



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
شعبة: علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

## دور الاتصال الداخلي في تثمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

إشراف الأستاذ (ة):

بن زرارة أمينة

إعداد الطلبة :

- دهامشية فطيمة الزهراء
- عبد المالك ليندة
- نون عبد الرؤوف

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حمدي بثينة	أستاذة محاضرة أ	رئيسا
بن زرارة أمينة	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
حاجي أسماء	أستاذة محاضرة أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

مكان لهذا البحث أن يكون لولا رعاية الله وعونه سبحانه  
وتعالى فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت بالله.  
ولايسعني في هذا المقام أن أنسب هذا الفضل إلى المشرفة الدكتورة  
أمينة بن زرارة على ما ابدته لنا من ملاحظات  
و توجيهات دقيقة وقيمة وكانت مثال الاستاذة الذي تتميز بالعلم والخلق  
فبارك الله فيها فلها جزيل الشكر والعرفان بالجميل.  
ولانسى ان اوجه الشكرالى كل أساتذة قسم العلوم الاعلام والاتصال  
وعلى رأسهم رئيسة القسم الدكتورة روابحية مريم.  
كل الشكر الى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد  
ولو بابتسامة أو الكلمة الطيبة.  
وفي الختام نسأل الله تعالى ان يوفقنا في هذا العمل المتواضع والسلام خير ختام.

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم نكن نصل إليه لولا فضل الله علينا

من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله  
ورعاهما

إلى أسرتي وسندي في الدنيا أختي وإخواني ولا أحصى لهم فضلا

إلى صديقاتي ريان، وسام، هدى، رفيقة ورفقاء الدراسة من دون استثناء

إلى زميلي وزميلتي في المذكرة رؤوف وليندة

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل أساتذتي الكرام

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله

إلى كل من يقدر العام ويسعى إليه

دهامشية فطيمة الزهراء

## الإهداء

إلى من يعجز اللسان عن شكرها، إلى أعلى امرأة

إلى ريان القلب ورحاب السماء

أمي الغالية ألبسها الله ثياب الصحة برا واحسانا

إلى قرة عيني لبسه الله لباس التقوى، وفاء وعرفا "أبي العزيز"

إلى أمي الثانية وهي أعلى عمة "صورية"

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي، إخوتي: صبرينة، صابر، نجاح، أميمة، فطومة.

إلى زميلي وزميلتي في المذكرة: رؤوف وفطيمة

إلى أعلى من جمعتي بهم أيام الجامعة والإقامة صديقاتي: إكرام، يسرى، هند، هيبه، آية، إسراء، سهام

إلى كل عائلتي، أقاربي، كل من علمني وأخذ بيدي وأنا في طريق العلم والمعرفة.

وأخيرا إلى براعم العائلة: هيبه، ريماس، سجاد، نور

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد، جامعة أو إقامة

عبد المالك ليندة

## الإهداء

نشكر الله عز وجل والذي بتوفيق منه تمكنا من إنجاز هذه المذكرة.

نهدي هذا العمل إلى أعز الناس وأقربهما إلى قلبي وإلى والدتي العزيزة وإلى الوالد الكريم حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى أخي وأختي الغالية

إلى صديقي العزيز ورفيق المسيرة الدراسية

إلى زميلاتي في المذكرة

إلى كل أصدقائي الذين تشاركت معهم أحلى ذكرياتي الدراسية

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلين الله عز وجل التوفيق والتيسير في الحياة.

نون عبد الرؤوف

## ملخص الدراسة :

حاولنا من خلال دراستنا تبيان الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تتمين الكفاءات لدى موظفي الجامعة، باعتبار الجامعة مؤسسة تسعى كغيرها من المؤسسات إلى تحسين أداءها والحفاظ على كفاءاتها و تفعيلها، و لاتضمن هذا إلا بتطبيق الإتصال الداخلي الذي يخلق نوعا من التواصل بين هذه المعارف والكفاءات و تفعيلها بشكل إيجابي. وقد سلطنا الضوء على أهم الوسائل و الأساليب المعتمدة لإجراء الإتصال الداخلي في المؤسسة ووظائف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر و الإتصال الداخلي و ماله من دور في تسيير المورد البشري في المؤسسة، وقد اعتمدنا على العينة المتوافرة (المتاحة) لموظفي جامعة 8 ماي 1945 و المتمثلة في الأقسام الآتية:

قسم علوم الإعلام والاتصال، قسم التاريخ، قسم علم الاجتماع، العمادة و المكتبة. من أجل الكشف على مدى مساهمة الإتصال في تتمين كفاءتهم. وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجو الإتصالي العام يساهم في تتمين كفاءة الموظف و لكن ابتعاد الإدارة عن الموظف يشكل عائق في توظيف كفاءته. وهذا ما دفعنا إلى وضع مجموعة من المقترحات أهمها: القيام بدورات تكوينية و تدريبية للموظفين، الحفاظ على ذوي الكفاءات من خلال التحفيز و التقدير، رقمنة قطاع التعليم العالي.

## **Résumé de l'étude :**

Par notre étude, nous avons tenté de démontrer le rôle que joue la communication interne dans la valorisation des compétences des employés universitaires, considérant que l'université est une institution qui cherche, comme les autres institutions, à améliorer sa performance et à maintenir et activer sa compétences, et cela n'est garanti qu'en appliquant une communication interne qui crée une sorte de communication entre ces savoirs et compétences et les active positivement. Nous avons mis en lumière les moyens et méthodes les plus importants adoptés pour conduire la communication interne dans l'établissement et les fonctions des établissements d'enseignement supérieur en Algérie et la communication interne et son rôle dans la gestion des ressources humaines dans l'établissement, et nous nous sommes appuyés sur les ressources disponibles échantillon (disponible) pour les employés de l'Université du 8 mai 1945 et représentés dans les départements suivants: Département des sciences de l'information et de la communication, Département d'histoire, Département de sociologie, Décanat et Bibliothèque. Afin de découvrir dans quelle mesure la communication contribue à évaluer leur compétence. Nous avons atteint un ensemble de résultats, l'ambiance générale de communication contribue à l'évaluation de l'efficacité de l'employé, mais l'éloignement de la direction de l'employé constitue un obstacle à l'emploi de son efficacité. C'est ce qui nous a poussés à élaborer un ensemble de propositions dont les plus importantes sont : réaliser des formations et des stages pour les salariés, préserver les compétences par la motivation et la valorisation, numériser le secteur de l'enseignement supérieur.



الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس الجداول
	الملخص
	مقدمة عامة
<b>القسم النظري</b>	
1	1- إشكالية
3	2- أهمية الدراسة
3	3- أهداف الدراسة
3	4- أسباب اختيار الموضوع
3	5- المقاربة النظرية للدراسة
5	6- الدراسات السابقة
15	7- مفاهيم الدراسة
	خلاصة
<b>القسم الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الاتصال الداخلي في مؤسسات التعليم العالي</b>	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسات
18	1- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة
20	شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة
22	3- أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة
22	4- أهداف وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
23	5- أهم الوسائل المعتمدة لإجراء الاتصال الداخلي المؤسسة

فهرس المحتويات

24	6-معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
25	خلاصة
26	المبحث الثاني: مؤسسات التعليم العالي
26	تمهيد
27	1-تعريف نظام التعليم العالي
27	2-أنماط مؤسسات التعليم العالي
29	3-أهمية ومحددات التعليم العالي
30	4-مبادئ التعليم العالي في الجزائر
31	5-وظائف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
33	خاتمة
الفصل الثاني: الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي	
35	تمهيد
35	المبحث الأول: الكفاءات في المؤسسة
36	1-خصائص الكفاءات في المؤسسة
37	2-أبعاد الكفاءات في المؤسسة
38	3-أنواع الكفاءات في المؤسسة
39	4-أهمية الكفاءات في المؤسسة
40	5-مستويات الكفاءات في المؤسسة
41	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي وتثمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي
41	تمهيد
42	1-الاتصال الداخلي الفعال و مظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري
43	2-تثمين مكنسبات الخبرة المهنية كأداة لتطوير الكفاءات
44	3-الاتصال الداخلي والكفاءات الإنتاجية للأفراد في المؤسسة
45	4-العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وتثمين الكفاءات في المؤسسة
46	خاتمة

فهرس المحتويات

القسم التطبيقي	
الفصل الثالث: المنهجية الإجرائية للدراسة	
47	1-منهج البحث
47	2-مجتمع البحث
47	3-عينة البحث
48	4-أدوات جمع البيانات
49	5-الإطار الزمني والمكاني للدراسة
الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج	
52	1-تحليل وتفسير النتائج
74	2-نتائج عامة للدراسة
77	3-الاقتراحات والتوصيات
78	الخاتمة
79	قائمة المراجع
81	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم الجدول
52	البيانات الشخصية	01
54	مؤهلات التوظيف	02
55	مدى تناسب المؤهلات مع المنصب	03
56	ابتكار الموظف لطرق جديدة في العمل	04
57	توفر الوسائل الكافية لانجاز الموظف أعماله	05
57	جو العمل	06
58	اهتمام المسؤولين بإنجازات ومبتكرات العمل	07
59	الصلاحيات التي يمنحها المسؤول بناء على مؤهلاته	08
60	اعتراف المسؤول بإنجازات الموظف	09
61	طرق تهمين المجهودات	10
62	الكفاءات التي يمتلكها الموظفون في القيام بتسيير الفريق	11
62	إهتمام المسؤولين بالظروف الاجتماعية والنفسية لتهمين الكفاءات	12
63	الاعتماد على الموظف في الأعمال نظرا لكفاءته	13
63	صلاحيات الموظف في اتخاذ القرار نظرا لكفاءته	14
63	الجو الاتصالي	15
64	رئيس العمل منفتح على الاتصال	16
65	رأي الموظف في تشجيع رؤساء العمل لهم على إبداء رأيهم في قضايا ومشكلات معينة.	17
65	استدعاء الموظف في اجتماعات ملائمة نظرا لكفاءته	18
66	توفر الوسائل الاتصالية الكافية لتقاسم المعارف وتبادل المعلومات	19
67	تمثيل تشجيع الإدارة للاقتراحات المقدمة من قبل العاملين	20
67	يمثل الأخذ برأي الموظف في القرارات المصيرية	21
68	رأي الموظف في ابتعاده عن الإدارة يشكل عائق في توظيف كفاءاته	22
68	يتمثل في طبيعة المشاكل الاتصالية التي تواجه الموظف في ممارسة أعماله	23
68	يتمثل في الصعوبات التي تواجه الموظف في توظيف كفاءاته	24
69	رأي الموظف في الجو الاتصالي العام قد يساهم في تهمين كفاءته	25
70	رأي الموظف في الجو الاتصالي العام الذي يساهم في تهمين كفاءاته	26

## فهرس الجداول

70	أهم الاقتراحات التي يقدمها الموظف من أجل تميم دوره	27
----	--	----

# مقدمة

## المقدمة:

يعد الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي شغلت اهتمام الكثيرين و ذلك لماله من أهمية بالغة في تحقيق الاهداف التي تصبو إليها كل مؤسسة ، فالالاتصال كونه وظيفة إجتماعية الهدف منها هو تنظيم العلاقات الانسانية بين الأفراد و داخل المجتمع قد أصبح أيضا عنصرا هاما و أساسيا داخل المؤسسة ، مهما كانت طبيعة نشاطها بسبب التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، مثل التغيرات الاجتماعية الثقافية، لذلك على المنظمات العمل الاستثمار في تطوير الاتصالات الداخلية و التواصل الفعال بين كفاءات المؤسسة ، و مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات تعطي اهتماما كبيرا للاتصال فهو يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات و تطويل النظام التعليمي و تحسين الجودة التعليمية ، يتضمن دوره زيادة الفرد في ادارة المواقف وقت التعامل مع الآخرين و تنمية الكفاءات على اختلاف الاكاديمية ، التنمية، البحثية الادارية اذ تسعى الى تثمين هذه الكفاءات اذ يساعد في تعزيز روح الفريق و العمل الجماعي في المؤسسة ، و التحفيز و تبادل المعلومات و الخبراتيين و الممارسات الناجحة بين جميع الأطراف و تعزيز دور المؤسسة في تحقيق الاهداف الاكاديمية و الادارية و المجتمعية .

و للامام بجوانب الموضوع سقوم في هذه الدراسة بالتعرف على دور الاتصال الداخلي في تثمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي . و لدراسة هذا الموضوع قمنا بوضع الخطة التالية :

تناول الجانب المنهجي للدراسة من حيث الإشكالية وتساؤلاتها ، أسباب إختيار الموضوع ، أهمية الدراسة و أهدافها إضافة إلى البنائية الوظيفية كمنظور للدراسة ثم تطرقنا إلى تحديد و ضبط مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة المشابهة لها

## الفصل الاول:

تناول الاتصال الداخلي في مؤسسات التعليم العالي أنواع الإتصالي الداخلي ، شبكاته ، أهدافه ، أهميته أساليبه ، و معوقاته. و مؤسسات التعليم العالي أنماطها أهمية ومحددات التعليم العالي ، مبادئه ووظائف مؤسسات التعليم العالي .

## الفصل الثاني :

الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي خصائصها ، ابعادها ، أنواعها، و مستوياتها . ثم تناولنا الاتصال الداخلي و تثمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الثالث: المنهجية الاجرائية للدراسة من منهج ، العينة ، أدوات جمع البيانات ، الاطار المكاني والزمني للدراسة.

## مقدمة

---

**الفصل الرابع:** يحتوي على جانب تطبيقي تضمن من خلال عرض و تحليل أهم النتائج الكمية والكيفية التي توصلنا إليها في هذه الدراسة و كذا النتائج العامة في ضوء كل من التساؤلات الفرعية، دراسات السابقة، أهداف الدراسة، لنختتم هذا الفصل بمجموعة من التوصيات.



# القسم النظري

تسعى مؤسسة الى تسويق صورة حسنة لها والوصول الى مستوى التفوق والميزة التنافسية الدائمة وهذا يتطلب منها التركيز على تفعيل الكفاءات الداخلية لكي تخدم ما تصبو له.

تعد ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية الى الدول المتقدمة من أهم المشكلات التي تواجه الدول النامية بما فيها الجزائر ، مما يؤثر سلبا على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.<sup>1</sup>

يتضمن مفهوم الكفاءة كل من الكفاءات الفردية والمعارف التنظيمية التي يحملها العنصر البشري، حيث أن الكفاءة الحقيقية لا ترتبط بعنصر واحد وإنما هي القدرة على آليات التعاون والتكامل في ظل علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات المتنوعة في المؤسسة.

تعد مؤسسات التعليم العالي أهم ركائز الاقتصاد والمجتمع، حيث تساهم هذه المؤسسات في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع، والذي بدوره يحتاج إلى كفاءات مهنية و رأس مال بشري ذات معارف و مهارات وقدرات مميّزة، لذا كان لا بد على مؤسسات التعليم العالي العمل جاهدة على تنمية و تثمين كفاءاتها المهنية و استغلال هذه الكفاءات بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها و تنميتها وتطويرها لمواجهة مختلف التغيرات الطارئة على محيطها.

و في هذا الصدد، يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد أهم الآليات التي يمكن توظيفها من قبل المسيرين لتنمية الكفاءات و تثمينها، حيث يكفل الاتصال الداخلي التنسيق والإنجاز والرضا بالإضافة والتفاهم ورفع مستوى التكامل بين الوظائف و المهام و المستويات الإدارية، من خلال تثمين المعارف الكامنة في عقول الأفراد و الثقة في قدراتهم و العمل على تكوينهم بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية في الأداء ، فهو عمل يترتب عليه تعظيم المعرفة بالمنظمة، و التأكيد على أن الجودة و إتقان العمل و حسن الأداء مطلب وظيفي عصري، و واجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة. كما يعمل على تنمية روح العمل الجماعي و التعاوني و الاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة، وترسيخ مفهوم الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.<sup>2</sup>

حيث يعمل الاتصال الداخلي على توليد نوع من التناغم بين هذه المعارف والكفاءات التي أضحت اليوم مفتاح لنجاح المؤسسات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية و لتعظيم صورتها في محيطها.

و من خلال هذا الطرح ، جاءت هذه الدراسة للبحث في السبل و الجهود و الاستراتيجيات التي توفرها مؤسسات التعليم العالي لتوظيف الاتصال الداخلي من أجل تثمين كفاءاتها المهنية لتحقيق أهدافها باعتبار

<sup>1</sup> - لبيب لويبة: 6 سبتمبر 2020، أسباب هجرة الكفاءات الجزائرية وأثرها على التنمية، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 04، ص 199-208.

<sup>2</sup> عواج سامية: الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات، الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 68.

الاتصال الداخلي أحد وأهم وظائف التسيير الإداري المساعدة في تفعيل وتثمين الكفاءات. و عليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

فيما يتمثل دور الاتصال الداخلي في تثمين الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟

و للإجابة على هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى اهتمام المؤسسة الجامعية بالاتصال الداخلي من أجل تثمين الكفاءات؟
- ماهي مظاهر توظيف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية لتثمين الكفاءات؟
- ماهي معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية في سبيل تنمية و تثمين كفاءاتها؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي وجعل المؤسسات تليها مزيدا من الاهتمام والعناية مقابل أن نستفيد من قدراتها، فإن حسن اختيارها يعد استثمارا حقيقيا يعود بالقائد على كلا الطرفين.
- أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسات التعليم العالي واعتباره أحد أهم الوظائف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك أن المهام الإدارية من رقابة وتنظيم تكوين تحتاج إلى أسس اتصالية والاعتماد على الاتصال كآلية في تطوير وتثمين الكفاءات.

### أهداف الدراسة:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الجامعية بالاتصال الداخلي من أجل تثمين الكفاءات.
- التعرف على مظاهر توظيف الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية لتثمين الكفاءات.
- التعرف على معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية.

### أسباب اختيار الموضوع:

- الحاجة إلى تناول الموضوع من زاوية المقاربة الاتصالية التي تأخذ بعين الاعتبار دور و أهمية الاتصال في تنمية و تثمين الكفاءات في المؤسسة.
- الحاجة بالقيام إلى المزيد من الدراسات في الاتصالات في الوسط الإداري داخل المؤسسة الجامعية في علاقته برأس المال البشري.
- انتشار ظاهرة هجرة الكفاءات و الأدمغة و محاولة البحث في الآليات التي تحول دون تفشي هذه الظاهرة من منظور تخصصنا.

### البنائية الوظيفية كمنظور للدراسة:

تمثل النظرية الإطار الفكري لعدد من التعميمات ذات العلاقة ببعضها البعض ويقدم هذا الإطار تفسير الظواهر العلمية والتنبؤ بها، فهي الوعاء الفكري الذي يوجه الباحث طيلة بحثه فتقدم له وجهة نظر منظمة من خلال شرح العلاقة بين متغيرات والأفكار المتعلقة بالظاهرة. وفي دراستنا المنصبة حول دور الاتصال الداخلي في تثمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي محاولة منا معرفة وتسييل الضوء على ما يقدمه الاتصال كأهم وظيفة من وظائف التسيير الإداري المساعدة على تفعيل وتثمين الكفاءات.

## 1) تعريف البنائية الوظيفية *Structural fonctionnalisme*

هي نظرية تقوم على أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن، يحقق الإعتماد المتبادل بين هذه العناصر، فالبنائية الوظيفية تشير الى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر والوظيفة تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، وتحقيق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت.

التنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية ل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف يؤثر على التوازن والاستقرار.<sup>1</sup>

## 2) نشأتها وروادها:

إن فكرة الوظيفية كانت سابقة في علوم الحياة وعلم النفس والأنثروبولوجيا الحضارية وذلك لأن علوم الحياة تتناول الوظائف التي تقوم بها أعضاء الكائن الحي على أنه نسق يتكون من مكونات متساندة وظيفيا. ومع التعليم بتأثر الدراسات السوسولوجية الوظيفية بالاتجاهات السائدة في علوم الحياة والنفس والانثروبولوجيا الحضارية فإن ذلك لا يمنع من القول بأن نمو هذه الدراسات يعود أيضا الى الأعمال الأولى في علم لاجتماع، ويتجسد ذلك في فكرة تكامل الأجزاء في الكل تساند عناصر المجتمع المختلفة عند "كونت" وتصور "باريتو" للمجتمع بوصفه نسق متوازنا.

أما بالنسبة لإسهامات كل من "دور كهايم وتوماس" فقد تمثلت في تأكيدها على فر "الدور" أو الاسهام الذي تقدمه البناءات الاجتماعية ككل.<sup>2</sup>

وتقدم نظرية البنائية الوظيفية من خلال منظور التحليل الوظيفي نموذجا لعلاج و تحليل المشاكل الاتصالية، من خلال وصف المؤسسة بوصفها نظاما يعمل ضمن نظام خارجي معين (أي مجموعة الظروف الثقافية والاجتماعية)، ويركز التحليل الوظيفي على ظاهرة متكررة (مجموعة من السلوك) داخل هذا النظام . ويسعى التحليل الوظيفي الى إيضاح أن لهذه الظاهرة نتائج تساهم في استقرار وبقاء النظام ككل. وقد يكون لهذه الظاهرة تأثير إيجابي فيقال إنها "وظيفة" وقد يكون لها تأثير سلبي فيقال: إن لها اختلالا وظيفيا،<sup>3</sup> والتحليل هو استراتيجية ترمي الى استنباط أو تحديد افتراض يمكن اختياره تجريبيا.

1 - مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2016، ص174.

2 - حسين عتي ناصر: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص161، 162.

3 - دكتور حسن عماد، لبلبي حسين سيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط6، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006، ص128-129.

### (3) مسلمات النظرية:

يتقف الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة:

- النظر الى المؤسسة على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- تتجه هذه المؤسسة في حركتها نحو التوازن ومجموع عناصر تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوى الداخلية و الخارجية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- كل عناصر النظام وأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار هذا النظام.
- الأنشطة المتكررة في المؤسسة ضرورية لاستمرار وجودها وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف الذي تحددها المؤسسة.<sup>1</sup>

### (4) توظيف البنائية الوظيفية في دراسة موضوعنا:

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية باعتباره ينظر الى المؤسسة بأنها شبكة من العلاقات المهنية الرسمية و غير الرسمية ويركز على طبيعة البناء داخل المؤسسة الجامعية باعتبارها النظام الشامل مكون من وحدات تمارس كل منها مجموعة من الأنشطة ينتج عنها مجموعة من الوظائف، كلها تسعى للتكامل مع بقية البناءات المكونة لهذا النسق ومن بينها الكفاءات البشرية المهنية التي تمارس مجموعة الأنشطة وتتفاعل فيما بينها من خلال الاتصال الداخلي الذي يعتبر من المهام الإدارية ويعتبر جميعا أجزاء تكمل بعضها وتسعى لتحقيق التوازن من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: واقع الإدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة<sup>2</sup>

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد مدى التطبيق الفعلي للأساليب الإدارية المستعملة في إدارة الكفاءات من قبل مؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر.
- توضيح مفهوم الكفاءات والتداخل بينه وبين بعض المصطلحات الشائعة والمتداولة كالمهارات والقدرات.

<sup>1</sup> - مي عبد الله: مرجع سابق، ص175.

<sup>2</sup> العبيدي عمارة، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير الموارد البشرية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2019.

- تسليط الضوء على تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر ومنظومة البحث العلمي والمراحل التي مر بها.
- استطلاع رأي الباحثين حول إدارة الكفاءات في مخابر البحث من خلال اجراء دراسة ميدانية على المخابر في جامعة الوادي.
- وهذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ماهو واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث الجامعية؟

وقد قسم الباحث هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي الإجراءات التي قامت بها الجزائر لتنظيم مخابر البحث الجامعية؟
  - هل تطبق مخابر البحث الجامعية أسلوب إدارة الكفاءات في تسييرها؟
  - هل يمكن اعتبار مخابر البحث المناسب لزيادة قدرات الباحثين عن طريق إدارة المعرفة فيها؟
- ولمعالجة الموضوع اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي، حيث اعتمد أولا على المسح المكتبي الذي اعتمدوا فيه على مجموعة من الأدوات المتنوعة: من كتب، بحوث دراسات، رسائل ماجستير، أطروحات ودكتوراه، ومدخلات في ملتقيات علمية، تقارير، مقالات، ملتقيات، مدخلات.
- أما الأسلوب الثاني فيتمثل في أسلوب دراسة الحالة واعتمدوا على الأدوات التالية: ملاحظة، مقابلة، وثائق داخلية، استبيان.

- حيث قام بتحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في مخابر البحث الجامعية بجامعة حمه لخضر بالوادي إلى غاية 2019، من خلال استخدام العينة العشوائية.
- أما فيما يخص الإطار الزمني فقد إمتدت الدراسة الميدانية من بداية 2018 إلى غاية بداية 2019.
- أما الإطار المكاني هنا نقصد الحدود الجغرافية لعينة الدراسة فقد تم إعتقاد جميع الأساتذة التابعين لجامعة حمه لخضر بالوادي باعتبارها جزء من قطاع التعليم العالي في الجزائر.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- رغم الانتشار الكبير لمخابر البحث الجامعية في مختلف الجامعات على المستوى الوطني إلا أنه ينعدم الاتصال فيما بينها حتى في التخصص الواحد من أجل تنسيق الأبحاث.

- عدم وجود استراتيجية واضحة لربط مخابر البحث مع بيئتها لتبني مشاريع تقدم حلولاً للمشاكل الموجودة في واقعها المعاش.
- غياب إدارة فعالة لتسيير مخابر البحث وعدم وضوح الأدوار في كثير من الأحيان.
- الانشاء العشوائي لمخابر البحث حيث وصل عددها إلى 1440 مخبر على المستوى الوطني خلال 2017، ولكن لم ينعكس ذلك على الإنتاج العلمي لها.
- سوء التخطيط والتسيير للمخابر.

وقد استفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي اعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري للكفاءات في مؤسسات التعليم العالي.

أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة:

تم توظيف هذه الدراسة في تعزيز الطرح المتعلق بمفهوم الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي كما ساهمت في بناء وصياغة التصور العام حول الموضوع.

### الدراسة الثانية : تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية للشرق الجزائري<sup>1</sup>

- هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى عرض ومناقشة المفاهيم والافكار المرتبطة بمفهوم نظام ضمان الجودة التعليم العالي.

- الاطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في مجال ضمان جودة التعليم العالي للاستفادة من خبراتها و تجاربها.

- ابراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وترتيبها حسب أهميتها قصد تحديد المعوقات الأكثر تسببا في الحد من تطبيق نظام ضمان الجودة، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ماهي معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

وقد قسم الباحث هذا التساؤل الى مجموعة اسئلة فرعية :

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2014.



- ماهي المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة؟

- ماهي السياسة المناسبة (الخيارات الأساسية) لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة؟

- ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة؟

- ماهي عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة؟

ولمعالجة الموضوع اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين، يتمثل الأول في الأسلوب النظري لتقديم خلفية عن جودة التعليم العالي ونظام من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث والكتب المتعلقة بموضوع البحث، ويشمل الثاني على أسلوب دراسة حالة، إذ تم الاعتماد على كل من أداة الاستبانة وأداة المقابلة في جمع البيانات، واستخدام الأدوات الاحصائية المناسبة لتحليلها حتى يتم اختبار الفرضيات الموضوعية والخروج بالنتائج والاقتراحات.

**مجتمع الدراسة:** مؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري كمجتمع بحث مستهدف.

شملت الدراسة مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري والتي تضم الجامعات، المراكز الجامعية، مدارس وطنية عليا، مدارس عليا للأساتذة ومدارس تحضيرية.

انا فيما يخص الإطار الزمني فقد امتدت الدراسة الميدانية من 2012 الى 2014

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج:

موافقة مسؤولي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بدرجة عالية جدا على وجود تحديات داخلية تدفع مؤسسات إلى تطبيق نظام ضمان الجودة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تحسين فعالية، كفاءة وحوكمة مؤسسة التعليم العالي، وموافقتهم بدرجة عالية على وجود تحديات خارجية تدفع مؤسسات إلى تطبيق نظام ضمان الجودة، خاصة فيما يتعلق بتزايد البطالة بين الخريجين الجامعيين وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي.

عدم وجود اختلافات جوهرية بين إجابات مسؤولي ضمان الجودة حول خيار تحديد المفهوم المناسب للجودة بين المطابقة للمعايير أو المطابقة للأهداف.

وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، فقد شكل الجانب السلوكي والخاص بمقاومة تطبيق نظام ضمان الجودة أكثر العوامل إعاقاً، يليه جانب القيادة على مستوى الوزارة الوصية فالجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة.

وجود مجموعة من عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، فقد وافقوا بدرجة عالية جداً على أغلبية عوامل النجاح والتي اعتبروها تشكل مقومات أساسية لضمان تطبيق نظام ضمان الجودة بفعالية

### أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة من خلال توظيف المدخل المفاهيمي الخاص بمؤسسات التعليم العالي من مفهوم مبادئ أهداف .

كما شكلت الاستبانة المتعلقة بهذه الدراسة مصدر مهم لكيفية البناء المنهجي و العلمي.

### الدراسة الثالثة: مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار دراسة حالة المؤسسة الجزائرية<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها ما يلي :

- معرفة جوانب النظرية المتعلقة بكل من موضوع الكفاءات والابتكار
  - محاولة ومعرفة طرق واساليب تنمية الكفاءات داخل المؤسسات من جهة ومن جهة اخرى معرفة متطلبات تحقيق الابتكار وما هي العوامل المؤثرة فيها
  - توضيح الدور الجوهرى لمساهمة الكفاءات في تنمية و مرافقة الابتكار
- اسقاط الجانب النظري من الدراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية الوطنية الصغيرة والمتوسطة من اجل دراسة واقع كل من الكفاءات داخل هذه المؤسسات ومدى مساهمة هذه الاخيرة لتنمية كفاءتها وكذا الوقوف على واقع الابتكار ومدى مساهمة كفاءات في مرافقتها.

وهذا من خلال طرحه للتساؤل الرئيسى التالى:

الى اي مدى تساهم عملية تنمية الكفاءات في تفعيل العملية الابتكارية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

وقد قسم هذا التساؤل الى مجموعة من الاسئلة الفرعية : فيما تتمثل سبل تنمية الكفاءات

<sup>1</sup> بن الدين هدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار، أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة دكتوراه، تسيير واقتصاد، جامعة جيلالي البابس، سيدي بلعباس، 2020.

- ما هي الظروف الواجب توفيرها لتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية
- فيما تتمثل الاصول النظرية للابتكار وما هي العوامل المؤثرة في العملية الابتكارية
- فيما يتمثل دور الكفاءات في سيرورة العملية الابتكارية
- كيف تساهم طرق تنمية الكفاءات في مرافقة الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

ولمعالجة الموضوع اعتمد الباحث على منهج الحالة الوصفية حيث تم في جانب النظري تطرق لتاصيل النظري لكل من موضوع الكفاءات والابتكار وكيف يمكن تنمية الكفاءات التي تملكها المؤسسة حتى تساهم في مرافقة العملية الابتكارية اما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على اسلوب دراسة الحالة وذلك من اجل اسقاط ما تم تطرق اليه في الجانب النظري على عينة من مؤسسات الوطنية ميدانيا ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الوطنية بالممارسات التي تعكس تنمية الكفاءات حتى تساهم هذه الاخيرة في مرافقة الابتكار وتوضيح العلاقة الارتباطية وتأثيره بين المتغيرين.

**الادوات المستخدمة:** الاعتماد على الكتب المقالات اطروحات ورسائل الجامعية

**الإطار الزمني:** لقد تم الحصول على معطيات هذه الدراسة سواء النظرية والميدانية منذ بداية عام 2016 لغاية سنة 2019

**الإطار المكاني:** لقد تم اسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على عدد من مؤسسات الوطنية التي تنشط في كل من القطاعين العام الخاص بولايي سيدي بلعباس وعين تموشنت

وقت توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها :

تبين من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس ان نسبة الكبرى تعود لجنس الذكور مقابل نسبة اقل من جنس الاناث وربما يرجع السبب لطبيعة عمل هذه المؤسسات

كما اتضح من خلال الوصف عينة الدراسة حسب المتغير السن ان نسبة الكبرى من افراد العينة تعود لفئة الشباب وهذا ما يدل على اهتمام هذه المؤسسة بالاستثمار في هذه الفئة باعتبارها طاقة تحتاجها طبيعة العمل

كما انضح من خلال وصف عينة الدراسة حسب المتغير المستوى التعليمي على نسبة الكبرى من افراد العينة يحملون شهادة جامعية ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة توظف الكفاءات الجامعية اصحاب الخبرة والمعرفة للاستفادة من مخرجاتهم في تحسين الاداء

بالنسبة لمحور تنمية الكفاءات استخلصنا ان درجة اهتمام مؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بهذا العمل كانت مرتفعة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في القطاع العام وهذا من خلال الفروقات في درجة الاهتمام بالممارسات والاساليب التي تعكس استخدام هذه العملية في المؤسسة .

### أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة في الجانب المفاهيمي الخاص بمصطلح الكفاءات أيضا من خلال المشكل المطروح و بعض المعلومات الخاصة بالجانب النظري.

المفاهيم:

### الاتصال الداخلي:.

-الاتصال: لغة: كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني communication وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي commun أي شائعا ومألوفاً.<sup>1</sup>

-اصطلاحاً: الاتصال عبارة عن عملية انتقال الأنباء والمعلومات والآراء والأفكار داخل مجتمع ما. حيث عرفه كارل هو فلاند بأنه العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة تأتي على شكل رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة.<sup>2</sup>

ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات والمعارف العملية الاتصالية وطريقة انتقالها بين الأفراد "وبذلك فهو عملية تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما".<sup>3</sup>

أشار هذا المفهوم الى أن الاتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل والمستقبل، أو العكس عبر قناة اتصالية معينة. يعرفه "عاطف العبد" الاتصال هو نقل المعلومات والاتجاهات والأفكار من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية،<sup>4</sup> وبذلك فالاتصال هو الملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة (رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة).

### الاتصال الداخلي:

هو جميع الاتصالات التي تتم في داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها.<sup>5</sup>

ركز هذا التعريف على مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المنظمة بين مختلف عناصرها.

يعرفه "محمد فهمي العطروزي" بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة الى أي عضو آخر بقصد احداث تغيير.<sup>6</sup>

1 - باهي، نسبية؛ دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص8.

2 - المشاقبة، عبد الرحمان بسم: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص22.

3 - باهي نسبية؛ مرجع نفسه نص9.

4 - جلطي خديجة، قسوس أحلام: آليات الاتصال ودوره في تحسين صورة المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، مؤسسة اتصالات الجزائر، مستغانم، 2019، ص24.

5 - باهي، نسبية: مرجع نفسه، ص9.

6 - بلقاسم كززة، بوقلودة صبرينة، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص6.

يعني انتقال المعلومات وانسيابها من آراء ومشاعر واتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك والتوفيق بين هؤلاء وأولئك.

### إجرائيا:

الاتصال عبارة عن عملية ارسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد معينة من طرف جهة معينة حيث تكون في شكل أوامر وتعليمات لطرق الأداء من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة المؤسسة الجامعية و تتمين كفاءاتها المهنية. كما يشير أيضا إلى وجود استراتيجيات أو انماط اتصالية تحددها الإدارة العليا.

**مفهوم الكفاءات:** نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الاصطلاحية الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها الى رسم صورة تقريبية تبرر الى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم.

لغة :حالة يكون بها الشيء مساويا لشيء آخر.1

### أولا: تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR

لغة: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

ثانيا: يعرف الباحثان Daniel HELD jean marc riss الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع.

كما يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد أوجه الاختلاف من حيث التطور والمحاولات المطبقة والمقترحة مما حصل وضع تعريف محدد له باعتباره يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة له وباعتبار مؤشر مهم في التسيير

-الكفاءة هي القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه، التحكم في المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة في ميان معين.1

-الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجيهات، كما في الأداء الكفاءة مقدره اجتماعية.2

-وتعرف أنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات فيما بينها في مجال معين.3

1 - كمال منصور، سميح صويلح: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجالات أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان، 2010، ص50.

2 - أونيس عبد المجيد، زيدان كريمة، التدريب كمدخل لتطوير الكفاءات وتحقيق التميز، ملتقى وطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، 25 و26 جانفي، 2017، ص5.

3 - وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره، ص99.

يرى Ant et sholmke إن الكفاءات هي قدرة المنشأة على بدل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتيادي باستعمال مسارا تنظيمية لتحقيق هدف معين وهي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة.<sup>1</sup> عرفتها المجموعة الفرنسية Fle mede أنها مزيج من المعارف النظرية والعلمية والمهنية الذي يسمح للمؤسسة بملاحظتها وتقييمها.<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي:

الكفاءة هي مجموعة من المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي وتقصدها في هذه الدراسة الكفاءة المهنية التي يوظفها الأفراد لأداء مهامهم ووظائفهم.

### تعريف التثمين:

**لغة:** مصطلح التثمين مصدره تفعيل. مشتق من ثمن يثمن. تثميناً وهو ما يستحق به الشيء.<sup>3</sup> وقد يكون لايجاد الشيء واعدامه. ويقال ثمن المتاع تثميناً أي بين ثمنه او جعل له ثمناً بالحدس و التخمين.<sup>4</sup>

**اصطلاحاً:** يمكن تعريفه على أنه جميع الاعمال و الجهود المبذولة التي تركز على كيفية زيادة ورفع قيمة العنصر البشري بالمنظمة لانه عبارة عن مصدر رئيسي من مصادر انتاج المنظمة.<sup>5</sup> **اجرائياً:** يمكن تعريف التثمين على أنه الاعتراف بالجهود المبذولة وكل ما يستحق به الشيء على مستوى المؤسسة من خلال ما تم تقديمه.

1 - عبد الجليلي ثابت الحبيب ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص110.

2 - بن جدو محمد أمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة تدرج ضمن نيل الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2012-2013، ص150.

3 احمد عبد العزيز ، التثمين العقاري،مجلة قضائية،العدد الثالث،كلية الحقوق،المملكة العربية السعودية،2012،ص5.

4 جمال الدين مكرم ابن منظور ، لسان العرب،ج13،دار المعارف الإسلامية،مصر،ص80.

5 سامي بودبوس، إدارة الموارد البشرية وتطبيقات عملية، دار الكتاب الوطني،بنغازي،ليبيا،2020.

### تعريف تـمـيـن الكفاءات:

هي الاعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية وهو مجموعة إجراءات منتظمة لاضفاء الصيغة الرسمية لكفاءات الافراد غير المعترف بها عبر تقييمها في مراكز مختصة تنتهي بمنح الفرد شهادة كفاءة تؤهله لممارسة النشاط الذي يتناسب مع كفاءته<sup>1</sup>.

### تعريف مؤسسات التعليم العالي:

اصطلاحا: يقصد بالتعليم العالي كمفهوم كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة<sup>2</sup>.

