

الإهداء

إلى أرواح ملائكية و أجساد طاهرة دحرتها آلة الحرب
و الدمار لشردمة حاقدة لم يسجل لها التاريخ سوى إغتيال
الأنبياء و الأبرياء و الأطفال لأنها رأت فيهم بذور مقاومة
و مشاريع بطولة وشموخ.

إلى فئة صابرة محتسبة آمنت بالله و بنصره و أعادت إلى
الأمّة تبضها بعدما أغرقت حد الموت في مستنقع الصمت
و الخيانة و اللامبالاة و التواكل .

إلى أطفال قانة و إلى أبطال المقاومة في فلسطين و لبنان أتشرف
بل أتجرو و أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

فوزية . بودريوة

شكر و تقدير

أتقدم بالشكر و الإمتنان إلى أستاذي الفاضل : " أ/د فضيل دليو
الذي أشرف على هذا البحث و لم يبخل علي بنصائحه و توجيهاته
القيمة.

كما أخص بالشكر و التقدير الأستاذ د : صالح بن نوار الذي
خصني بكل التشجيع و النصح.

أتوجه أيضا بالشكر والعرفان إلى أسرة ثانوية ابن تيمية - زملائي
الأعضاء- على مساعدتهم لي في انجاز هذا البحث ، و على تشجيعهم
المتواصل و اهتمامهم الكبير .

فوزية بودريوة
فوزية بودريوة

محتويات الدراسة

رقم الصفحة	المحتوى
أ	المقدمة
	الفصل الاول: الاشكالية و الخطوات المنهجية
	المبحث الاول
01	1-الاشكالية
03	2-الفروض
03	3-أسباب الاختيار
03	4-أهمية الدراسة
04	5-اهداف الدراسة
	المبحث الثاني:تحديد المفاهيم
05	مفهوم الاتصال
07	مفهوم الاتصال التنظيمي
09	مفهوم المؤسسة
10	مفهوم المؤسسة التربوية
	المبحث الثالث :الدراسات السابقة
11	1-الدراسة الاولى:واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية
12	2-الدراسة الثانية:واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية
13	3-الدراسة الثالثة:واقع الاتصال بين الجماعات التربوية في مؤسسات التعليم الثانوي
	الفصل الثاني :الاتصال
16	تمهيد
	المبحث الاول
17	1-تطور مفهوم الاتصال
19	2-نماذج الاتصال
21	3-شبكات الاتصال
	المبحث الثاني
23	1-أهداف عملية الاتصال
23	2-العوامل المساعدة لنجاح عملية الاتصال
24	3-معوقات الاتصال

	المبحث الثالث
25	1-التفسير النفسي الاجتماعي للاتصال
25	2-تفسير الابعاد الذاتية للاتصال
26	3-النظريات السيكلوجية للاتصال
28	الخاتمة
	الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي
	المبحث الاول:الاتصال التنظيمي نظرة عامة
29	تمهيد
30	1-أنواع الاتصال التنظيمي
31	2-فعالية الاتصال و العلاقات المهنية
33	3-أهمية الاتصال التنظيمي
34	4-أهداف الاتصال التنظيمي
35	5-وسائل الاتصال في المنظمة
36	6-شبكات الاتصال
	المبحث الثاني:الاتصال في الادارة
38	1-الاصال ووظائف الادارة
38	2-وظائف الاتصال في الادارة
39	3-نموذج متكامل للاتصال في المنظمات
40	4-مشاكل الاتصال بامؤسسة الجزائرية
	المبحث الثالث:الاتصال و نظريات التنظيم
41	1-الاتصال في نظريات التنظيم و الادارة
47	2-الاتصال و القيادة في التنظيم
48	3-نظريات القيادة
50	الخاتمة
	الفصل الرابع: المؤسسة التربوية و الاتصال
51	مقدمة
	المبحث الاول:لمحة تاريخية عن تطور منظومة التربية و التكوين في الجزائر
52	1-مدخل
54	2-اصلاح منظومة التربية و التكوين
56	3-الاصلاحات الجديدة في منظومة التربية و التكوين
	المبحث الثاني:التنظيم الاداري في مؤسسات التربية في الجزائر
60	1-التنظيم الاداري في الثانويات

	المبحث الثالث:الاتصال المدرسي
61	1-الاتصال المدرسي
62	2-أنشطة الاتصال داخل مؤسسات التعليم الثانوي
63	3-وسائل الاتصال المدرسي
65	4-العلاقات داخل مؤسسات التعليم الثانوي
67	الخاتمة
	الفصل الخامس:الخطوات المنهجية و تحليل الاستثمارات
	المبحث الاول:الخطوات المنهجية للدراسة
68	1-المجال المكاني
68	2-المجال البشري
70	3-المجال الزمني
71	4-منهج الدراسة
71	5- الادوات المستخدمة في جمع البيانات
73	6-العينة
	المبحث الثاني:تحليل الاستثمار الموجهة للاساتذة و النتائج النستخلصة
75	1-تحليل الاستثمار
139	2-النتائج المستخلصة
	المبحث الثالث:تحليل الاستثمار الموجهة للتلاميذ و النتج المستخلصة
140	1-تحليل الاستثمار
170	2-النتائج المستخلصة
	المبحث الثالث:تحليل الاستثمار الموجهة للمسؤولين الاداريين و النتائج المستخلصة
171	1-تحليل الاستثمار
197	2-النتائج المستخلصة
198	3-النتائج النهائية للدراسة و التحقق من صدق الفرضيات
201	4-التوصيات و الاقتراحات
202	5-النتيجة العامة
203	الخاتمة
204	الملاحق

مقدمة :

يحتل موضوع الاتصال حيزا هاما في مختلف البحوث العلمية باعتباره نقطة تقاطع و التقاء مجموعة من العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، كما تناولته العديد من النظريات و الدراسات الإمبريقية التي تطرقت إلى البحث في مكوناته ، أنماطه و أساليبه في مختلف الجماعات و التنظيمات الإنسانية .

و لقد ازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث بتطور و تعقد مختلف التنظيمات، و أصبح عنصرا حيويا تهتم به و بعناصره ، باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية و تمكين العلاقات الاجتماعية و التنظيمية ، و تقوية روح الجماعة ، مما ينعكس بالإيجاب على الكفاية الإنتاجية للتنظيم و يبعث فيه التجديد و الديناميكية ، و توحيد الأهداف و الولاء لها و يلغي كل الأحاسيس السلبية ، كالاستياء ، الإحباط ، التوتر و الصراع ، مما أدى بالقائمين على إدارة المنظمات إلى إيلاءه العناية و الأولوية الكبرى ضمن وظائف الإدارة .

و تأتي هذه الدراسة لتصف واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية الجزائرية، و نأخذ مؤسسة التعليم الثانوي كنموذج، حيث أنها محاولة للتعرف على اتجاهاته و وسائله و دوره في ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي.

و جاءت هذه الدراسة منقسمة إلى عدة فصول و مباحث انطلاقا من العام إلى الخاص .

الفصل الأول: يتضمن ثلاث مباحث: مبحث للإشكالية و الخطوات المنهجية، و مبحث ثاني يشمل تحديد المفاهيم الأساسية للبحث و مبحث ثالث يحوي الدراسات المشابهة.

الفصل الثاني: و يتضمن مبحثين؛ مبحث حول تطور الاتصال كظاهرة إنسانية و نماذجها و شبكاته و مبحث ثاني يتطرق إلى أهداف هذه الظاهرة و معوقاتهما.

الفصل الثالث: و يتطرق إلى الاتصال داخل المؤسسات و التنظيمات و ينقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول و يشمل نظرة عامة عن الاتصال التنظيمي أهدافه و وسائله و شبكاته داخل التنظيم.

المبحث الثاني و يقدم نظرة عن وظائف الاتصال في الإدارة و نمودجا متكاملا للاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى مشاكل هذا الأخير في المؤسسات الجزائرية.

و المبحث الثالث يتضمن لمحة موجزة عن الاتصال في نظريات الإدارة، ونظريات القيادة و علاقتها بالاتصال .

أما **الفصل الرابع** : و الذي يتطرق إلى ظاهرة الاتصال في المؤسسة التربوية فينقسم إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول هو عبارة عن لمحة تاريخية عن تطور منظومة التربية و التكوين في الجزائر و الإصلاحات التي تم تطبيقها مؤخرا .

و المبحث الثاني و يتطرق إلى التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي ،أما المبحث الثالث فيتعرض إلى الاتصال المدرسي و أنشطته في المؤسسة التربوية .

بالنسبة **للفصل الخامس** الذي يشمل أربع مباحث فهو يخص الجانب الميداني للدراسة .

حيث أن المبحث الأول يخص الإجراءات المنهجية للدراسة و مجالات المكانية ، الزمنية البشرية .

المبحث الثاني و هو خاص بتحليل و تبويب النتائج الخاصة بالاستمارة الموجهة للأساتذة و نتائجها الجزئية .

المبحث الثالث و يشمل تحليل و تبويب النتائج الخاصة بالاستمارة الموجهة للتلاميذ و نتائجها الجزئية .

المبحث الرابع و يشمل بدوره تحليل و تبويب النتائج الخاصة بالاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين و نتائجها الجزئية ، بالإضافة إلى النتائج العامة و التوصيات و الاقتراحات التي خرج بها البحث .

المبحث الأول :

1- الإشكالية : عرفت المجتمعات البشرية أنواعا متعددة من النشاطات الإنسانية المستمرة ،المبنية على المشاركة والتفاعل بين أفرادها لتنمية و تقوية علاقاتهم الاجتماعية التي تميزهم عن باقي الكائنات الأخرى مما أعطى لهذه النشاطات أهمية كبرى حتى أصبحت بمثابة الضرورة القصوى لاستمرار الحياة الاجتماعية و تطورها و ثراءها.

و يعتبر الاتصال البشري أحد أنواع هذه النشاطات ، وأهمها باعتباره يقوم على المشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات ، الأفكار، العواطف و الآراء ، كما أنه يساهم في بناء وتكوين المواقف و الاتجاهات وتعديلها وتغييرها أيضا.

ومع تطور الحياة الاجتماعية المعاصرة ، و تعدد شبكة العلاقات فيها ، وسرعة نموها و تشابكها ،أصبح الاتصال الإنساني هو المحرك الأساسي لكل المظاهر التي تسود في المجتمعات المعاصرة ، سواء كانت اقتصادية اجتماعية ، ثقافية..... الخ ، مما أهله لأن يحتل - كظاهرة إنسانية- مكانته هامة لديها .

ومعروف أن أساليب الاتصال تطورت بتطور المجتمعات البشرية ، حيث بدأت بالإشارات ، ثم تطورت إلى استخدام الكتابة كوسيلة لنقل الحقائق و الأفكار .

و تنوعت وسائل الاتصال مع التطور التكنولوجي و العلمي ، مع اختراع الطباعة والصورة والسينما و الإذاعة والتلفزيون و الأقمار الصناعية والعقول الالكترونية و بنوك المعلومات .

و استفحال ظاهرة العولمة ، وما فرضته من تحولات اقتصادية ،اجتماعية ،ثقافية و سياسية وجدت المجتمعات والتنظيمات المعاصرة نفسها مجبرة على الدخول في المنافسة شرسة وشاملة من أجل الحفاظ على وجودها وبقاءها.

وبالتالي أصبحت ملزمة باستغلال كل طاقاتها ووسائلها و رسا ميلها المادية من جهة ومواردها البشرية والفكرية من جهة أخرى ،ومن هنا أصبح الاتصال أحد أهم الوسائل و الآليات التي تعتمد عليها التنظيمات المعاصرة لتحقيق أهدافها ،و الحفاظ على وجودها .

إن الفرد في تنظيم في الاتصال دائم مع غيره ،فهو يتصل بزعمائه و بمرؤوسيه ،وبالعملاء و بالجمهور الواسع ،وسيعمل لنجاح اتصاله وتحقيق فعاليته عدة أساليب ووسائل وأدوات ،ومن هنا

الفصل الأول :

يصبح الاتصال عملية تفاعل اجتماعي داخلي (اتجاه الزملاء والمرؤوسين) وخارجي (اتجاه الجمهور) تعتمد هذه العملية عدة أساليب وطرق لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المسطرة من طرف التنظيم.

فالاتصال الداخلي في أي منظمة بمختلف اتجاهاته وأطرافه يحقق لها جملة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة، و يعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائها أفكارها واتجاهاتهم، كما أنه يساهم في إزالة الغموض والتوتر داخل التنظيم .

بينما يهدف الاتصال الخارجي للمنظمة إلى ربطها بمحيطها وبيئتها الخارجية لتتفاعل معها وتؤثر فيها ولبناء صورة جلية وجيدة في أذهان تعاملها وشركاءها ،وأفراد المجتمع ككل وللوصول إلى تحقيق هذه الأهداف هناك أساليب ووسائل كتبناها .

المنظمة تكون في شكل أنشطة اتصالية ،كالاجتماعات والمجالس والتقارير،والمعارض والتظاهرات ،والمحاضرات والمجلات ،اللافقات الإشهاريةإلخ قد يكون جزءا منها رسميا و يكون بعضها غير رسمي .

وتعتبر المؤسسات التربوية في كل المجتمعات المعاصرة من التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع الذي تنشأ فيه ،وتتنمي إليه ،لأنها تهدف بدرجة كبيرة إلى نشد و تعزيز ثقافته وقيمه بين أفرادها وغرس الروح العلمية والثقافية لديهم ،وتوفير احتياجات القطاع الاقتصادي و سوق العمل ، من عمال و فنيين و موظفين وإطارات.

و لا تحيد المدرسة الجزائرية عن هذه الأهداف التي حددها أمره 16أفريل سنة 1976* وأهمها :

- نشر القيم و المفاهيم والمعاني الأخلاقية و الإنسانية .
- تعزيز العادات والتقاليد الوطنية ،واللغة العربية هي لغة التعليم .
- التفتح على اللغات الأجنبية .
- إعداد الأفراد للمشاركة الواعية في الحيات الإجتماعية و الإقتصادية و مسايرة كل التطورات العملية و العالمية .

لذا فإن كل مؤسسة تربوية جزائرية تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف الكبرى مع سعيها موازاة لذلك لتحقيق أهداف مرحلية لزيادة فعاليتها ،و تحسين نوعية منتوجها التربوي وتحقيق نسب نجاح معتبرة ،خاصة في الإمتحانات الرسمية.

و حتى تتمكن المؤسسة التربوية من النجاح في تحقيق أهدافها ،ينبغي عليها الإهتمام بكل ما يوطد العلاقة الإنسانية

* - هذه المبادئ مأخوذة من أمرية 16 أفريل 1976 التي تنظم النصوص الخاصة بقطاع التربية و التعليم

الفصل الأول :

و التنظيمية بين مختلف مواردها البشرية خاصة ظاهرة الإتصال .
فالمؤسسة التربوية تسعى إلى تنظيم و تقوية علاقاتها مع جمهورها الداخلي (تلاميذ أساتذة، إداريين و عمال) والخارجي (المحيط الإجتماعي و الإقتصادي) لكسب الثقة و التأييد و الإحترام و تحقيق التنسيق و التعاون.

وللنجاح في هذا المسعى ينبغي عليها أن تقوي و تدعم إتجاهات الإتصال الداخلي بين أطراف الجماعة التربوية ،حيث أن تعدد الإتجاهات والشبكات من شأنه أن يسهم في توطيد العلاقات التنظيمية لسهولة بث المعلومات ،إزالة الغموض و سوء الفهم ،وبالتالي النجاح في التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة .

ولتدعيم الإتصال الخارجي ينبغي تكثيف الأنشطة التي تساعد على إكسابها الجمهور و الرأي العام ،ومختلف الشركاء.

وإن نجاح العملية الإتصالية بالمؤسسة التربوية الجزائرية يكون باعتمادها لأساليب ووسائل رسمية (منتجات من التشريع المدرسي) وغير رسمية وهي التي لا تعتمد ،قواعد قانونية وإدارية وتنبثق عن العلاقات غير الرسمية في التنظيم ،لأن القواعد القانونية قد تغفل بعض الجوانب الإنسانية والعاطفية التي تعطي للعملية الإتصالية بعد إضافيا يحقق الأهداف المرجوة منها .
و انطلاقا من هذه الطرح تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية وتطرح السؤال المحوري الآتي:

ما هو واقع الإتصال التنظيمي بالمؤسسة التربوية الجزائرية ؟ بما يتضمنه من (إتصال داخلي خارجي ،الوسائل

و الأساليب المعتمدة هل هي رسمية فقط أم غير الرسمية أيضا)

2- الفروض: تعتبر الفروض محور البحث العلمي، إذ تعبر عن جزيئات المشكلة موضوع البحث، وتغطي جميع جوانبها ،كما تعتبر تفسيرا أوليا للظاهرة المراد دراستها ،إلى حين إثباته أو نفيه في المراحل النهائية من البحث

الفصل الأول :

"ويجب أن تكون الفرضية واضحة و محددة وخالية من الإسهاب و الغموض ... كما ينبغي أن تكون قابلة للاختبار والفحص و التحليل " (1)

و تطرح هذه الدراسة الفرضيات التالية :

1-يتميز الإتصال الداخلي للمؤسسة التربوية الجزائرية بأنه أحادي الجانب (من الأعلى إلى الأسفل)

2-تولي المؤسسة التربوية الجزائرية أهمية كبرى لتوصيلها الخارجي .

3-يتميز استعمال الجماعة التربوية لأدوات الإتصال بتركيزه على الأدوات و الوسائل الرسمية (التي ينص عليها التشريع المدرسي)

3 - أسباب الإختبار : تكمن أسباب إختيار هذه الدراسة فيما يلي :

1-الخبرة العملية المبنية على ممارسة اليومية و الملاحظة المعاشة داخل مؤسساتنا التربوية .

2-أهمية الإتصال في تحقيق التعاون المشترك بين أعضاء الجماعة التربوية .

3-التقديري الشخصي لحيوية المواضيع الخاصة بالإتصال

4-أهمية الدراسة: تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمها العلمية

و العملية ،و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة ،و الميدانية من جهة أخرى .

وتكتفي هذه الدراسة أهمية خاصة ،لأنها تتناول بالدراسة موضوع الإتصال التنظيمي بإعتباره

عملية تفاعل اجتماعي خاصة في المؤسسات التربوية ،لأنه عنصر مساهم في تحقيق و نجاح

أهداف الجماعة التربوية.

كما يمكن لهذه الدراسة - التي تهتم بجانب تنظيمي أكثر منه بيداغوجي -

(1) - د . رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية . دار هومة ط 1 سنة 2002 ص 96

أن تسهم بتقديم اقتراحات و توصيات للممارسين بهذا العقل من أجل تحسين أدائهم و مردودهم التربوي .

5-أهداف الدراسة: لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال إهتمامه بالظاهرة المدروسة .

- معرفة واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية الجزائرية.

- تنبيه الممارسين بالقطاع التربوي إلى أهمية هذه العملية في تحسين فعالية مؤسساتهم - و ذلك باستغلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا -

المبحث الثاني : تحديد المفاهيم

1 - مفهوم الإتصال : ظهر الإتصال مع ظهور الحياة الإجتماعية، لأن الإنسان كائن إجتماعي بالفطرة، يحتاج إلى التواصل مع غيره ، و إشعارهم بما يدور في عقله و يختلج في نفسه من جهة ، و الإطلاع على شعورهم و أفكارهم من جهة أخرى، و بالتالي فإنه ظاهرة متنوعة و متعددة المجالات و المحاور.

ومن هنا تعددت تعاريف و آراء العلماء و الباحثين و المفكرين لمفهوم الإتصال.

