mémoire . free . FR 06/07/437/m la communication . d : entreprise

² - http // www. Journal d . net .com.

النظر و الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لكي تصل الرسالة بطريقه سليمه إلى المستقبل وكذلك تدعيم مضمون الرسالة باستخدام وسائل اتصالية منا، رسالة المؤسسة وهذا ضمان تطبيق إستراتيجيتها ،

ومن بين الشروط التي يمكن ان تتوفر في صياغة الرسالة :

- ان تصل الرسالة بمراعاة الجمهور المستهدف
- ان تتوافق الرسالة مع الوسيله التي تنتقل من خلالها , وكذا مع معتقدات الجمهور المستهدف .
- ان تمتاز رساله المؤسسة بالبساطه والوضوح واسلوب يتوافق مع اهداف المؤسسة
- ان تخضع الرسالة لاختبار قبلي فإذا نجحت يتم تطبيقها وإذا لم تنجح وضعت المؤسسة بديلا عنها .
- يجب ان تتضمن شعار المؤسسة الذي يمكن ان يكون إخباري , انتقائي و استفهامي , فضولي , او بأسلوب اخر ويجب ان تمتاز بالوضوح, الجاذبيه لجلب اكبر عدد ممكن من الجمهور والتاثير . وإقناعه بوجهة نظر المؤسسة .

III. 2 انواع وعناصر مخطط الاتصال :

إن انواع مخطط الاتصال تصنف إلى 3 انواع وهي :

- **اساس جغرافي** : فإذا كانت المؤسسة كبيرة قد يتعدى المخطط المؤسسة ذاتها لياخذ بعدا وطنيا او دوليا .
- **حسب الفترة الزمنية** : قد يكون مخطط الاتصال سنويا او يتعدى ذلك في إذا كان يتعلق فقط بإحداث المعارض .
- **حسب طبيعته المخطط ومحتواه** : ان يكون شاملا يشمل الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة و العلاقات العامة و وحدات الإنتاج واما ان يغص فقط فرعا واحدا معين.¹

اما ر مخطط الاتصال فهي تتمثل فيما يلي :

- وضع الإطار العام للاتصال
- دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتبعها و المخاطر التي تفرضها وما تتضمنه هذه العوامل من نقاط القوة و الضعف .
- تعريف الغايات ووضع الخطط البديلة و المقارنه بينها . و اختيار المخطط الذي يسهل تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة .
- وضع السياسات و الخطط و البرامج و الاهداف طويلة وقصيرة ومتوسطة المدى وكذا البرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها .
- تقييم الاداء في ضوء الغايات و الاهداف و الخطط الموضوعه ومراجعه الخطط في ظل الظروف المحليه .
- تحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبه له.²

¹ - http //www.gestion de projet. Net IBID.

² - http // www .wikipedia .org / wiki /

III. 3 اهداف مخطط الاتصال ووسائل تنفيذه :

إن مخطط الاتصال له اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهو يسعى إلى

تحقيق مجموعة من الاهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- التعريف بالمؤسسة .
- التخطيط للإحداث المرتقبة المتعلقة بإستراتيجية الاتصال .
- تحديد ميزانيه الاتصال في المؤسسة .
- زيادة الوعي لدى الموظفين وخلق روابط تجمعهم وتكوين ثقافة مشتركة بينهم .
- إقامة علاقات بين الإدارة و المجتمع المحلي في المؤسسة .
- تحديد ادوات الاتصال المناسبة ووسائله وذلك ا إستراتيجيه المؤسسة .

ويمكن تنفيذ مخطط الاتصال من خلال الوسائل التاليه :

- الجريدة او ما يسمى بجريدة المؤسسة .
- المجله والنشرات الإعلاميه .
- اللقاءات و الايام التعليميه .
- الانترنت والخطوط الهاتفية الخاصة بالمؤسسة .

الأطار

التطبيقي

التعريف بالشهيد الدكتور يحي فارس:

هو يحي فارس ، ابن مفران بن مولود و امه مسعودة ناصر العكري ، ولد ببليديه مجانة ببرج بوعريريج حاليا في 14 سبتمبر 1929 وسط عائلة متوسطة متكونه من ستة إخوة ، والده كان يعمل في سلك التمريض في مستشفى ببليديه مجانه انداك . وقد حضي باهتمام كبير من سكان البلدة رغم انه كان غريبا عنها إذ تعود اصوله إلى مدينه افبو ببلاد الفباتل .