اجرائيا: التعليم العالي يعتمد على إرادة الفرد في كسب قدرات معرفية ومجموعة مهارات وكفاءات تؤهله لممارسة نشاط مهني معين، وبالتالي تزود المجتمع بما يحتاج من يد عاملة مؤهلة.

<sup>1</sup> <https://www.researchgate.net>, 11 :01 , 22/04/2023.

<sup>2</sup> فاطمة غنتوي، متطلبات جودة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تنظيم و عمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020، ص 15.



## الفصل الأول: الاتصال الداخلي ومؤسسات التعليم العالي

### تمهيد:

عرف الاتصال الداخلي ووسائله تطورا كبيرا في مؤسسات التعليم العالي وهذا ما جعله ذات أهمية داخل المؤسسة وبذلك أصبح يحضى باهتمام جميع المسيرين والموظفين. وسنحاول في هذا الفصل التعرف على الاتصال الداخلي في المؤسسة وأنواعه وكذا شبكاته وأساليبه وأهم الأهداف والأهمية أيضا الوسائل المعتمدة داخل المؤسسة وأه المعوقات التي يواجهها.

وستتطرق كذلك الى مؤسسات التعليم العالي، تعريفها، أنماطها، أهميتها، وأهم المبتدئ والوظائف.

## المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسات

### تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي من بين أحد أهم العوامل التي تسعى من خلالها مؤسسات التعليم العالي الى تحقيق أهدافها من خلال تنمية القدرات والتزويد بالمعارف الثقافية والعلمية التي تمكنهم من التجديد والابتكار.

### 1/ أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة: هناك نوعين من الاتصال الداخلي في المؤسسات:

**1-1-الاتصال الرسمي:** هو الذي يهتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وهذا النوع من الاتصال يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### 1-1-1- شروط الاتصالات الرسمية:

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.
- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
- يجب أن يكون خط الاتصال كاملا بمعنى أن يمر خط اتصال على جميع مراكز السلطة.
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.<sup>2</sup>

#### 1-1-2- اتجاهات الاتصالات الرسمية:

- **الاتصال الهابط أو النازل:** يطلق عليه الاتصال من الأعلى الى الأسفل، ويتمثل في الأوامر والقرارات التوجيهات وطلب الاستفسارات والبيانات من الرؤوسيين تتخذ تسلسلا هرميا من القيادة الى القاعدة.<sup>3</sup>
- **الاتصال الصاعد:** وهو على عكس الاتصال الهابط إذ يتجه من الأسفل حيث الرؤوسيين الى القياديين على شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات مرفوعة الى القيادة أو الإدارة العليا.
- **الاتصال الأفقي:** ويسمى أيضا بالاتصال الجانبي أو الموازي ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الوحدات التنظيمية في مستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاري يشجع الى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.<sup>4</sup>

1 - كنة، بلقاسم، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمانية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص28.

2 - باهي، نسبية: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مديدي، أم البواقي، 2016، ص28.

3 - نحر، هادي، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، بجانب البنك الإسلامي، 2009، ص86.

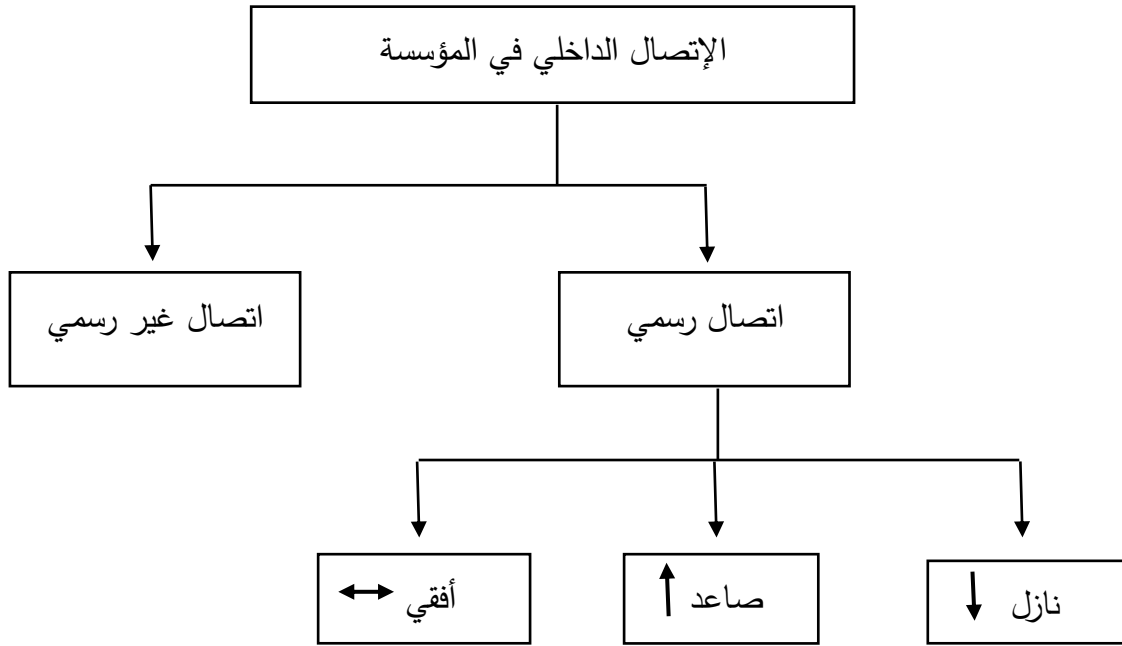
4 - دريدي، فاطمة، مجلة نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، 2 ديسمبر، 2021، ص133.

**1-2-1-الاتصال غير الرسمي:** وهو اتصال لا يلتزم ولا يخضع لأية إجراءات أو قواعد، أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية ومتفق عليها، إذ يتم هذا الاتصال بعيدا عن القنوات الرسمية، وبين مستويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعنية، حيث يتم هذا الاتصال بين أطراف خارج المؤسسة المعنية ويكون على هيئة لقاءات شخصية، أو اجتماعات غير رسمية أو رحلات ترفيهية.<sup>1</sup>

**1-2-1-خصائص الاتصالات غير الرسمية:**

- أن كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع الى ذلك.
- تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
- يتميز بسرعة فائقة في نقل المعلومات والبيانات.
- تزداد فاعلية الاتصال غير الرسمي أوقات الشدة، والشعور بالقلق وعدم الأمان.<sup>2</sup>

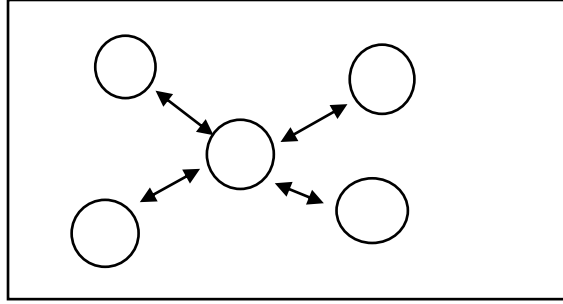
شكل رقم (01): أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.



<sup>1</sup> - نجر هادي: إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، بجانب البنك الإسلامي، 2009، ص 87.  
 باهي نسبية، مرجع سابق، ص 30.

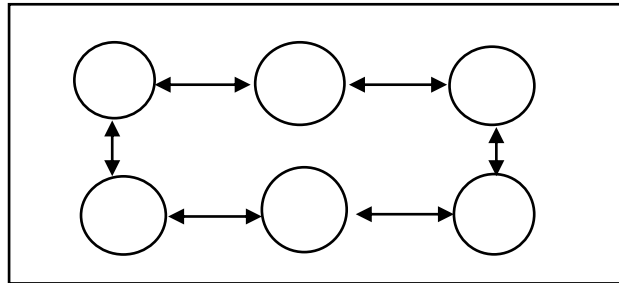
## 2/ شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

2-1- نمط شكل العجلة: ويسمى هذا النموذج بالعجلة لوجود الرئيس كمحور اتصالي محرك في المنتصف بين كل أفراد وحدته،<sup>1</sup> ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير شكل رقم (02): مخطط نمط العجلة



## 2-2- نمط شكل الدائرة:

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين،<sup>2</sup> بحيث يتطلب الأمر التفاهم والتفاعل المشترك. شكل رقم (03): مخطط نمط شكل الدائرة:



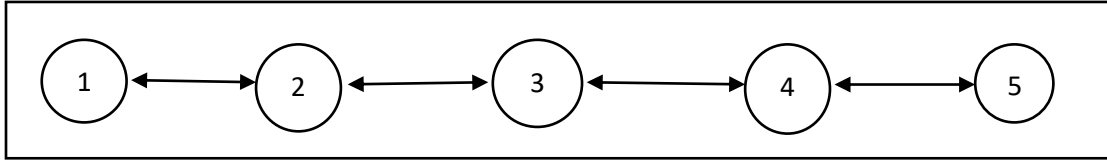
2-3- نمط شكل السلسلة: يعرف هذا النموذج بالسلسلة وجود أفراد المجموعة الوحدة ورئيسهم، والمعلومات تسري بينهم في اتجاه أفقي.<sup>3</sup> ويلاحظ أن الفرد الذي في الوسط، منتصف السلسلة يمتلك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه.

<sup>1</sup> - بلقاسم كتنزة: فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص30.

<sup>2</sup> - باهي نسبية: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص34.

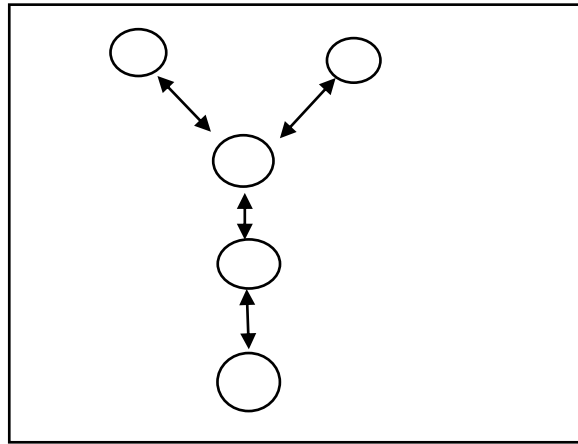
<sup>3</sup> - بلقاسم كتنزة، مرجع سبق ذكره، ص31.

شكل رقم (04): مخطط نمط السلسلة:



2-4- نمط شكل حرف Y: بتنظيم الأفراد حول رئيسهم ومن ثم فعلاقتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحدا منهم علاقته بالرئيس غير مباشرة.

شكل رقم (05): مخطط شكل حرف Y الاتصالي



### 3/ أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة:

لكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة لابد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، إذ تنقسم هذه الأساليب الى ثلاث أنواع: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي.

**3-1- الاتصال الكتابي:** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمات المكتوبة كالتعليمات التي تصدر عن المدراء، والتقارير والمذكرات التي يرفعها الموظفون لرؤسائهم، والقرارات الرسمية كقرارات التقنين أو الترفيع أو الإجازات وغير ذلك من المواضيع التي يكون هناك حاجة للرجوع إليها في المستقبل.

يتميز الأسلوب الكتابي بأنه يمكن من الرجوع الى الكلمات المكتوبة كلما دعت الحاجة الى ذلك، كما يجمي المعلومات من التعريف والتشويه، حيث أنه في نفس الوقت نجد أن لهذا الأسلوب بعض النقائص: أنه يحرم المرسل من معرفة أثر رسالته على وجه المستقبل وبالتالي معرفة مدى تقبله لها في الحين.

**3-2- الاتصال الشفوي:** وهو الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل، ولما يشترط فيه أن يرى أي منهما الآخر كما هي الحال في الاتصالات الهاتفية. ويتخذ الاتصال الشفوي أشكالاً كالمقابلة الشخصية أو الاجتماع أو المؤثر أو الحديث الهاتفي.

فالأسلوب الشفهي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون الاستقبال أعمى لا يقرأ ولا يكتب، وبذلك فهو الأفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية.

**3-3- الاتصال الإلكتروني:** أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم.

حيث برزت تقنيات الاتصال فعالة وسريعة مثل شبكة الانترنت وأجهزة الهواتف النقالة والبريد الصوتي والإلكتروني وغيرهم في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحالي.

**-الاتصال الغير اللفظي:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الاستشارات أو الإيماءات والسلوك. وتقسّم إلى تعبيرات خاصة بالوجه منها: الاهتمام والإثارة، الاستماع، الصدمة، الحزن، الرعب، الغضب والانفعال.<sup>1</sup>

## 5- أهداف وأهمية الاتصال الداخلي:

أ/ أهداف الاتصال الداخلي:

- شفافية المعلومات
- تسيق العمل بين الإدارات وبين الفرق.
- التنسيق لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لأعداد الردود والتقارير الصحفية.
- الإجراءات المالية والاقتراحات على إجراءات الجودة.
- تنظيم ورش العمل ودورات تدريبية.
- التنسيق والترشيح للبعثات والدورات.
- اعلام وتوعية ونشر المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عواج سامية: الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص54.

<sup>2</sup> - عواج سامية: المرجع السابق، ص79.

- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.<sup>1</sup>
- إقامة ثقة واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين الى الإدارة العليا.

#### ب/ أهمية الاتصالات الداخلية في المؤسسة:

- يعتبر وسيلة يعبر فيها الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية وحتى احباطاتهم مما يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.<sup>2</sup>
- يعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوضعي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء.
- كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين وتبادل الخبرات فيزيد التفاهم والثقة بين أفراد المؤسسة.
- يتم من خلال عملية الاتصال الداخلية اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة.
- إن عملية الاتصال تشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة وبدون اتصالات تموت أو تضر الحركة الدائبة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها.

#### 5- أهم وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة:

- 5-1- الشبكة الهاتفية: تسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة الى الانتقال.
- 5-2- الوسائل الالكترونية: تسمح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة.
- 5-3- اجتماعات العمل: هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو لاتخاذ قراراتهم ولتصبح هذه الاجتماعات فعالة يجب ألا تتم بشكل ارتجالي، انما بشكل منظم لكي تنمر أفضل النتائج.
- 5-4- اللوحات الإعلانية الداخلية: يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية، أو الإدارات التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة.
- 5-5- النشرات الدورية الخاصة بالمؤسسة: تنتمي بالانتماء للمؤسسة عن طريق إعطاء المعلومات عن الحياة الاقتصادية للمؤسسة وعن مسيرة العمل في مختلف الإدارات.<sup>3</sup>
- 6/ معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة: تقف أما عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات تعرف بعناصر التشويش، ويمكن أن تحول دون وصول المؤسسة الى تحقيق أهدافها ومن بين هذه المعوقات نذكر مايلي:

1 - باهي نسبية، مرجع سابق، ص35.

2 - عواج سامية، مرجع سابق، ص79

3 - باهي نسبية، مرجع سابق، ص38.



**6-1- معوقات شخصية:** تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافات الفردية والبيئية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- **حبس المعلومات:** إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- **المبالغة في الاتصال:** عكس حبس المعلومات، حيث يتم في ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير، والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.
- **الانطواء:** تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم.
- **مصدقية المرسل:** وتعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل، وأعماله وأقواله ويؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره.<sup>1</sup>

**6-2- معوقات نفسية:** إن القدرة على تلقي المعلومات واستيعابها وإدراكها بشكل سليم لا تعتمد فقط على سلامة الحواس الجسدية للمستقبل كالعين، ولكنها بالإضافة الى ذلك تتأثر بحالتها النفسية.<sup>2</sup> ومن أشكالها ما يلي:

- **النبرة الغاضبة والشرع في الكلام واللهجة العنيفة في الصوت والانفعال الشديد** تجعل من الصعب على المرسل أن يعبر عما يجول في نفسه بشكل دقيق الذي ينعكس ذلك بالطبع على المستقبل الذي يصعب عليه في هذه الحالة فهم ما يقوله المرسل وإدراك أبعاده الحقيقية.
- **مشكلة الشك عند أحد المدراء من خلال تفسيرهم للانتقادات الموجهة من طرف المشرفين** مثال ذلك: أن أحد المشرفين يوجه رسالة عنيفة الى أحد رؤوسيه ويوجه له اللوم بسبب خطأ بسيط لأنه هو المشرف في حد ذاته تعرض لنقد من رئيسه الأعلى الذي كان في حالة سيئة.<sup>3</sup>

**6-3- معوقات تنظيمية:** تتمثل أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

- **معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع السلطات** فيها ستكون لها آثار سلبية بالغة الأهمية على فاعلية الاتصال في المؤسسات وبالتالي على كفاية الأداء وفاعليته بشكل عام.
- **وجود فواصل شاسعة في المكانة أو الدرجة بين المستويات الإدارية المختلفة.**<sup>4</sup>
- **غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف** الذي يؤدي الى تشويش الاتصالات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - باهي نسبية، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> - السردى، محمد الدبس: **الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات**، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص167.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص168.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص164.

<sup>5</sup> - هاشم، حمدي رضا: **تنمية المهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص107.

- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة، وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الاختصاصيون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - باهي، نسبية، مرجع سابق، ص37.

## المبحث الثاني: مؤسسات التعليم العالي:

تمهيد:

تعتبر مؤسسات التعليم لعالي عنصرا أساسيا من عناصر نهضة الدول ورفيها، لما تقوم به من دور فعال في تطور الحياة الثقافية لأي دولة بأبعادها سواء العلمية أو الأدبية أو الفنية أو التكنولوجية، كما يشكل حجز الزاوية للعملية التنموية للمجتمع فضلا عن الدور الأساسي في إنتاج المعرفة ورفع المجتمع بالطاقات والكفاءات البشرية المزودة بضيوف العلم بدورها في عملية البناء والتنمية وتطوير هذه المعارف بما تنمي الجوانب المختلفة للمجتمع. وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى التعليم العالي، أهدافه، أهميته، أنماط ووظائفه.

## 1- تعريف التنظيم العالي:

عرفته وزارة التعليم العالي الأردنية: هو التعليم الذي لا تقل مدته عن سنة دراسية كاملة بعد شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها.<sup>1</sup> هو الذي يتم على مستوى الجامعات والمعاهد المرتبطة بها، ويتضمن هذا النوع من التعليم ثلاثة مستويات: ويشمل المعاهد المتخصصة في كافة المجالات والتي تنتهي بحصول الطالب على شهادة تؤهله للعمل في تخصص معين، أما المستوى الثاني: فهو التعليم في الجامعات والكليات وتستمر بها الدراسة 4-6 سنوات حسب طبيعة الدراسة ويحصل الطالب على شهادة البكالوريوس أو الليسانس في مختلف التخصصات، والمستوى الثالث: وهو الدراسات العليا والتي تعقب التعليم الجامعي ويحصل الطالب على شهادة في الدراسات العليا وهي على ثلاثة أنواع من الشهادات هي الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه، وكل هذه المستويات يلتحق بها الطالب بعد حصوله على شهادة الثانوية العامة.<sup>2</sup>

ويطلق هذا الاصطلاح " التعليم العالي " على نوع التعليم الذي يتم في كليات الجامعة، تلك الكليات التي تمثل قمة السلم التعليمي في أية دولة من الدول، والتي عن طريقها يجري أعداد الأخصائيين والكوادر العلمية والمهنية ذات المستوى الرفيع.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه مرحلة تكوينية تتم بعد الثانوي في المؤسسات الجامعية بأسلوب يختلف عن التعليم الثانوي نوعا ما.<sup>3</sup>

## 2- أنماط مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من ثلاثة أنماط وهي الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

**أ- تعريف الجامعة:** لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم الجامعة ومن بينها هي المصغر الأساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفتوى فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائما هي التوصل للخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية وتمهيد الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أي تنمية في الميادين الأخرى.<sup>4</sup> يركز التعريف على اعتبار الجامعة وسيلة لخلق المعرفة المختلفة التي تمس حياة الانسان من اجل تحقيق التنمية المجتمعية.