حيث يعرفه ويلي و رايس : " أنه انتقال الرموز ذات المعنى و تبادلها بين الأفراد (1)

في حين يعرفه تشارلزكولي " بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان" (2)

من جهتهما فقد أشار كل من ريشارد أركاند و نيكول بوربو " أنه على المستوى الإنساني بمقدورنا تحديد مفهوم الإتصال على أنه نظام ديناميكي و الذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر، بغية نقل

و تبادل الأفكار أو المعلومات و العواطف و الأحاسيس، وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة، عن طريق نظام من الرموز و الإشارات، كالحركات و الإيماءات أو الموسيقى و الرسم و غيرهم (3)

أما Readfield فيعرفه بأنه "المجال المتسع لتبادل الحقائق والآراء بين البشر" (4)

ويعرفه برلسون وستاينز بأنه "عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الاحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك" (5)

(1) - خيري خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث .- الإسكندرية - الكتب الجامعي الحديث . 1997 . ص 09 .

(3) - صالح بن نوار . فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية : جامعة منتوري قسنطينة - محبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة - سنة 2006 - ص 65 .

(4) - فضيل دليو و آخرون : الاتصال في المؤسسة . قسنطينة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، سنة 2003 ، ص 08

(5) - محمد عمر الطنوبي : نظريات الاتصال - الإسكندرية - مكتبة الإشعاع ، ط 1 ، سنة 2001 ص 15 .

الفصل الأول :

وأيضاً يعرفه روجرز وكينكايد بأنه "العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك" (6)

أما برلو فيرى بأنه "عبارة عن معان موجودة في الكلمات والرموز والإشارات، ومن ثم يصير الاتصال عبارة عن بث أفكار من فرد لآخر، من خلال استخدام هذه المعاني، وبالنتيجة يمكن اعتباره عملية تفريغ أفكار عن مصدر في دلو (كتاب، محاضرة، برامج) ثم يتم نقل هذا الدلو إلى مستقبل حيث يتم تفريغ محتواه في رأسه" (7)

(6) - فضيل دليو اتصال المؤسسة، القاهرة - دار الفجر للنشر والتوزيع - ط 1 سنة 2003، ص 22 .

(7) - فضيل دليو : اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص 08 .

وبالنسبة للمفكرين العرب فإن محمود عودة يعرفه "بأنه العملية الاجتماعية الأساسية، طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة في جميع العمليات الاجتماعية الأخرى، والأشكال الناتجة عن هذه العملية، كالطرق الشعبية والسنن الإجتماعية...".⁽¹⁾

وبالنسبة لإبراهيم مطاوع "أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات، من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر، بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء".⁽²⁾

أما جيهان أحمد رشتي فتعرفه بأنه "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع"⁽³⁾

و تعرفه موسوعة العلوم الإجتماعية بأنه " تفاعل إجتماعي قائم على مرور الرسائل بين الفاعلين الإجتماعيين و يشير إلى نوع من المبادرة التي يتعين القيام بها و إلى نمط من التلقي و من المضمون و التأثير إن هذا التفاعل الإجتماعي فيما بين الأشخاص مركز حول نمطين من عملية الإتصال اللفظي و غير اللفظي و عادة ما يكون الإتصال المنطوق مصحوبا بإشعارات غير لفظية لا بد من وضعها في الحسبان عند التفسير الكامل للرسالة "⁽⁴⁾

كما يعرفه خضير شعبان في كتابه مصطلحاتني الإعلام و الإتصال بأنه " عملية نقل الرموز المواتية من أطراف مؤثرة و متأثرة، بقصد إحداث تغيير في السلوك أو المواقف... و نجاح الإتصال أمر نسبي قد يتحقق جزئيا أو كليا على نحو يسهم فيه عاملان هما طبيعة الإنسان و مدى ثقافته "⁽⁵⁾

(1) - محمود عودة : أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية، ط 1، سنة 1988، ص 08 .
(2) - (3) - وزارة التربية الوطنية : المديرية الفرعية للتوجيه والاتصال . الاتصال في الوسط المدرسي، سنة 2001، ص 05 .

(4) - ميشال مان : موسوعة العلوم الاجتماعية : مرجع سابق، ص 131

(5) - خضير شعبان : مصطلحات في الإعلام والاتصال . الجزائر، دار اللسان العربي، سنة 2000، ص 01 .

الفصل الأول :

أما ABRAHAM MOLE ، فيعرفه بأنه " عملية إشتراك فرد أو مجموعة أفراد يتمركزون في موقع المستقبل ، في مثيرات و تجارب فردا آخر أو مجموعة أفراد يحتلون موقع المرسل ، باستعمال المعارف المشتركة بينهما " (6)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإتصال هو عملية تفاعل إجتماعي تعتمد على نقل رسائل في شكل رموز و معاني إلى بناء المواقف و الإتجاهات و التصورات المشتركة بين المرسل و المستقبل إنطلاقا من تجاربهم و مكتسباتهم السابقة.

: BERNARD LAMAZET ET

(6) -

AUTRE

dictionnaire en cyclopedie des sciences de l'information et de la communication édition éclipse Paris 1997 - p 120

الفصل الأول :

2 - مفهوم الاتصال التنظيمي : يؤكد الباحثون عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي، حيث يعرفه كل باحث وفقاً لما يراه متلائماً مع تكوينه و مرجعيته فلقد عرفه DE FLEUR " بأنه نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية و غير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبياً و مصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي " (1) أما DANCE و ZELKO فيعرفانه

" بأنه نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي و يهتم بالمهارات الإتصالية بمنظمة الأعمال " (2)، و بالنسبة لـ THAYER فهو يعني " تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال و الاتصال الداخلي لمنظمات الأعمال بطريقة أو بأخرى " (3) أما CREENBAUM

" فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلاً يتضمن تدفق الاتصال الرسمي و غير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الاتصال الداخلي و الخارجي معتبراً أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية و أهداف منظمة الأعمال من جهة، و بين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى " (4) كما يعرفه MIEGE " بأنه مجموعة من التقنيات التكنولوجيات التي تستخدم في التسيير الاجتماعي للمؤسسة" (5)

أما إبراهيم أبو عرقوب فيرى أن الإتصال التنظيمي " عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق

(1) - (2) - (3) - (4) محمد ناجي الجوهر : الإتصال التنظيمي - دار الكتاب الجامعي - العين - الإمارات العربية ط1 سنة 2000 ص 19

(5) ALEX - : LES SIENCES - de l'information et de la communication achette - Paris - 2001-

MUCCHIELL

الفصل الأول :

و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين " (6)

كما يراه LOSADA VASQUEZ أنه " مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم بشكل تعبير رسمي و مقصود للمؤسسة بصفقتها القائمة بعمليات الاتصال و ذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها و انتظاراتها و أهدافها و أحاسيس أعضائها و طلبات محيطها " (7) و على حد تعبير GILLES ACHOCHER فإن إتصال المؤسسة يهدف إلى إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية

(6) - فضيل دليو : إتصال المؤسسة ، مرجع سابق - ص 28 .

(7) - فضيل دليو - إتصال المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 29

الفصل الأول :

و إدماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني و الخدمي (الإستجابة لحاجيات المواطنين، حماية الطبيعة ، توفير مناصب شغل) بالإضافة إلى ذلك يقوم مسير المؤسسات الذي يؤمنون بالاتصال كعملية ناجحة بوضع نسق منسجم مع الإشارات و الدلائل الرمزية (علامة مميزة، شعار تخطيطي و صوري ، ماركة) و التي تعطي للمؤسسة معنى خاص من خلال رمزياتها التي عادة ما تكون معبرة عن طبيعتها و أهدافها و متماشية مع قيم المجتمع⁽¹⁾

أما منال طلعت محمود فتراه بأنه " عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها

و ارجها، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الإرتباط و التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف و كما أن الإتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري"⁽²⁾.

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستخلص مميزات و ملامح لعملية الإتصال التنظيمي :

- أنه نظام معقد مبني على التفاعل الإنساني، التنسيق بين الأهداف، تستخير كل الوسائل التقنية اللفظية المكتوبة.

- أنه يؤثر في البيئة الإجتماعية و الإقتصادية للمنظمة، و يتأثر بها أيضا من خلال تقديم بعض الخدمات الإقتصادية ، أو من خلال نشر و تدعيم قيم إجتماعية.

- أنه عملية تدفق مستمر للرسائل و المعلومات التي تكون ذات مغزى حيث تحمل هذه الرسائل إتجاهات

و أهداف و مشاعر.

و يعرفه AIMERY DE NABONNE بأنه "دراسة و تطبيق مجموعة من الثوابت و

الوسائل التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي أن ينظم عملية إتصال مع البيئة ومحيطه"⁽³⁾ و

(1) - فشيل دليو - اتصال المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 30

(2) - - صالح بن نوار : مرجع سابق - ص 65.

(3) - AIMERY DE : communication d'entreprise - conception et pratique - édition eyrolles - 2^{ème} ED

NARBONNE

الفصل الأول :

يمكن تحليل مفهوم الإتصال التنظيمي إلى عناصر جزئية من خلال تعريف GOLD
HABER الذي يذكر فيه " أنه عملية إنشاء الرسائل
و تبادلها ضمن شبكة من العلاقات المتبادلة لمواجهة الشك و عدم اليقين في البيئة المحيطة "
(4)

3 - مفهوم المؤسسة أو (المنظمة):

يعرفها BAKKE بأنها " نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة و المتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية و الطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به " (1). كما يعرفها DEFLEUR بأنها جماعة إنسانية مصممة بشكل دقيق لتحقيق أهداف مرغوب تحقيقها، و تشمل عادة عددا من المشاركين يزيد عددهم عن العدد الذي يمكن وصفه بالجماعة الصغيرة " (2)

" و هي نظام إجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة، يتوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة و تتمثل مكونات هذه العمليات في إنجاز و تحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد لضمان تحقيق الأهداف ثم تنظيم العمل الجماعي، و يتم فيه تحديد العلاقات بين العمال

و الإدارة ثم العمل على تحفيز العمال لآداء عملهم بالشكل المطلوب" (3).

وجاء تعريفها في موسوعة العلوم الإجتماعية على أنها " من مظاهر السلوك الإجتماعي تنظمها معايير و قيم و قوانين تتصف بالرسوخ القوي و الثبات النسبي، و يمكن أن تحلل جميع المجتمعات إلى مجالات مؤسسية يسهل تناولها مثل الأسرة و القرابة، و المؤسسات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و تحديد الشرائح الإجتماعية و يقوم كل من هذه المؤسسات بتنظيم جوانب مهمة من الحياة الاجتماعية " (4)

و هو التعريف الذي تتبناه هذه الدراسة.

و تتنوع المنظمات وفقا لمتغيرات كثيرة و بالتالي يمكن تحديد أهم انواع المنظمات كما يلي : (5)

(1) - محمد ناجي الجوهر : مرجع سابق ص 15 .

(2) - محمد ناجي الجوهر : مرجع سابق - ص 15 .

(3) - رشيد صالح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق . الجزائر - دار هومة - سنة 2003 - ص 26 .

(4) - ميشال مان : موسوعة العلوم الاجتماعية - ترجمة عادل مختار الهواري - الإسكندرية - دار المعرفة الجامعية - 1999 . ص 335 .

(5) - محمد ناجي الجوهر . مرجع سابق . ص 16 - 17 .

الفصل الأول :

- منظمات خدمية غيرها هادفة للربح كالمدارس و الإذاعة و التلفزيون.
- منظمات إقتصادية هادفة للربح ، تجارية، صناعية، مالية... إلخ
- منظمات إجتماعية و دينية تقوم على إشباع الحاجات الإجتماعية كالنوادي و المنتديات الثقافية و الدينية و الفنية.
- منظمات الحماية القومية و التي تهدف إلى حماية المجتمع كالشرطة و الحماية المدنية و الجيش.
- المنظمات الحكومية و هي التي تؤدي الخدمة العامة للمواطنين كالببلدية.
- المنظمات التطوعية: كالهلال الأحمر و حماية البيئة.

4 - مفهوم المؤسسة التربوية:

تعتبر المؤسسة التربوية من وجهة نظر علماء التربية " أنها ليست مكانا فقط لتلقين معلومات وتكوين عادات من أجل مستقبل بعيد وإنما هي صورة مصغرة للحياة الإجتماعية يكسب فيها الطفل أو الشاب الخبرة

و العادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو من الجماعة ، كما أنها بيئة تعليمية و تربوية يذهب إليها الشباب لتعلم الحياة " (1)

أما من الناحية التشريعية و التسييرية فهي " مؤسسة عمومية إجتماعية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية

و الإستقلال المالي و تخضع لقواعد المحاسبة و القواعد الإدارية المعمول بها في مؤسسات التعليم العمومية، تحدث بموجب مرسوم و تقوم في حدود التشريعات المدرسية بالتربية و التعليم " (2)

أما الدكتور محمد لبيب النجيمي فيعرف المدرسة بأنها " مؤسسة إجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية ، وهي تطبيع أفراده تطبيعا إجتماعيا يجعل منهم أعضاء صالحين " (3)

ويضيف الدكتور النجيمي " أن المؤسسات الإجتماعية هي أنماط إجتماعية تكون السلوك السائد للأفراد الإنسانيين للقيام بالوظائف الإجتماعية الأساسية ، هذه الوظائف تشمل مولد الطفل ، تطبيع و تدريب الأفراد ، العمل لكسب العيش ، السيطرة الإجتماعية على أفراد الجماعة و العلاقة بين الفرد و القوى العلوية " (4)

(1) - طاهر زرهوني : تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم . الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، سنة 1991 ، ص 10

(2) - طاهر زرهوني : مرجع سابق ، ص 11

(3) - (4) محمد لبيب النجيمي : الأسس الاجتماعية للتربية ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ط 8 سنة 1998 ، ص 63 .

الفصل الأول :

بناء على هذه التعاريف نستطيع أن نقول أن المؤسسة التعليمية عبارة عن تنظيم إجتماعي مصغر وظيفته تلقين المعارف والخبرات و تنوئة الأجيال في إطار من القوانين و العلاقات الإدارية و الإجتماعية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

1 - الدراسة الأولى:

*عنوان الدراسة واقع ممارسة الإتصال في المنشأة الجزائرية دراسة حالة منشأة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

* مذكرة ماجستير من إعداد الطالبة دليلة بركان و إشراف أ.د عبد الكريم بن عراب.

* كلية العلوم الإقتصادية و التسيير :قسم علوم التسيير جامعة محمد خضير بسكرة

* السنة الجامعية 2006/2005

-إن السؤال الجوهرى لهذه الدراسة هو:ما هو واقع ممارسة الإتصال في المنشأة الجزائرية؟ و اعتمدت الباحثة فريضتان أساسيتان هما:

1 - يتميز الإتصال الداخلي للمنشأة الجزائرية بالاتجاه الأحادي للمعلومات من الأعلى إلى الأسفل

2 - تسعى المنشأة الجزائرية لتحسين علاقاتها عن طريق توصيل المعلومات للزبون لتحقيق وفائه.

* أدوات الدراسة :تمثلت في الوثائق والسجلات ،الدراسة الإستطلاعية ،الملاحظة ،المقابلة.

* المنهج :استخدمت الباحثة مجموعة مناهج ،المنهج التحليلي ،المنهج الوصفي ،المنهج التوثيقي (الإطلاع على المراجع) ومنهج دراسة الحالة .

* العينة:اعتمدت الباحثة العينة العشوائية المنتظمة.

* المجال الزمني : استغرقت هذه الدراسة الفترة من 2005/02/01 إلى 2005/05/10

*المجال المكاني :منشأة مطاحن الزيبان -بسكرة-

*نتائج الدراسة :توصلت الباحثة إلى النتائج التالية فيما يخص المقابلات مع العمال .

- اهتمام المخططين للإتصال بالجانب الخارجي و أنشطته على حساب الجانب الداخلي .

- عدم امتلاك المنشأة لجريدة تعرف بنشاطاتها.

- نقص الإتصال بين المنشأة مجال الدراسة والمنشأة الأم من جهة وبينها وبين المنشأة الأخرى التابعة لها.

- عدم تحديد المعلومات الواردة في اللوحة الإعلانية ..

الفصل الأول :

- إندام وسائل الإتصال (هاتف ،فاكس... إلخ)
- * - بالنسبة للإستمارة الموجهة للرؤساء و المرؤوسين .
- سهولة الإتصال بالنسبة للرؤساء سواء مع المدير (الإتصال الصاعد) أو الإتصال النازل .
- إتفاق أغلبية الرؤساء و المرؤوسين على أن الجو داخل المنشأة يتميز بالحوار و تبادل الأفكار .
- إحترام السلم التنظيمي عند القيام بالاتصالات .

- تلقي العمال للتعليمات و الأوامر من المسؤول المباشر .
- هناك صعوبات تؤدي إلى عرقلة السير الحسن لعملية الإتصال داخل المنشأة كتعطل الشبكة الهاتفية وقدمها و بطء البريد وضياعه.
- إنعدام الإهتمام بالملصقات و المجسمات و اقتصار الإدارة على إعلانات الإجتماعية أو مواقيت العمل أو التحذير من الغياب و التأخير .
- عدم مكافأة الرئيس للمرؤوسين .
- *بالنسبة للإستمارة الموجهة للجمهور
- ليست هناك أي شكاوي فيما يخص نوعية المنتج .
- أغلبية الإتصالات بين المنشأة و زبائنها تكون مباشرة من خلال حضور الزبون مباشرة .
- هناك تذر من الخدمات المقدمة من طرف المنشأة خاصة في وسائل النقل .
- تطبيق المنشأة لأسعار بيع أعلى من أسعار الخواص.
- عدم إستفادة المنشأة من وسائل الإشهار و العلاقات مع الصحافة .
- نقص التنويع في العلاقات العامة و قلة الحضور في المعارض .
- *-إن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ساعدت على إعطاء تصورات و أفكار انطلق منها البحث ،خاصة فيما يتعلق باتجاهات الإتصال ،استخدم وسائل الإتصال ،أهمية الإتصال الخارجي وأدواته المستعملة.
- 2-الدراسة الثانية -واقع الإتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية.
- دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-
- إعداد :بن عمار زليخة/ إشراف:د.فضيل دليو/السنة الجامعية:2001/2000
- في هذه الدراسة حاولت الباحثة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي وسائل الإتصال المؤسساتي .؟
- ما هي أطره التنضيمية ؟
- هل يحسن استعمال هذه الوسائل المتوفرة.؟
- وبالتالي جاءت الفرضيات كالتالي :يتميز الإتصال المؤسساتي في الجامعة بقلّة المتخصصين .

الفصل الأول :

- يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية .
- عدم توفر الأطر المناسبة للإتصال المؤسساتاتي في الجامعة .
- تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الإتصال المؤسساتاتي.
- *-المجال المكاني :جامعة محمد خيضر بسكرة.
- *-المجال البشري : 241 عامل في الإدارة و 301 أستاذ و 8590 طالب .

- *-المجال الزمني :استغرقت هذه الدراسة الفترة من 2001/01/20 إلى 2001/03/27
- *-المنهج و أدواته :استعملت الباحثة منهج المسح بالعينة و استعملت لجمع البيانات الأدوات التالية:
الملاحظة ،المقابلة ،للإستمارة ،السجلات و الوثائق .
- *-العينة :عينة عشوائية منتظمة شملت طلبة ،عمال ،إدارة،أساتذة .
- *-نتائج الدراسة :توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- أن توفير وسائل الإتصال و استغلالها بصورة جيدة يساعد على إيلاغ و نشر المعلومات و إيصالها في الوقت المناسب .
- إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية إتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الإتصالية داخل المؤسسة .
- التحاور و التشاور بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة وقيامها بمهامها على أكمل وجه ،كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات .
- الجامعة لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي ،و من ثمة يجب عليها الإهتمام بمشاكله و تقديم الحلول له من خلال البحوث و الدراسات العلمية ،كما تجب عليه هو أيضا تعزيز علاقاته مع الجامعة محاولا الإطلاع على نشاطاتها و مشاكلها لأن كل منهما يؤثر في الآخر .
- ضرورة توفير وسائل الإتصال اللازمة و التي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات و تحقيق العدالة في استغلال الوسائل من طرف كل الفئات و خاصة شبكة الإنترنت .
- رسم برامج و سياسة اتصالية خاصة بالمؤسسة مجال الدراسة بمشاركة جميع الأطراف .
- قيام هذه البرامج على أسس ميدانية واقعية .
- تنويع الرسائل الإعلامية شكلا و مضمونا .
- توفير أطراف إتصالية (خلايا ،مصالح، مكاتب،مديريات)يشرف عليها أخصائيين و جعلها فروعاً من الكليات و الأقسام .
- توسيع و تطوير مجالات العلاقات الخارجية .