حرص والده على تعليم جميع ابنائه وقد نال سي يحي نصيبا من التعليم بمدرسه الاهالي الواقعة بوسط مدينة مجانه ، موازاة مع التعليم الفرنسي تلقى تعليما بالغة العربية ونشط في فوج الكشافة الإسلامية بمجانه لمدة سنتين حيث رسخت لديه الروح الوطنية .

وفي 1943 تقاعد والده عن العمل بمستشفى مجانه ورحل برفقة أسرته إلى مدينة برج بوعريريج حيث واصل الشهيد دراسته تم انتقال إلى فرنسا " مونتيليبي ... " ليدرس الطب بعد اندلاع الثورة المباركة التحق بفدراليه جبهه التحرير بفرنسا وعن طريقها التحق بالمغرب ومنه التحق بارض المعركة بالولاية الرابعة التاريخي 1957 مضحيا بمستقبله الدراسي و المهني عين طبيبا بالولاية الرابعة وكلف بمراقبة القطاع الصحي في جميع المناطق إذ كان ينتقل بين العيادات و المراكز الصحية كانت له سمعه طيبه ف اوساط المجاهدين و المناضلين كما اكتسب تقنهم و احترامهم وفي سنة 1960 حل بالمنطقة الثانية بناحية المدينة و شاء الله ان يلقى عليه القبض جريحا . في شهر جويليه ؛ منزل حوش مجبر في عين الذهب بضواحي المدينة نقل إلى سجن الداميات حيث تعرض لاصناف من التعذيب .انتقل سي يحي إلى جوار ربه في جويليه 1960 .

رحم الله الشهداء

بطافه فنيه عن جامعه الدكتور يحي فارس بالمديه :

إن جامعه الدكتور يحي فارس بالمديه لم تكن في بدايتها جامعه كما هو الحال اليوم وإنما كانت عبارة عن معهد وطني ذات تخصص واحد حيث كان اسمه المعهد الوطني لعلوم المهندس وكان عدد الطلبة الوافدين إليه في العام الاول يتجاوزون المئتان طالب وعدد الاساتذة الدائمين فيه لا يتعدى العشرة. ونظرا للظروف الصعبة التي املتها الزيادة المرتفعة للناجحين في شهادة البكالوريا مقارنة بنقص الهياكل والإمكانيات لاستقبال الكم المتزايد من الطلبة في المقاعد البيداغوجية وكذا الاقامات بالنسبة للطلبة البعيدين عن مقر سكنهم. إضافة إلى تزايد نسبة المتحصلين على شهادات الدراسات العليا ، كل هذا دفع بالمسؤولين إلى ضرورة احتواء هذه المشاكل، وذلك بتوفير عدد من المقاعد البيداغوجية للقضاء على الاكتظاظ الذي تعاني منه الجامعات وكذا توفير مناصب شغل لدوي الشهادات العليا للاستفادة من مستواهم وخبرتهم .

وكان انطلاق التعليم العالي بالمديه خلال الموسم الدراسي 1989/1988 وهذا من خلال تمويل المعهد الوطني لعلوم المهندس " .." إلى المعهد الوطني للتعليم العالي الالكتروني؛ المرسوم رقم 89 48 المؤرخ في 11 - ابريل 1989 م تكوين اولي :- جدع مشترك تكنولوجيا

- تكوين في المدى القصير في الالكتروتقني .وهكذا تعددت الشعب ورفى المعهد الوطني إلى مركزا جامعيا في شهر جويليه 2000 بمقتضى المرسوم رقم 2000 /198 المؤرخ في 25.جوب؛
- 2000 ، وازداد تطورا حيث عرف المركز فتح اربعة معاهد :
- معهد العلوم والتكنولوجيا
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير
- معهد العلوم القانونية و الإدارية
- معهد الاداب و اللغات