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص8.

2 - رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي الإلكتروني محدداته ومبرراته ووسائله، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، 2005، ص140.

3 - حمايدي مسعودة، سلامي خديجة، التعليم العالي ودوره في دعم التنمية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية، المجلد 04، العدد 07، ص169.

4 - محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص177.

وفي تعريف آخر: "مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية التعليم ونقل المعرفة والحاجة الماسية الى الخريجين وخدمة هدف التعليم"<sup>1</sup>.

وقد عرفت أيضا على أنها تلك المؤسسة التي تحتوي عددا من المعاهد التعليمية العليا وتقدم برنامجا للدراسات العليا ولها قدرة منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة".  
من خلال هذا التعريف اعتبرت الجامعة مؤسسة بها عدة معاهد تحرص على التعليم وفق برامج تعطي شهادات علمية في آخر عملية تكوين وفي عدة مجالات.

### ب- المعاهد والمدارس العليا:

وهي أحد أنواع مؤسسات التعليم العالي التي تهتم بإعداد اليد العاملة وتكون مدة الدراسة فيها من أربع الى خمس سنوات وفي الأخير يتحصل الفرد فيها على شهادة معادلة للشهادة الجامعية.

### ج- المعاهد المتخصصة أو الكليات المتوسطة:

تستمر مدة الدراسة في هذه المعاهد المتخصصة أقل من أربع سنوات بعد المرحلة الثانوية لذلك تسمى أيضا بالمؤسسات قصيرة الدورة وعند التخرج يحصل الخريج على دبلوم مهني أو فني حسب كل تخصص وتختلف هذه المؤسسات من حيث البرامج التي تقدمها فبعضها كليات متخصصة مثل معاهد تكوين المعلمين وبعضها متعدد التخصصات.<sup>2</sup>

### 3- أهداف وأهمي التعليم العالي:

تحدد رسالة التعليم العالي في ثلاثة مجالات رئيسية وهي: التعليم، والبحث والتطوير وخدمة المجتمع ويذهب الكثير من الكتاب والتربويين الى أبعد من ذلك في وصف دور التعليم ويمكن توضيح ذلك بإيجاز كالاتي:  
**التعليم:** بمعنى تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة، ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة الحياتية والعملية والإسهام في تنمية مجتمعاتهم والمجتمع الإنساني ككل:

**البحث والتطوير:** يمثلان أحد الوظائف الرئيسية للتعليم العالي، خاصة في مراحل الدراسات العليا، وعاملا أساسيا من عوامل تحسين وتعزيز الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي علاوة على كونه رافدا أساسيا من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي الى رفع مؤشرات التنمية البشرية في عمر متوقع، ودخل الفرد ومعدلات التعليم في المستويات المختلفة.

<sup>1</sup> - سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، 2001، ص15.

<sup>2</sup> - بوساطة إسماعيل، المدارس العليا للأساتذة بين الواقع والآفات، على الموقع Djazairiss أطلع عليه يوم 2023/04/28 على الساعة 12:14.

خدمة المجتمع: شكل خدمة المجتمع إحدى الوظائف الأساسية للجامعات ومؤسسات التعليم، ولذا يتوقف دور التعليم العالي عند التعليم والبحث والتطوير، وإنما يمتد إلى خدمة قضايا المجتمع من خلال وحداته ومراكزه ومنشآته ومختبراته التي تقدم خبراتها وأسهاماتها لجميع الهيئات والمؤسسات وهي تنجز من خلال ما تقدمه من استشارات وأبحاث من خلال الحلول التي تقدمها لمعالجة المشكلات التي تعترض مختلف المؤسسات المجتمعية. ويتمثل الدور الريادي للتعليم العالي في هذا الإطار في تقديم خدمات للمجتمع من خلال الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى التي تعد منارات إشعاع وفكر للمجتمع.<sup>1</sup>

كما يؤدي التعليم العالي جملة من الوظائف الأساسية العامة يمكن تلخيصها في:

- توفير البيئة التي تمكن الطالب من تنمية معلوماته التخصصية والثقافية العامة، والكشف عن ميولهم وقدراتهم العقلية واتجاهاتهم الروحية والاجتماعية وصقل مهاراتهم.

- الاسهام مع بقية مؤسسات المجتمع في بناء مجتمع يقدر العلم ويطبقه في مختلف مجالاته الحياتية ويحكمه فيما يتحدد من قرارات تمس حاضره وتتصل بمستقبله.

- إعداد الكوادر العلمية اللازمة لمسيرة المجتمع التنموية والتي يمكن أن يواجهها الأخطار والتحديات التي تحدده والإسهام في إبتكار النموذج الثقافي الاجتماعي الذي يميز المجتمع عن غيره.<sup>2</sup>

- الإسهام في إثراء الثقافة المحلية وتنشيطها وتطويرها وتطعيمها بالثقافة المعاصرة والكشف عما يحويه التراث الاجتماعي من جوانبه المضيئة.

- الإسهام في تكوين وعي علمي وثقافي واقتصادي وسياسي، وذلك لأن التطور والتقدم لا يتحقق إلا في جو يمنح الحرية ويحقق العدل لجميع المواطنين ويسمح بالإنفتاح الثقافي ويأخذ بأسباب العلم والتنمية ويتم بالتخطيط العلمي في كل المجالات.

- نشر المعرفة وتأهيل الهوية الوطنية والقومية وتطوير الاتجاهات الفكرية الاجتماعية بما يوفر ثقافة مشتركة ومنهجاً فكرياً متأسلاً موحداً في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج.<sup>3</sup>

وتعود أهمية التعليم العالي إلى إعتباره أساس النهضة والتطور في كل المجتمعات وأداة مهمة لنقل التكنولوجيا وتطويرها وتعمق القائمين عليه بأنه تعليم مكثف في متطلباته وتحدد أهدافه من خلال ما يراد من غاية.

ومما لا شك فيه أن التعليم العالي هو كلمة السر في أي دولة اقتصادياً واجتماعياً وعلمياً، وبل سياسياً أيضاً. لذا إن أرادت أي دولة الارتقاء بمستوى المجتمع فيجب عليها الاهتمام بمستوى التعليم عامة والتعليم العالي خاصة،

1 - سعيد بن حميد الربيعي ، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص27.

2 - رمزي أحمد عبد الحي ، مرجع سبق ذكره، ص100.

3 - رمزي أحمد عبد الحي ، مرجع سبق ذكره، ص101.

ومن ثم تخصص نسبة كبيرة من ميزانية الدولة للتعليم العالي والبحث العلمي. لذلك يكون تطوير التعليم العالي الذي يعتبر شعاع علمي وفكري عصب الأمة الحيوي، وإذا نظرنا الى ميزانيات المخصصة للتعليم العالي في الدول المتقدمة فتسري أنهم يخصصون ميزانيات هائلة للتعليم والبحث إيماناً منهم بأهمية التعليم بالنسبة للفرد والمجتمع ككل.<sup>1</sup>

#### 4- مبادئ التعليم العالي في الجزائر:

**1-ديمقراطية التعليم:** سعت الدولة الجزائرية من خلال ديمقراطية التعليم العالي الى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية، بغض النظر عن الفوارق الطبقية وربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا وتنص ديمقراطية التعليم العالي على حق كل فرد في المجتمع في التعليم وليس حكراً على فئته الاجتماعية معينة ويقصد بديمقراطية التعليم العالي تحقيق الأمور التالية:

- توفير مقعد بيداغوجي لكل طالب جزائري حاصل على شهادة البكالوريا ويرغب في مواصلة دراسته في إحدى مؤسسات التعليم العالي.
- اتباع سياسة التوازن الجهوي في إقامة هياكل التعليم العالي عبر كل أنحاء الوطن، وهذا لإتاحة فرصة التعليم العالي لكل أبناء الجزائر.
- تقديم المنح الدراسية وتوفير المطاعم والإقامات الجامعية لأبناء الفئات المحرومة حتى يتمكنوا من مواصلة دراستهم الجامعية مثل وملائهم.<sup>2</sup>

#### 2- الجزائر في التعليم العالي:

ويقصد بجزارة التعليم العالي الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية وهذا قصد جعل التعليم جزائرياً في محتواه وأساليبه وأهدافه تماشياً وواقع البلاد، وتكون جزارة التعليم العالي وفقاً لما يلي:

- إعطاء الصبغة الجزائرية لنظام التعليم العالي ومناهجه والبعث قدر الإمكان عن الإستعانة بالخارج إلا فيما تقتضيه الضرورة.
- جزارة أساتذة وإطارات التعليم العالي بصورة تدريجية والاعتماد على الكفاءات الجزائرية شيئاً فشيئاً.
- وضع استراتيجية للتعليم وفقاً لقواعد البلاد وتطلعاته المستقبلية وبعيدا عن الثقافات الأخرى قصد تحقيق التنمية الشاملة بالحفاظ على معالم الشخصية الوطنية.<sup>3</sup>

1 - محمد أحمد عطاء، أهمية التكامل العربي في تطوير مخرجات التعليم العالي، الأردن، المجلة العربية للتعليم النفسي، نوفمبر 1994، ص 65.

2 - رابح تركي، أصول التربية والتعليم في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص 158.

3 - مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2007-2008، ص 146.

التعريف:

يقصد به التخلي عن اللغة الفرنسية المتعامل بها في المؤسسات التعليمية في العهد الاستعماري وإحلال اللغة العربية محلها. وشرع في ذلك غداة الإستقلال وبدأ التعريب في الجامعة بالأدب العربي والتاريخ والفلسفة وغيرها، إلى أن تم تعريب كل العلم الإنسانية وبعض التخصصات في العلوم كالرياضيات. فالتعريب يعد أحد مقومات الشعب الجزائري الذي يعبر عن شخصيته الوطنية، فكما أحيا اليهود عبريتهم رغم أنها من اللغات الميتة التي حافظت على الدور الحضاري للغتهم رغم كونها من اللغات الغير سامية، فلا يجب أن نُهين لغتنا العربية، فحتى الأمم المتحدة تعترف بما كلغة عالمية.<sup>1</sup>

يعتبر التعريب من المبادئ التي قامت عليها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ويقصد به الاستعمار الواسع والاستخدام الكبير لها وذلك في جميع مراحل التعليم العام بصف عامة.<sup>2</sup>

4/ وظائف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

هناك العديد من المعالجات والدراسات العلمية حول مؤسسات التعليم العالي ووظائفها بالرغم من الاختلاف في تقسيم هذه الوظائف إلا أن المشروع الجزائري حدد في المرسوم 83-544 الصادر بتاريخ 1983/04/24 والمتعلق بالقانون الأساسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية فإن وظيفتها الأساسية تتمثل فيما يلي:

- تساهم الجامعة في نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.
- تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- تصطلح بترقية الثقافة الوظيفية.
- تساهم في تطوير البحث وتنمية الروح العلمية.
- يتولى تلقين الطلاب مناهج البحث.<sup>3</sup>

وظيفة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال القانون الأساسي يتجلى في 3 محاور أساسية:

- **إعداد اقوى البشرية:** وهي من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم العالي منذ نشأته وهذا من خلال إعداد الكوادر المطلوبة والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي وهيبتها للقيام بمهمات القيادة الفكرية في مختلف النشاطات.

<sup>1</sup> - عبد الحكيم حدافة ، نفوذ الفرنسية في الإدارة والمحيط العام... هل انتصر التعريب في الجزائر على الموقع de djazeera.net. Proposé. أطلع عليه يوم 2023/04/28، على الساعة 11:06.

<sup>2</sup> - محمد العربي ولد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص218.

<sup>3</sup> - عبد الله بوخلخال ، التعليم العالي في الجزائر (مسيرة الماضي وآفاق المستقبل)، جريدة الخبر، العدد 2039، أوت 1997.



- **البحث العلمي:** يعتبر من أحد الوظائف التي يستند عليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر فالمتوقع من الجامعة أن تقوم بتوليد المعرفة والاختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث والتعمق العلمي والإسهام في تقدم المعرفة الإنسانية لوصفها في خدمة الإنسان والمجتمع عن طريق تشخيص مشكلاته وإيجاد حلول العلمية المناسبة لتطوير الحياة في مجتمعات هذه الجامعة.
- **التنشيط الثقافي والفكري العام:** يعتبر نشاط العلم والثقافة من رسالة الجامعة والتي هي بمثابة مركز للإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية المهارات والتي تمثل الحجر الأساسي لعمليات التنمية الوطنية، كما أنها تسعى للحفاظ على هوية المجتمع والتجديد في هذه الهوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غربي صباح ، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية الاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر، بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص51.

خاتمة:

يعد الاتصال الداخلي عنصر ضروري لا بد منه، فلا يمكن للمديرين أو الموظفين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثاني: الكفاءات في

مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

للتعليم العالي أهمية خاصة، وذلك لما له دور أساسي ودفع حركة التقدم وتوجيهه، وعليه مسؤولية تكوين الكفاءات اللازمة للتنمية في مختلف القطاعات، ولضمان تحقيق أهدافه هذه يعتمد على كفاءاته التي يمتلكها هذا القطاع.

المبحث الأول: الكفاءات في المؤسسة:

تمهيد:

تعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد المهمة التي تحتاجها المؤسسة اليوم خاصة مع زيادة الاهتمام بها من طرف المنظمات بإعتبارها موارد نادرة، وهي مصدر الإبداع والتجديد داخل المنظمات.

1- خصائص الكفاءة في المؤسسة:

استنبط لوبلاط Le plat ثلاث خصائص للكفاءة هي:

- الكفاءة غائية: وبالتالي فالكفاءة حسب هذه الخاصية معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق، أي على اعتبار مدى الإستفادة منهما في تحقيق الهدف المنشود.
- الكفاءة مكتسبة: فنحن لا نولد أكفاء، بل نصير أكفاء، وبالتالي فالتعلم هو الذي يكسب الكفاءة، سواء أكان الميدان مدرسة أو مكان عمل، إدارة، مصنع.
- الكفاءة مفهوم افتراضي مجرد: فالكفاءة داخلية لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال نتائجها وتجلياتها، أي من خلال ما ينجزه الفرد الذي يمتلكها.<sup>1</sup>

- أيضا من أهم الخصائص لدى بعض الأفراد في المنظمة لكونهم ذو مهارة وكفاءة عن غيرهم ونذكر منها:

- القدرة على التحليل والتصور في الوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة من أعمال الهندسة والتصميم.
- يكون لديه مجموعة من الموارد حيث يستطيع التأقلم مع الظروف المتغيرة باستمرار بالإضافة إلى القدرة على التفكير بطريقة استراتيجية وأخذ القرارات المناسبة دون أن يكون لديه معرفة مسبقة بالأوضاع التي تواجهه.
- لديهم غريزة حب الإطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فلديهم القدرة على التعرف على كل ماهو جديد وتقديم ماهو أفضل.
- لديهم قدرة عالية على المخاطرة في البحث والتطوير والإختراع والإبتكار.<sup>2</sup>
- كفاءات ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية وغيرها خلال الزمن.
- حسب "بيار جييلي" "peirre Giellet": الكفاءة ذات طابع شمولي ومدجة: حيث الكفاءة تجذب معارف ومهارات من مختلف المستويات استجابة لطلب اجتماعي خارج عن منطق تصورها الداخلي.

<sup>1</sup> -روان، منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، شارع الجمعية العلمية الملكية، الأردن، عمان، 2013، ص106-107.

<sup>2</sup> -العبيدي، عمارة، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال محابر البحث بالجامعة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تسير الموارد البشرية، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2019/1018، ص84

■ الكفاءة محطة نهائية لسلوك تكويني أو تعليمي: إذ تحدد الوسائل بعيدة المدى.<sup>1</sup>

### 2- أبعاد الكفاءة في المؤسسة:

تتمثل أبعاد الكفاءة فيما يلي:

أ- **الكفاءة العملية:** تتمثل في مجموعة التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط والتكنولوجيا الضرورية لإتمامه والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤدات نفسها.

ب- **الكفاءة الوظيفية:** وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بالنشاط وتقنياته لإتمام التنفيذ، والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة، مثل: بالنسبة للعمال يجب احترام القواعد، مواعيد العمل.<sup>2</sup>

ج- **الكفاءة السلوكية:** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز... إلخ.

د- **الكفاءة النظرية:** وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمنظمة أو انفراد بالقيام بأنشطته في سياق خاص ويمكن تصنيف إلى معارف عامة وأخرى خاصة.<sup>3</sup>

هـ- **الكفاءة الثقافية:** ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات، القيم، الأهداف والاعتقادات.

و- **الكفاءة التسلسلية:** هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة أو هي العلاقات بين السلطات المقابلة لتسلسل الإداريين، كما تعني الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.<sup>4</sup>

### 3- أنواع الكفاءة داخل المؤسسة:

إن اختلاف وتباين مفاهيم الكفاءة حدد جملة من الأنواع المختلفة، باختلاف الاستعمالات والمعايير فمنهما:

أ- **تصنيف الكفاءة حسب مستوى الحياة:**

■ **الكفاءة الفردية:** إن الكفاءة الفردية هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته المختلفة.

<sup>1</sup> - روان، منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 107.

<sup>3</sup> - العبيدي، عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>4</sup> - روان، منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

■ **الكفاءة الجماعية:** إن مجموعة الكفاءات الفردية تؤدي إلى إنشاء الكفاءات الجماعية، والتي تعد من أهم انشغالات المؤسسات المعاصرة وتعرف على أنها: "قدرة الجماعة على البحث في طرق ووسائل العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص إضافة للكفاءات التي تسمح بالتحكم في طرق ووسائل العمل.<sup>1</sup>

■ **الكفاءة الاستراتيجية:** يرى Hamel et prohanland بأن الكفاءة الأساسية هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المنظمة مضرورية في الموارد فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة. حيث تعتمد الكفاءات الاستراتيجية على تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي تتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية.<sup>2</sup>

**ب- تصنيف الكفاءة حسب رؤيتها للمهام المختلفة:** هناك نوعين:

■ **الكفاءة الخصوصية:** وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي شكل الكفاءات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

■ **الكفاءة المشتركة:** وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، ومن خلال امتلاكها كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية كونها: تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطاته يومية أخرى مختلفة عن مهمته.<sup>3</sup>

#### 4- أهمية الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المنظمة، بدأ بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيراً على مستوى المنظمة ككل.

#### 4-1: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعتبر الكفاءات بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكيد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لأسباب التالية:<sup>4</sup>

1 - روان، منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص-ص 103-104.

2 - العبيدي، عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

3 - عباسي يزيد، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 29.

4 - عباسي، يزيد: مرجع سبق ذكره، ص 38.

- ❖ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو النزح نظرا لمتطلبات المنافسة.
- ❖ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.
- ❖ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.<sup>1</sup>

#### 4-2: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة مؤشرا لحسن سير عملها وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير.
- ❖ تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات.
- ❖ يقوم العمل الناجح داخل المنظمة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون.<sup>3</sup>

#### 4-3: أهمية الكفاءة على مستوى المنظمة:

- تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تضمنها المنظمات اليوم والتي تمكنها من تحقيق أعلى مستويات النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها، وتبرز هذه الأهمية على مستوى المنظمة فيما يلي:
- تعتبر الكفاءات هي المخلص الرئيسي للمنظمات أثناء مواجهتها لتحديات في الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة، حيث تعتمد المنظمات على المعرفة عموما والكفاءة.
  - يرى Leif Eduissons أن المنظمة تنمو لأن لديها قيم وقوى خفية ولكي تستمر في النمو والبقاء عليها أن تحافظ على هذه القوى وتعني بها.
  - إن امتلاك كفاءات داخل المنظمة والسعي إلى تطويرها يخلق علاقات جيدة بين العاملين والإدارة وزيادة الإنتاجية إضافة إلى خلق الولاء للمنظمة وتقليل التكاليف وتعريف الأفراد للسياسات والإجراءات المتبعة.
  - إن امتلاك كفاءات داخل المنظمة والسعي إلى تطويرها يخلق علاقات جيدة بين العاملين والإدارة وزيادة الإنتاجية إضافة إلى خلق الولاء للمنظمة وتقليل التكاليف وتعريف الأفراد للسياسات والإجراءات المتبعة.<sup>4</sup>

1 - العبيدي، عمارة: مرجع سبق ذكره، ص94.