الفصل الأول :

* - إن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ساعدتنا على بناء تصورات حول وسائل الإتصال و حسن استغلالها

و الذي يساهم في إثراء و إنجاح التواصل بين مختلف الأطراف، كذلك التركيز على أهمية الإتصال الخارجي لأي مؤسسة و دوره تعزيز العلاقات الإتصالية مع المحيط و البيئة الخارجية .

* - 3 الدراسة الثالثة :

* - عنوان الدراسة: واقع الإتصال بين الجماعات التربوية في مؤسسات التعليم الثانوي .مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير/إعداد الطالبة زيتوني صبيبة / إشراف :د.سعد بشاينية.

- جامعة منتوري قسنطينة: السنة الدراسية 2001/2000

- أجريت هذه الدراسة في ثلاث مؤسسات للتعليم الثانوي بمدينة برج بوعريريج

- طرحت الباحثة في إشكالياتها التساؤلات التالية: ما هي طبيعة نظام الإتصال السائد بين الإدارة والأساتذة؟ ما هي المعوقات التي تحكم هذا النمط؟

و أجابت على هذه التساؤلات بمجموعة من الفرضيات :

- إن أسلوب الإتصال المطبق في المؤسسة الثانوية بين الإداريين و الأساتذة غير فعال ووضعت لهذه الفرضية المؤشرات التالية:

- عدم تلقي مسيرو إدارة الثانوية لأي تكوين في الإتصال يجعلهم غير مؤهلين للإتصال الجيد مع الأساتذة.

- الإتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية بين الإدارة و الأساتذة يسير في إتجاه واحد.

- التعقيد في المعاملات و كثرة الإجراءات يجعل الإتصال بين الإدارة و الأساتذة ليس ناجحا.

- عدم التخطيط للإتصال من طرف المسيرين يجعل إتصالاتهم سيئة مع الأساتذة.

- ما الفرضية الثانية فحددها الباحثة كما يلي :

- إن نظام الإتصال السائد في المؤسسة الثانوية بين الإدارة و الأساتذة تواجهه مجموعة من المعوقات تحد من فعاليته .

ووضعت لهذه الفرضية المؤشرات التالية :

- غموض الأدوار يعيق عملية الإتصال بين الإدارة و الأساتذة .

- ثقل الأعمال المسندة للأستاذ تجعله يحجم عن الإتصال بالإدارة.

- قلة وتخلف الوسائل الإتصالية المستعملة في المؤسسة لا يمكن أي جماعة من أداء مهامها على أكمل وجه.

- ثقة الإدارة المدرسية بالأستاذ و إشراكه في اتخاذ القرار يقوي الإتصال في المؤسسة .

- التفاوت في المستوى التعليمي بين الأستاذ و الإداري يعيق الإتصال في المؤسسة الثانوية .

- تعارض المصالح بين الإدارة و الأساتذة يضعف الإتصال ويحرف مضمونه.

الفصل الأول :

*-المنهج :استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الملاحظة ،الاستقصاء ،التحليل

و التفسير ،لأنه يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ،وتشخيص ووصف الخصائص و الكشف عن المعوقات ،كما اعتمدت الباحثة أيضا على بعض تقنيات المنهج الإحصائي من تبويب للبيانات و النسب المئوية.

*-العينة:حددت الباحثة 3 ثانويات من ولاية برج بوعريريج التي تضم 17ثانوية لإجراء دراساتها ،واعتمدت العينة الطبقية العشوائية لأن مجتمع الدراسة يتكون من نوعين من المهن :طبقة الأساتذة و طبقة الإداريين ،ولقد أخذت نسبة30 بالمائة من كل طبقة و بالتالي كان مجموع العينة :الإداريين 22،الأساتذة 50

*النتائج العامة:أظهرت هذه الدراسة أن الإتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في إتجاه واحد ذلك أن الأساتذة لا يشاركونا في إتخاذ القرار إلى جانب الإدارة و لا يؤخذ بأراءهم ووجهات نظرهم حتى و إن شاركوا في المجالس و الاجتماعات .فهي تعد مشاركة مفرغة من محتواها .
- نظام الإتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب نوعا ما و يتصف بالتعقيد في المعاملات

و كثرة الإجراءات مما يجعله فاشلا بين الإدارة و الأستاذ.

-عدم التخطيط للإتصال من طرف الإدارة يجعل إتصالها سيئا مع الأساتذة.

-عدم مشاركة الأساتذة في التخطيط للإتصال بين الإدارة و الأساتذة .

-غموض الأدوار يعيق عملية الإتصال بين الإدارة و الأساتذة.

-ثقل الأعمال المسندة للأستاذ كثيرا ما تجعله يحجم عن الإتصال بالإدارة.

-وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة التعليمية قليلة و مختلفة بحيث لا يمكن للأستاذ و

الإداريين من أداء مهامهم على أكمل وجه .

-ثقة الإدارة المدرسية بالأستاذ و إشراكه في إتخاذ القرار من شأنه أن يرفع محتوياته و أداءه و

بذلك يقوي الإتصال .

-التفاوت في المستوى التعليمي بين الأستاذ و الإداري يعيق عملية الإتصال .

-تعارض المصالح بين الأساتذة و الإدارة يضعف الإتصال و يحرف مضمونه.

*-إن هذه الدراسة التي ترمي إلى معرفة واقع الإتصال في المؤسسة التربوية و التي توصلت إلى

مجموعة من النتائج تعتبر إنطلاقا لدراستي الحالية :كالنتيجة التي مفادها أن الإتصال يسير في

إتجاه واحد و أن وسائله تقليدية

و قليلة .

لكن من جهة أخرى أغفلت هذه الدراسة طرفا مهما في الجماعة التربوية و هو التلميذ الذي تحاول

هذه الدراسة معرفة آرائه حول واقع الإتصال في المؤسسة التربوية.

تمهيد:

يعد مفهوم الإتصال من المفاهيم الأساسية في مختلف العلوم الإنسانية، فهو قائم على التأثير الذي يتركه الأفراد فيمن حولهم، و لا يتوقف عند حدود المنطوق والمكتوب فقط، ب يتعداه إلى كل المواقف والحركات والإيماءات والأفكار و القيم و الإتجاهات.

و لقد بحث العلماء والمفكرين في مفاهيمه و طوروا نماذج ونظريات وشبكات للإتصال، و وضعوا له أنواعا و أنماطا مختلفة وتناولوا بالدراسة أهدافه و وسائله، والعقبات التي تتعرض نجاح عملياته.

كما طوروا نظريات ومدارس فكرية تبحث في تفسيره و تحليله

حسب انتماءاتهم الفكرية

و العلمية و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى كل ما سبق ذكره من مفاهيمه، إلى تطويره التاريخي، أنواعه، نماذجه، شبكاته أهدافه ومعوقاته. و النظريات السيكلوجية التي حاولت تفسيره كظاهرة نفسية إجتماعية.

- المبحث الأول :

1- تطور مفهوم الاتصال¹ :

تطور مفهوم الاتصال على مستويين: التاريخي والاجتماعي.

1-1 التطور التاريخي: والذي مر بثلاث مراحل:

أ- المرحلة البدائية: حيث كان الكلام هو الوسيلة المستعملة للاتصال. بالإضافة إلى وسائل أخرى كإشعال النار، وأصوات الدف، ميزة هذه الوسائل أنها محدودة الزمان والمكان.

ب- مرحلة الاكتشافات وتميزت باكتشاف الكتابة والورق والطباعة، وترقية وتطوير الكلام المنطوق كالشعر والرواية، والنوادي والأسواق، ومع ظهور الكتابة تطورت عملية تسجيل الأحداث والتأريخ لها، ولقد تميزت هذه المرحلة بظهور الحضارات الكبرى.

ج- المرحلة الثالثة : و هي مرحلة العصر الحديث بما تميزت به من تطور في التكنولوجيا و التصنع و الطباعة، الصحافة و حرية التعبير.

1-2 التطور الاجتماعي:

أ- مرحلة الدعوة الإسلامية: و التي تطور فيها مفهوم الإتصال مع ظهور الديانات السماوية الكبرى كالمسيحية القائمة على فكرة التبشير و الإسلام القائم على فكرة الدعوة مما ساهم في تطور الإتصال الشخصي و الجماعي.

ب- مرحلة حرية الفكر و التعبير: إن التطور السريع الذي عرفته أوروبا مع إكتشاف الطباعة و ظهور الصحافة، جعل المفكرين و السياسيين يدعون لإقامة نظام جديد أساسه حرية الفكر و التعبير، تكون وسائل الإعلام و الإتصال هي الأداة الرئيسية له.

¹ زهير احدادن : مدخل لعلوم الإعلام و الإتصال . الجزائر . ديوان المطبوعات ص 19-22

الفصل الثاني

ج- مرحلة نظام جديد للإعلام: في هذه المرحلة، أصبحت وسائل الإعلام قوة تملكها طبقة معينة ، وتسرب إليها الغش و التوجيه مما جعلها تفقد قوتها ،نزاهتها و مصداقيتها.

2- أنواع الإتصال: صنف الباحثون الإتصال إلى عدة أنواع حسب تنوع المؤشرات المعتمدة.

حيث صنفه الدكتور فضيل دليو حسب المؤشرات التالية²

أ- حسب مؤشرات اللغة: إتصال لغوي، ينقسم إلى نوعين، لفظي، غير لفظي.

ب- حسب مستوى التأثير: وقسمه إلى أربعة (4) أنواع:

² فضيل دليو : إتصال المؤسسة مرجع سابق ص45

الفصل الثاني

* ذاتي بين الشخص و نفسه

* شخصي (مباشر دون قنوات)

* مؤسستي أو جماعي (خاص بالمنظمات)

* جماهيري (يستعمل وسائل إتصال جماهيري)

ج - حسب طبيعة مصدره: و قسمه إلى نوعين:

* رسمي: و يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، و يكون إما صاعدا، أو هابطا، أو أفقيا.

* غير رسمي: يتم خارج الأطر الرسمية، وهو قد يكون إما مكمل للإتصال الرسمي أو معيقا له.

أما الدكتور محمد الطنوبي فيصنفه كالآتي:¹

أ- حسب عدد و طبيعة المشتركين: و صنفه إلى ثلاثة أنواع:

أ-1 - إتصال ذاتي: يحدث داخل الفرد، حينما يحدث نفسه، وفيه يكون كل من المرسل و المستقبل شخص واحد.

أ-2 - إتصال شخصي: و يتم فيه تبادل الأفكار و المعلومات بين الأفراد بصورة مباشرة، و دون وسائط، يعتمد على المواجهة وجها لوجه و يكون فيه عدد المشتركين محدودا، كالعائلة، الأصدقاء، ميزته أن إنتقال الرسالة يكون في اتجاهين، مع إمكانية إختيار المستقبل و الإستعلام عن تأثير الرسالة لديه.

أ-3 - إتصال جماهيري: و هو عملية بث رسائل على أعداد كبيرة من الناس يختلفون في السن و الثقافة و الحياة الإجتماعية، و ينتشرون في مناطق جغرافية متفرقة، يتم عن جانب واحد، و يفتقد إلى ميزة المواجهة.

ب- من حيث خط السير: صنفه بدوره إلى 3 أنواع

¹ - محمد الطنوبي: نظريات الإتصال مرجع سابق. ص 65

الفصل الثاني

ب-1 - من أعلى إلى أسفل: يكون في صورة قرارات إدارية ، أو أوامر مدنية أو عسكرية، تصدر من القادة إلى الأتباع بالتدرج لتحقيق أهداف التنظيم، يربط بين مختلف المستويات الإدارية في التنظيم و يساعد على إستمراره في أداء مهامه

ب-2- من أسفل إلى أعلى: وهو نوع مكمل للنوع الأول، يتضمن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل بالإضافة إلى الآراء و الإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالتنظيم ، ميزة هذا النوع من الإتصال أنه يعطي الإدارة تصورا واضحا عن مشاعر وآراء العاملين بغض النظر عن الوسائل المستخدمة.

ب-3- إتصال أفقى: و يقصد به تدفق و انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات و الأقسام والأفراد من نفس المستوى الإداري، و يعتبر ضروري لتنسيق و تحقيق الفاعلية في التنظيم.

ج- من حيث الرسمية: صنفه إلى نوعين.

ج-1- إتصال رسمى: و يقصد به تدفق البيانات في المؤسسات وفقا لتوزيع السلطات والمهام

و الإختصاصات، يهدف إلى نقل الأوامر حسب التسلسل القيادي، و إحاطة أعضاء التنظيم بأهدافه العامة.

ج-2- إتصال غير رسمى: هو الجانب الذي لا يخضع إلى إجراءات أو قواعد محددة، حيث يتم الإتصال بطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح.

د- من حيث نوع الرسائل المستخدمة: صنفه إلى نوعين:

د-1- إتصال لفظى: يعتمد على وسائل و طرق مكتوبة أو غير مكتوبة، مثل المذكرات الخطابات، التقارير، الكتب، المحادثات التلفونية المناقشات و المناظرات.

د-2- إتصال غير لفظى: يعتمد على اللغة الغير منطوقة مثل الصورة، الرسوم، الخرائط، تعبيرات الوجه ، الإشارات. ما يمكن أن نلاحظه على هذين

الفصل الثاني

الصنفين، انهما رغم إختلافهما في تحديد المؤشرات التي تم التصنيف وفقها، إلا أنهما يشتركان في المميزات التي تدخل تحت نطاق كل مؤشر.

3- نماذج الإتصال^(*): اتسع مجال البحث في الإتصال إتساعا ملحوظا، في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي ، و بداية الخمسينات، وذلك بوجود بعض المبادرات من طرف علماء الإجتماع السلوكيين، و السياسيين، الذين ساهموا في تطوير بعض نظرياته، ووضعوا نماذج تحليلية لعملياته و عن أشهر هذه النماذج.

3-1- نموذج HAROLD LASWELLE : ذلك الباحث السياسي الذي قدم

نموذجا سنة 1948 يرتكز

على العبارة التالية " من يقول ؟ ماذا يقول؟ ، لمن يقول ؟ ، بأي وسيلة ؟ بأي أثر؟"³⁽¹⁾. حيث أن السؤال الأول يشير إلى القائم بالاتصال و الثاني إلى الرسالة، و الثالث إلى الجمهور، و الرابع الوسيلة، الخامس إلى التأثير الذي تحدثه عملية الاتصال، كما ركز لاسويل في أبحاثه على تأثير الدعاية السياسية على الرأي العام.

3-2- نموذج DAVID BRERLO : الذي قدم نموذجه سنة 1960 و يتكون

من 4 عناصر المرسل (SOURCE) الرسالة (MESSAGE) الوسيلة (CANAL) المستقبل (RECEIVER)، لهذا سمي هذا النموذج ب (S.M.C.R) " و يتميز نموذج BERLO بوضع عوامل ضابطة و محددات لكل عنصر من العناصر الإتصالية التقليدية"⁽²⁾

(*) - اقتبست النماذج وأشكالها من كتاب محمد الطنوبي - نظريات الإتصال .

(1) - (2) فضيل دليو : إتصال المؤسسة مرجع سابق ص 27

الفصل الثاني

3-3- نموذج SHANNON ANDWEAVER : الذي قدمه سنة 1949، و فهو

يعبر ثمرة إسهامات علماء الهندسة و الرياضيات في تقديم نماذج للاتصال ،
و يتكون من العناصر التالية :

* المصدر

* المرسل

* الرسالة

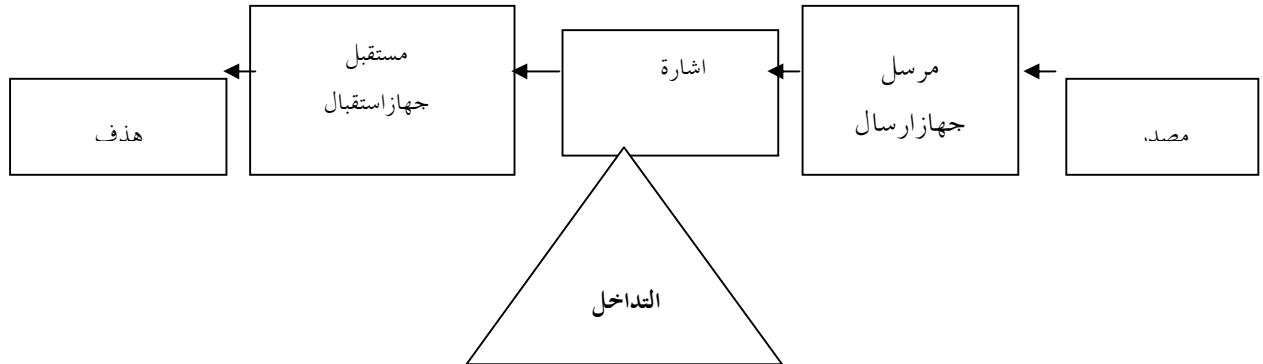
* معالجة الرسالة

* المستقبل

* هدف الاتصال

* لتداخل

ويأتي مخطط هذا النموذج كما يلي:



الشكل رقم 1: نموذج شانون - ويفر

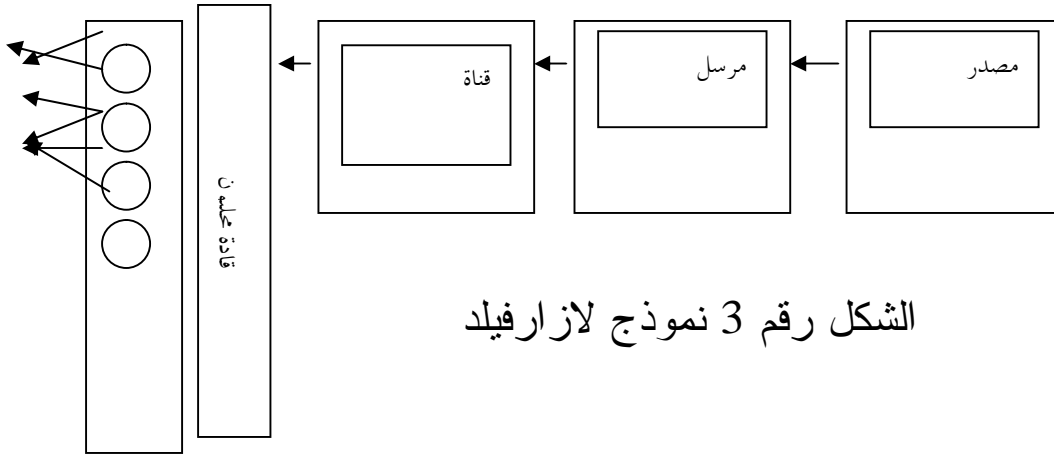
و لقد جاء هذا النموذج بفكرة جديدة هو التداخل و التشويش والضوضاء الذي قد
يصاحب إرسال الرسالة من مصادرها إلى هدفها، حيث ينتج عن ذلك عدم ارتياح
المستقبل مما يعوقه عن فهم الرسالة (سوء إضاءة، تشويش، عدم الدقة في
الكتابة... الخ).

و يعاب على هذا النموذج عدم تضمنه للأثر الرجعي. و أنه مسار أحادي الجانب

الفصل الثاني

3-4- نموذج LAZAR -FIELD : في هذا النموذج يقوم فيه المصدر بإرسال رسالته خلال قناة إلى الجمهور من خلال أشخاص يطلق عليهم تسمية القادة، ويتم الاتصال هنا على مرحلتين كما هو مبين في الشكل، ويكون عادة في الاتصال الجماهيري.