وعند افتتاح السنة الجامعية 2009/2008 من طرف فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة رعى المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعه بموجب المرسوم التنفيذي 11 / 09 وقد تطور عدد الطلبة بجامعه يحي فارس منذ سنة 1989 إلى يومنا هذا حيث بلغ

خلال السنة الدراسية 1988 / 1989 مئة وثلاثة وستون طالب ام في الموسم الدراسي لسنة 1999 فقد ارتفع عدد الطلبة إلى 1820 طالب . ونظرا لإنشاء شعب جديدة وبناءات بيداغوجية فقد زاد عدد الطلبة الذي تحول من 7519 طالب في الموسم الدراسي 2005 / 2006 إلى 8529 في الموسم الدراسي 2006 / 2007 ووصل إلى 10008 طالب عام 2007 / 2008 (عشرة الاف وثمانية طالب) ومع التوسع الذي عرفته كليات الجامعة مؤخرا بينت إحصائيات 2010 / 2011 إن عدد الطلبة المسجلين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بلغ 3050 طالب

- مجموع طلبة كلية الحقوق قدر ب 2839 طالب
- مجموع طلبة الاداب واللغات والعلوم ا والاجتماعيه بلغ 5062 طالب¹

المكتبه :

إن المكتبه الرئيسيه لجامعه يحي فارس بالمديه حديثه النشأة تم تدشينها من طرف فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بتاريخ 25 / 09 / 2000 إذ انها إلى تسخير كل المواد الماديه والبشريه لتحقيق اهدافها بالجامعة تقديم خدمات في مستوى تطلعات الطلبة والاساتذة

¹ السيد ماعي , رئيس خلية العلام والاتصال يوم 29 / 04 / 2011 الساعة 10:00

مصالح المكتبة :

من الناحية التنظيمية تشمل المكتبة المركزية على المصالح التالية طبقاً للمنشور الوزاري المتعلق بتنظيم المكتبات الجامعية ومكتبات المعاهد وهي كما :

- مصلحة الافتناء والجرد
- مصلحة المعالجة بالوثائق باللغة العربية
- مصلحة المعالجة بالوثائق باللغة الفرنسية
- الإعارة

إمكانيات المكتبة :

تتربع المكتبة المركزية على مساحة 2420م² ، مكونة من طابقين وطابق ارضي .

- الطابق الارضي : يوجد به قاعة للعرض وقاعة المحاضرات والندوات 300 مقعد تبلغ مساحتها 293.3م² وهي مجهزة بأجهزة بصريه .

- الطابق الاول : توجد به مخزانان مجهزان برفوف ، وسلم اوتوماتيكي لنقل الكتب من المخازن إلى بنك الإعارة .

• المخزن الاول : المخصص للرصيد الوثائقي باللغة العربية يتربع على 100م² .

• المخزن الثاني : المخصص للرصيد الوثائقي باللغة الفرنسية يتربع على 75م² .

كما توجد به قاعتان للانترنت تحتويان على اكثر من 100حاسوب

- الطابق الثاني : توجد به ثلاث قاعات للمطالعة الاولى

385م² قدرة الاستيعاب 504طالب

- الفاعه الثانيه ما 226م² وقدرة الاستيعاب 200طالب اما الفاعه الثالثه فهي مخصصه للاساتده تقدر مساحتها ب 91م² وقدرة الاستيعاب 32 استاد . وعليه تقدر طاقه المكتبه المركزيه ب 1058 الموظفين على مستوى المكتبه : يوزع الموظفون على مستوى المكتبه حسب الوضعيه الإداريه للعمال وحسب التخصص .
- فيبلغ مجموع العمال الموزعون حسب الوضعيه الإداريه ب76 عامل وهم -
الدائمون عددهم 31
عامل مهني المستوى الاول / متقاعد عددهم 04
- عقود ما قبل التشغيل عددهم 25
- الاساتده المؤقتين عددهم 12
- المتربصين عددهم 04

- ا يبلغ مجموع العمال الدائمون الموزعون حسب التخصص ب31 وهم - محافظ بالمكتبات الجامعيه : ليسانس في علوم المكتبات والتوثيق
- 04 ملحقين بالمكتبات : ليسانس في علم المكتبات والتوثيق
- 10 مساعدين بالمكتبات الجامعيه : شهادة في التخصص
- 04 الإعلام الال : شهادة تقني سامي في الإعلام الالي
- 07 عون حفظ بيانات : شهادة في التخصص
- 01 عون إداري- 03 حارس
- 01 معاون تقني بالمكتبات الجامعيه² .