2 - المرجع نفسه، ص95.

3 - عباسي يزيد، مرجع سبق ذكره، ص40.

4 - العبيدي، عما



5- مستويات الكفاءات:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجمع العديد من العناصر والبيانات، المعلومات، المعارف والخبرة.

❖ **البيانات:** وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح

معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

❖ **المعلومات:** في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات

يتم تطويرها وترقي مكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة.

❖ **المعرفة:** يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، وهذه القدرة لا

تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

❖ **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشككة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف.<sup>1</sup>

كما تشمل مستويات الكفاءة في:

**المستوى 0:** لا يملك أي معرفة.

**المستوى 1:** يملك معرف أساسية.

**المستوى 2:** يملك معارف حول التصرفات.

**المستوى 3:** يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءة، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية

حسب التجربة.

**المستوى 4:** القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.

**المستوى 5:** التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

**المستوى 6:** المواجهة والتحكم في كل الوضعيات المفاجئة.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: الإتصال الداخلي وتثمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

تلعب الاتصالات الداخلية الجيدة الفعالة دورا هاما في اتخاذ القرارات وفي تسيير أمور العمل اليومية في المؤسسة،

وفي توصيل الآراء والأفكار والمعلومات والخبرات ما بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين.

<sup>4</sup> - عباسي يزيد: مرجع سبق ذكره، ص 38. رة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>1</sup> - عباسي يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> - روان، منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص-ص 107-108.

### أولاً: الاتصال الداخلي الفعال ومظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري

إن الاتصالات الجيدة والفعالة تساهم في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وخلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المؤسسة، أيضاً تشجيع العاملين على تحمل المزيد من المسؤولية، وزيادة درجة ارتباطهم بالمؤسسة واحساسهم بأهميتهم وبإهتمام المؤسسة بهم، وهذا يؤثر إيجاباً على رغبة العاملين في العمل والتي تعتبر عاملاً أساسياً في رفع مستوى الأداء الفردي وما يتبع ذلك من تحقيق النتائج بأفضل السبل وأقل التكاليف.<sup>1</sup>

#### ■ الاتصال الداخلي الفعال وعناصره:

إن إحدى المشاكل الأساسية المرتبطة بالاتصالات الداخلية هو الافتراض بأن الاتصالات عملية سهلة يمكن مزاولتها بكفاءة وفعالية، حيث يتطلب مزاوله الاتصالات بكفاءة أن يتم نقل المعلومات وتحقيق الهدف من وراء

<sup>1</sup> - محمد أمين/ بوثلجة حسين، ثابتي حبيب 2016، تثبيت مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04، ص، 98، 99.

الاتصال بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت، كما أن مزاولة الاتصالات بفعالية يتطلب أن يحصل المرسل إليه على المعلومات التي هو بحاجة إليها، وأن ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى ذهن المرسل إليه، إن عملية الاتصال الفعال تعد إحدى الدعائم الأساسية للمؤسسة لا بد من الرفع من كفاءتها، ولن يحدث ذلك إلا من خلال استخدام بعض المهارات التي تعتبر من العناصر الأساسية للاتصال الداخلي الفعال ومنها:

### 1- مهارة الإصغاء أو الاستماع:

إن كنت متحدثاً جيداً فلا بد أن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً القدرة أو مهارة الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخرون في سماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين القدرة على التحدث والقدرة على الإصغاء، لا سيما أن الذي يصغى أكثر يستفيد أكثر، فالإصغاء يؤدي إلى زيادة شدة التفاعل، وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز.

### 2- مهارة التحدث والاقناع:

نعني بها مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين، ويتكون موقف الحديث من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة أو رأياً محدداً، والمتحدث إليه هو الطرف المعني بالحديث، ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت مادية أو معنوية.

### 3- مهارة فن التعامل مع الآخرين وإدارتهم:

تبرز مهارة الإنسان وقدرته في فن التعامل مع الآخرين في تمكنه من إدارة الموقف الاجتماعي في المؤسسة بكل أبعاده من خلال القدرة على إدارة الأفراد، القدرة على إدارة الموقف والإمكانيات. وفن التعامل مع الآخرين يكون بالتعاون المتوازن من خلال مرونة السلوكية في التعامل مع مختلف أنماط سلوكيات البشر.

### 4- مهارة إدارة الجماعات:

تعتبر إدارة الجماعات إحدى مهارات الاتصال في المؤسسة، وتتمثل في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن محدد لمناقشة أو لبحث ودراسة موضوع ما، بهدف الوصول إلى نتائج معينة تخدم هذا الموضوع وهي اختلاف أنواعها.<sup>1</sup>

### 2- تتمين مكتسبات الخبرة المهنية كأداة لتطوير الكفاءات

يعد تتمين مكتسبات الخبرة المهنية من المنهاج الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة كإستراتيجية لتطوير كفاءات أفرادها أو حتى الأفراد أنفسهم يعهدون إلى تتمين مكتسبات خبراتهم المهنية لتطويرها، فمعرفة كفاءات الفرد سواء من طرف المؤسسة أو الفرد نفسه يعطيه نظرة شمولية لحدود قدراته الأمر الذي يمكنه من اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تطويرها أو رسم مسار حياته المهنية بما يتوافق مع قدراته، فالموظفين الذين قاموا بتتمين مكتسبات خبراتهم المهنية تكون لديهم نظرة أفضل حول إمكانيات التغيير الوظيفي والتطور داخل المؤسسة وهم أكثر قدرة على التكيف مع استعمال مهاراتهم فيما يتعلق بالتغيرات في أعمالهم ومشاريعهم المهنية، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا

<sup>1</sup> - محمد أمين، بوثلجة حسين، ثابتي حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 100.

وهذا ما يفرز مواقفهم الإيجابية اتجاه وضعيات عملهم توافقا مع نمط تسيير الكفاءات، وعليه فإن إظهار الكفاءات وتأمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات وكفاءات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن على اعتبار أن تامين مكتسبات الخبرة المهنية للموارد البشرية و الاعتماد على الكفاءات تعتبر عامل نجاح له دور كبير في المساهمة في تنمية المؤسسة في ظل موجة التحديات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وطرق التسيير.

كما أن منح الفرد شهادة تثبت كفاءاته لم يكن يحوزها من قبل يعطيه أمل في تولي أعمال بصفة شرعية، وهذا ما يحفزه إلى تطويرها تلبية لطموحاته المهنية.

إن تحديد خصائص الاعتراف والاشهاد على الكفاءات الحرفية يعد أمرا ضروريا لتحديد دورها في ترقية الفرد الحرفي.<sup>1</sup>

### 3-الاتصال الداخلي والكفاءة الإنتاجية للأفراد في المؤسسة:

تشرف في أي مؤسسة كانت جهة خاصة على شؤون العاملين إدارة أو قسم مختص، وكلما كان هذا الإشراف جيد يخلق جو من اتصال ناجح وفعال، كلما زادت كفاءة الأفراد الإنتاجية، فالعلاقة بين إدارة الأفراد والاتصال الفعال علاقة وثيقة ورئيسية وهامة، وبواسطة الاتصال الجيد تستطيع إدارة الأفراد أن تحقق الأهداف التالية:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
  - تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج.
  - صيانة أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
  - المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتهم المستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- وتتحقق أهداف إدارة الأفراد المذكورة بالعمل الجاد والتفكير في كيفية استثمار الطاقات والامكانيات المتاحة وبذلك تساعد إدارة الأفراد بواسطة الاتصال الجيد من رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية أو بين النتائج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية، كما ارتفعت نسبة النتائج إلى الاستخدام للموارد، فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل والمواد ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية.<sup>2</sup>

ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في امكان الحصول على أقصى انتاج ممكن بإستخدام كميات محددة من تلك العناصر وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق التالية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة المواد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 35.

<sup>2</sup> - محمد أمين، بوثلجة حسين، ثابتي حبيب: مرجع سبق ذكره، ص 103.

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

لذا يمكن القول بأن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر نمو المؤسسات، وتنعكس أثارها على الإمكانات الفردية، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على اعتبار الكفاءة الإنتاجية العالية هدفا أساسيا للإدارة، حيث تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه ولا يتم تحسين الكفاءة الإنتاجية إلا عن طريق تحسين الظروف المادية والاجتماعية، وأهم عامل في هذه الظروف هم عامل الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 4-العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وتثمين الكفاءات في المؤسسة:

أهمية الاتصال في المؤسسة يعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان، فهو عملية أساسية تتطلب العملية التفسيرية في جميع مراحلها ووظائفها، إذ يعمل على توفير المعلومات الضرورية، ويقلل من مقاومة التغيير والقرارات الإدارية من طرف الأفراد، وذلك من خلال تدفق المعلومات في الاتجاهين العمودي والأفقي، وهو بذلك الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل اتجاهات أفكار الكفاءات وتغييرها، كما يضمن التفاعل الإيجابي والمتكامل بين مختلف المستويات والمراكز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فالاتصال عملية تهدف إلى تجميع وتوفير وإنتاج البيانات والمعلومات اللازمة، لاستمرار حياة المؤسسة الجامعية وقيامها بوظائفها المختلفة، فهو يساعد في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية في صورة تقارير وأبحاث، مذكرات واقتراحات، شكاوى واستفسارات من أجل اتخاذ قرار معين وتنفيذه، فهو يعد أداة رقابية في كشف الأخطاء والانحرافات واتخاذهم الإجراءات التصحيحية.<sup>2</sup>

#### خاتمة:

إن امتلاك كفاءات داخل المنظمة والسعي إلى تطويرها بخلق علاقات جيدة بين العاملين والإدارة، إضافة إلى خلق الولاء للمنظمة وتقليل التكاليف وتعريف الأفراد للسياسة والإجراءات المتبعة، وهذا في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 104.

<sup>2</sup> - مزياي حنان ، 2016، وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 4، ص 82



# القسم التطبيقي

الفصل الثالث:

المنهجية الإجرائية

للدراصة



المنهجية الإجرائية للدراسة:

أ- منهج الدراسة:

المنهج كما تعتبره مادلين غرافيز: "مجموعة من العمليات ذات الطابع الذهني التي يعمل من خلالها العام على بلوغ الحقيقة".<sup>1</sup>

ولقد اخترنا دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل واقع تثمان الكفاءات في جامعة قلمة، وكذلك التعرف على الاستراتيجيات المتبعة لتثمان وتقدير هذه الكفاءات، من خلال عينة الدراسة. حيث تعتبر الدراسات الوصفية من بين الدراسات العلمية المستخدمة لدراسة الظواهر الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والنفسية والذي يمكن اعتبارها: "كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى".<sup>2</sup>

إن هذا النوع من الدراسات الوصفية يحتاج إلى توليفة أكثر كفاءة في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا وذلك من خلال التنوع في أدوات جمع البيانات للحصول على معلومات أكثر مصداقية.

ب- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة"<sup>3</sup>

و يتمثل مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر،

ج- عينة الدراسة:

■ نوع العينة:

تعتبر العينة جزء من المجتمع الكلي، يقوم بدراستنا ثم تعميم النتائج المتوصل إليها على المجتمع الكلي"<sup>4</sup> كما تعرف أيضا: "بأنها مجموعة الناس التي يتم اختيارها لتكون ممثل أساسي ضمن الدراسة، فهي تعتبر عن المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث".<sup>5</sup>

تمثلت عينة الدراسة في " جامعة 8 ماي 1945 قلمة" كعينة عن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ( مؤسسة جامعية) ، وتندرج ضمن نوع العينة المتوافرة (المتاحة) والتي تعتبر من العينات الغير احتمالية التي تتدخل في طرق

1- وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد: البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 48.

2- موسى معيرش، المعرفة والبحث العلمي مدخل إلى المنهجية العامة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009، ص 108.

3- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، د. م. ن، الجزائر، 2001، ص 41.

4- عمار بوحوش: مرجع سبق ذكره، ص 49.

5- موسى معيرش: مرجع سبق ذكره، ص 96.

اختيارها رغبة الباحث وأحكامه الشخصية ونلجأ إلى هذا الأسلوب من العينات في الدراسة التي يصعب فيها تحديد جميع مفردات مجتمع البحث.<sup>1</sup> و تمثل معيار التوافر في هذه الدراسة في:

- **القرب المكاني:** حيث تنتمي مجموعة البحث إلى " جامعة 8 ماي 1945 قلمة"

- **الزمن المتاح لانجاز الدراسة:** و التي تتطلب التكيف مع و الامكانيات و المؤسسات المتاحة .

■ **أسلوب اختيار مفردات العينة:**

تم اختيار مفردات العينة من الموظفين فقط دون الأساتذة باعتبار أن قياس تهمين الكفاءة المهنية للأساتذة يخضع لاعتبارات علمية لا نستطيع الخوض فيها لاعتبارات منهجية و لاعتبارات تتعلق بمحدود الدراسة و الوقت المتاح لانجازها ، و قد ركزنا على مفردات البحث من الموظفين الذين ينتمون إلى أقسام كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة قلمة.

■ **حجم العينة:**

تم التعامل مع 50 مفردة، بمعدل 10 مفردات في كل من الأقسام و كذا موظفي عمادة الكلية و موظفي مكتبة الكلية. و قد تم اختيار هذا العدد لاعتبارات تتعلق بالزمن المتاح و الامكانيات المتاحة، و مدى جاهزية الباحثين للإجابة على الأسئلة و تفرغهم خاصة خلال فترة نهاية السداسي الثاني التي تعتبر فترة عمل مكثف.

د- **أدوات جمع البيانات:**

إن سبب اختيارنا للمنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا للوصول إلى نتائج حول الظاهرة محل الدراسة، يحتم علينا المزج بين أدوات جمع البيانات حيث اعتمدنا على أداتين رئيسيتين وهما:

■ **استمارة الاستبيان:**

أو ما يعرف بالاستبانة **questionnaire** وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات<sup>2</sup> على 4 محاور رئيسية بمجموع 30 سؤال منها المفتوحة.

- فالمغلقة تم استخدامها في شكل محدود ودقيق بتطبيق اجاباتهم المنتظمة المتمثلة بنعم أم لا.

- أما الأسئلة المفتوحة فتفتح مجال المبادرة للمبحوث للتعبير عن رأيه بحرية بغرض الإجابة أكثر.

■ **المقابلة:**

هي وسيلة شفوية عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات يتم من خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى ويسعى من خلالها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوزريدة فيروز ، مناهج البحث العلمي الميداني، محاضرة 3 في مقياس منهجية البحث العلمي، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة قلمة، 2015.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم فندجلي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية، عمان، ص 224.

<sup>3</sup> - حسان هشام، منهجية البحث العلمي، ط2، د.م.ن، ص 125.

حيث قمنا بهذه المقابلة مع نائب العميد ورؤساء الأقسام وهم:

- الدكتور عبادة محمد الأمين أستاذ متخصص في قسم اعلام والاتصال ونائب العميد للدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.

- الدكتور سمير قريد رئيس قسم علم الاجتماع.

- الدكتور بوشارب رئيس قسم الفلسفة.

#### هـ/ الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

يعد تحديد هذا الإطار خطوة أساسية في الإطار المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية، كونه يساعد على مدى مطابقة ماهو نظري بما هو ميداني، ونقصد بميدان الدراسة النطاق الجغرافي والزماني الذي أجريت فيه الدراسة، ويتطلب من الباحث التحديد الدقيق له أو ينحصر في مستويين:

#### أولاً: الإطار الزمني للدراسة

ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية الذي استغرقها الباحث في هذه الدراسة من البداية إلى النهاية، حيث يضع برنامج زمني لكل الخطوات لإنجاز بحثه، وقد استغرقت دراستنا (05) خمسة أشهر، في الشق النظري، استغرقت تقريبا 03 ثلاثة أشهر من 20 جانفي إلى نهاية شهر أفريل.

أما الشق الميداني استغرق تقريبا شهرين أواخر شهر مارس إلى غاية تقديم المذكرة، وهذا كله بعد جمع بيانات كاملة في الجزء النظري، أما الدراسة الميدانية فقد بدأت بعد القيام بعرض أسئلة الاستمارة، المقابلة على الأستاذة المشرفة لخرجها في شكلها النهائي، وهذا بالطبع بعد موافقة المشرفة، ثم قمنا بتوزيعها على موظفي جامعة 8 ماي 1945، وإجراء مقابلات مع رؤساء الأقسام ونائب العميد، وبعد جمع البيانات الميدانية مباشرة في تحليلها وتفسيرها، وصياغة نتائج الدراسة، ليتم في الأخير إخراج هذه المذكرة في شكلها النهائي.

#### ثانياً: الإطار المكاني للدراسة:

ويتعلق هذا الجزء بالحيز المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة و المتمثل في كلية العلوم الغنسانية و الاجتماعية - جامعة 8 ماي 1945، بجمع سويدياني بوجمة.

# الفصل الرابع: تحليل وتفسير البيانات و عرض نتائج الدراسة

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: البيانات الشخصية

لقد اخترنا في هذه الدراسة 5 أقسام والتي تتمثل في: المكتبة، العمادة، قسم علوم الإعلام والاتصال، قسم تاريخ، قسم علم الاجتماع، وجهنا لهم 50 استبيان مع العام أنه تم توزيعها بالتساوي بين الموظفين أي وجهنا 10 استبيان لكل قسم من أجل المساواة بين العينة.

الأقسام							
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	قسم التاريخ	علوم الإعلام والاتصال		
النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	الجنس/ن	
%18	%20	%30	%20	00	%20	ذكر	
%82	%80	%70	%80	%100	%80	أنثى	
<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>المجموع</b>	
%12	%20	00	00	%20	%20	ثانوي	المستوى التعليمي
%86	%80	%90	%100	%80	%80	جامعي	
%02	00	%10	00	00	00	دراسات عليا	
<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>المجموع</b>	
%70	%60	%70	%60	%80	%80	25 إلى 35 سنة	السن
%30	%40	%30	%40	%20	%20	36 إلى 45 سنة	
00	00	00	00	00	00	46 إلى 50 سنة	
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	

أقل من 5 سنوات	50%	40%	30%	30%	20%	34%
من 6 إلى 11 سنة	50%	30%	30%	50%	70%	46%
من 12 فأكثر	00	30%	40%	20%	10%	20%
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%	100%

المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الإعلام والاتصال	
40%	00	40%	40%	60%	60%	عون إداري
16%	00	20%	20%	20%	20%	متصرف إداري
04%	00	10%	10%	00	00	مقتصد
14%	10%	20%	30	10%	00	ملحق
16%	80%	00	00	00	00	مساعد مكاتب
10%	10%	10%	00	10%	20%	رئيس مصلحة
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 01:

❖ على إجمالي أعلى للإناث بنسبة قدرت بـ 82%، أما الذكور فقد قدرت بـ 18% ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها كما يلي: أن نسبة الذكور قليلة مقارنة بالإناث وهذا يعود إلى أن أكبر الموظفين في قسم الإعلام والاتصال وعلم الاجتماع والتاريخ والعمادة والمكتبة هو الإناث.