//////



الشكل رقم 3 نموذج لازار فيلد

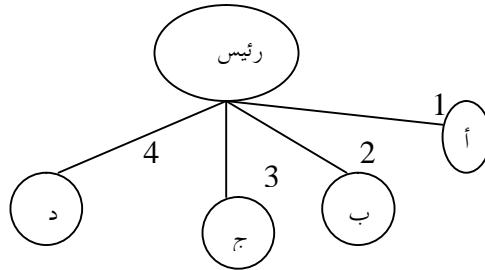
الفصل الثاني

كما جاءت نماذج أخرى أضافت مفاهيم جديدة كـ نموذج شانون 1954 الذي قدم مفهوم (مجال الخيرة المشترك بين المرسل و المتقبل)، و نموذج BRADDOCK 1958 الذي أضاف على نموذج LASWELL نصري الظروف البيئية المحيطة و أهداف المرسل، و النموذج الدائري لـ CHANNON OSGOOD و الذي يؤكد أن هناك تماثلا بين سلوكي المرسل و المستقبل خلال عملية الاتصال.

4- شبكات الاتصال: " يقصد بشبكات الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة، و سواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد، أي في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير على الآخر " (1)

و هناك أنواع متعددة من شبكات الاتصال يمكن توضيح أبرزها في الأشكال التالية.

4-1 شبكة اتصال أوتوقراطية: تكون الاتصالات فيها ذات اتجاه واحد، هابط و مباشر، من شخص إلى مجموعة من الأشخاص، كما هو موضح في الشكل.

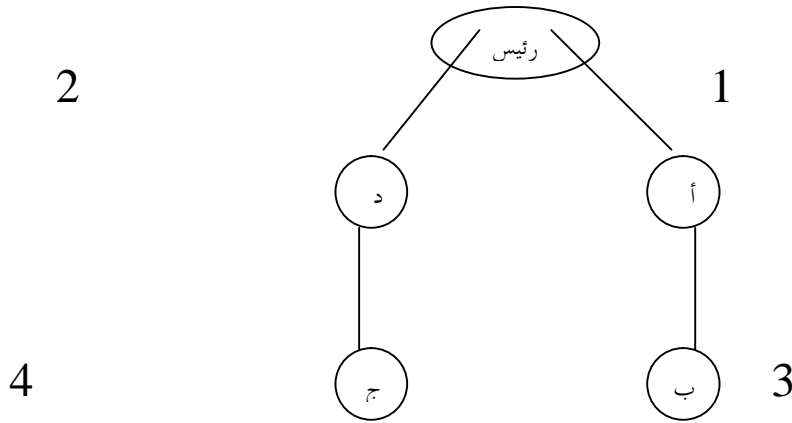


الشكل رقم 1 : شبكة اتصال أوتوقراطية

(1) - هالة منصور : الإتصال الفعال ، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته - الإسكندرية - المكتبة الجامعية - الأزاريطة - سنة 2000 - ص 50.

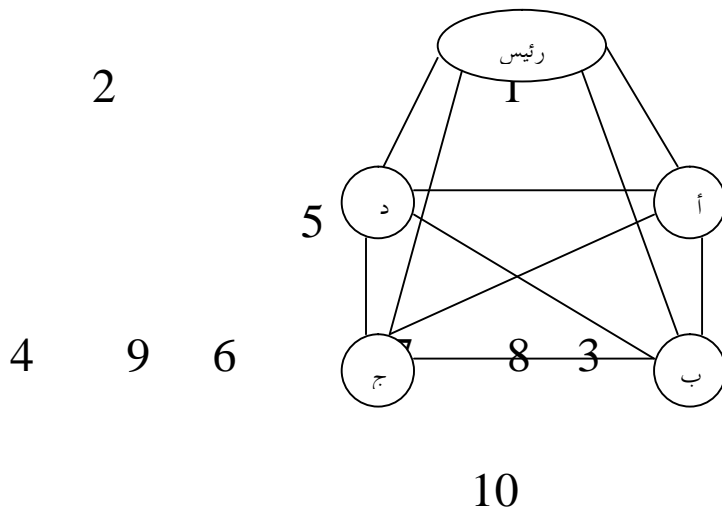
الفصل الثاني

4-2 شبكة اتصال أوتوقراطية نسبية: تكون فيها الاتصالات ذات اتجاه هابط، مباشرة وغير مباشرة، كما يوضحه الشكل.



الشكل رقم 1 : شبكة اتصال أوتوقراطية نسبية

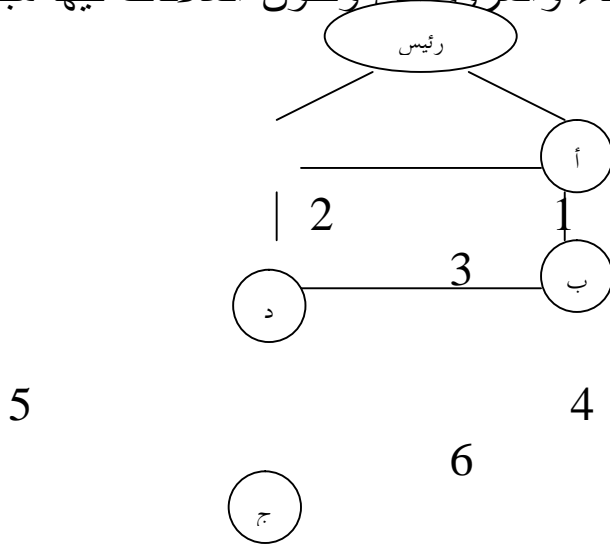
4 - 3 - شبكة اتصال ديمقراطية: تكون العلاقات فيها مباشرة، بين جميع الأفراد، وفي كل الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية).



الشكل رقم 2 : شبكة اتصال ديمقراطية

الفصل الثاني

4-4- شبكة اتصالات ديمقراطية نسبياً: تكون الاتصالات فيها أفقية بين الأشخاص من نفس المستوى، وهابطة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتكون العلاقات فيها مباشرة وغير مباشرة.



الشكل رقم 1 : شبكة اتصال ديمقراطية نسبياً

وتختلف شبكات الاتصال فيما بينها من حيث:

- * طبيعة العلاقات: مباشرة، غير مباشرة.
- * عدد قنوات الاتصال: نقل في الأوتوقراطية، وتكثر في الديمقراطية.
- * نوعية الاتصالات: من جانب واحد، وذات اتجاه واحد، أو ذات اتجاهين أو اتجاهان مختلفة.

المبحث الثاني :

1- أهداف عملية الاتصال⁽¹⁾ : تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل، والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، تعديلها، أو تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي.

1-1- هدف تعليمي تثقيفي: وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة، تواكب التطور المستمر في الحياة.

1-2- هدف ترويحي ترفيهي: محاولة إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه، التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للحياة.

1-3- هدف اجتماعي: يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير، وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

1-4- هدف تنظيمي إداري: يعمل على تحسين سير العمل الإداري، وتذليل العقبات، وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد، ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية، والمساعدة في اتخاذ القرارات.

2- العوامل المساعدة لنجاح عملية الاتصال⁽²⁾: الاتصال عملية ديناميكية متطورة باستمرار، يتوقف نجاحها على جملة من العناصر، كل منها يرتبط بأحد دعائمها.

2-1- عوامل متعلقة بالمرسل:

* أن يكون موضع ثقة من المستقبل.

* أن تتوفر لديه مهارات اتصالات عالية.

* أن يحسن اختيار الوقت والزمان والوسيلة الملائمة لتبليغ رسالته وتحقيق هدفه.

(1) هالة منصور: مرجع سابق - ص 56

(2) هالة منصور مرجع سابق. ص 65

الفصل الثاني

2-2- عوامل متصلة بالرسالة:

* أن يتناسب موضوعها مع المستقبل من حيث اهتمامه، مستوى إدراكه، واحتياجاته.

* حسن صياغتها واستعمال عنصر التشويق والاثارة الذي يضمن تفاعل المستقبل معها.

2-3- عوامل متصلة بالمستقبل:

* الإطار المرجعي للمستقبل يؤثر على استجابته للرسالة، حيث يفك رموزها طبقاً له.

* مستوى إدراكه الحسي (سمع، بصر، لمس، تذوق).

الفصل الثاني

* دافعيته للمعرفة: حيث أن الفرد يدرك ما يريد ادراكه ويترك ما لا يريد تبعاً لاحتياجاته ودوافعه.

* الظروف المحيطة به حيث تؤثر على قوة وقدرة تأثير الرسالة عليه.

2-4 عوامل متصلة بوسائل الاتصال:

* التنوع في استخدام الوسائل يزيد من فرص نجاح العملية.

3- معوقات الاتصال: ويقصد بها المشاكل والصعوبات التي تعترض العملية الإتصالية، وتؤثر على فعاليتها وقدرتها على أداء الدور المنوط بها، ويمكن تحديد أهم المعوقات كما يلي:

3-1 - مشاكل متعلقة بالمرسل:

* سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة.

* عدم التطابق في تفسير محتوى الرسالة بين المرسل والمستقبل لاختلاف الخبرة ومستوى الإدراك.

* سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل.

* عدم اختيار الوقت والمكان المناسب لتوجيه الرسالة.

3-2 - مشاكل متعلقة بالمستقبل:

* استقباله لكم هائل من الرسائل.

* تفسيره الخاطئ للرسالة: عدم التركيز في قراءتها، رفض مضمونها، تفسيرها وفق انتظاراته وليس وفق ما تحمله من محتوى.

3-3 - مشاكل متعلقة بقناة الاتصال:

* عدم تنويع المرسل في قنوات الاتصال.

* الافتقار إلى وسائل اتصال مناسبة ومتعددة.

3-4 - مشاكل متعلقة بالموقف الإتصالي:

الفصل الثاني

* وجود بعض المعوقات في البيئة الثقافية، الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية قد تقام وتعيق هدف الاتصال.

* التدفق الهائل للرسائل، مما يجعل التعامل معها صعب.

المبحث الثالث :

1- التفسير النفسي الاجتماعي للاتصال:

إن اتصال الفرد بالآخرين يساعده على تحديد دقة وعمق إدراكه لموقعه في حياة الجماعة التي ينتمي إليها، ولمجريات الأمور والأحداث فيها" وتتدخل عوامل شتى في تحديد هذا العمق وهذه الدقة أهمها⁽¹⁾

- شعور الفرد بالانتماء العميق للجماعة التي يتصل بها ويتفاعل معها... و الذي يعبر بحد ذاته عن مجموعة من الأفكار الإيجابية المسبقة.

- المساهمة في نشاطات الجماعة وفي سعيها للتطور.

- إدراك الفرد لمعايير الجماعة وخضوعه لها إن أراد أن يكلل اتصاله بالتفاعل

الإيجابي ولقد درس كل من (SELZNIK و BROOME) مجموعة من العوامل

يمكن أن تدخل في تحديد نوعية الاتصال وفعاليته من الناحية النفسية الاجتماعية فتوصلا إلى تحديد العوامل التالية⁽²⁾

أ- التنشئة الاجتماعية الملائمة: بمعنى أن تتجح التنشئة في تربية الضمير الأخلاقي وترسيخ أسس وقواعد التصرفات الاجتماعية وتنمية الحس الوطني والروحي لدى الأفراد.

ب- اعتماد العلاقات الأولية: من حيث أنها تساعد على إزالة الحواجز الشكلية المصطنعة التي من شأنها إضعاف الاتصال وعرقلة عمليات التفاهم والانسجام.

ج- التراتبية الواضحة في المراكز التي تعتمد المجتمعات عادة في توزيعها على عوامل مثل السن، الشريحة الاجتماعية ودرجة الثقافة، حيث أن وضوح هذه التراتبية

(1) محمد أحمد النابلسي: الإتصال الإنساني وعلم النفس: بيروت - دار النهضة العربية للطباعة والنشر الجزء 1 ص 30

(2) محمد أحمد النابلسي: مرجع سابق ص 33-34

الفصل الثاني

بما فيها من تحديد للمراكز وصلاحيات كل مركز من شأنه أن يسهل عملية الاتصال، ويدعمها.

2- تفسير الأبعاد الذاتية للاتصال:

كما أنه توجد أبعاد اجتماعية للاتصال مرتبطة بالمؤسسات والقيم والمعايير فإن هناك أيضا أبعادا ذاتية له، ترتبط أساس بالحالة النفسية للفرد أثناء لحظة الاتصال يمكن استعراضها فيما يلي⁽³⁾

- الاتصال وصورة الذات: يختار الفرد صورة واحدة عن نفسه ويحاول إقناع الآخرين بها ومحاولات الإقناع هذه لا بد وان تتوفر في عملية الاتصال التي يقوم بها.

⁽³⁾ محمد أحمد التابلسي : مرجع سابق ص 50-51

الفصل الثاني

- تكوين مفهوم الذات: يتكون في مرحلة الطفولة وهو يتأثر بالظروف المحيطة و عنها تنشأ الهوية الذاتية للشخص التي يتصل بالناس من خلالها.

- اللاوعي والاتصال: يرى فرويد اللاوعي بمثابة ركن من أركان الشخصية، وبما أن الاتصال هو انعكاس للشخصية، فإن كافة العناصر المكونة للشخصية، تساهم فيه وهكذا تضاف عناصر اللاوعي إلى القوى الإدراكية لتساهم في عملية الاتصال.

3- النظريات السيكولوجية التفسيرية للاتصال:

* تعددت المدارس التي تناولت البحث في علم نفس الاتصال فمنها مدرسة العلاج النفسي العائلي، وعلم نفس المؤسسات علم النفس السياسي، علم النفس اللغوي، الاتصال بواسطة الاختبارات الاتصال بواسطة الآلات.

كما تعددت النظريات التفسيرية لسلوك الاتصال من الناحية السيكولوجية، بحيث يمكنها التطرق إلى بعضها بإيجاز.

أ- نظرية التوازن الإدراكي لسلوك الاتصال: التي قدمها نيوكمب وتيودور "والتي تنص على أن الأفراد بميول أو خلفيات متشابهة ينجذبون لبعضهم البعض، وكلما كانت الميول أكثر أهمية وصلة لموضوع الاتصال لدى الأطراف كانت الجاذبية المشتركة أقوى فيما بينهم نظرا لقوة المشاعر والإدراك و السلوك التي يتفقون عليها بخصوص موقف الإتصال "1 كما تؤكد هذه النظرية على أن الأفراد الغرباء عن بعضهم البعض يلجؤون إلى إثراء اتصالاتهم بتوجيه الأسئلة والإجابات لبعضهم البعض و لتكوين إنطباعات عن بعضهم البعض لمواطن التشابه والاختلاف، هذه المراجعة الإدراكية تشمل بالضرورة روابط مشتركة فيما بينهم خلال عملية الاتصال.

ب- نظرية الأبنية الإدراكية الشخصية لسلوك الاتصال:

الفصل الثاني

" يؤكد جورج كيلي صاحب هذه النظرية على عدم وجود حقيقة موضوعية مطلقة للإتصال الإنساني، وأن فهم هذا السلوك يبدو ممكناً فقط من خلال الطريقة التي يتصرف بها الأفراد و لقد ركز كيلي في تفسيره و فهمه للسلوك الإنساني على ثلاثة معطيات منطقية² هي:

- انتباه الفرد أو وعيه لموقف الإتصال
 - تفسيره لما يعيه بحسب بناءه الإدراكي
 - تصرفه بالنتيجة في موقف الإتصال."
- ج- نظرية التعزيز لسلوك الإتصال:

طورها سكينر و تعتمد في جذورها على نظريات التعليم " و تتلخص هذه النظرية في تفسيرها السلوك الإتصال الإجتماعي بأن الناس ينجذبون لبعضهم

الفصل الثاني

البعض نتيجة حوادث أو أشياء أو خبرات مكافئة، و يبتعدون أو يتجنبون بعضهم البعض نتيجة مواقف أخرى غير سارة، و من هنا يلاحظ اجتماع الأفراد في علاقات مشتركة، نظرا لتشجيع الواحد منهم و تعزيزه النفسي و المادي للآخر بالمديح و الإهتمام و الهدايا و المساعدة عند الحاجة بينما يفترون عند الذم ، التصغير و الإهمال أو التجاهل الواحد لحاجة الآخر (1)

د- نظرية التبادل المشترك: التي طورها كل من ثيوت و كيللي عام 1959 ثم هومانز عام 1961 و التي تقوم على مبدأ تبادل الحاجات الذي يقوم على خمسة أركان: المكافأة - الثمن - التكاليف - النتائج - مستوى المقارنة.

" و تعني المكافأة نوع و درجة الحاجة التي يحصل عليها أو يشبعها أطراف الإتصال نتيجة تفاعلهم، فإذا لم تكن هناك حاجة شخصية يمكن تغذيتها بالإتصال من طرف أو أكثر فإنهم لا يجدون حافزا بالنتيجة للتفاعل معا. " (2) و يقصد بالثمن التكلفة من الجهد أو المال أو الوقت أو غيرها التي يبذلها أطراف الإتصال للتفاعل، في حين تحسب النتائج بإيجاد الفرق بين التكاليف و العوائد حيث كلما كان الفرق عاليا.

شجع ذلك أطراف الإتصال على التفاعل معا. ويدخل عنصر المقارنة بإعتماد المقارنة بين الخبرة الماضية و الخبرة في العلاقة الحالية و الحكم على طبيعة النتائج المتوفرة في العلاقة التفاعلية و كلما كانت هذه الأخيرة إيجابية أقبل أطراف الإتصال على التفاعل أكثر في علاقات جذابة و مشتركة. بالإضافة إلى هذه النظريات هناك نظريات أخرى فسرت الإتصال على أساس الصراع و عدم الإستقرار أو القرب المكاني و الثقافي و الإقتصادي أو العوامل البيئية الداخلية و الخارجية..... إلخ

(1) - محمد زياد حمدان : مرجع سابق ص 41

(2) 1 محمد زياد حمدان : مرجع سابق ص 43

الخاتمة

الإتصال كمنشأط إنسانى، ضرورة دينامىكىة و معقدة، تخضع لمجموعة من العوامل التى يمكن أن تساعد على تطويرها و نجاحها، و لمجموعة من العوائق و العقبات التى بدورها يمكن أن تجعل فىها قصورا و خلا يعيقها عن تحقيق أهدافها المرتقبة من بناء للإتجاهات، و تعزيزها و تغيرها، و نشر للقيم و المواقف و تدعيم للروابط و العلاقات الإجتماعىة و التنظيمىة. و انطلاقا من هذا فإنه يجب مراعاة هذه العوامل و العقبات و الصعوبات عند كل عملية إتصال، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها المسطرة، و تصل إلى تبليغ مضامينها و رموزها، و تنمية العلاقات و الروابط بين المرسل والمستقبل.

تمهيد

استخدم الإنسان الإتصال التنظيمي منذ فجر التاريخ، حيث عمل مع أخيه الإنسان لتحقيق أهداف مشتركة أثرت في المجتمعات و الحضارات القديمة، هذا الأسلوب الذي مارسه الحضارات القديمة و المجتمعات التقليدية تمارسه أيضا الحضارات و المجتمعات الحديثة بشكل أوسع و أكثر دقة و إتقان. فالإتصال التنظيمي ضرورة إنسانية و إجتماعية و تنظيمية تفرضها طبيعة و خصائص المنظمات.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الإتصال التنظيمي من وجهة نظر المفكرين و العلماء سواء الغربيين أو العرب و نتعرف عن أنواعه و استخداماته و أنشطته المختلفة سواء كان داخليا بين أفراد التنظيم أو خارجيا بين التنظيم و جمهوره و بيئته، ثم نتطرق إلى مخطط وضعه المفكر STEERS لتحقيق فعالية الإتصال التنظيمي كما نتعرف أيضا على أهمية الإتصال التنظيمي في حياة و إستمرار المنظمة و العلاقات التنظيمية بين أفرادها، و نتعرف على أهدافه أيضا بإعتباره عملية حيوية تساعد على تحقيق فعالية المنظمة.