² - المكتبة المركزية , مكتب المحافظة , بطاقة فنية عن المكتبة المركزية لجامعة يحي فارس بالمدينة , يوم 20 / 05 / 2011 الساعة 14:10 زوالا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة
معهد الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال،
:

طبعة الاتصال الداخلي بجامعة الدكتور يحيى فارس

نتوجه إليكم لتقديم يد المساعدة بصفتم الشخص الأكثر تأهيلا لتزويدنا بالمعلومات المناسبة و ذلك بالمساهمة في الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، كما نعلمكم أن أجوبتكم ستكون تحت كنف السرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

:
بلعليا زهرة

من إعداد الطالبتين:
حمزة مريم
كحلية فاطمة الزهراء

السنة الدراسية 2010/2011

البيانات الشخصية:

:
 45 45 35 35 24 :
 المستوى التعليمي:
 15 15 05 5 1 الخبرة المهنية:

البيانات الخاصة بالموضوع:

: سير العملية الاتصالية داخل الجامعة

1- كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل الجامعة؟

غير فعالة

2- هل تشعر أن هناك تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة؟

3- هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟

إذا كانت اجابتك بنعم ، فكيف يتم ذلك؟

.....

:

1- هل تجد سهولة في الاتصال مع

أحيانا

2- ما هي الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالك

الهاتف

إذا كانت هناك وسائل أخرى أذكرها؟

.....
.....

3- هل تجد أن اتصالك يلبي حاجاتك؟

أحيانا

: إستراتيجية

1- هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات؟

أحيانا

2- هل عامل الوساطة يلعب دورا في توصيل رسالتك و تحسين عملية اتصالك

3- هل توجد لديكم شبكة اتصالات إعلامية داخلية ()

4- إذا كانت اجابتك بنعم ، فهل ترى أن هذه الشبكة شيء ضروري من شأنه ان يسهل عملية الاتصال؟

كيف ذلك؟

.....
.....

:

1- هل سبق و ان حدث لك مشكل بسبب سوء الاتصال بينك و بين الادارة؟

2- ما هي طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها؟

.

• مشاكل متعلقة بالوسيلة

.

3- هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوي للادارة؟

إذا كانت الاجابة بنعم فكيف يتم ذلك؟

.....
.....

تحليل الاستبيان واستخراج النتائج :

بيانات شخصية :

أ - الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	جنس
50 %	20	ذكر
50 %	20	انثى

ين الجدول توزيع لإفراد العينة والمقدرة ب 40 فردا حسب الجنس وهي مقسمة إلى ذكور وإناث , حيث تقدر نسبة الذكور ب 50 % اي ما يعادل 20 تكرارا , ونسبه 50 % إناثا ما يعادل 20 تكرار

ب السن :

النسبة المئوية	عدد التكرارات	السن
85 %	34	35 - 24
7.5 %	03	45 - 35
7.5 %	03	45 فما فوق

نلاحظ من خلال الجدول ان 34 فرد من العينة المستجوبه تتراوح اعمارهم ما بين 24 - 35 , اي ما يعادل نسبة 85 % , وكذلك نرى 03 افراد تتراوح اعمارهم ما بين 35 - 45 , اي ما يعادل نسبة 7.5 % وايضا نلاحظ 03 افراد تفوق اعمارهم عن 45 , اي ما يعادل نسبة 7.5 %

ج المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المستوى التعليمي
2.5 %	01	ابتدائي
05 %	02	متوسط
17.5 %	06	ثانوي
77.5 %	31	

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان 2.5 % من افراد العينة لديهم مستوى ابتدائي , في حين نلاحظ نسبة 05 % تمثل الفئة التي لديها مستوى متوسط , اما بالنسبة للفئة التي لديها مستوى ثانوي فتقدر ب 17.5 % , كما نلاحظ ان الإداريين الذين لديهم مستوى جامعي فتبلغ 77.5 %

د الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الخبرة المهنية
65 %	26	01 - 05 سنوات
30 %	12	05 - 15
7.5 %	03	15 سنة فما فوق

تبين نتائج الجدول ان افراد العينة التي تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 01 - 05 سنوات تقدر ب 65 % , اما من 05 - 15 30 % في حين تبلغ الافراد التي تفوق خبرتهم المهنية 15سنة ب 7.5 % اي ما يعادل 03 اشخاص .