❖ وكما تحصلنا على إجمالي أعلى مستوى للتعليم بنسبة قدرت بـ 86% بالنسبة للمستوى الجامعي، تليها ذي مستوى ثانوي بنسبة قدرت بـ 12%، أما الدراسات العليا كانت بنسبة قليلة 2%.

يمكن تفسير النتائج كالتالي:

▪ أن أغلبية الموظفين الإداريين ذو مستوى جامعي، وهذا ما نبحت عنه من خلال هذا الاستبيان إذ أكثرهم الذين أتموا تكوينهم ويمتلكون شهادات وذو كفاءات.

- كما تحصلنا على إجمالي أعلى للسن أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 30 سنة بنسبة 70%، في حين الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة بنسبة 30%.
  - كما تحصلنا على إجمالي أعلى للخبرة المهنية أن أغلبية الموظفين ذو خبرة من 6 إلى 11 سنة بنسبة قدرت بـ 46%، تليها الموظفين ذو خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 34%، أما خبرة من 12 سنة فأكثر بنسبة قليلة وهي 20%.
  - ويمكن تفسير النتائج كما يلي أن أغلبية الموظفين ذو خبرة مهنية تتراوح من 6 إلى 11 سنة، وهذا ما نبحت عنه من خلال هذا الاستبيان إذ المطلوب أكثرهم الموظفين ذو خبرة ودراية بالعمل يمتلكون كفاءات ومهارات متعددة، كما تحصلنا على إجمالي أعلى للرتبة في الوظيفة هم الأعوان الإداريين بنسبة 40%، تليها مساعدي المكتبات ومتصرف الإداري بنسبة متساوية تقدر بـ 16%، وأيضا أقل منها بنسبة قليلة الملحق الإداري بنسبة 14% وتليها رئيس مصلحة بنسبة 10% وأقل نسبة كانت للمقتصدين والتي قدرت بـ 4%.
- ويمكن تفسير النتائج كما يلي:
- أن أغلبية الموظفين الإداريين ذو رتبة مساعدي وأعوان الإداريين وهذا ما نبحت عنه من خلال هذا الاستبيان، إذ هذه الفئة المطلوب دراستها من أجل رؤية مدى تقييم وتتمين المؤسسة الجامعية لكفاءاتهم ومهاراتهم وذلك من خلال الترقية أو التقدير

المحور الثاني: مدى إهتمام المؤسسة الجامعية بتسيير و تثمين الكفاءات  
الجدول رقم (02): مؤهلات التوظيف

الأقسام							
المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الإعلام والاتصال			
النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
%56	%60	%40	%60	%60	%60	شهادة جامعية	نعم
%8	%20	00	00	00	%20	شهادة البكالوريا	
00	/	00	00	00	00	امتحان شفوي	
%6	/	%10	%20	00	00	امتحان كتابي	
%12	%10	%20	00	%20	%10	مسابقة مهنية	
%18	%10	%30	%20	%20	%10	شهادة+ مسابقة	
00	00	00	00	00	%10	لا	
%100	%100	%100	%100	%100	%100	المجموع	

تحصلت في الجدول رقم 02:

على إجمالي أعلى الموظفين الذين توظفوا على أساس الشهادة الجامعية بنسبة 56% تليها الذين توظفوا على أساس شهادة جامعية ومسابقة بنسبة قدرت بـ 18% وتليها الذين توظفوا على أساس المسابقة المهنية 12% في حين شهادة البكالوريا كانت نسبة 8%، والامتحان الكتابي نسبته قليلة جدا (6%). والتي تمكنها من تحقيق أعلى مستويات النجاح من الأداء الكلي وتوظيف هذه الكفاءات بما يحقق أهدافها.



الجدول رقم 03: يمثل مدى تناسب المؤهلات مع المنصب

المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/ النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
%76	%80	%60	%80	%80	%80	نعم
%24	%20	%40	%20	%20	%20	لا
%100	%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 03:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن مؤهلاتهم تتناسب مع منصبهم نسبة قدرت 76%، وهذا راجع لتوظيفهم على أساس الشهادة، في حين قدرت نسبة 24% الذين يرون أن منصبهم لا تتناسب والمؤهلات التي يمتلكونها، وهذا ربما يعود إلى عدم تقدير وتفعيل مهاراتهم وقدراتهم وخبرتهم الشخصية، فتوظيف يتم على أساس معايير من خلال تقييم المعرفة العلمية لكل شخص و المهارات و القدرات التي يتمتع بها كل شخص فمعرفة كفاءة الفرد سواء من طرف المؤسسة أو الفرد نفسه يعطيه نظرة شمولية لحدود قدراته.

الجدول رقم 04: يمثل ما إن ابتكر الموظفين طرق جديدة في العمل

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/ النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
%34	%40	%40	%50	%20	%20	نعم
%66	%60	%60	%50	%80	%80	لا
%100	%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 04:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين لم يبتكروا طرق جديدة في العمل بنسبة قدرت بـ 66% وهذا راجع ربما لعدم وجود الجو الملائم للعمل، أو الشخصية المتسلطة لرؤساء العمل، في حين قدرت نسبة 34% للموظفين الذين ابتكروا طرق جديدة في العمل، وهذا راجع لتوفر الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية المناسبة. ففرص الحصول على ابداعات و طرق جديدة في العمل مبنية على طموحات الفرد و المهارات الشخصية والقدرة على المخاطرة و التطوير وهذا عن طريق امتلاكه كفاءة معينة نحو أداء جيد.

الجدول رقم 05: يمثل توفر الرسائل الكافية لإنجاز الموظف لأعماله

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
92%	100%	80%	80%	100%	100%	نعم
08%	00%	20%	20%	00%	00%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05:

تحصلت على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن الرسائل كافية لانجاز الأعمال في وظيفتهم بنسبة بـ 92%، وهذا لتوفر أقسام الجامعة على الوسائل المادية، في حين بلغت نسبة 08% للموظفين الذين يرون أن الوسائل غير كافية لانجاز أعمال في وظيفتهم، وهذا راجع ربما لوجود أعمال تتطلب وسائل حديثة ومتطورة. فالعمل الناجح داخل المؤسسة يكون من خلال التفاعل بين مختلف الكفاءات، فالكفاءات الفردية تتطور و تحفز على العمل بتوفير المؤسسة للوسائل المادية لاستخدامها من طرف العامل و لتقديم الأفضل.

الجدول رقم 06: يتمثل في جو العمل

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
74%	80%	60%	90%	60%	80%	نعم
26%	20%	40%	10%	40%	20%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

توصلنا في الجدول رقم 06:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أنهم يعملون في إطار جو مناسب بنسبة قدرت بـ 74%، وهذا راجع ربما للإتصال والتشاور والتفاهم بينه وبين الموظفين أو رؤسائهم منفتحون على الاتصال، في حين بلغت نسبة 26% الموظفين الذين يرون أنهم لا يعملون في إطار جو مناسب هذا راجع لشخصية المدير حتى بعض الأمور فقط أو بعض الوسائل المتاحة للقيام بالعمل. فالتفاعل بين مختلف الكفاءات يلعب دورا هاما في تنمية العمل الجماعي و خلق جو مناسب للعمل الناجح داخل المؤسسة و بذلك تضمن اقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات على أساس التعاون و التآزر بين الموظفين .

الجدول رقم 07: يمثل اهتمام المسؤول بإنجازات وسكرات العمل

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
40%	20%	30%	60%	30%	60%	نعم
60%	80%	70%	40%	70%	40%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

توصلنا من خلال الجدول رقم 07:

اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أم المسؤولين لا يهتمون بإنجازاتهم ومبتكراتهم وأفكارهم في العمل بنسبة 60%، وهذا راجع الشخصية المتسلطة لرؤساء العمل وعدم الانفتاح على الاتصال، في حين بلغت نسبة 40% الموظفون الذين يرون أن المسؤولين يهتمون بإنجازاتهم ومبتكراتهم وأفكارهم في العمل، وهذا راجع ربما للتشاور والأخذ بأفكار الموظفين. واحدى المشاكل الأساسية مرتبطة بالاتصالات الداخلية حيث يتطلب مزاوله الاتصالات بكفاءة أن يتم نقل المعلومات و تحقيق الهدف من وراء الاتصال بأقل جهد ووقت واكتساب الموظف لمواقف إيجابية عند اتصاله بالمسؤول ونقل الفكرة أو الرأي لوصوله الى هدف معين.

الجدول رقم 08: يمثل الصلاحيات التي يمنحها المسؤول بناء على مؤهلاته

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
10%	00%	10%	00%	00%	40%	نعم
90%	100%	90%	100%	100%	60%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

توصلنا في الجدول رقم 08:

على إجمالي أعلى نسبة الموظفين الذين يرون أن المسؤول لا يمنح لهم الصلاحيات الكافية بناء على مؤهلاتهم في عملية اتخاذ القرارات بنسبة قدرت بـ 90%، وهذا راجع للتشاور مع المسؤول إلى في حدود العمل وقيام الموظف بالأعمال المخولة له فقط وتنفيذ الأوامر، في حين بلغت نسبة 10% الموظفين يرون أن المسؤول يمنح لهم الصلاحيات الكافية بناء على مؤهلاتهم في عملية اتخاذ القرارات سماع المسؤول لاقتراحات الموظف. فالصلاحيات التي يمنحها المسؤول مبنية على مجموعة الكفاءات و المعارف و المهارات التي يمتلكها الموظف فالكفاءة التي يستعملها الفرد في إنجاز أنواع كثيرة من المهام مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة .

الجدول رقم 09: يمثل اعتراف المسؤول لإنجازات الموظف

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
%58	%70	%50	%60	%50	%60	نعم
%42	%30	%50	%40	%50	%40	لا
<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>المجموع</b>

توصلنا في الجدول رقم 09:

على إجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن المسؤولين يعترفون بإنجازاتهم بنسبة بلغت 58% وهذا التقدير المسؤول لمهارات ومخرجات ومواهب الموظف والتقدير في حين بلغت نسبة 42% من الموظفين يرون أن المسؤولين لا يعترفون بمنجازاتهم، وهذا راجع ربما لعدم اهتمام الرؤساء بالموظفين وعلاقتهم السيئة معهم. كما أن منح الموظف شهادة اعتراف تثبت كفاءته لم يكن يحوزها من قبل يعطيه أمل في تولي أعمال أكبر وهذا ما يحفزها الى تطويرها تلبية لطموحاته المهنية.

الجدول رقم 10: يمثل طرق تـمـين المـجـهـودات

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
50%	60%	50%	40%	50%	50%	التحفيز
24%	20%	20%	20%	30%	30%	التدريب
4%	00	00	20%	00	00	الترقية
22%	20%	30%	20%	20%	20%	التدريب+الترقية
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تـمـيـنـا فـي الجـدول رقم 10:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يتم تـمـيـنـهم عن طريق التحفيز بنسبة 50% من خلال الشكر والتقدير والاعتراف بمنجزاتهم في حين بلغت بنسبة التدريب 24 % ونسبة 22 % يتم تـمـيـنـهم عن طريق التدريب والترقية من خلال دورات تكوين الموظفين حين بلغت نسبة قليلة الترقية بنسبة 04 % . يعد تـمـيـنـهم عن طريق جهودهم الاستراتيجية لتطوير كفاءتهم ، فمعرفة كفاءة الفرد سواء من طرف المؤسسة أو الفرد نفسه يعطيه نظرة شمولية لحدود قدراته الأمر الذي يطور عمله و تقديم الأفضل للمؤسسة .

الجدول رقم 11: يمثل في الكفاءات التي يمتلكها الموظفين بالقيام في تسيير فريق

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
28%	20%	40%	30%	20%	30%	نعم
72%	80%	60%	70%	80%	70%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 11:

على إجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين لا يمتلكون كفاءة تساعدهم على تسيير فريق نسبة 72% وهذا راجع لنقص التحفيز والتدريب والانفتاح والاتصال في حين قدرت نسبة 28% الموظفون الذين لهم القدرة على تسيير فريق، ربما ليس لهم منصب يتوافق مع قدراتهم بل أقل وليس في المكان المناسب، فالموظف حتى يطور من كفاءته لا بد من امتلاك مجموعة من الموارد حتى يستطيع التأقلم مع الظروف المتغيرة باستمرار بالإضافة الى التفكير بطرق استراتيجية حتى تتمكنها من أخذ القرارات المناسبة .

الجدول رقم 12: يمثل اهتمام المسؤولين بالظروف الاجتماعية والنفسية لتثمين كفاءتك

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
00%	00%	00%	00%	00%	00%	نعم
100%	100%	100%	100%	100%	100%	لا

المجموع	%100	%100	%100	%100	%100	%100
---------	------	------	------	------	------	------

تحصلنا في الجدول رقم 12:

على إجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن المسؤولين لا يهتمون بالظروف الاجتماعية والنفسية لثمين كفاءتهم بنسبة 100%.

ويمكن تفسير ذلك ب: العلاقة بين الموظف والمسؤول هي علاقة عمل فقط، عدم وجود اتصال خارج إطار العمل ويعمل الموظف بعمله المطلوب في الوقت المناسب.

عدم ادراكه للأضرار النفسية الناجمة عن استغلاله المفرط للسلطة و الصرامة في تطبيق التعليمات و التي تؤثر سلبيا على جو العمل في غياب التفاعل بين مختلف المستويات و هذا ما يولد فراغا بين الموظف و المسؤول مما ينتج عنه نقص تأدية المهام من طرف الموظفين بالتالي يضر بمصلحة المؤسسة في تحقيق الأهداف.

الجدول رقم 13: يمل الإعتماد على الموظف في الأعمال نظرا لكفاءته

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
80%	80%	90%	80%	70%	80%	نعم
20%	20%	10%	20%	30%	20%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 13:

اجمالي أعلى للموظفين الذين يتم الاعتماد عليهم بشكل كلي في بعض الأعمال نظرا لكفاءتهم بنسبة 80%، أما الذين لا يعتمدون عليهم بشكل كلي بنسبة قدرت ب 20%.

ويمكن تفسير النتائج كما يلي:

أن الأغلبية يعتمدون عليهم في بعض الأعمال وهذا ما يبحث عنه من خلال هذا الاستبيان إذ المطلوب هم هؤلاء الذين يتم تفعيل كفاءتهم والاستفادة من مهاراتهم حتى لا يشعر الموظف بعدم الثقة بذاته. تعتبر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد اذ تعتبر عنصرا هاما في الاعتبارات التي تضمنها المنظمة تمكنها من تحقيق أعلى مستويات التفوق فامتلاكها للكفاءات يخلق علاقات جيدة بين العاملين والإدارة وتعريف الأفراد بالإجراءات المتبعة فالاعتماد على الكفاءات يعتبر عاملا ناجح له دور كبير في المساهمة في تنمية المؤسسة.

الجدول رقم 14: يمثل صلاحيات الموظف في اتخاذ القرار نظرا لكفاءته



الأقسام						الرأي/النسبة
المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	المجموع	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
24%	20%	30%	20%	20%	30%	نعم
76%	80%	70%	80%	80%	70%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

#### حصلنا في الجدول رقم 14:

على إجمالي أعلى للموظفين الذين لا يخولون لهم المسؤولين في العمل سلطة اتخاذ بعض القرار نظرا لكفاءتهم بنسبة 76%، وهذا راجع لكل شخص في مكانه أي القيام بالأعمال المخولة له فقط، في حين قدرت بنسبة 24% للموظفين الذين يخولهم المسؤولين في العمل سلطة اتخاذ القرار لكفاءتهم، وهذا راجع ربما لمهاراتهم العالية وقدراتهم العملية والمهنية. فصلاحيات اتخاذ القرار تمنح تناسباً مع الكفاءات التي يمتلكها الموظف و مجموعة الخصائص التي تمتلكها هذه الكفاءات .

المحور الثالث: مظاهر توظيف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية لتثمين الكفاءات المهنية

#### الجدول رقم 15: يمثل الجو الاتصالي

الأقسام						الرأي/النسبة
المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	المجموع	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
88%	90%	80%	100%	80%	90%	نعم
12%	10%	20%	00%	20%	10%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

#### توصلنا في الجدول رقم 15:

على إجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن الجو الاتصالي ملائم نسبة قدرت بـ 88%، وهذا راجع لانفتاح المسؤولين على الاتصال من خلال الاجتماعات والحوارات، في حين قدرت بنسبة 12% الموظفين الذين يرون أن الجو الاتصالي غير ملائم ربما لشخصية الرئيس المتسلطة أو الاتصال في إطار العمل فقط. إذ يلعب الاتصال

الداخلي الجيد الفعال دورا هاما في تسيير أمور العمل اليومية في المؤسسة و في توصيل الآراء و الأفكار و المعلومات و الخبرات ما بين المسؤولين و الموظفين.

الجدول رقم 16: يمثل رئيس العمل منفتح على الاتصال

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
42%	80%	20%	40%	20%	50%	نعم
58%	20%	80%	60%	80%	50%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 16:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن رئيس العمل غير منفتح على الاتصال بنسبة 58%، وهذا راجع لجو غير ملائم لأن هناك خلفيات في العمل وانعدام التحفيز والتشجيع للقيام بالعمل، ويتمثل في بعض الأمور فقط في حين قدرت نسبة 42% الموظفين الذين يرون أن رئيس العمل منفتح على الاتصال، وهذا راجع للاتصال من خلال الاجتماعات أو الاتصال دون حضور المسؤول عبر الهاتف فقط.

إن إشراف الإدارة و المسؤولين على شؤون العاملين كلما كان جيد يخلق جو إتصال ناجح و فعال و زيادة كفاءة الموظف و الاتصالات الجيدة الفعالة بين المسؤول و الموظف تخلق نوع من الاستجابة اتجاه أهداف المؤسسة و بالتالي رفع مستوى الأداء الفردي.

الجدول رقم 17: يمثل تشجيع رؤساء العمل على ابداء الموظف رأيه في قضايا ومشكلات معينة

الأقسام						الرأي/النسبة
المكتبة	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
00%	00%	00%	00%	00%	00%	نعم
100%	100%	100%	100%	100%	100%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 17:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن رؤساء العمل لا يشجعونهم على إبداء رأيهم في قضايا ومشكلات معينة. وهذا راجع لعد الاتصال بين الموظف والمسؤول، وتنفيذ الموظف لأوامر دون الإبداء برأيه، الشخصية المتسلطة للمسؤول. نقص الاتصالات الداخلية و عدم تفاعل بين الموظف و المسؤول و نقص تدفق المعلومات يجعل العلاقة سطحية بينها. فالاتصال يشكل ما يقارب 75% من نشاط المؤسسة و بدون الاتصالات تضر الحركة الدائبة

الجدول رقم 18:

الأقسام						الرأي/النسبة
المكتبة	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
44%	20%	60%	70%	20%	50%	نعم
56%	80%	40%	30%	80%	50%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 18:

على اجمالي نسبة الموظفين الذين لا يتم استدعاءهم في اجتماعات مهمة نظرا لكفاءتهم بنسبة 56%، وهذا راجع لقلة التواصل بين رئيس وعدم دراية المسؤول بكفاءة ومهارات الموظف. في حين قدرت نسبة 44% للموظفين الذين يتم استدعاءهم في اجتماعات مهمة نظرا لكفاءتهم، ويمكن تفسير هذا إلى أن أغلبية أقسام الجامعة يعمل كل فرع منها على عقد اجتماعات مع رؤساء المصالح والتشاور، وبالتالي الاستفادة من كفاءتهم ومهاراتهم بعد الانصات لأفكارهم.