و من الضروري التطرق في هذا الفصل إلى أنواع الشبكات الإتصالية في المنظمة، وعلاقة الإتصال التنظيمي بوظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط و تقسيم العمل..... إلخ ، و في الأخير لابد أن يتطرق هذا الفصل إلى موقع الإتصال في النظريات الإدارية سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة، و إلى علاقة الإتصال بالقيادة في التنظيم.

المبحث الأول :

1- أنواع الإتصال التنظيمي : يمكن تمييز نوعين من الإتصال التنظيمي داخلي، خارجي.

أ- داخلي : " وهو مجموع العمليات و الأنشطة الإعلامية و الإتصالية المنجزة من طرف الإدارة سواء عن طريق المكلفين بالإتصال في المؤسسة أو عن طريق الإستشاريين الذين يضعون مبادئ السياسة الاتصالية في المؤسسة، هذه الأنشطة و العمليات تهدف إلى تسهيل إندماج العاملين مع قيم و أهداف مؤسستهم، لتحفيزهم و تنمية العمل المشترك بينهم وتمكينهم من إيجاد مغزى لنشاطهم في المؤسسة"¹

ب - خارجي: و هو عبارة عن كل العمليات الإتصالية التي تهدف إلى تثمين قيمة المؤسسة (صورتها، منتجاتها) في نظر مختلف جماهيرها المستهدفة و هو يشمل مجموعة من الأنشطة هي:

ب 1 - الإشهار : هو أداة إستراتيجية تهتم بالترويج و التسويق التجاري لمبادئ ومنتجات وخدمات المنظمة و هو يهدف إلى تثمين المنتج أو الفكرة في نظر المستهلك، و يقوم على أساس الإقناع بفائدة المنتج وإضفاء قيمة إجتماعية على السلع أو الخدمة.

ب 2- العلاقات العامة: هي أداة تكتيكية تهتم أساسا بالعلاقات مع الجمهور وتهدف المؤسسة من خلالها إلى " إنشاء علاقة من الود الثقة لصالحها عن طريق إعلام الجمهور الواسع بنشاطاتها و إنجازاتها (أبواب مفتوحة، أنشطة ثقافية، رياضية، تربوية ، إنسانية)، إن هدف العلاقات العامة في المؤسسة هو وضع الزبون في موقف إيجابي إتجاه المؤسسة"²

¹ ALEX MUCCHIELLE مرجع سابق ص 65

² ALEX MUCCHIELLE مرجع سابق ص 66

ويعرفها AIMERY DE NARBONNE على أنها " أداة تكتيكية تستخدم للتدخل على المدى الطويل لتحقيق أهداف عامة مع جمهور مهم أو على المدى القصير لتحقيق أهداف مرحلية مع جمهور محدد بالزمان و المكان"¹ .

و العلاقات العامة كمنشآت من أنشطة الإتصال التنظيمي ليست نشاطا عشوائيا أو مؤقتا بل يقتضي البرمجة و التخطيط، و ذلك من خلال سلسلة مترابطة من المراحل أختلف في تحديدها، فبعضهم يحصرها في ثلاثة (الدراسة ، وضع الخطة ، ثم التنفيذ و المتابعة و التقييم) و يضيف آخرون مرحلة تحديد الأهداف كمقدمة لها "².

ب3- الرعاية : وهو نشاط موجه لتثمين و تلميع صورة المؤسسة إجتماعيا (إنشاء جمعية فنية ثقافية ، رياضية) هذا النشاط يصبح فيما بعد موضوع تناول من طرف وسائل

إعلامية مختلفة، أو مؤتمرات صحفية ، أو تقنيات العلاقات العامة (حفلات ، إستقبال ، مسابقات)

و فيه يذكر إسم المؤسسة و ليس منتجاتها.

ب4- الدعم المالي : يختلف عن الرعاية لأنه ذو طابع تجاري و يهدف إلى ربط علاقة بين نشاط ما و إسم المنتج الذي تنتجه المنظمة.

ب5- جماعات الضغط أو التكتلات : و هو مجموع الأنشطة الإتصالية التي تهدف إلى ممارسة ضغوط على صناع القرار لمنعهم من تغيير قرارات أو تشريعات قانونية لا تخدم واقع المؤسسة و أهدافها.

ج - الإتصال في حالة الأزمة : و يعني تسيير المؤسسة و تلميع صورتها لدى الصحافة التي تستغل أزمة وقعت فيها المؤسسة للتشهير بها.

من خلال هذا العرض الموجز نلاحظ أن الإتصال التنظيمي يشكل نشاطا حيويا في المؤسسة، يتنوع بتنوع الجمهور المستهدف و الهدف المسطر، و يخضع للتخطيط و التنفيذ و المتابعة و التقييم.

¹ AIMERY DE NARBONNE مرجع سابق ص 22

² د فضيل دليو و آخرون : مرجع سابق ص 29

2- فعالية الإتصال والعلاقات المهنية¹: وضع R.M STEERS في كتابه

« ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS BEHAVIOUR VIEW »

المنشور عام 1975 مخططا

إستراتيجيا لتطوير فعاليات الإتصال و العلاقات المهنية يرتكز على مجموعة من التوصيات في كل إتجاه من إتجاهات الإتصال التنظيمي، صاعد، هابط، أفقي.

- على مستوى الإتصال الهابط (رئيس C — مؤوسين)

1- تقديم التعليمات الخاصة بكل وظيفة بطريقة واضحة ، بحيث يفهم الموظف و بدقة ماذا تنتظر المنظمة منه.

2- ضرورة الإنشغال بتفسير الأسباب التي قد تؤدي إلى إصدار بعض التعليمات حتى يتسنى للفرد فهم المغزى من العمل الذي يؤديه .

3 - توقع تغذية راجعة متكررة حول نوعية الأداء المحقق للمحافظة و الإهتمام بتحقيق الهدف.

4 - تعدد قنوات الإتصال من اجل رفع إحتتمالات وصول و تبليغ الرسالة.

5 - إعادة و تكرار الرسائل المهمة حتى يسمح لها بالفهم و التبليغ.

- على مستوى الإتصال الصاعد (مرووسين ← رئيس)

1 - ضرورة توفير الجو الملائم الذي يسمح للمرووسين بإبلاغ رسائلهم و مواقفهم و آرائهم السلبية أكثر من الإيجابية دون الخوف من العقاب.

2- يجب على المسؤول أن يعرف أن المعوقات الوظيفية يحس بها المرؤوسين أكثر و أسرع من المسؤولين.

3 - كلما كانت الحواجز الإجتماعية و المهنية قليلة كلما اتسع المجال لحرية التعبير.

4- الأخذ بعين الإعتبار المعلومات الصاعدة من المرؤوسين و محاولة التحسيس بها أو تجسيدها يعزز من فعالية الإتصال داخل المنظمة.

- على المستوى الإتصال الأفقي (نفس المستوى الوظيفي)

- 1 - يجب أن تكون العلاقات بين أفراد الفريق الواحد أو الوحدة الواحدة متينة حتى تسمح بإيجاد ثقة كبيرة بينهم.
 - 2- إعطاء الأولوية للتعاون بين مختلف وحدات المنظمة و عدم إعتبار نجاح وحدة مالا يتأتى إلا بفشل وحدة أخرى.
 - 3- ترقية و تطوير الاجتماعات يسمح بالتبادل المعلوماتي بين مختلف وحدات المنظمة.
 - 4- من الأفضل و كلما سمحت الظروف بذلك - إتخاذ قرارات مشتركة بين مختلف الوحدات والفروع.
- كما يذكر كل من أندرودي سيزلاتي و مارك جي والاس في كتابهما " السلوك التنظيمي و الأداء " مجموعة من الوسائل تستخدم من طرف المديرين لتحقيق إتصالا فعالا أهمها¹
- المتابعة و التغذية المرتدة : و التي تتطلب إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية ليتمكن المرسل من خلالها من التأكد من الكيفية التي يتم بها تأويل الرسالة ففي المقابلة المباشرة يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه و العلامات الأخرى التي توضح كيفية إستقبال الرسالة .
- أما في حالة الإتصال الرسمي المكتوب فقد يطلب المرسل صيغة معينة و وقتا محددًا للإستجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة.
- قنوات الإتصال الموازية و التكرار من المبادئ الأساسية لتتقية الإتصال كأن يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة و بهذه الطريقة يتأكد المرسل من حصوله على إنتباه المتلقي .
- التوقيت : يمكن للإدارة أن تتخذ إجراءات لضمان فعالية استقبال الرسائل أولهما توحيد نمط توقيت رسائل معينة و ثانيهما تحديد الفترات التي تخلو من ضغط

¹ أندوري سيزلاتي - مارك جي والسن : السلوك التنظيمي و الأداء ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد - السعودية . معهد الإدارة العامة . سنة

العمل لإرسال أي معلومات و أفكار و تعليمات للموظفين مما يكفل الإنتباه الكامل لمنلقي هذه المعلومات.

- الإهتمام باللغة : و هي أن يأخذ الشخص في حسابه من يتلقون منه عند اختيار أسلوب المخاطبة.

- مراكز المعلومات: هناك شبكات للإتصال غير الرسمي تتزامن مع قنوات الإتصال الرسمية و من الممكن أن تكون هذه الخيرة مصدرا هاما للمعلومات، و نقلها بين الإدارة و العاملين حيث تتميز هذه الإتصالات الشخصية بأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية، كما تتميز بأنها أكثر مرونة و تمتد لعدد أكبر من الناس، و بالتالي فهي توفر مصادر ممتازة للمعلومات المرتردة.

- مبدأ لإستثناء و الحاجة للمعرفة: ينطوي مبدأ الإستثناء في قنوات الإتصال على أن يتم نقل المعلومات إلى أعلى فقط في حالة الإنحرافات العادية عن الأوامر و الخطط و السياسات، و بناء على ذلك تتلقى المستويات الإدارية العليا فقط المعلومات التي تتطلب إهتمامها، أما مبدأ الحاجة إلى المعرفة فهو ينطوي بدوره على أن ينتقي المديرين المعلومات بحيث يبيثونها على أساس الحاجة للمعرفة، و بالتالي يتلقى العاملون في المستويات الدنيا المعلومات الأساسية للقيام بمهامهم فقط

3 - أهمية الإتصال التنظيمي:

ظهرت في العصر الحديث أشكالا متعددة من المنظمات تهدف إلى تلبية الحاجات المختلفة للفرد المعاصر ، و تنوعت هذه المنظمات فمنها الإقتصادية، التعليمية، الإجتماعية، الطبية، الرياضية، العلمية.

هذا التنوع و الثراء إنما يترجم تطور و تعقد المجتمعات المعاصرة و حاجاتها المتعددة. " فمع تطور المجتمعات و زيادة حجمها و تعقد حياتها ، و مع تطور الصناعة و التقنية، إزداد دور المنظمات الإقتصادية الكبيرة... و ظهرت منظمات أعمال عملاقة تقوم بإنتاج السلع و توزيعها لسد إحتياجات الأسواق المتنامية... هذه المنظمات لا تستطيع الإستمرار في الوجود و في أداء المهام المطلوبة منها دون إستخدام الإتصال سواء داخل البيئة التنظيمية أو في علاقاتها مع المحيط"¹

- و لقد لخص الصرايرة و عايش و هما باحثان أردنيان أهمية الإتصال التنظيمي في العناصر التالية¹

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال و معاييرها و إتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديرات تمس منظماتهم و تنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر على كل النشاطات التفصيلية الدقيقة، و توفير المعلومات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات المستتيرة .
- المساهمة في إمتصاص حالات عدم الرضى، حيث يعمل الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن إتجاهاتهم حول القضايا المختلفة، و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- توفير فرصة للإبداع و الإبتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمالو الرقي بها.

- المساهمة في تعزيز حالات الولاء المتواصل للمؤسسة.

أما الدكتورة راوية حسن فتلخص أهمية الإتصال التنظيمي فيما يلي²

- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات، حيث بدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، و بدون الإتصال تفقد التصرفات التنظيمية للتنسيق، و تميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المنظمة.
- يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية و تساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف و توجيههم في مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم و بنتائج أدائهم.

¹ محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق ص 30

² راوية حسن: السلوك في المنظمات جامعة الإسكندرية كلية التجارة سنة 2001 ص 223-224

الفصل الثالث

- يحتل أهمية كبرى في عملية إتخاذ القرارات، فالإتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم النتائج.

- يساعد الأفراد—راد على المشاركة في المشاعر الوجدانية و التعبير عن سعادتهم، أحزانهم و مخاوفهم و ثققتهم في الآخرين.

- يتغلغل في جميع أنشطة المنظمة كالتدريب، تقييم الأداء إلخ بالإضافة إلى أنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة و تفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية.

نستنتج من ذلك أن الباحثين في الإتصال التنظيمي يتفقون على أنه العصب الحيوي في المنظمة، لأنه يساعد الأفراد على بناء الإتجاهات و الأفكار و تقديم الولاء لمنظمتهم ، كما أنه قاعدة أساسية لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المنظمة، كإتخاذ القرارات ، التدريب، تقييم الأداء..... إلخ.

4- أهداف الإتصال التنظيمي: إن الإتصال التنظيمي عملية حيوية ذات أهمية كبرى، يهدف إلى تحقيق و خلق آليات للتفاعل المشترك بين أعضائها من خلال¹:

• إعطاء كل فرد في المنظمة المعلومات اللازمة لأداء وظيفته بإتقان.

• إرضاء و إمتصاص طموح العاملين بالمنظمة الذين يرغبون في إيجاد مغزى هادف لعملهم

من خلال الإستفادة من المعلومات المقدمة لهم ، و تمكينهم من التعبير عن وضعيتهم و إنشغالاتهم.

• تحقيق التنسيق بين مختلف الإنجازات و العمليات التي تؤديها المنظمة و بين مختلف أقسامها، حيث بدون ذلك تصبح المنظمة مجموعة موظفين يعملون بصورة مستقلة .

- مساعدة المسؤولين في المنظمة على الأخذ بعين الإعتبار الصعوبات التي تعترض مختلف الأنشطة و العمليات من جهة ، و الإقتراحات و المبادرات التي يقدمها الأفراد العاملين من جهة أخرى.
 - إتخاذ القرارات: " حيث يلعب الإتصال دورا في عملية إتخاذ القرارات. فالإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها¹.
 - التعبير عن المشاعر الوجدانية مثل السعادة، الحزن، المخاوف و الثقة بالآخرين.
 - "يمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للإتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط الإجمالي"²
- 5- وسائل الإتصال في المنظمة: تستخدم المنظمة وسائل إتصال متعددة أهمها:
- أ - الإتصال الشفوي: و هو أكثر أشكال الإتصال التنظيمي إنتشارا، يحدث في كل مكان في المنظمة، و يشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات و الإجتماعات و المحادثات الرسمية و يتميز بقوة التأثير.
- ب- الإتصال الكتابي: ووسائله متعددة منها الخطابات التي توجه إلى أفراد خارج المنظمة، و المذكرات التي توجه إلى من هم داخل المنظمة أو التقارير الكتيبات و النماذج.
- ج- الإتصال غير اللفظي: و هو يتضمن كل العناصر و الأشكال المرتبطة بالإتصال الإنساني الذي لا يعبر عنه بطريقة مكتوبة أو شفوية، مثل تعبيرات الوجه ، الحركات الجسمانية، تصميم المكاتب ، البناء المعماري
- و يوجز الدكتور بوفلجة غياث وسائل و طرق الإتصال المتبعة في المنظمة فيما يلي³:

إتصال مباشر مع المسيرين.

إعطاء تعليمات سريعة.

¹ صلح بن نوار : مرجع سابق ص 67

² صلح بن نوار : مرجع سابق ص 68

³ بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي - الجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية 1992 ص 36

تكوين لجان مختلطة

تنظيم جمعيات عامة.

إجراء لقاء مع الممثلين النقابيين.

بعث الرسائل

إستعمال المعلقات و الكتابات.

إصدار نشرات داخلية.

بث أشرطة عن طريق التلفزيون.

بث الإشاعات.

6 - شبكات الإتصال: " ينشأ الإتصال المرتبط بأداء المهام في المنظمة لمساعدة الأفراد على الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم و التنسيق بينها و بين أعمال و مهام الآخرين في المنظمة، و بالتالي يصبح الإتصال نظاما إجتماعيا معقدا يتكون من شبكات إتصال حيث تخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة و عملية تدفق المعلومات من جهة ثانية، و التقريب بين المعتقدات الثقافية و نظام القيم من جهة ثالثة خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات التي تشمل العديد من الأنماط الثقافية التي يقرب الإتصال الفعال فيما بينها"¹.

ويمكن إختصارا تحديد أربعة أنواع من شبكات الإتصال في المنظمة.

أ - شبكة الإتصال العجلة: يكون تبادل المعلومات بعد نهاية كل حديث و تكون من خلال الفرد الموجود في المنتصف مثل هذا النوع من الشبكات يكون بين المدير و الأفراد.

ب - شبكة الإتصال السلسلة: في هذا النوع يكون إتصال الفرد بالآخرين في المستوى الأعلى أو الأسفل و لكنه لا يتصل بالأفراد على الجانبين و تمثل الإتصال الرأسي.

ج - شبكة الإتصال الدائرية: يكون الإتصال فيها بين الفرد و من هم على جانبيه، هذا النوع يكون في اللجان.

¹ راوية حسن: مرجع سابق ص 235

- د - شبكة الإتصال متعددة القنوات : فيها يتصل الأفراد مع بعضهم البعض و في جميع الإتجاهات توجد في الجماعات غير الرسمية حيث لا وجود لقائد و لا مهمة و لا هيكل رسمي.
- " و تربط شبكات الإتصال التنظيمي بين الأفراد الأكثر إتصالا: وفقا لإسهاماتهم في تشغيل و توظيف شبكات الإتصال و يمكن تحديد بعض الأدوار كآآتي"¹
- حارس المدخل : و يتميز بموقعه الإستراتيجي في الشبكة و هو يتحكم في تدفق المعلومات في الإتجاهين خلال القناة.
- حلقة الوصل أو المنسق : و هو الفرد الذي يشكل بين الجماعات فهو الذي يربط بين أفراد الجماعة و يسهل تدفق المعلومات اللازمة لتكامل الأنشطة في الجماعة.
- الفرد المهتم بشؤون الخارجية : و هو الذي يربط بين المنظمة و البيئة الخارجية فهو يحضر المؤتمرات و المعارض التجارية: يتابع الإبتكارات التكنولوجية: و يتصل بالمصادر خارج المنظمة.
- الفرد المنعزل: يميل إلى العمل منفردا مع تفاعل محدود مع الآخرين و يساعد فهم كل هذه الأدوار المدربين و الأفراد على تسهيل الإتصال.

المبحث الثاني :

1 - الاتصال ووظائف الإدارة :

" تعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية و المادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة وتتطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل تحقيق الأهداف"¹

وتتضوي تحت مفهوم الإدارة مجموعة من العمليات التي يعتبر الإتصال من أهم قواعدها هذه العمليات هي :

* التخطيط : حيث أن وضع وتخطيط البرامج لتحقيق الأهداف يعتمد على توفر المعلومات اللازمة ويستخدم وسائل الاتصال.

* التنظيم : ويقصد به تقسيم العمل على الوحدات وتحديد المسؤوليات ويكون شبكات الاتصال.

* اتخاذ القرارات : وينبني على تدفق المعلومات والحقائق ، ويعتمد بدوره على وسائل الاتصال.

* التدريب : ويعني تعديل و إكساب المعارف ويكون عبارة عن الاتصال بين المدرب والمتدرب.

2 - وظائف الاتصال في الإدارة : قام وليام سكوت وتيرنس ميتشيل بتحديد وعرض الوظائف

الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة وحددا أربعة أغراض رئيسية يخدمها الإتصال هي² :

أ - الجانب العاطفي : تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد يتناقلون فيما بينهم حاجات وجوانب عاطفية والاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو إحدى الوسائل لإشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط

¹ خيري خليل الجميلي :مرجع سابق ص120

² اندرو دى سيزلاتي :مرجع سابق ص361

والرضا لبعضهم وللإدارة زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الإتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد

ب- الدافعية : يساهم الاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة ، فالقيادة مثلا هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين. فالإتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وبالتالي تكون كل النشاطات القيادية مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية المهارات اتصالا.