بيانات خاصة بالموضوع :

سير العملية الاتصالية داخل الجامعة :

العبارة رقم 01: كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل الجامعة ؟

فعالة متوسطة غير فعالة

الهدف من العبارة 01 :

ان الغرض من طرح هذه العبارة هو معرفة راي ونظرة الإداريين نحو العملية الاتصالية ككل داخل الجامعة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
20 %	08	
72.5 %	29	متوسطة
7.5 %	03	غير فعالة

تحليل الذ: من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان نسبة كبيرة من الإداريين والتي

تقدر ب 72.5 % ممن ينظرون للعملية الاتصال داخل الجامعة على انها

متوسطة وهذا راجع إلى بعض العرافيل التي قد يواجهها العامل اتناء ممارسته

للعلمية الاتصالية في حين نجد نسبة 20% ممن ينظرون للعملية الاتصالية على

انها عملية فعالة وذلك نظرا للتطور الذي يعرفه الاتصال الداخلي في الإدارة

الآونة الأخيرة اما 7.5% يرون انها غير فعال وهي

03 اشخاص وربما تفسر بعدم الرضى ومسايرة الوضع .

الإطار التطبيقي

العبارة رقم 02: هل تشعر ان ك تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة ؟
نعم لا

الهدف من العبارة 02: الغرض من طرح هذه العبارة هو معرفة إذا كانت العملية الاتصالية داخل الجامعة تعرف تطورا او نوع من التحسن .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
72.5 %	29	نعم
27.5 %	11	

تحليل النتائج : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة المجيبين " بنعم " بلغت 72.5% 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 فيما بينهم او من خلال الاعتماد على احدث الوسائل التكنولوجية التي تستطيع تسهيل عملية الاتصال و التواصل سواء بين الاعضاء او بين المصالح و الاقسام الإداريين الذين لا يشعرون بوجود تحسن في العملية الاتصالية داخل الجامعة ب 27.5 %.

العبارة رقم 03 : هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك ؟

لا

نعم

الهدف من العبارة 03: إن الغرض من طرح هذه العبارة هو معرفة الدور الذي بلعبه الاتصال داخل الجامعة في تسهيل عملية الإداريين ومساعدتهم على اداء مهامهم .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
82.5 %	33	نعم
17.5 %	07	

تحليل النتائج : من خلال الجدول نلاحظ ان 82.5 % وهي نسبة كبيرة من المجيبين الذين يعتبرون إن الاتصال الداخلي يلعب دورا في تسهيل مهامهم وذلك من خلال خلق جو عمل يسوده التعاون و التفاهم وبالتالي تحقيق اقصى الاهداف المرجوة و المسطرة وضمن السير الحسن للمؤسسة . اما النسبة المتبقية والتي تفدر ب17.5 % فهي لا تعتبر ان الاتصال الداخلي فد يساهم في تسهيل مهامهم فهي من الفئة التي تؤمن بعدم فعالية الاتصال الداخلي :

مكانة الاتصال داخل الجامع :

العبرة رقم 04: هل تجد سهولة في الاتصال مع الإدارة

دائما أحيانا نادرا

الهدف من العبرة 04: الهدف من طرح هذه العبرة هو معرفة مدى قدرة وإمكانية الإداريين في الاتصال والتواصل مع إدارتهم .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
50 %	20	دائما
45 %	18	أحيانا
05 %	02	نادرا

تحليل النتائج : من خلال الجدول نجد ان الإداريين الذين يجدون سهولة في الاتصال مع الإدارة بصفة دائمة تمثل 50 % و الذين يجدون سهولة في الاتصال الإدارة لكن من حين إلى حين نسبة 45% وهذا نظرا للتحسن الذي يعرف الاتصال الداخلي على جميع مستوياته وحسب الهرم المهني ، بينما تمثل نسبة 5% ممن يجدون سهولة في الاتصال بالإدارة لكن بصفة نادرة وذلك ربما لعدم قدرتهم على الانسجام و التواصل مع وسطهم المهني .