الجدول رقم 19: يمثل توفر الوسائل الاتصالية الكافية لتقاسم المعارف وتبادل المعلومات

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
86%	80%	90%	90%	90%	80%	نعم
14%	20%	10%	10%	10%	20%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

توصلنا في الجدول رقم 19:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن وسائل الاتصال كافية لتقاسم المعارف والمعلومات بنسبة 86% وذلك من خلال توفر وسائل الاتصال الالكتروني كالبريد الالكتروني والاتصال الهاتفي، الاستدعاء، الدعوة المكتوبة، في حين قدرت نسبة 20% الذين يرون أن الوسائل غير كافية لتقاسم المعارف وهذا راجع للجو العمل وطبيعة الاتصال بين الموظفين.

إذا تسمح هذه الوسائل من شبكة هاتفية ، وسائل الكترونية، اجتماعات عمل بإجراء اتصالات مباشرة و سريعة دون الحاجة إلى الانتقال و تداول المعلومات الصادرة تختصر الجهد و الوقت و سهولة وصول المعلومات.

الجدول رقم 20: يمثل تشجيع الإدارة لاقترحات المقدمة من قبل العاملين

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
30%	30%	20%	30%	30%	40%	نعم
70%	70%	80%	70%	70%	60%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

توصلنا في الجدول رقم 20:

على إجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن الإدارة لا تشجع الاقترحات المقدمة من قبل العاملين بنسبة 70%، وهذا راجع لاحتكار المسؤول لكل القرارات في حين قدرت نسبة الذين يرون أن الإدارة تشجع الاقترحات المقدمة من قبل العاملين بنسبة 30%.

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة معوقات منها ما هو شخصي نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالموظفين و المسؤولين و معوقات نفسية كمشكلة الشك عند المسؤولين و هذا ما يجعلهم لا يشجعون مقترحات الموظف.

الجدول رقم 21: يمثل الأخذ برأي الموظف في القرارات المصرية

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
00%	00%	00%	00%	00%	00%	نعم
100%	100%	100%	100%	100%	100%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 21:

على اجمالي أعلى نسبة الموظفين الذين يرون أن الإدارة لا تأخذ برأي الموظف في القرارات المصرية نسبة 100% وهذا راجع لاحتمار المسؤول لكل القرارات وعدم انفتاحه على الاتصال مع الموظفين. يشكل قلة التواصل و التفاعل فيما بين المسؤول و الموظف عائق في العملية الاتصالية كما يمثل عدم الاحتكاك بالآخرين و تبادل المعلومات بينهم و حبس المعلومة و عدم الإدلاء بها مشكل يمكن أن تحول دون وصول المؤسسة إلى أهدافها.

المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 22: رأي الموظف في ابتعاده عن الإدارة يشكل عائق في توظيف كفاءته

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	نعم
00%	00%	00%	00%	00%	00%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 22:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن بعد الإدارة يشكل عائق في توظيف كفاءته بنسبة 100%، وهذا راجع لأن المسؤول الغير منفتح على الاتصال ولا يشاور مع الموظف والاستماع إلى اقتراحاته وأفكاره وآرائه يشكل عائق في وجه الموظف في توظيف كفاءته ومهاراته الشخصية.

الجدول رقم 23: يتمثل في طبيعة المشاكل الاتصالية التي تواجه الموظف في ممارسة عمله

وهو عبارة عن سؤال مفتوح للموظفين حول طبيعة المشاكل الاتصالية التي تواجه الموظف في ممارسة عمله، حيث عبرت بنسبة 75%، أما نسبة 25% فتجاهلت السؤال، أما أهم المشاكل الاتصالية هي:

- نقص المصادقية.
- عدم وجود علاقة طيبة بين المسؤول والموظف.
- عدم تقبل المسؤول اتصال خارج إطار العمل.
- احتكار المسؤول لعملية اتخاذ القرار
- عدم التجاوب التام وأحياناً تجاوب سريع وغير مقنع وأحياناً التهرب الواضح.

الجدول رقم 24: يتمثل في الصعوبات التي تواجه الموظف في توظيف كفاءته

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
72%	80%	70%	70%	80%	60%	نعم
28%	20%	30%	30%	20%	40%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 24:

على إجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يواجهون صعوبات في توظيف كفاءتهم بنسبة 72%، وهذا راجع للضغط في العمل، عدم تقدير المجهودات، عدم تقسيم المهام، إسناد مهام مركز لموظف على موظف آخر، في حين قدرت بنسبة 28% الذين لا يواجهون صعوبات في توظيف كفاءتهم ربما يعملون في إطار جو مناسب.

يتعرض الموظف إلى العديد من الصعوبات و المشكلات المهنية في مكان العمل كعدم شعوره بالتحفيز ، نقص التدريب المهني، السيطرة و الإستحواذ في العمل ،عدم الاعتراف بجهود الموظفين هذا بشكل عائق في و جبهه مما يجعل عمله محدود و لا يوظف كفاءته

الجدول رقم 25: يتمثل في رأي الموظف في الشخصية المتسلطة للمسؤول في عرقلة نشاطه والمهارات والكفاءات التي يمتلكها

الأقسام						
المجموع	المكتبة	العمادة	علم الاجتماع	تاريخ	علوم الاعلام والاتصال	الرأي/النسبة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
100%	100%	100%	100%	100%	100%	نعم
00%	00%	00%	00%	00%	00%	لا
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

تحصلنا في الجدول رقم 25:

على اجمالي أعلى نسبة للموظفين الذين يرون أن الشخصية المتسلطة للمسؤول تعرقل نشاطهم ومجموعة المهارات والكفاءات التي يمتلكها بنسبة 100% وذلك راجع أن الشخصية المتسلطة تجعله غير منفتح على الاتصال ومنفرد بالرأي ومحتكر في اتخاذ القرار ولا يشجع الموظفين على انجاز أعمالهم وهذا يعرقل النشاط. فعدم تفاعل بين الموظف والمسؤول يشكل عائق في وجه الموظف إذ صرامة المسؤول و تسلطه يجعل الموظف مخفي لكفاءته و معلوماته ترداداً منه من ردة الفعل.

الجدول رقم 26: يتمثل في رأي الموظف في الجو الاتصالي العام قد يساهم في تثمين كفاءتك

الأقسام
---------

الرأي/النسبة	علوم الاعلام والاتصال	تاريخ	علم الاجتماع	العمادة	المكتبة	المجموع
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
نعم	80%	70%	50%	50%	80%	66%
لا	20%	30%	50%	50%	20%	34%
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%	100%

توصلنا في الجدول رقم 27: يتمثل في أهم الاقتراحات التي يقدمها من أجل تامين دوره وكفاءته في المؤسسة هو عبارة عن سؤال مفتوح حول المقترحات التي يقدمها الموظف من أجل تامين الكفاءات، حيث عبرت بنسبة 60%، أما بنسبة 40% تم تجاهل هذا السؤال أمام أهم المقترحات هي:

- فتح دورات تكوينية لجميع الموظفين دون استثناء.
- مشاركة الموظفين في الاجتماعات.
- توزيع المهام بالتساوي وقيام كل موظف بعمله في وقته.
- عدم التفريق بين الموظفين في العمل.
- تشجيع وتحفيز عن طريق الترقية والتدريب.
- توفير جو ملائم للعمل وتوفير الأمن للعامل.
- اشراك الموظف في اتخاذ القرار.
- توفير وسائل اتصال متطورة من أجل إنجاز الموظف لعمله.

#### المقابلة الأولى:

يتم تقييم الكفاءات المهنية للموظفين الاداريين من خلال الأداء الجيد، المواظبة، الجانب السلوكي إضافة إلى مردودية الموظف في العمل و هذا من خلال الإعتماد على عدة مؤشرات لتقييم كفاءته وعلى أساسها يتحصل على نقطة تأخذ بعين الإعتبار في مصالح المستخدمين حيث انا كل الموظفين متميزين ولا يمكن التمييز وهذا لإختلاف المهام الموكلة لكل موظف، وأن الموظفين أصبحوا متمكينين و هذا بسبب الخبرة على مستوى العمادة كل الموظفين متميزون، إذ أصبحوا يتحكمون في جميع النشاطات إذ أصبح يعتمد عليهم كمستشارين بالنسبة



لسيد نائب العميد وهذا بفضل الممارسة الخبرة، وأن الكفاءات المهنية المرجوة لسير العمل هي رقمنة القطاع و الكفاءات يتمثلون في مهارات التعامل مع إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية و يحتاجون أيضا مهارات التعامل مع البرمجيات في جل الأنشطة البيداغوجية كما تبين أن منحة التقييم الخاصة بشبكة المردودية تبدو كافية نسبيا وأن التوظيف يكون عن طريق إجراءات بروتوكولية تتخذها المؤسسة من خلال الإعلان عن مناصب عمل وتشكيل لجان التقييم التي تسير المقابلة مع المترشح . حيث يتم توظيف الإتصال إستراتيجيات إستراتيجية جلسات العمل الإصغاء في إطار التشاركية حتى يحقق الموظف حاجاته لتمرير رسالة اتصالية تحملهم المسؤولية بطريقة إيجابية و تعامل أبواب مفتوحة للحوار بين الرئيس و المرؤوسين . فالجامعة تمتلك استراتيجيات واضحة لتصميم الكفاءات وهي مشروع مؤسسة الجامعة ركزت على الجانب الإتصالي مع مستخدمي الأقسام و خصصت عدة دورات تكوينية والحفاظ على ذو الكفاءة المعتمدة من خلال كتابة الشكر لكل إنجاز ، تزويدها بالفريق المناسب، الاحتفال بإنجازاته أمام الموظفين والاعتراف بها . هذا ما صرح به الدكتور عبادنة محمد الأمين نائب العميد.<sup>1</sup>

### المقابلة الثانية:

يتم تقييم الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين يكون بناء على سلم حسب الدرجات اي المناصب من خلال المواظبة الغيابات والحصول على علامة . حيث ان كل قسم لديه كفاءات مفتاحية ولديه معاملاته الخاصة هناك نظام تحفيز للموظفين المتميزون مهنيا اذ يتمتعون بمجموعة مزايا مثل المواظبة ،عدم التأخر أداء المهام في الوقت ،المبادرة في العمل الكفاءة المهنية الضرورية لسير العمل هيا مهارات التعامل مع ادارة الموارد البشرية والقدرة على

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع الدكتور عبادنة محمد أمين، نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، مصلحة العمادة، 14 ماي 2023، على الساعة 10:00 صباحا.

ادارة البرمجيات والوسائل الرقمية . اما في ما يخص شبكة التقييم الخاص بمنحة المردودية تبدو كافية نسبيا ،نقص المبادرة ، أنه ليس لديه الاحقية في التوظيف عن طريق البحث في الانجازات الا اشتطت الخطبة . كما الاخير ان الاتصال مفتوح مع جميع الكفاءات وفي كل الاتجاهات اذ ليس هناك بروتوكولات بل تقديم كل شخص انشغالاته .وان الجامعة تمتلك إستراتيجية واضحة لثمين الكفاءات، فالجامعة باب مفتوح على تفعيل ذوي الكفاءة المفسرة من خلال كتابة الشكر والتقدير لكل انجاز يقومون به الفريق المناسب والاحتفال بانجازاته امام الموظفون من خلال التكريم . هذا ماصرح به الاستاذ بوشارب رئيس قسم الفلسفة.<sup>1</sup>

### المقابلة الثالثة:

يتم تقييم الكفاءة المهنية للموظفين الاداريين باختلاف الكفاءة من شخص لآخر وحسب المناصب يتم تقييم كل موظف والحصول على علامة . حيث أنه هناك كفاءات مفتاحية يعتمدون عليها في تسيير مصالحهم وذلك لتميزهم مهنيا ،وبذلك يتم توظيف الاتصال من خلال مجموعة من الوسائل والطرق الاتصالية كثقافة الحوار وثقافة الاصغاء، المرونة ،العلاقة الطيبة مع الموظفين ، الالتزام وهذا لتمرير رسالة اتصالية بشكل ايجابي ولتحقيق التفاعل

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع الأستاذ بوشارب، رئيس قسم الفلسفة، 15 ماي على الساعة 11.00 .

بين الطرفين . فالجامعة تمتلك إستراتيجية واضحة لتثمين الكفاءة وهي مشروع المؤسسات الجامعية ، فالجامعة تعتبر باب مفتوح ، الحرص على تفعيل ذوو الكفاءات المفسرة من خلال كتابة الشكر والتقدير لكل انجاز يقوم به الموظف ، التزويد بالفريق الصناعي والتحفيز على الاداء الجيد . هذا ما صرح به الاستاذ سمير قريد رئيس قسم علم الاجتماع.<sup>1</sup>

### النتائج العامة للدراسة:

يمكن الإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة كما يلي:

- مدى اهتمام المؤسسة الجامعية بالاتصال الداخلي من أجل تثمين الكفاءات.
- مظاهر توظيف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية لتثمين الكفاءات.

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع الدكتور سمير قريد، رئيس قسم علم الاجتماع، 2023/05/16، على الساعة 9.00.

- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية في سبيل تنمية و تثمين كفاءاتها.

### نتائج الدراسة:

- أن المؤسسة الجامعية تهتم نسبيا بالاتصال الداخلي من أجل تثمين و تسيير الكفاءات إذ أصبحت تهتم في السنوات الأخيرة على استراتيجية والصحة لتثمين الكفاءة.
- توظيف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية لتثمين الكفاءات المهنية من خلال جو اتصالي ملائم.
- هناك معوقات وصعوبات للاتصال الداخلي في جامعة قالمة تواجه الموظف في توظيف كفاءته وتجعل عمله محدود.

ومن خلال تحليل الجداول تحصلنا على النتائج التالية:

### المحور الأول: مدى اهتمام المؤسسة الجامعية بتسيير و تثمين الكفاءات

- موظفين جامعة قالمة قطفوا على أساس مؤهلات معينة.
- موظفي جامعة قالمة لم يبتكروا طرق جديدة في العمل بنسبة قدرت بـ 66%.
- موظفي جامعة قالمة يرون أنها تتوفر على الوسائل الكافية لإنجاز أعمالهم.
- موظفي جامعة قالمة يرون أنهم يعملون في إطار جو مناسب بنسبة 74%.
- موظفي جامعة قالمة يرون أن المسؤولين لا يهتمون بإنجازاتهم ومبتكراتهم وأفكارهم في العمل بنسبة 70%.
- موظفي جامعة قالمة يرون أن المسؤول لا يمنحهم الصلاحيات الكافية بناء على مؤهلاتهم في عملية إتخاذ القرار نسبة 100%.
- موظفي جامعة قالمة يرون أن المسؤولين يعترفون بإنجازتهم بنسبة 58%.
- موظفي جامعة قالمة يتم تثمين مجهوداتهم عن طريق التحفيز نسبة 50% والتدريب بنسبة 24% والتدريب والترقية بنسبة 22% والترقية نسبة 4%.
- موظفي جامعة قالمة لا يمتلكون كفاءة تساعد على تسيير فريق بنسبة قدرت بـ 72%.
- موظفي جامعة قالمة يرون أن المسؤولين لا يهتمون بالظروف الاجتماعية والنفسية لتثمين كفاءتهم.
- موظفي جامعة قالمة يعتمدوا عليهم في بعض الأعمال نظرا لكفاءتهم بنسبة قدرت بـ 80%.

المحور الثالث: مظاهر توظيف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية لتثمين الكفاءات:

- جامعة قلمة تتوفر على جو اتصالي مناسب.
- رؤساء العمل في جامعة قلمة غير منفتحين على الاتصال بنسبة 58%.
- رؤساء العمل في جامعة قلمة لا يشجعون الموظفين على ابداء رأيهم في قضايا ومشكلات صحية.
- رؤساء العمل في جامعة قلمة لا يستدعون الموظفين في اجتماعات مهمة نظرا لكفاءتهم نسبة بلغت 56%.
- جامعة قلمة تتوفر على الوسائل الاتصالية الكافية لتقاسم المعارف وتبادل المعلومات.
- لا يشجع إدارات جامعة قلمة الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين بنسبة 70%.
- الإدارات في جامعة قلمة لا تأخذ برأي الموظفين في القرارات المصيرية.

#### المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية

- ابتعاد الإدارة عن الموظف بشكل عائق في توظيف كفاءته.
- يواجهوا موظفي جامعة قلمة صعوبات في توظيف كفاءتهم بنسبة 72%.
- الشخصية المتسلطة للمسؤول تعرقل نشاطات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها الموظف.
- الجو الاتصالي العام يساهم في تامين كفاءة الموظف في جامعة قلمة.

ومن خلال تحليل المقابلة تحصلنا على النتائج التالية:

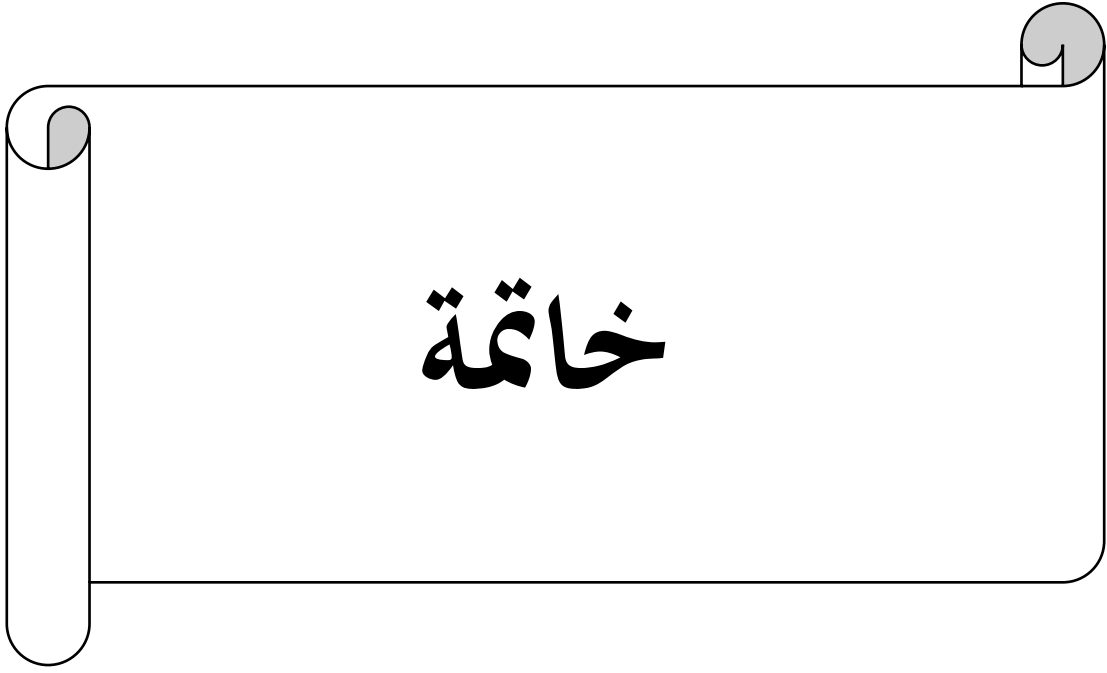
جامعة قلمة تقيم الكفاءة المهنية للموظفين من خلال استمارة التقييم إذ موظفو جامعة قلمة متميزون يتحكموا في جميع النشاطات، وهذا راجع للخبرة والممارسة. ورقمنة قطاع التعليم العالي ومهارات التعامل مع البرمجيات هي الكفاءة الضرورية لسير العمل في جامعة قلمة.

شبكة التقييم الخاصة بمنحة المردودية في جامعة قلمة كافية نسبيا ومعبرة عن كفاءة الموظف حيث أنها توظف الاتصال بعدة استراتيجيات كجلسات العمل، الاصغاء في إطار التشاركية بطرق إيجابية كما تمتلك استراتيجية واضحة لتثمين الكفاءات وهي مشروع مؤسسة الجامعة.