ج- المعلومات إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال : يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات و هو في هذه الحالة ذو توجه تقني حيث يركز على معالجة المعلومات وسبل تحسين قنوات الاتصال.

د- الرقابة : هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية ، حيث تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام القنوات الإتصال الرسمية... حيث أن أغلب البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وان يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات.

3 - العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال في المنظمات⁽¹⁾ : تأخذ الاتصالات التي تتم في إطار المنظمات أشكالا متنوعة وأنماطا مختلفة ،ويرجع اختلاف هذه الأشكال والأنماط إلى مجموعة من العوامل منها :

1 - حجم المنظمة : يتأثر نظام الاتصال بحجم المنظمة ، فكلما كان الحجم كبيرا تعددت المستويات والوحدات الإدارية و اتسعت خطوط الاتصال وتشابكت قنواته، مما يتطلب نظاما دقيقا للاتصال حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ، كما أن تشعب فروع لمنظمة يؤثر على نظام الاتصال فيها وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة ، إذ أن

(1) د.محمد مجت جاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها - الإسكندرية - المكتب الجامعي الحديث ، 1991 ص 272

ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير موضوعها.

1 - طبيعة العمل : " تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها ، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات ، فالأعمال أو الأنشطة المتشابكة أو المرتبطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح"¹

2 - نوعية الرؤساء واتجاهاتهم في العمل : فالرؤساء الذين يتميزون بالنزعات التسلطية والدكتاتورية لا يقبلون المشاركة في الرأي أو الاستماع إلى آراء الآخرين ، مما يؤثر على عملية الاتصالات وأحياناً يوقفها وعلى العكس من ذلك فإن الرؤساء ذوي النزاعات الديمقراطية يساعدون على تنمية الاتصالات وفعاليتها واستمراريتها مما يخدم أهداف المنظمة والعاملين فيها.

نموذج متكامل للاتصال في المنظمات²: يعتبر هذا النموذج خلاصة الأبحاث التي أجريت خلال الاتصال ويتضمن العناصر التالية :

- الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات عن طريق وسيلة شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة أو إلكترونية أو آلية.
- ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبين النتائج مثل السلوك والأداء وتأثير الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي في دفع الاتصال على السلوك والأداء.
- لا يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك والأداء دون معرفة عملية الإدراك التي يتلقى بموجبها الشخص الرسالة ويأولها بطريقة مناسبة ، فالإدراك هو نوع من أنواع السلوك يتأثر بصورة متميزة بالدوافع والشخصية والتجربة السابقة ويترتب على ذلك اختلاف في التفسير حتى لو كانت مدركات الدور ومعوقات الاتصال متماثلة ضرورة قيام المنظمة بمراقبة فعالية الاتصال وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال ومحاولة إزالة المعوقات لنتحية (التظابق بين ما يعنيه المدير والمضمون المدرك للرسالة الذي يحدد درجة فعالية الاتصال)

- ضرورة تكامل الخصائص الفردية و التنظيمية حتى يمكن فهم نظام الاتصال وأثره فالإتصال عملية فردية وتنظيمية على السواء وتتأثر بالخصائص التنظيمية (مثل معوقات الإتصال ، الحوافز ، العقوبات التنظيمية) والخصائص الفردية (الرضا، الدوافع، التعلم)

5 - مشاكل الإتصال بالمؤسسات الجزائرية :

تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية من ضعف سيولة الإتصالات لأسباب كثيرة ومتعددة منها:

أ- إنتشار الأمية : و التي تؤدي إلى أثار سلبية على فعالية الإتصالات " إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم وعجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار و التوجيهات المعلقة أو المكتوبة على السبورة ، الإعلانات ، كما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى النتائج ملموسة في الجمعيات العامة"¹

ب- إن السبب السالف الذكر أدى في كثير من الأحيان إلى وجود تمثيل نقابي سيئ ، و يكون ذلك بإنتخاب ممثلين أميين، مما ينتج عنه عدم الفهم السليم و الكامل لمختلف القضايا المطروحة و بالتالي عدم نقلها بجدية إلى العمال ، مما يخلق حاجزا نفسيا بين العمال و ممثليهم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية و السكن حتى يقوم بتواطؤ مع الإدارة.

ج- عدم منح الأهمية الكافية للإتصالات رغم أهميتها في رفع فعالية التنظيم ، إلا أن غالبية المحاولات مازالت في بدايتها و لم توفر الإمكانيات الضرورية لإنجاحها.

¹ بوفلحة غياث مرجع سابق ص 43 سنة 1992

المبحث الثالث

- 1- الاتصال في نظريات التنظيم والإدارة¹ : يرتبط أسلوب استخدام الاتصال في المنظمة بطبيعة النظرية الإدارية المختلفة التي تحكم عمل منظمات الأعمال.
- أ- نموذج ماكس فيبر في الإدارة : وضع فيبر عدد من المبادئ الأساسية التي تجب أن تتسم بها المنظمة البيروقراطية أهمها:
- تقسم أغراض وأهداف المنظمة إلى واجبات أو مهام فرعية حيث يتم توزيع هذه المهام بين الوظائف المختلفة باعتبارها واجبات رسمية و يعتبر تحديد المهام و المسؤوليات جزءا من الوظيفة حيث يستخدم الوصف الوظيفي كوسيلة لتحديد سمات الوظيفة و خصائصها ،استخدام التقسيم الواضح ، والمحدد للعمل بين الوظائف مما يتيح درجة عالية من التخصص و الخبرة بين العاملين.
 - صلاحية قيام الفرد بمهام الوظيفة مرتبط بشرعية السلطة وفي مثل هذه الحالة تعود إطاعة الأوامر للمبادئ الأساسية التي تحكم المنظمة و ليس للأشخاص ، هذا يشمل ضرورة إطاعة الأوامر الصادرة عن الإدارات ذات المستوى الأعلى عن مستوى الفرد القائم بتنفيذ هذه الأوامر بغض النظر عن يشغل هذه الإدارة.
 - السلطة تخضع لنظام هرمي بحيث يكون كل موظف مسؤولا أمام الموظف الأعلى عن القرارات التي تتخذ في المستوى الأدنى بالإضافة إلى ما يتخذه هو من القرارات و تكون سلطة الأعلى على الأدنى محددة بشكل واضح، و يوضح الإتصال الصاعد و الهابط مفهوم هذه السلطة ، حيث تنتقل المعلومات نحو الأسفل من الوظيفة ذات السلطة الواسعة إلى الوظيفة ذات السلطة الضيقة.
 - إجراءات المنظمة رسمية و غير شخصية و تطبق على الجميع دون استثناء ، و يتوقع من الموظفين العاملين أن لا يكون شخصائين في علاقاتهم مع بعضهم البعض. صممت هذه الإجراءات لمنع مشاعر الموظفين من التأثير على الأحكام العقلانية التي يتخذونها عند أداء مهامهم.

" ولقد قادت هذه القواعد إلى قيام ما يعرف بالاتصال الوظيفي حسب REDFIELD حيث تقوم العلاقات بين الوظائف وليس بين الأفراد وتتكون المنظمة من شبكة من الوظائف التي يقوم من يشغلها بالاتصال بطرق تتسق مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها"¹

" وإذا كان النموذج المثالي للبيروقراطية يخول للقائد أو الرئيس البيروقراطي سلطة إصدار الأوامر لمروؤوسيه و أن تقتصر ممارسته لهذه القوة على مجال النشاط الوظيفي التنظيمي ، فإنه في الكثير من الأحيان يسيئ الرئيس أو القائد البيروقراطي استعمال قوته و سلطته و يتعدى في ممارسته النطاق المحدد للوظيفة الرسمية، و من ثم تسيطر الاتجاهات التسلطية على التنظيمات البيروقراطية"²

ب - الإدارة العلمية : يمكن بشكل عام تلخيص مبادئ الإدارة العلمية المرتبطة بالاتصال فيما يلي :

- التعرف على الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق حتى يتم على أساسها تنظيم العمليات بطريقة تكفل المحافظة على الاستثمار و استمرار المنظمة في توظيف العمال.
- تطوير الثقة بالنفس و احترام الذات بين العمال عن طريق إتاحة الفرص لفهم الإنسان لعمله بشكل خاص و لخطط العمل بشكل عام.
- ضمان إتاحة أحسن الفرص للطاقات الفردية و ذلك عن طريق اتباع الأساليب العلمية في تحديد العمل و في اختيار العمال و تدريبهم و توزيعهم و نقلهم و ترقيةهم.
- ضمان إتاحة الفرصة للعمال عن طريق التدريب الإشراف التعليمي كي يصلوا قدراتهم و يطوروا طاقاتهم بما يؤهلهم للوصول إلى أعلى المراكز.
- تطوير القدرة على التعبير عن النفس و تحقيق الذات بين العمال عن كطريق الأثر التشجيعي الذي يهيئه جو البحث و التقييم و عن طريق فهم خطط و أساليب العمل و عن طريق حرية الإتصالات الرأسية و الأفقية التي يتيحها التنظيم .

¹ محمد ناجي الجوهر : مرجع سابق ص 41

² سعد عيد مرسي بدر : الإيديولوجيا و نظرية التنظيم الإسكندرية - دار المعرفة الجامعية سنة 2000 ص 104

* لخصت معظم النظريات الادارية من كتاب محمد ناجي الجوهر ، ص 45 .

الفصل الثالث

- القضاء على عوامل البيئة التي تثير سخط العمال و تشجيع التفاهم المتبادل و التسامح و خلق روح الفريق بينهم.

وعلى الرغم من أن هذه المبادئ قادت إلى زيادة الإنتاج و تسهيل العمل و زيادة الأجور إلا أن الأزمة الاقتصادية التي حدثت في عشرينات و ثلاثينات القرن العشرين أثرت على نظام الإتصال المفتوح بين الإدارة و العمال و قادت إلى إغلاقه تماما.

ج - المبادئ الإدارية لفايول: قدم فايول 14 مبدأ أساسيا أغلبها و صف للبناء التنظيمي للمنظمات يمكن تلخيص أهمها أو تلك التي تتطرق إلى الإتصال كما يلي:
- مبدأ السلطة و المسؤولية : يرى فايول أنه من الضروري التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي يكتسبها بحكم موقعه داخل التنظيم ، و السلطة الشخصية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة التي يتمتع بها الشخص كالذكاء و الخبرة و الروح

المعنوية العالية و القيادة و التي يتفاوت الأفراد في درجة امتلاكها و يرى فايول أنه من الضروري تقسيم السلطة داخل التنظيم و عدم فصلها عن المسؤولية التي هي نتيجة طبيعية للسلطة.

- مبدأ وحدة القيادة: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط و يرى فايول أن إنتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة و اختلال العمل و فقد مبدأ الامتثال للنظام ، فحين يتلقى الموظف أوامر من أكثر من رئيس واحد في آن واحد تتعثر الأعمال و تنتشر الفوضى و يكون أمام المنظمة حلين أو خيارين إما أن تختفي القيادة المزدوجة أو تستمر الحالة في التدهور .

- مبدأ وحدة التوجيه : و يشير إلى ضرورة وجود رئيس واحد و خطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها نفس الأهداف و يعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية لوحدة العمل و لتنسيق القوة و تركيز الجهود.

- مبدأ التدرج الإداري : الذي يبدأ من سلسلة الرؤساء من أعلى سلطة إلى أقل المستويات الإدارية و بشكل تنازلي ، أما خط السلطة فهو الطريق الذي يجب أن تتبعه جميع وسائل الإتصال و أدواته ، في إيصال الأوامر و التعليمات ، كما يحدد الحاجة لوسائل نقل البيانات و المعلومات.

الفصل الثالث

- مبدأ المبادرة أو المبادرة: الذي يعتبر وضع خطة و ضمان نجاح تنفيذها من أقوى الدوافع التي تدفع الفرد لبذل ما يستطيع من جهد إشباعا لدوافعه الذاتية يتصل بهذا الأمر حرية تقييم الإقتراحات و تنفيذها حيث نجد أن النشاط الذي يبذله الفرد يزداد بالمبادرة.

- مبدأ روح الجماعة: الذي يؤكد على أن الانسجام و الإتحاد بين أعضاء التنظيم من القوى الإيجابية لديها، فالإدارة التي تفرق بين الجماعات لا تقوم بعملها بشكل سليم ، كما أن الإدارة التي تسيء تفسير البيانات المكتوبة هي إدارة تضعف روح الجماعة و كيان التنظيم.

إن أهم ما قدمه فايول في نظريته ما يسمى الخريطة التنظيمية التي تبين تسلسل السلطة و الأوامر و تدفق الرسائل ، و تساعد على فهم التدفق العمودي للرسائل الإتصالية صعودا و هبوطا كما أكد فايول على أن الإتصال بين المشرفين و العمال يجب أن تتم دون عوائق و أن يقتصر على المهام و العمليات ذات الصلة الوثيقة بالعمل ، و أن يسير بشكل ثابت عبر القنوات المحددة في الخريطة، كما أدرك فايول ضرورة تيسير الإتصال خلال الأزمات و هو المفهوم الذي عرف فيما بعد ب (جسر فايول) الذي يوفر النقل السهل للرسائل المهمة عندما تكون المنظمة في حاجة ماسة إليها.

د - وظائف المدير التنفيذية BARNARD : أدرك برنارد الذي عمل رئيسا لشركة BELLE TELEPHONE و رئيسا لمؤسسة العلوم القومية بفشل النظريات التقليدية للإدارة في تفسير السلوك التنظيمي فألف كتابا عنونه ب " وظائف المدير التنفيذي " لقد حاول برنارد من خلال هذا الكتاب تغطية العجز الذي لاحظته عند النظريات الإدارية في ثلاثة جوانب هي : السلوك الفردي ، الطاعة الإتصال حيث أكد على المبادئ التالية :

- أن الجماعات الطبيعية التي تتكون داخل التنظيم تؤثر في الحياة داخله.
- يؤكد على أهمية الإتصال الصاعد باعتبار أن السلطة تأتي من القاعدة و ليس من القمة، فالفرد هو العامل الأساسي في كل منظمة، حيث تعتمد فاعليه هذه الأخيرة

على رغبة هؤلاء و استعدادهم للتعاون و وصل إلى نتيجة مفادها أن الوظيفة الأساسية للمدير التنفيذي هي تطوير و إدامة نظام الإتصال .

- ذكر أربعة شروط يجب أن توفرها قبل أن يستقبل الفرد رسالة أمره هي ، أن يستطيع فهم الرسالة، و أن يؤمن أنها متسقة مع أغراض المنظمة و أهدافها، من جهة، و مع مصالحه الشخصية من جهة أخرى ، و أن يكون قادرا نفسيا و جسما على تنفيذ محتواها.

- عملية اتخاذ القرار تتوقف على الإتصال فرفض الفرد لمضمون الإتصال يعني رفضه لسلطة القائم بالإتصال ، و قبولها يعني أن الفرد منح السلطة لمن أنشأ الرسالة .

- جعل الإتصال جزءا أساسيا من نظريات المنظمة و الإدارة ، لأنه قوة أساسية في تشكيل أي منظمة ، و من هنا فإن الفضل يعود لبارنارد " في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر و لا على التهديد بتوقيع العقوبات بل أكد أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر بل رغبة المرؤوسين في قبول قيادته و التعاون معه، إذا أكد على أهمية التنظيمات غير الرسمية على التنظيم الرسمي و على أن دور المدير أن يكون قائد للفريق و يحرض جاهدا على تسهيل عملية الإتصالات"¹

هـ - مدرسة العلاقات الإنسانية : نتطرق في هذا الإطار إلى أهم تيارين فكريين قادا إلى ظهور هذه المدرسة هما:

أ- دراسات DALE CARNAGIE : يؤكد في هذا الصدد على مايلي:

- أن وصول الفرد إلى مرحلة تجعل الآخرين يطيعون أوامره و يذعنون لها يرتبط بقدراته الشخصية على اجتذابهم و التأثير فيهم.

- أوضح للإداريين أن الطاعة و الإذعان لا يعتمدان على الحوافز الاقتصادية فقط أو على سلطة الوظيفة الإدارية، و إنما يتحققان من خلال مهارات الإتصال الشخصي، كحسن الإستماع لهم و الإهتمام بالأمور التي تهمهم و كسب ثقتهم.

ب - دراسات هارثون : توصلت تجارب مصانع هارثون بقيادة التون مايو إلى إعادة النظر في أفكار المتعلقة بالإتصال داخل المنظمة، و بينت أن الإتصال الشخصي و ديناميكيات الجماعة وإتجاهات أعضاء الجماعة و قيمتهم أكثر أهمية من التصميم التنظيمي للعمل في تحديد فاعلية التنظيم. و لقد توصلت تجارب هارثون إلى أن العمال هم كائنات معقدة لها القدرة على الإتصال غير الرسمي، و تتأثر بالمعاني الاجتماعية المشتركة في بيئة العمل، و تستطيع تكوين و تطوير نماذج من العلاقات الإنسانية فيما بينها و أن مجرد بالاهتمام بهم قد يغير إتجاهاتهم و سلوكياتهم، و أن الروح المعنوية و الإنتاجية لديهم تتدعم عندما تتاح لهم فرصة التفاعل مع بعضهم البعض.

- نظرية X-Y : " قام العالم دوجلاس ماكر يجور بدراسة التحديات التي تواجه قادة المنظمات من خلال تحليل علاقاتهم بمرؤوسهم ، واهتم بفكر هؤلاء القادة وذلك فيما يتعلق بمدى الاعتماد على هؤلاء المرؤوسين كمسؤولين قادرين على العمل ، و بناء على ذلك فقد قدم هذا العالم نظريتين أساسيتين و هما X-Y¹"

ولقد قامت نظرية X على الافتراضات التالية:

- لابد من إجبار الأفراد على العمل، لأنهم لا يحبونه و يتجنبونه قدر الإمكان لذلك لابد من مراقبتهم و إعطائهم الأوامر و التعليمات المستمرة ، بل يتطلب الأمر تهديدهم لدفعهم للآداء و الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة.
 - يميل معظم الأفراد في التنظيم إلى تجنب تحمل المسؤولية، كما أن طموحهم قليل و يرغبون في تحقيق الأمان قبل كل شيء .
 - معظم الأفراد في التنظيم غير مبدعين و لا مبتكرين و لا يمكنهم تشخيص وحل المشكلات التي تواجههم و لا تحركهم إلى الحوافز المادية.
- من خلال هذه الافتراضات نرى أن هذه النظرية تهمل الإعتبارات الإنسانية تماما و تجعل الإتصال باعتباره عملية حيوية و مصيرية في التنظيم منعما أو محدودا.

¹ د. أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات - جامعة المنصورة . كلية التجارة سنة 2003 ص 46

الفصل الثالث

ولا تساعد في فتح قنوات للاتصال أما نظرية Y فهي عكس نظرية X تماما، إذ تقوم على الإعتبارات التالية:

- هناك قدر من الإلتزام الذاتي و الرقابة الذاتية لدى أعضاء المنظمة تدفعهم لتحقيق الأهداف التي التزموا بها.

- يقبل أعضاء التنظيم تحمل المسؤولية و يسعون البحث عنها، من خلال نمو الدافعية و التحفز لديهم.

- تتوفر لدى الأفراد في التنظيم القدرة على التخيل و التصور و الإبداع و الإبتكار لمواجهة و حل المشكلات التي تواجه التنظيم .