العبارة 05: الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالاتك بالإدارة

- الاتصال الشخصي
- الهاتف
- الانترنت.
- وسائل أخرى

الهدف من العبارة 05: الغرض من طرح هذه العبارة هو معرفة وسائل الاتصال الداخليه الاكثر استخداما من طرف الإداريين داخل الجامعه .وقد اعطت الفرز الجدول التالي .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
60 %	24	الاتصال الشخصي
27.4 %	11	الهاتف
7.5 %	03	الانترنت
05 %	02	وسائل أخرى

تحليل النتائج : من خلال الجدول و الإحصائيات المدرجه داخله يظهر ان الاتصال الشخصي يحتل النسبة الاكبر والتي تقدر ب60 % نظرا لان الاتصال الشخصي يحظى كبيرة في عملية الاتصال بين الاعضاء وذلك لسهولة التعامل من خلاله ومصادقته في وصول الرسالة ، تم يليه الهاتف بنسبة 27.5 % وهذا لسرعه هذه الوسيله في نقل المعلومات ، اما الانترنت فتمثل نسبه 7.5 % باعتبار ان هذه الوسيله جديدة ولا تتوفر في معظم المصالح ، اما 5 % فتمثل الوسائل الاخرى مثل المراسلات الإدارية ، الفاكس .

العبارة رقم 06: هل تجد ان اتصالك بالإدارة يلبي حاجتك

أحيانا

نعم

الهدف من العبارة 06 : ان الغرض من طرح هذه العبارة هو معرفة مدى قدرة العامل على تلبية حاجاته من خلال اتصاله بالإدارة اي معرفه دورا لاتصال الداخلي في تلبية حاجات العمال .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
45 %	18	نعم
55 %	22	أحيانا
0 %	0	

تحليل النتائج : من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان المجيبين بنعم اي ان الاتصال يلبي حاجاتهم بلغت 45% اما المجيبين احيانا بلغت 55% اما المجيبين بان الاتصال لا يلبي حاجاتهم ففدرت ب0 % هذا ما يؤكد ضرورة الاتصال الداخلي بالجامعة ، واهمية دوره في تلبية حاجات العمال وبالتالي تحقيق السير الحسن لعملهم .

إستراتيجية الاتصال الداخلي بالجامعة :

العبرة رقم 07: هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات او طرح بعض

التوجيهات

أحيانا

نعم

الهدف من العبرة 07: الهدف من طرح هذه العبرة هو معرفة إذا كان العامل يحظى بفرص لإبداء رايه وطرح انشغالاته لإدارته .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
32.5 %	13	نعم
52.5 %	21	أحيانا
15 %	06	

تحليل النتائج : من خلال الجدول نلاحظ ان 32.5 % من المجيبين بنعم "

اي ممن يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات او طرح التوجيهات وهي نسبة

المسؤولين ورؤساء المصالح ، بينما نلاحظ نسبة 52.5% اجابوا

وهم من فئة الإداريين الذين يحضون بفرص لإبداء رايهم وطرح انشغالاتهم اما

15% اجابوا لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات او طرح

بعض التوجيهات وذلك لعدة اسباب منها انهم من الموظفين و العمال الجدد .

العبارة رقم 08: هل عامل الوساطة يلعب دورا في توصيل رسالتك وتحسين

عملية اتصالك بالإدارة

نعم

الهدف من العبارة 08: الغرض من طرح هذه العبارة هو معرفة مدى اعتماد

العمال على عامل الوساطة لتسهيل عملية الاتصال مع الإدارة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
80 %	32	نعم
20 %	08	

تحليل النتائج: تبين نتائج الجدول ان اغلبيه المستجوبين يرون ان عامل الوساطة

يلعب دورا في تحسين عملية اتصالهم بالإدارة بحيث تمثل نسبتهم 80% وهذا

يؤدي بنا إلى القول ان الوساطة اصبحت تعتمد كوسيلة فعالة في ممارسه

الاتصال داخل الإدارة وتساهم بشكل كبير في تحقيق المبتغى ، في حين تمثل

20% الإداريين الذين ليعتبرون ان عامل الوساطة قد يلعب دورا في

وصيل رسالتهم او تحسين عملية اتصالهم بالإدارة .