### الاقتراحات والتوصيات:

- تكثيف الاتصالات بين المسؤول والموظف في إطار التشاركية في العمل.
- القيام بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين بصفة دورية من أجل الحفاظ على الكفاءات.
- تشجيع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين.

- رقمنة القطاع ورفع من مهارات التعامل مع البرمجيات في جل الأنشطة البيداغوجية.
- تمرير الرسالة الاتصالية بين الموظف تحمله المسؤولية بطريقة إيجابية والتفاعل فيما بين الموظف والمسؤول.
- السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يتضمن إنجاز العمل في الوقت والمكان المناسب، كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة بما يخدم أهداف الجامعة.
- التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرار.





### خاتمة:

تلعب الاتصالات الداخلية دوراً حاسماً في تهيئة الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي. فعندما تُنظم الاتصالات الداخلية بشكل جيد، يتمكن أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والإداريين من التفاعل بصورة سلسة وفعالة والتبادل العلمي والأكاديمي يكون أكثر إنتاجية وتأثيراً.

ومن خلال تعزيز الاتصال الداخلي، يمكن تحسين العديد من جوانب حياة المؤسسة الأكاديمية مثل التخطيط والتنسيق بشكل فعال، إضافة إلى تحسين مشاركة المعلومات فيما بين الأقسام والمناطق المختلفة في المؤسسة. فالتفاعل بين مختلف الكفاءات يلعب دور هاماً في تنمية العمل الجماعي وخلق جو مناسب للعمل، وعندما يتم تحسين الاتصال الداخلي بناءً على التعاون والتأزر بين الموظفين يمكن للأشخاص ذوي المهارات والكفاءات المختلفة أن يتم إشراكهم وتحفيزهم لتقديم مساهماتهم القيمة وتحسين أدائهم بشكل إيجابي في المؤسسة التعليمية. كما أن منح الموظف شهادة اعتراف تثبت كفاءته يحفزه على تطويرها فمعرفة كفاءة الموظف سواء من طرف المؤسسة أو الفرد نفسه يعطيه نظرة شمولية لحدود قدراته الأمر الذي يطور عمله و تقديم الأفضل للمؤسسة لكن لا بد من امتلاك مختلف الموارد والوسائل التي تساعد على ذلك وبالتالي، يمكن القول أن الاتصال الداخلي الجيد الفعال يلعب دوراً في تسيير أمور العمل اليومية و في توصيل آراء وأفكار و المعلومات والخبرات بين الموظفين كما له دور كبير في تحسين وتأمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي، وفي دفع عجلة التطور والتحسين الأكاديمي فيها. لذلك، يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً في تحسين هذا النوع من الاتصالات وتطويره بشكل مستمر.

و هذا ما التمسناه في دراستنا لجامعة 8 ماي 1945 حول دور الإتصال الداخلي في تهيئة الكفاءات في مؤسسات التعليم إذ استنتجنا أن وجود الاتصال الداخلي الفعال داخل الجامعة ضروري لتأمين وتفعيل الكفاءات و جعلها تقدم الأفضل و ما تصبو له من أهداف. ولكن هناك عراقيل تحول دون هذا .

كما استطاعت الجامعة الاعتماد على استراتيجية لتأمين الكفاءات وهي مشروع مؤسسة الجامعة، ركزت به على الجانب الإتصالي لمستخدمي الأقسام للحفاظ على ذو الكفاءات.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### كتب

1. ثابت الحبيب عبد الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الألفية الثالثة ، مصر 2019.
2. حسان هشام ،منهجية البحث العلمي ،ط2، د.م.ن.
3. دكتور حسن عماد مكاوي، ليلى حسين سيد الاتصال و نظرياته المعاصرة ، ط6، الدار المصرية اللبنانية القاهرة ،2006.
4. رابح تركي ،أصول التربية و التعليم في الجزائر ،ط2، ديوان المطبوعات الجامعية،1990.
5. رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي الالكتروني محدداته و مبرراته و وسائطه، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، 2005.
6. روان منير الشيخ ،إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ،شارع الجمعية العلمية الملكية ،الأردن ،عمان،2013.
7. سامي بودبوس، إدارة الموارد البشرية و تطبيقات عملية، دار الكتاب الوطني،بنغازي،ليبيا،2020.
8. سامي سلطي عريفج، الجامعة و البحث العلمي، دار الفكر، الأردن،2001.
9. عواج سامية، الاتصال في المؤسسة \_ المفاهيم \_ المحددات، الإستراتيجيات مركز الكتب الاكاديمي، عمان ،2019.
10. السردى محمد الدبس ، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات، إثراء للنشر و التوزيع،الأردن،2011.
11. سعيد بن حميد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل، دار الشروق للنشر و للتوزيع ،عمان ،2007.
12. عامر ابراهيم قنديجلي ،منهجية البحث العلمي ،دار البازوري العلمية ،عمان.
13. عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،د.م.ن،الجزائر ،2001.
14. غني ناصر حسين، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011.
15. محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضرية للمدرسة و الجامعة الجزائرية،الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر 1989.
16. موسى معيرش، المعرفة و البحث العلمي مدخل إلى المنهجية العامة ،دار الكتاب الحديث ، القاهرة،2009.
17. مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية ، لبنان ،2016.
18. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة التعليم العالي ،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،الأردن،2013.
19. نحر هادي، إدارة الاتصال و التواصل، علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،أربد، الأردن، بجانب البنك الإسلامي،2009.
20. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الادارية، دار الراية للنشر و التوزيع،عمان،2009.

21. وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد، البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2007.

## مذكرات و دراسات:

1. باهي نسيبة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016.
2. بن الدين هدى، مساهمة الكفاءات في موافقة الابتكار، اطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، تسيير واقتصاد، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2020.
3. بن جدو محمد امين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة تندرج ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2013/2012.
4. جلطي خديجة، قسوس احلام، اليات الاتصال ودوره في تحسين صورة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، مؤسسة اتصالات الجزائر، مستغانم، 2019.
5. صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014.
6. عباسي يزيد، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها باداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
7. العبيدي عمارة، واقع ادارة الكفاءات بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير الموارد البشرية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2019.
8. غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية الاتجاهات القيادات الادارية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
9. فاطمة غنتيوي، متطلبات جودة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية، ادرار، 2020.
10. كنزة بلقاسم، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الادارية داخل المؤسسة الخدماتية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016.
11. مداح لخضر، تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال وتسويق، المركز الجامعي يحي فارس المدية، 2008/2007.

## معاجم :

1. ابن منظور جمال الدين مكرم، لسان العرب، الجزء 13، دار المعارف الإسلامية، مصر

## ملتقيات:

1. أونيس عبد المجيد، زيدان كريمة، التدريب كمدخل لتطوير الكفاءات و تحقيق التميز، ملتقى وطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر. 25 و 26 جانفي 2017.

## محاضرات:

1. بوزريدة فيروز مناهج البحث العلمي الميداني، محاضرة 3، مقياس منهجية البحث العلمي، قسم علوم الاعلام والاتصال جامعة قلمة،. 2015

## مجالات:

2. لبيب لويزة، 6 سبتمبر 2020، أسباب هجرة الكفاءات الجزائرية وأثرها على التنمية، مجلة آفاق العلوم، المجلد 5، العدد 4.
3. كمال منصوري، سميح صويلح، تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجالات أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان.
4. أحمد عبد العزيز، التثمين العقاري، مجلة قضائية، العدد 3، كلية الحقوق، المملكة العربية السعودية، 2012.
5. دريدي فاطمة، مجلة نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، 2 ديسمبر 2021.
6. محمد أمين بوثلجة حسيب، ثابتي حبيب، 2016، تثبيت مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 5، العدد 4.
7. ميزاني حنان، 2016، وظيفة الإتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسة السياحية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 5، العدد 4.

## مواقع :

1. [2023,11:01/04/22,Https://www.researchgat.net](https://www.researchgat.net)
2. بوساطة إسماعيل، المدارس العليا للأساتذة بين الواقع و الآفاق على موقع Djszairess.
3. عبد الحكيم حذافة، نفوذ الفرنسية في الإدارة و المحيط العام .... هل. انتصر التعريب في الجزائر على موقع djazeeranet proposé

## جرائد:

1. عبد الله بوخلخال، التعليم العالي في الجزائر مسيرة الماضي وآفاق المستقبل، جريدة الخبر، العدد 2039، اوت 1997.



# الملاحق



الملحق رقم (1):



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إستبيان

دور الاتصال الداخلي في تثمين الكفاءات في مؤسسة التعليم العالي  
-دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

تحت اشراف الأستاذة:

د. بن زرارة أمينة

من إعداد الطلبة:

- دهامشية فطيمة الزهراء

- عبد المالك ليندة

- نون عبد الرؤوف

سيدي، سيديتي:

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر، يشرفني أن أقدم لكم هذا الاستبيان حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان التالي: دور الاتصال الداخلي في تثمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945- قالمة، يسرني أن تجيبوا على هذه الأسئلة التي تسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة بالنسبة للإشكالية المطروحة.

كما نعلمكم أن المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

السنة الجامعية: 2023/2022

## الملاحق

استمارة الاستبيان :

### المحور الاول : البيانات الشخصية

1-الجنس :

ذكر  انثى

2-السن :

من 25 الى 35  من 36 الى 45.  من 46 الى 50

من 50 فاكثر

3-المستوى التعليمي :

ثانوي.  جامعي.  دراسات عليا

4-الخبرة المهنية :

اقل من 5 سنوات  من 6 الى 11 سنة.  من 12 سنة فاكثر

5-الرتبة في الوظيفة

### المحور الثاني: مدى اهتمام المؤسسة الجامعية بتسيير و تـثـمـين الكفاءات

6-هل توظفت على اساس مؤهلات معينة

نعم.  لا

ماهي هذه المؤهلات : .....

7-هل هذه المؤهلات تتناسب مع منصبك

نعم.  لا

8-هل ابتكرت طرق جديدة في العمل

نعم  لا

9-هل لديك الوسائل الكافية لإنجاز هذه الاعمال في وظيفتك

نعم.  لا



## الملاحق

10- هل تعمل في اطار جو مناسب يثمن كفاءتك.

نعم.  لا

11- هل يهتم المسؤولون بانجاز اترك ومبتكراتك وافكارك في العمل

نعم  لا

12- هل المسؤول يمنح لك الصلاحية الكافية بناء على مؤهلاتك في عملية اتخاذ القرار

نعم.  لا

13- هل يعترف المسؤول بانجاز اترك امام الموظفين

نعم.  لا

14- كيف يتم تثمين مجهوداتك

التحفيز.  التدريب.  الترقية

.....: اخرى

15- هل لديك كفاءات تساعدك في القيام بتسيير فريق

نعم.  لا

16- هل يهتم المسؤولون بظروفك الاجتماعية والنفسية لتثمين كفاءتك

نعم.  لا

17- هل يتم الاعتماد عليك بشكل كلي في بعض الاعمال نظرا لكفاءتك

نعم  لا

18- هل يخول لك مسؤولك فب العمل سلطة اتخاذ بعض القرارات المهمة نظرا لكفاءتك المهنية

نعم  لا

## الملاحق

### المحور الثالث: مظاهر توظيف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية للتممين الكفاءات:

18- هل الجو الاتصالي ملائم

نعم.  لا

هل رئيسك في العمل منفتح على الاتصال؟

نعم  لا

برر إجابتك في كلتا الحالتين

.....  
.....  
.....  
.....

19- هل يشجعك رئيسك في العمل على إبداء رأيك في قضايا أو مشكلات معينة؟

نعم.  لا

في حالة الإجابة بنعم ، كيف ذلك؟

.....  
.....  
.....  
.....

20- هل يتم استدعائك في اجتماعات مهمة نظرا لكفاءتك

نعم.  لا

21- هل تعتقد ان الوسائل الاتصالية كافية لتقاسم المعارف وتبادل المعلومات

نعم.  لا

في حالة الإجابة بنعم ، ماهي أهم هذه الوسائل؟

.....  
.....  
.....  
.....

## الملاحق

22- هل الإدارة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين

نعم.  لا

23- هل هناك تقاسم للمعرفة والمعلومات والخبرة بين العمال فيما بينهم

نعم.  لا

24- هل يؤخذ برأيك في القرارات المصيرية

نعم.  لا

**المحور الرابع : معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية**

25- هل ترى ان ابتعاد الإدارة عن الموظف تشكل عائق في توظيف كفاءاتك

نعم.  لا

26- ماهي طبيعة المشاكل الاتصالية التي تواجهك في ممارسة عملك

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

27- هل هناك صعوبات تواجهك كموظف في توظيف كفاءاتك ومهاراتك وتجعل عملك محدود

نعم.  لا

ماهي هذه الصعوبات

28- هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمسؤول تعرقل نشاطك و مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها

نعم.  لا

هل تعتقد أن الجو الاتصالي العام قد ساهم في تثمين كفاءتك كموظف

نعم  لا

## الملاحق

ماهي أهم المقترحات التي تقدمها من أجل تثمين دورك و كفاءتك في مؤسستك؟

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم

# الملاحق

## الملحق رقم (2)

### دليل المقابلة

أشكركم مرة أخرى على قبولكم إجراء المقابلة معنا

دهامشية فطيمة الزهراء

عبد المالك ليندة

نون عبد الرؤوف

في إطار إنجاز مذكرة الماستر بعنوان دور الإتصال الداخلي في تثمين الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية جامعة 8 ماي 1945، نستسمحكم لبدأ المقابلة ؛

- 1- كيف تقومون بتقييم الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين؟
- 2- هل لديكم كفاءات مفتاحية تعتمدون عليها في تسيير مصالحكم؟
- 3- في حالة الإجابة بنعم ، ماهي المزايا التي يتمتع بها هؤلاء الموظفون المتميزون مهنيا في نظركم؟
- 4- ما هي الكفاءات المهنية التي ترونها ضرورية لسير العمل على مستوى مصالحكم ؟
- 5- هل تعتبر أن شبكة التقييم الخاصة بمنحة المردودية كافية و معبرة عن كفاءة الموظف و مجهوداته؟
- 6- يعتمد تثمين الكفاءة في بداية الأمر على استقطاب ابرز الكفاءات التي تكون متوفرة في سوق العمل الذي تعمل به المنظمة , و يكون عن طريق البحث عن ابرز الانجازات التي قام بها الشخص ومدى تحقيقه لها او ابتكاره لطرق جديدة لتحقيقها،  
السؤال: ما مدى توافق معايير التوظيف المعتمدة في الجامعة مع هذا الطرح؟
- 7- إن الحفاظ على الكفاءات و تثمينها يعتمد على ثقافة المنظمة و مدى التواصل مع الموظفين للاستفادة من خبراتهم و اكتشاف مهاراتهم الكامنة ،  
السؤال: كيف يتم توظيف الاتصال ، و ما هي أهم الطرق و الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرفكم لتحقيق هذا الهدف؟
- 8- هل تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة في هذا المجال أم هي اجتهادات شخصية من طرفكم لتثمين الكفاءات المهنية على مستوى مصالحكم؟
- 9- هل تحرصون على القيام بمايلي للموظفين ذوي الكفاءة المعبرة :

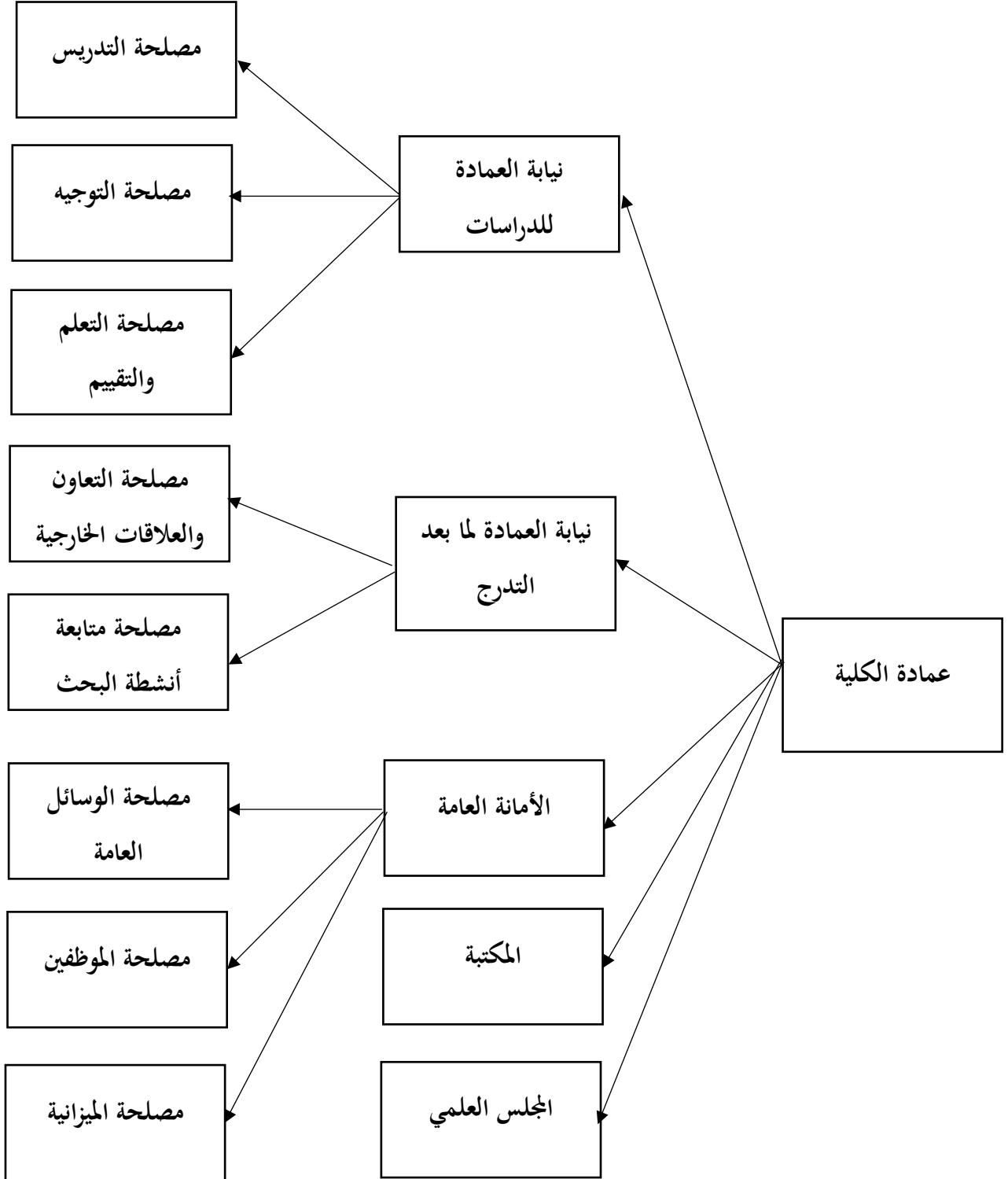
## الملاحق

---

- التدريب المستمر على احدث الاساليب الادارية والمحاسبية والمالية والتكنولوجية
  - الترويج عن الموظف المذكور من خلال صفحات الشركة الالكترونية
  - كتب الشكر والتقدير لكل انجاز قام به
  - تزويده بالفريق المناسب
  - منحه الصلاحيات الكافية
  - الترقية والترفيح
  - الاحتفال بأنجازاته امام الموظفين والاعتراف بها
  - أخرى تذكر: .....
- .....

## الملاحق

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لقسم العلوم الإنسانية (الهيكل الإدارية)



المصدر: <https://fshsuniv-guelma.dz>