- تلعب الحوافز المادية و المعنوية دور لا يستهان به لدفع الأفراد للآداء الجيد وإنجاز الهدف وبناء على الإفتراضات الإيجابية لـ ماكر يجور حول الإنسان " فهو يرى أنه من الأفضل للمدربين أن يستند سلوكهم و نمط إدارتهم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان، و أن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية و يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة

و إعادة تصميم الوظائف و تنمية العلاقات الإيجابية في العمل له "1

نظرية J : قامت هذه النظرية على مفهوم نظرية Y و الرمز J هو الحرف الأول لكلمة JAPANESE ، و يطلق عليها أيضا أسلوب الإدارة اليابانية ، حيث يتم تطبيق هذا الأسلوب بصفة خاصة في المنظمات اليابانية و تقوم هذه النظرية على " أنه يوجد توافق و تكامل بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين بها، فضلا على توفر حب العمل و الإلتفاء لدى هؤلاء العاملين، بالإضافة إلى تبني أسلوب القيادة الديمقراطية الذي يعتمد على أسس المشاركة و التعاون

و العمل الإجتماعي ، وبالتالي يتم النظر إلى الأفراد برؤية إنسانية موضوعية و محترمة "2

¹ محمد قاسم القبروني : مرجع سابق ص 72

² د.محمد أحمد غنيم : مرجع سابق ص 48

نظرية Z : ترجع هذه النظرية إلى صاحبها المفكر الياباني WILLIAME OUCHI

، حيث قام سنة 1981 بمجموعة من الدراسات ركز فيها على المقارنة بين الإنتاجية اليابانية

و الإنتاجية الأمريكية في المنظمات الصناعية ولقد توصل أوتشئ إلى أن إنتاجية معظم المنظمات اليابانية قد زادت أربعة أضعاف عن إنتاجية المنظمات الأمريكية لأن الأولى تهتم بالعنصر البشري، عكس الأمريكية التي تهتم بالسياسات النقدية و الإستثمارات و تقوم فلسفة نظرية Z على الإعتبارات التالية:

- يجب على المديرين أن يدركوا أن نجاحهم في تحقيق التعاون فيما بينهم يعتمد شكل أساسي على قدرتهم على الإتفاق حول مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتعلق بتسيير أعضاء المنظمة.

- تشبه الإدارة وفقاً لنظرية Z العشائر وهي بمثابة تجمعات بشرية متآلفة تربطها صلات قوية و تمارس نشاط إقتصادي معيناً.

- يعتمد التوجيه في نظرية Z على كل من السلطة الهرمية و الرقابة المباشرة لتصرفات

و سلوك العاملين و السلطة غير الرسمية أيضاً، كما يعتمد أيضاً على مبدأ الرقابة الذاتية

و الجماعية.

- تعتمد عملية إتخاذ القرارات على المشاركة و الإجماع، بينما تظل المسؤولية النهائية فردية.

و على العموم فإن معظم نظريات الإدارة الحديثة منها و الكلاسيكية، ركزت على عمليات

و أنشـطة الإتصال باعتبارها محركا فعالا لديناميكية المنظمات و لم تغفل الجانب الإنساني و العلائقي فيها.

2 - الإتصال و القيادة في التنظيم:

أ- مفهوم القيادة : تعرف القيادة بأنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك " ¹ و تعرف أيضا بأنها " الطريقة التي يحاول أحد الأفراد و التأثير بموجبها على آخر لتحقيق هدف أو أهداف معينة " ²

و يتضمن السلوك القيادي بعض المكونات الأساسية تتمثل في :

- المبادأة : و تعني ملك القائد لزام الأمور
- العضوية : أي اختلاطه بأعضاء الجماعة التي يقودها.
- التمثيل : أي دفاعه عن الجماعة و تمثيله لها.
- التكامل : و يعني تخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة.
- التنظيم : تحديد عمله و عمل الآخرين و العلاقات التي تحكم العمل.
- السيطرة : أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في إتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.

- الإتصال : و يعني تبادل المعلومات بينه و بين أعضاء الجماعة.

- التقدير : تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة .

- الإنتاج : تحديد مستويات الجهد و الإنجاز.

ب- أنماط القيادة: يمكن تصنيف 3 أنواع من أنماط القيادة هي:

- تقليدية : " يقصد بها النوع الذي يضيف على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة و تقوم على أساس تقديس كبر السن و فصاحة القول، والحكمة و فصل الخطاب،

¹ محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها، القاهرة . الم الكتب ط 2 1984 ص 143

² أندرو دي سزلاقي . مرجع سابق ص 290

ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له، وتكون المقاومة التقليدية للتغيير عاملاً هاماً في تعزيز سلطة القائد وتدعيم نفوذه¹

- جذابة: وتقوم على أساس توفر صاحبها على قوة جذب شخصية، ويغلب على هذا النمط المثالية، حيث ينظر إليه على أنه منزّه من الخطأ، وأنه يتمتع بقوة خارقة للعادة، تكون علاقته مع مرؤوسيه على أساس الولاء الكامل يظهر هذا النمط في الزعامات الشعبية، والمنظمات غير الرسمية، والحركات الاجتماعية.

- عقلانية: تقوم على أساس المركز الوظيفي، تعتمد على سيادة القوانين واللوائح، يتميز هذا النمط بالعقلانية، حيث تكون الطاعة والولاء فيه للقواعد والمبادئ.

كما صنف كل من كيرت ليفين، وتلميذاه رونالد ليبيت، ورالف وايت، القيادة إلى 3 أنواع:

- دكتاتورية: ويتولى فيها القائد تحديد السياسة وكيفية تنفيذها، وتوزيع المهام على أفراد المجموعة، وتتميز فيها العلاقات بالعدوانية بين الأفراد والاعتماد على القائد، كما أن استمرارية العمل تتوقف على وجود القائد.

- ديمقراطية: وتتميز باشتراك القائد مجموعته في اتخاذ القرارات، كما يسمح لمرؤوسيه باختيار زملائه الذين يؤدون العمل معهم، يتسم بالموضوعية في تدخلاته، تتميز العلاقات فيها بجو من الصداقة بين الأفراد، وبقدر وافر من الحرية والتلقائية وسير العمل حتى في غياب القائد.

- فوضوية: وتترك فيها الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرار حيث لا يمارس القائد أي سيطرة على المجموعة، ولا يقدم أي معلومات، ولا يقود أو يشترك في أي نشاط، يشعر أفراد المجموعة هنا بالضيق وعدم القدرة على التصرف، وينخفض معدل النشاط بصورة كبيرة.

3 - نظريات القيادة: لقد بذلت عدة محاولات لتفسير ظاهرة القيادة، من أهم هذه المحاولات:

أ- نظرية السمات: " تقول هذه النظرية بأن هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم، وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العملية"²

¹ محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة - القاهرة - عالم الكتب - 1999 ص 149

² جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة: الجزائر. دار هومة للنشر و الطباعة سنة 2003 ص 116

ولقد قام رالف ستوجديل بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس 6 مجموعات رئيسية هي:¹

- الخصائص الجسمية: كالطول، الرشاقة، الحيوية
 - الخلفية الاجتماعية: وتتمثل في التعليم، المركز الاجتماعي
 - الخصائص الذاتية: كالثقة في النفس، الاستقامة، اليقظة
 - الذكاء وعلاقته بالمركز القيادي
 - الخصائص المرتبطة بالعمل: كالحاجة الشديدة للإنجاز والمسؤولية والمبادأة وحب العمل.
 - الخصائص الاجتماعية: المشاركة في النشاطات، التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- " كما قام وارين بيني بدراسة شملت تسعين شخصا من كبار المديرين ورؤساء المنظمات، وذلك قصد معرفة أسرار نجاح هؤلاء القادة في إدارة منظماتهم، وكذلك للتعرف على السمات المتشابهة التي يتميزون بها، وقد كان من ضمن الأسئلة التي احتوت عليه الدراسة السؤال التالي: ما هي الصفات المتشابهة التي يتمتع بها هؤلاء القادة ؟ "
- ولقد توصل الباحث إلى استخلاص الصفات التالية:
- موهبة التخيل وخلق تصورات افتراضية.
 - المقدرة على إجراء الاتصالات الناجحة لشرح الأهداف
 - التفويض ومنح السلطة
 - المثابرة والإستمرار والتركيز
 - المعرفة الجيدة للتنظيم
- ب- النظريات السلوكية: تضمنت مجموعة من الأبحاث والدراسات منها أبحاث جامعة أوهايو التي استطاعت تحديد جانبين مستقلين للقيادة:
- المبادأة والتنظيم: ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام وتحديد العمل المراد أدائه وإقامة شبكات للاتصال، وتقويم أداء جماعة العمل.
 - التعاطف أو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين.
- كما تضمنت أيضا دراسة جامعة متشجان حول الاهتمام بالعمل والموظف التي توصلت بدورها إلى تحديد أسلوبين متميزين من أساليب القيادة.

¹ أندرو سيزلاقي . مرجع سابق ص 292 - جمال الدين لعويسات

الفصل الثالث

أ- الأسلوب القيادي: الذي يهتم بالعمل ويركز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية والقسرية والإلتزام بجداول الإنتاج وتقويم الأداء.

ب- الأسلوب القيادي: الذي يهتم بالموظف وهو الذي يعني بالأفراد ويركز على تفويض المسؤوليات والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين.

ج- النظريات الموقفية: خلال فترة الستينات، واعتمادا على أعمال الباحثين في نظريات السمات ونماط السلوك، استحدثت مداخل جديدة لدراسة القيادة تركزت على النظريات الموقفية، حيث دلت نتائج هذه الأبحاث على أن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على الموقف المعين.

ويتطلب تشخيص هذا الموقف أن يقوم المدير بالنظر في أربعة مجالات هامة هي:

- خصائص المدير: والتي تشمل الشخصية: الثقة في النفس، نزعة الذكاء والقدرات الذاتية، الحاجات والدوافع: مثل السلطة والسيطرة التجربة السابقة والتدعيم: الخلفية الثقافية (ذاتية أو تنظيمية)

- خصائص المرؤوسين: يتعين على القائد أن يأخذ في الاعتبار الخصائص الفردية والأنماط السلوكية للمرؤوسين مثل (الشخصية، الحاجات والدوافع التجربة السابقة والتدعيم)

- هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامه: من المحتمل أن يكون للخصائص المعنية التي تتصف بها جماعة العمل أثر كبير على قدرة المدير على قيادة أعضائها مثل (تطور الجماعة، هيكل الجماعة، مهام الجماعة)

- العوامل التنظيمية: ويقصد بها أساس القوة، ومدى شرعيتها، القواعد والإجراءات، التخصص والمهنية التوقيت.

المقدمة :

المؤسسة التربوية كغيرها من التنظيمات الإنسانية و الإجتماعية تشهد تطورا و حركية كبرى في تنظيماتها و وظائفها و علاقاتها، و في هذا الفصل نتعرض لتطور منظومة التربية و التكوين في الجزائر بعد الإستقلال، ثم نتطرق إلى الدواعي و الظروف التي جاءت بضرورة إصلاح هذه المنظومة، و في المبحث الثاني نتعرف على طبيعة التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر أما المبحث الثالث فيتضمن تعريفا للإتصال المدرسي و أنشطته داخل مؤسسات التعليم الثانوي ووسائله، و العلاقات المهنية و التربوية في هذه التنظيمات سواء كانت علاقات داخلية أو خارجية.

المبحث الأول :

لمحة تاريخية عن تطور منظومة التربية و التكوين بالجزائر :

بعد الإستقلال وجدت الدولة الجزائرية نفسها في مواجهة الكثير من المشاكل الإجتماعية و الإقتصادية كالتخلف ، الفقر و الأمية ، إنتشار الأمراض و الأوبئة بالإضافة إلى منظومة تربوية ذات مبادئ و أهداف أجنبية دخيلة عن واقعها و غاياتها و تطلعاتها

فكان لزاما عليها أن تؤسس لمنظومة تربوية مستمدة من الأبعاد التاريخية و الحضارية للأمة الجزائرية .
" ولقد أكدت النصوص و المواثيق الرسمية لمنظومة التربية و التكوين إختيارات البلاد منذ البداية و المتمثلة في : البعد الوطني ديمقراطية التعليم ، و الخيار العلمي و التكنولوجي " (1) .
ولقد نصبت سنة 1962 لجنة لإصلاح التعليم ، لكن هذا الإجراء لم يأتي إلا بموجب من التغييرات الهيكلية
مثل :

— توظيف الممرنين و المساعدين

— تأليف الكتب المدرسية و توفير الوثائق التربوية

— بناء المرافق التعليمية

— إبرام عقود تعاون مع البلدان الشقيقة و الصديقة

ثم بعد ذلك عرفت منظومة التربية و التكوين مجموعة من المشاريع الإصلاحية في كل طور و في كل مجال .

أ — في مجال التعليم الإبتدائي و الثانوي : عرفت هذه الفترة و التي إمتدت من سنة 1970 إلى 1980 عدة مشاريع إصلاحية كمشروع 1973 و مشروع وثيقة إصلاح التعليم سنة 1974 التي صدرت بعد تعديلها في شكل أمر 16 أفريل 1976 و هي الأمر المتعلقة بتنظيم التربية و التكوين التي نصت على إنشاء المدرسة الأساسية و توحيد التعليم الأساسي و إجباريته و تنظيم التعليم الثانوي و التربية الحضرية " ودخل في بداية الثمانينات مشروع المدرسة الأساسية المتضمن في الأمر السابقة الذكر حيز التطبيق و عمم تدريجيا ، وكان ذلك نقطة تحول عميق و جذري في مجال الإصلاحات التربوية في تاريخ الجزائر المستقلة " . (2)

(1) المجلس الأعلى للتربية : المبادئ العامة للسياسة التربوية الجديدة و إصلاح التعليم الأساسي مارس

(2) المجلس الأعلى للتربية : المرجع السابق ص12

" ولقد تم في مطلع التسعينات إدراج نظام المدرسة الأساسية المندمجة و تحديد ضوابط الانتقال و التوجيه و إعادة النظر في شعب التعليم الثانوي و التقني ، وتحديث برامج المعاهد التكنولوجية ، و إدراج اللغة الإنجليزية في بداية الطور الثاني من التعلم الأساسي و كذا تخفيف البرامج التعليمية " (1) ، ثم بعد ذلك سنة 1991 ظهرت إعادة هيكلة شعب التعليم الثانوي لتأتي مرحلة الإصلاح الجذري التي بدأ تطبيقها منذ سنة 2003 و التي سوف نتطرق لها بصورة تفصيلية

ب - في مجال التعليم العالي : يمكن تلخيص المراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية على النحو التالي :
مرحلة 1962 – 1970 : حيث إنطلق العمل فيها بجامعة واحدة و مدرستين للتعليم العالي و نظام جامعي موروث عن العهد الإستعماري ، حيث شهدت هذه الفترة بداية التفكير في إصلاح التعليم الجامعي و التوسع في بناء المؤسسات و الهياكل الجامعية ، حيث إنطلق العمل في بناء جامعات قسنطينة ، باب الزوار ، وهران
مرحلة 1971 – 1984 : التي ميزها إصلاح التعليم العالي سنة 1971 و الذي من أهدافه الكبرى :

– إدماج الجامعة الجزائرية في سياق حركة التنمية الشاملة

– جذارة المؤطرين و المكونين

– ديمقراطية التعليم و تعريبه

– تأكيد التوجه العلمي و التكنولوجي

– تكوين الإطارات من حيث الكم و النوعية الضرورية

كما تميزت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات بتعميم تعريب مختلف التخصصات في مجال العلوم الإنسانية و الإجتماعية .

مرحلة 1985 – 1989 : أهم ما يميز هذه المرحلة :

– وضع الخريطة الجامعية التي تنظم القطاع بغية التحكم في أعداد الطلبة المتزايدة و ترشيد توزيعهم في إطار توحيد المنظومة الجامعية .

– تأكيد ديمقراطية التعليم العالي من خلال إنشاء شبكة للمراكز الجامعية في مختلف أرجاء الوطن

و إستفادة هذه الشبكة في توسعها من هياكل تابعة لقطاعات أخرى .

– إنشاء جامعة التكوين المتواصل

مرحلة 1990 – 2003 : " وهي مرحلة برزت خلالها إشكالات و تناقضات لتراكمات المراحل السابقة

وعانت الجامعة ضغوطا أدت إلى عدم إستقرارها في مجال التنظيم و التسيير فلم تستطع الإيفاء بصفة فعالة بمختلف مهامها و لم تستطع الإستجابة للمطالب الإجتماعية و الإقتصادية المطروحة نتيجة تأثير التخطيط الإستعجالي للتكفل بالدفعات الطلابية و قلة تفاعلها مع القطاع الإجتماعي و الإقتصادي " (2)

و لقد شهد هذا القطاع بدوره إصلاحات منذ بداية سنة 2004 سوف نتطرق إليها في عنصر لاحق

جـ - في مجال التكوين المهني : عند الإستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى 17 مركز للتكوين المهني ، لم تكن كافية و لا قادرة على إنجاز المهمة المنتظرة منها بالإضافة إلى ضعف المؤطرين و إفتقارهم إلى الكفاءات المهنية اللازمة " وفي بداية السبعينات و تماشيا مع سياسة التنمية الوطنية المتسمة بالتصنيع تبلورت سياسة وطنية للتكوين المهني تطبعها إهتمامات إجتماعية و إقتصادية تتمثل في تكوين يد عاملة مؤهلة ، سريعة الإندماج في الجهاز الإقتصادي إلا أن عملية التكوين آنذاك إقتصرت على المستويات الأول و الثاني و الثالث ، و إعتمدت في ذلك على عدد كبير من المؤطرين الأجانب " (1)

ولقد شهد قطاع التكوين المهني ديناميكية نشطة في الثمانينات تميزت بما يلي :

- إنشاء إدارة مركزية مستقلة خاصة بقطاع التكوين المهني
- مضاعفة عدد مؤسسات التكوين المهني بمختلف أنواعها و تنوع تخصصاتها
- جدارة المكونين عن طريق تكوينهم و إدماجهم
- إدخال أنماط ومستويات جديدة للتكوين
- صدور قانون التمهين

كل ذلك كان إستجابة للضغط الإجتماعي الناتج عن الزيادة السكانية و إرتفاع عدد المتسربين من قطاع التربية الوطنية و الطلب المتزايد على اليد العاملة المؤهلة .

أما في التسعينات فلقد شهد القطاع تمديد التكوين إلى المستويين الرابع و الخامس للتكفل بالتلاميذ الذين لم ينجحوا في إمتحان شهادة البكالوريا ، و شهد أيضا إدخال أنماط جديدة للتكوين أكثر تكيفا و إنشاء مدارس خاصة للتكوين طبقا للقانون و تحت مراقبة الدولة .

وفي سنة 2004 شهد القطاع نوعا جديدا من التعليم هو التعليم المهني الذي أنشأت له معاهد خاصة و يستقطب لأول مرة التلاميذ الناجحين من التعليم الأساسي .

1- إصلاح منظومة التربية و التكوين :

أ - دواعي الإصلاح : " تطرح التحولات التي يعيشها مجتمعنا على الصعيد السياسي و الإقتصادي و الثقافي و الإجتماعي و التقلبات المسجلة في المستوى العلمي في المقام الأول إشكالية السياسة التربوية .

(2) - المجلس الأعلى للتربية - مرجع سابق - ص 13

(1) المجلس الأعلى للتربية : مرجع سابق ص 13

إن العناية بالموارد البشرية و الإرتقاء بها إلى مستويات النوعية المنشودة مسألة مركزية بإعتبارها عاملا حاسما في المواجهات التي تتحكم في التوازنات الجديدة في النظرية الجيو سياسية على الصعيد الدولي و عنصر أساسي في بروز ثقافة ديمقراطية إدماجية هدفها تعزيز المواطنة و دولة القانون " (1)(2)

و بالتالي فإن مجمل هذه التحولات التي فرضت إعادة النظر في منظومة التربية و التكوين يمكن التطرق إليها فيما يلي :

أ - 1 - التحولات الداخلية : في المجال السياسي يعتبر إنتقال الجزائر من نظام الحزب الواحد إلى نظام التعددية الحزبية و الآفاق الديمقراطية التي تتبعها هذه التحولات تفرض على المشروع التربوي أن يكون مواكبا لها لإعداد أجيال تحسن ممارسة القيم الديمقراطية من إحترام الحريات الفردية و الجماعية إلى إحترام الرأي الآخر .