العباره رقم 09: هل توجد لديكم شبكة اتصال إعلاميه داخلية الانترنت
LAN
الهدف من العباره 09 : ان الهدف من طرح هذه العباره ومعرفة مدى توفر
شبكة الاتصالات الإعلاميه الداخليه " الانترنت " لدى ، وافسام الجامعه .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
25 %	10	نعم
75 %	30	

تحليل النتائج: حظ من خلال نتائج الدخول ان 25% من فئة المستجوبين
توجد لديهم شبكة اتصالات إعلاميه داخلية " الانترنت" وهذا لان اغلبهم
يتمركزون في المصالح التي تتولى المسؤوليات الكبرى ، في حين نلاحظ ان
75 % ممن تتوفر لديهم شبكة الانترنت نظرا لحداثه الوسيله وضعف القدرة
على التحكم فيها .

صعوبات الاتصال الداخلي بالجامعة :

العبارة رقم 10: هل سبق وان حدث لك مشكل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة

نعم لا

الهدف من العبارة 10 : الغرض من طرح هذه العبارة هو معرفة إذا كانت هناك مشاكل قد تواجه العامل بسبب الاتصال بينه وبين إدارته.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
40 %	16	نعم
60 %	24	

تحليل النتائج : نلاحظ من خلال الجدول ان 40% المجيبين " بنعم " حدث لهم مشكل بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة وذلك نظرا لطبيعة شخصيه الإداريين واختلاف طرفهم في الاتصال بينما نلاحظ ان 60% اجابوا لم يحدث لهم اي مشكل بسبب سوء الاتصال مع الإدارة وذلك دليل على العملية الاتصالية داخل الجامعة وإمكانية اعتبار الاتصال كأداة ايجابية في تحسين علاقة العامل بإدارته وليس العكس .

العباره رقم 11: ماهي طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها؟
 الهدف من العبارة 11 : الهدف من طرح هذه العبارة هو معرفة نوعية المشاكل التي تعاني منها الإداريين اتناء ممارستهم ا الاتصالية داخل الجامعة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30 %	12	بالإدارة
27.5 %	11	مشاكل متعلقة بالوسيلة
42.5 %	17	مشاكل متعلقة بظروف العمال

تحليل النتائج : من خلال الجدول و الإحصائيات المدرجه داخله يتضح ان 30% من المشاكل التي يعاني منها الإداريين بالإدارة و 27.5 % المشاكل المتعلقة بظروف العمال وذلك نتيجة اختلاف تكوينهم ومستواهم العلمي و الثقافي و الاجتماعي .

العبارة رقم 12: هل توجد صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة

 لا

 نعم

الهدف من العبارة 12: الغرض من طرح هذه العبارة ومعرفة مدى تعرض العامل للعراقيل والصعوبات أثناء تقديمه للشكاوي .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
20 %	08	نعم
80 %	32	

تحليل النتائج : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة من الإداريين المستجوبين والتي تقدر بـ 80 % من افراد العينة لا يواجهون صعوبات عند تقديمهم الشكاوي وذلك نظرا لعدم السماع لهذه الشكاوي او عدم الرد عليها نظرا للضغط المكتف الإدارة .

:

- تعرف العملية الاتصالية داخل جامعة المدية نوعا من التحسن خاصة مع توسع كلياتها, وزيادة عدد التخصصات التي تعتمد بشكل كبير على الاتصال الداخلي هذا ما زاد من اهمية و تفعيل الدور الذي يلعبه.
 - توصلت الدراسة إلى ان الوسائل المعتمدة في الاتصال الداخلي بجامعة يحيى فارس هي وسائل متطورة بنسبة عالية كشبكة الاتصال الداخلي LAN , الفاكس, هاتف, و هذا ما ادى إلى تحسين ظروف العمال.
 - وجود هيكل تنظيمي مناسب نوعا ما يمكن الإداريين من تحقيق اهدافهم من خلال سهوله سير العملية الاتصالية بين مختلف مصالح الاقسام.
- لكن من المؤسف ان جامعة يحيى فارس بالمدينة تعاني جملة من المشاكل نذكر منها:
- غياب خطة اتصالية داخلية و نقص اعتماد ثقافة التخطيط رغم ان الجامعة هي كاي مؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي يمكنها من بلوغ اهدافها ذلك ان المشكل يكمن في العنصر البشري و كفاءته المهنية.
 - يظهر الاتصال الداخلي في الجامعة بشكل كبير في شكله الافقي هذا من خلال الاتصالات الافقيه بين العمال و الموظفين الذين يشغلون نفس المراكز و يحتلون نفس المراتب في المستوى التنظيمي, في حين يمارس الاتصال الصاعد و النازل فقط عند الضرورة اي توجد هوة بين القمة و القاعدة.

حلمه

:

تعتبر الجامعة كيان قائم بذاته تملك طاقات مادية و موارد بشرية هائلة تؤهلها إلى تجسيد معنى التعليم العالي من خلال تخرج الدفعات و الإطارات , و هي كأي مؤسسه تتطلع إلى المحافظة على استقرارها و ضمان السير الحسن لمصالحها و لعل هذا لا يتحقق إلا من خلال ارضيه متينه تعتمد على اتصال فعال يتشغل جزءا هاما من كل ما تقوم به الإدارة داخل الجامعة فسوء تنفيذ العمليه الإداريه يكون مرجعه الاتصال الضعيف او السئء لذلك على الجامعة اعتماد مخطط اتصالي سليم و خلق عمليه اتصاليه فعاله تكون في مستوى تطلعات الطلبة و الاساتذة و الموظفين و ذلك من خلال :

- تكوين المسيرين, تقوي الجماعة, ن الاتصال في جميع المستويات
- تفعيل التحوار بين القمة و القاعدة
- استفادة الموظفين من تكوين إداري يسمح لهم باكتساب كفاءة استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثه.

مراجع

المراجع:

- 1 عمار بوحوش محمود الد بيان , البحث العلمي و طرق إعداد البحوث,ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر., 2001.
- 2 احمد بن مرسللي, البحث العلمي علوم الإعلام و الاتصال,ديوان المطبوعات الجامعية., 2005.
- 3 محمد زيان عمر, البحث العلمي البحث الاجتماعي, دار الطليعة,بيروت, ط.01.
- 4 ربحي مصطفى عليان,الاتصال و العلاقات العامة,دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان,ط 01. 2005.
- 5 ناصر داودي عدون,الاتصال و دوره كفاءة المؤسسه الاقتصاديه,الجزائر., 2004.
- 6 محمد احمد النابلسي,الاتصال الإنساني و علم النفس,دار الذ العربية,بيروت,ط01, 1991.
- 7 محمد العطروزي,العلاقات الإداريه المؤسسه و الشركات,الفاخرة., 1969.
- 8 مصطفى حجازي,الاتصال الفعال العلاقات الإنسانيه و الإداريه,دار النشر الطليعة,بيروت,ط01., 1982.
- 9 محمد إبراهيم البطل,تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة,بور سعيد, ط01.
- 10 حجاب محمد منير,الاتصال الفعال للعلاقات العامه,دار الفجر للنشر و التوزيع,الفاخرة., 2007.
- 11 حامد احمد رمضان بدر,الإدارة الإستراتيجيه و الإدارة العليا,المعهد القومي للإدارة العليا,الفاخرة., 1987.
- 12 محمد الجوهر,الاتصال التنظيمي,دار الكتاب الجامعي, ط01.

- Http mémoire.free.fr 06/07/437/m.la communication d :
Entreprise.yhtml.
- http:// [www.journal](http://www.journalnet.com) d net.com.
- http://ar.wikipedia.org/wiki/.
- http:// www. Gestion de projet. Net. IBID.

- 1 السيد يوسف,رئيس الإعلام و الاتصال يوم : الاثنين 21 مارس
الساعة الثانية بعد الزوال.
- 2 السكرتيرة: امينه,سكرتيرة رئيس الإعلام و الاتصال يوم : الاربعاء 28
افريل الساعة العاشرة .

المال حق