أما في المجال الإجتماعي و الإقتصادي فإن الإختلالات التي يعيشها المجتمع الجزائري و المتمثلة في :

- الزيادة المتنامية في عدد السكان

- إنخفاض معدل النمو الإقتصادي

- إرتفاع معدل البطالة

- إرتفاع المديونية الخارجية و تدهور رقمية العملة الوطنية

- عجز في الخدمات الأساسية (الصحة ، التعليم ، المواصلات ، السكن)

- إنتشار اللامبالاة و عدم الإهتمام بقضية الإنتاج و قيمة العمل

و نتيجة لهذه الإختلالات إنتشرت بين أوساط الشباب و المراهقين خاصة ثقافة اليأس و الإحباط و الإقصاء مما أدى كنتيجة حتمية إلى بروز ظاهرتي العنف و التطرف كل ذلك يستدعي علاجا إستعجاليا يتبناه لمشروع التربوي لتزويد النشء بالأدوات الفطرية و المهارات اليدوية التي تمكنه من الإعتماد على نفسه في صياغة مشروعه الفردي لتحقيق حياة كريمة و متوازنة

أ - 2 - التحولات الخارجية : إن من أبرز سمات العالم المعاصر تسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية

لاسيما في ميدان الإعلام و الإتصال و الثقافة و ينبغي على النظام التربوي مراعاة ذلك بجدية من أجل إتاحة الفرصة و القدرة للأجيال الناشئة للتكيف مع هذه المستجدات من خلال توظيفهم على التفكير المنهجي السليم و تأسيس الأحكام على ثقة و إتخاذ القرارات عن وعي .

إن العالم اليوم وفي ظل مفاهيم العولمة أصبح قرية صغيرة ، تلاشت فيها الحدود الجغرافية ، الإقتصادية الثقافية ، فلقد أصبح يسير وفق نمط واحد بعد فقدانه القطبية الثنائية مما فتح المجال واسعا أمام المنافسة الدولية الحرة التي تتطلب وجود إقتصاد قوي يصمد أمامها و بالتالي فإن مهمة النظام التربوي تكوين أفراد

الفصل الرابع

نشطين قادرين على إتخاذ زمام المبادرة للإسهام في تنمية الثروة الإقتصادية بما يملكونه من قدرات على المنافسة و الإبداع .

أ-3 - التحديات الكبرى : تواجه المجتمعات المعاصرة اليوم مجموعة من التحديات الثقافية ، العلمية الإحتماعية ، السياسية وعلى نظام التربية و التكوين مواجهة هذه التحديات بالإعداد المناسب للنشء .

فالتحدي الثقافي المتمثل في ضغط و سيطرة ثقافة القوى المهيمنة و لغاتها ، وينبغي على النظام التربوي تكوين أفراد أكفاء بثقافتهم و إنتمائهم الحضاري من جهة و بعلاقتهم بالثقافة الإنسانية من جهة أخرى من خلال التحكم في اللغات .

أما التحدي الإقتصادي الذي تعيشه المجتمعات الحالية فإن من مهام نظام التربية و التكوين ترشيد سلوك الأفراد المنتجين و المستهلكين و تطوير روح المبادرة و تنمية الجهودات المبذولة ، كما يجب أن يخضع مردود التربية و تسييرها إلى معايير دقيقة .

و بالمناسبة للتحدي العلمي فإن نظام التربية و التكوين مطالب بضمان التجديد المتواصل للمعارف و التكنولوجيات و تدويل البحث و الإنتاج العلمي .

وعلى الصعيد الإجتماعي فإن المشاكل الإجتماعية التي تعانيها المجتمعات المعاصرة تعطي الأولوية للإهتمام بالعلوم الإجتماعية لنشر قيم مدنية و حضارية تساهم في النهوض الإجتماعي .

أما على الصعيد السياسي فينبغي للنظام التربوي أن يكون مواكبا للخيارات الجيوستراتيجية و القيم الديمقراطية ، و قيم التسامح و إحترام الرأي الآخر و المواطنة .

ب - الإصلاحات الجديدة في نظام التربية و التكوين بالجزائر :

ب - 1 النظام الجديد للتعليم العالي : " على ضوء توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية و التوجيهات المتضمنة في مخطط تطبيق إصلاح النظام التربوي الذي صودق عليه في مجلس الوزراء يوم 20

أفريل 2002 سطرت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي كهدف إستراتيجي لمرحلة 2004 - 2013 إعداد ووضع أرضية لإصلاح شامل وعميق للتعليم العالي و تتمثل المرحلة الأولى في وضع هيكل جديد للتعليم

مصحوب بتحسين مستوى البرامج البيداغوجية و كذا إعادة تنظيم التسيير البيداغوجي " (1)

وتأتي هذه الإصلاحات لتؤكد على ميزتين أساسيتين للتعليم العالي هما :

— الطابع العمومي للتعليم العالي

— أن هناك مبادئ أساسية و مهام موكولة للجامعة الجزائرية كالتكوين النوعي ، تلبية إحتياجات المجتمع

إسترجاع مكانة الجامعة كقطب للإشعاع الثقافي ، ترسيخ قواعد الإستقلالية الذاتية للمؤسسات

(1) - وزارة التربية الوطنية : مشروع إعادة تنظيم التعليم و التكوين ما بعد الإلزامي - فبراير 2005 - ص 14

ما معنى ل . م . د : يمثل (ل . م . د) بنية التعليم العالي و المستلهمة من البنيات المعمول بها في البلدان الأنجلوسكسونية و المعممة في البلدان المصنعة . وتمر هذه البنية عبر ثلاث أطوار للتكوين يتوج كل منها بشهادة جامعية .

الطور الأول : " باكالوريا + ثلاث سنوات و يتوج بليسانس و ينظم هذا الطور في طورين : تكوين قاعدي متعدد المواد مدته من سداسيين إلى أربعة سداسيات مكرسة لإكتساب المبادئ الأساسية . و تكوين متخصص بإختياري : ليسانس أكاديمية و ليسانس تمهينية .

الماجستير : تكون مدة التكوين فيه سنتين بعد الليسانس أي 5 سنوات دراسة عليا بعد البكالوريا ، وهو يشبه الليسانس في كونه ذو إختياريين : أكاديمي ومهني .

الدكتوراه : تحضر هذه الشهادة بعد الماستر خلال 3 سنوات على الأقل في مخبر للبحث . يحضر هذه

الشهادة حاملو الماستر الراغبون في الشروع في دراسات البحث و التفرغ فيما بعد لمهنة أستاذ باحث " (1)

ب - 2 التكوين و التعليم المهنيين : التعليم المهني كما عرفته اليونيسكو هو " تعليم يرمي إلى تكوين علمي و تقني يشترط ممارسة مهنة ما ، وهو تعليم يمنح المبادئ الأولية الهامة قصد التأهيل لممارسة مهنة أو مجموعة من المهن (2) "

ويفتح أمام التلاميذ الناجحين في الطور ما بعد الإلزامي ، الموجهين ما بعد السنة الرابعة من التعليم المتوسط وهو يهدف إلى تنويع الإختيارات الممنوحة للتلاميذ بعد مرحلة التعليم الإلزامي ، و إلى ضمان إكتساب معارف نظرية قاعدية من خلال التربصات في مؤسسات الشغل و تحدد الشهادة الممنوحة في التعليم المهني بالمشاركة مع ممثلي العالم الإقتصادي للسماح للطلبة بالحصول على تأهيل معترف به من قبل القطاعات المهنية أما التكوين المهني فهو يهدف أساسا إلى إكساب الطالب تأهيلا تطبيقيا و معارف خاصة تتطلبها ممارسة عدد من المهن و يفتح أمام جميع طالبي التكوين الموجهين من النظام المدرسي و هو يهدف إلى تحضير التلاميذ لإكتساب كفاءات تقنية و مهنية قصد ممارسة وظيفة ما ، و إلى رد الإعتبار للمهن اليدوية و التقليدية و تطوير المهن الجديدة و تنظيم و تطوير التكوين المستمر .

ب - 3 - التعليم الثانوي العام و التكنولوجي (3) : يهدف التعليم الثانوي العام والتكنولوجي إلى :

— تحضير التلاميذ على متابعة دراسات جامعية

— تطوير المواقف التي تسمح بإكتساب المعارف و إدماجها

— جعل التلاميذ يتمتعون بالإستقلالية الذاتية في الحكم

— تطوير القدرة على التحليل و التقويم و الحكم على أفكار الغير و حل المشاكل

— دعم روح الإلتناء و حب الوطن و ترسيخ القيم الروحية

الفصل الرابع

— تلقين حب العمل المتقن ، و الدقة و الحس المدني و الذوق و الإحترام
و يتم تنظيم التعليم الثانوي العام و التكنولوجي في السنة الأولى في جذعين مشتركين : جذع مشترك آداب
و جذع مشترك علوم و تكنولوجيا ثم يتفرعان إلى شعب التعليم العام و التعليم التكنولوجي في السنة الثانية .
حيث يتفرع الجذع المشترك آداب إلى شعبتين : شعبة اللغات الأجنبية ، و شعبة الآداب و الفلسفة .
أما الجذع المشترك علوم فيتفرع إلى أربعة شعب هي :

شعبة الرياضيات : شعبة التسيير و الإقتصاد ، شعبة العلوم التجريبية ، شعبة التقني رياضي بأربعة
إختيارات هندسة ميكانيكية ، هندسة مدنية ، هندسة كهربائية ، و هندسة الطرائق .
و ينبغي أن يستقبل التعليم الثانوي العام و التكنولوجي أحسن التلاميذ الذين أنهوا الطور الإلزامي ، بنسب
تأخذ بعين الإعتبار قدرات التعليم الجامعي من جهة ؛ و من جهة أخرى ضمان شروط التمدرس في
المؤسسات الخاصة بهذا النوع من التعليم . لأن عملية إصلاحه تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية : (1)

— الكشف عن ميول التلاميذ و إستعداداتهم و مهاراتهم و العمل على صقلها و تنميتها

— تفتح شخصية التلاميذ و تنمية الفكر الناقد لديهم

— تنمية التفكير العلمي لدى التلميذ

— التحكم الجيد في إكتساب و إستعمال اللغة الوطنية

— التفتح على اللغات الحية و إكتساب لغتين على الأقل

— التحكم في الرياضيات و المعلوماتية

- تنمية و تشجيع البحث و الإستقصاء

ب - 04 التعليم الإبتدائي و المتوسط :

في إطار الإصلاحات الحالية يتم تمديد التعليم المتوسط من 3 إلى 4 سنوات " لأن هذا الإجراء تبرره من
الناحية البيداغوجية البحتة كثافة البرامج الحالية ، و يستجيب في نفس الوقت لطلب ملح و مستمر لكل
الجماعة التربوية (معلمون ، تلاميذ ، أولياء) و أن تطبيقه لا بد أن يكون تدريجيا نظرا لظرورة
إعادة النظر في توزيع برامج التعليم " (2) وفي هذا الإطار يتم تقديم تعليم اللغة الإنجليزية في السنة الأولى
متوسط ، و إستعمال الرموز العالمية في تعليم المواد العلمية و إدخال المصطلحات المزدوجة اللغة عليها .
أما بالنسبة للتعليم الإبتدائي فقد إتخذ إجراء التخفيض على المدى المتوسط من مدة التعليم الإبتدائي من 6 إلى
5 سنوات مع التعميم التدريجي للتربية التحضيرية و تم إدخال اللغة الفرنسية في السنة الثانية إبتدائي و تعميم
الترميز العالي في المواد العلمية .

و لقد تم في هذا الصدد وضع تنظيم جديد للتعليم القاعدي الإجباري يكون أكثر فاعلية حيث قسمت المؤسسات
التعليمية في هذه المرحلة إلى وحدتين متميزتين هما :

(1) - مجلة المربي : عدد أكتوبر 2005 - ص 08

(2) - وزارة التربية الوطنية : مخطط العمل لتنفيذ إصلاح المنظومة التربوية - أكتوبر 2003 - ص 09 .

المدرسة الابتدائية من جهة و مؤسسة التعليم المتوسط من جهة ثانية .
أما بالنسبة للتعليم التحضيري فقد تم التعميم التدريجي للتربية التحضيرية للأطفال في سن الخامسة و ذلك بفتح رياض الأطفال .

" و تجدر الإشارة إلى أن الشروع في التربية التحضيرية هي بالدرجة الأولى على كامل الحركة الجمهوية و الجماعات المحلية و المؤسسات و لكون التربية التحضيرية ليست بالضرورة مجانية ستسهر الدولة على ضمان تكافؤ الفرص بإنشاء شبكة مائة لرياض الأطفال خاصة في المناطق المحرومة " (3)(1)

المبحث الثاني :

التنظيم الإداري في مؤسسات التربية في الجزائر (الثانويات كنموذج)

يقصد بالتنظيم الإداري في الإدارة التعليمية ، تحديد مراتب السلطة و ذلك من خلال تقسيم العمل و تشكيل الجماعات و تحديد المسؤوليات .

و تتوزع مهام الإدارة في مؤسسات التعليم الثانوي على المصالح التالية :

1 - الأمانة : " يتولى موظفوها جميع الأعمال الإدارية ، حيث يسهر أعضائها على تحضير مختلف المراسلات و الإحصائيات و الكشوف و التقارير التي لاتحتاج إلى معارف عالية و تقنيات رفيعة و بذلك تنزع الأمانة عن كاهل المدير عبئا ثقيلا من الأعمال الإدارية مما يسمح له بالتفرغ للأعمال التربوية التي يسعى جاهدا لتحسينها " (1)

2 - المصالح الاقتصادية : إن المرسوم التنفيذي 90 - 49 قد أشار في المادة 55 منه إلى مهام المسيرين الماليين في مؤسسات التعليم الثانوي و كذا المادة 102 حددت مهام نواب المقتصدین و أضافت المادة 109 مهام مساعدي المصالح الاقتصادية ، بالإضافة لما جاء في القرار الوزاري 829 الصادر في 13 - 11 - 91 و الذي حدد بالتفصيل مهام المقتصدین من دفع الرواتب المالية تتبع المصاريف ، ملء الحوالات ، تتبع التحصيل و يتولى المقتصد على رأس هذه المصلحة تنظيمها و متابعة أعمال مساعديه و تنظيم الخدمة الداخلية و متابعة العمل ميدانيا للوقوف على مدى الإهتمام بالنظافة و الصيانة ، بالإضافة إلى أعمال مكتبية و إدارية كالسجلات المالية و الحفاظ على التجهيزات و الممتلكات العمومية و تقديم تقرير يومي لرئيس المؤسسة حول مختلف الأعمال القائمة و غيابات العمال و تأخراتهم .

3 - مصلحة نيابة المدير للدراسات و الإستشارة التربوية : يتولى هذه المصلحة نائب المدير للدراسات و إلى جانبه هناك مستشارو التربية و مساعدهم .

" يستطيع نائب المدير للدراسات أن ينوب على المدير في كل شيء عدا الأمر بالصرف ، إذ يتولى كل ما يتعلق بالدراسة من توزيع الأساتذة و التلاميذ مرورا بمجالس التعليم و مجالس الأقسام ، تحديد رزنامة الندوات الداخلية و الجلسات التنسيقية و رزنامة الفروض و الإختبارات ، مراقبة دفاتر النصوص و دفاتر المراسلة إلى جانب الإهتمام الكامل بأعمال مساعديه مستشاري التربية ، من حيث النظام و الإنضباط و مسك الغيابات " (2)

(1) رشيد أورليسان : التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي - الجزائر - قصر الكتاب - سنة 2000 ص 16

(2) رشيد أورليسان المرجع السابق ص 17 - 18

المبحث الثالث :

1 - الإتصال المدرسي :

هو العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد القدرة على الإستقبال و العطاء ويقصد به " نقل الأفكار و المعلومات التربوية و التعليمية بصفة خاصة ، من المدير إلى المعلم أو العكس ، أو من المعلمين إلى التلاميذ سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو بوسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة ، مما يؤدي إلى وحدة الهدف و الجهود ، بحيث تتحقق في النهاية أهداف المدرسة " (1)

و الإتصال كعملية أساسية في الحياة المدرسية " هو أداة للتسيير الفعال بشرط أن تتدرج تحت نطاق المنطق و أن تحقق التناغم بين المفهوم و التطبيق. هو ليس تقنية لتحقيق الرخاء و لا مدخل للحداثة و التحديث ، إنما هو مبدأ أساسي في الحياة المدرسية يجب أخذه بعين الإعتبار و إدراجه ضمن الحياة المهنية للمسؤولين " (2) و الإتصال المدرسي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و الأولويات من بينها : (3)

تحقيق الإحساس بالإنتماء و الولاء لدى الأسرة التربوية بالمدرسة خاصة المعلمين ثم باقي أفراد الجماعة التربوية .

جعل النظام التربوي واضح و مقروء أولاً في أعين التلاميذ و أوليائهم ، لأن المدرسة كمكان لممارسة الحياة الإجتماعية يجب أن يكون شفافاً و مفهومًا في قواعده التنظيمية (تنظيماته ، إجراءاته أولوياته و مشاريعه ، أهدافه ، وغاياته الأساسية) حتى تتمكن المدرسة من تحقيق مكانتها في المجتمع و في البيئة المتواجدة لها .

ربط الفرد بالجماعة من خلال النشر المستمر لموضوعات و القضايا و المعلومات " بناء الفكر الإتصالي لدى التلاميذ بالشكل الذي يجعله مدركاً للجوانب العلمية الإتصالية و أبعادها و تنمية المهارات الإتصالية مثل القراءة الإستماع ، الكتابة ، الحوار " (4)

" و بجانب الأنشطة الإدارية و الأكاديمية الموجهة التي توظف داخل المؤسسة التعليمية هناك أيضاً أنشطة يمارسها التلاميذ داخل المؤسسة التعليمية تتدرج داخل أنشطة الهوايات أو فرق الأنشطة أو جماعات النشاط أو النوادي العلمية و التي تتنوع تبعاً لإهتمامات التلاميذ المختلفة قصد إشباع حاجاتهم المعرفية و الوجدانية و التقنية (5) .

(1) - زهير أحداتان : الإتصال في الوسط المدرسي ص8

(2) - Richard etienne michel amiel la cominication dans letablissement scolaire p 6

(3) - Richard etienne michel amiel - مرجع سابق - ص 7

(4) - (5) كمال الدين حسين : و أمال سعد المتولي : مدخل لأنشطة الإتصال في المؤسسات التعليمية - المنصورة . المكتبة

الفصل الرابع

و تتنوع هذه الأنشطة إلى :

- أنشطة رياضية و تهدف إلى تحقيق التنمية الجسدية و الحركية لتلاميذ و تعميق تواصلهم مع أطراف خارجية من خلال المسابقات التي يشاركون فيها .

- أنشطة ثقافية و تهدف بدورها إلى تثقيف التلاميذ و تنمية مهاراتهم الأدائية و تتنوع إلى :

— ثقافية علمية ترتبط بالمناهج و المقررات مثل نادي الإعلام الآلي

— أنشطة ترتبط بفنون الأداء مثل الموسيقى و المسرح

— أنشطة ترتبط بفنون التعبير مثل الرسم ، القصة ، الشعر

— أنشطة ترتبط بالإعلام كالصحافة

و النشاط التربوي مادة حيوية في حياة المؤسسة و على المدير " أن يعرف دور النشاط في تطوير معارف

التلاميذ و توسيع ملكاتهم الثقافية و توطيد العلاقات الإجتماعية و هو مطالب بالإشراف و مراقبة الأنشطة

الموجودة بأنواعها داخل المؤسسة و توجيهها ... و عليه إنشاء هيئة خاصة مثل المسرح ، الزيارات المخابر

المكتبة ... و هو يشجع على إكتشاف المواهب و إستغلال الإمكانيات " (1)

2 - أنشطة الإتصال داخل مؤسسات التعليم الثانوي :

يعتبر المدير هو المحرك الأساسي لعملية الإتصال ، فهو القائم بالإتصال الرئيسي و هو المنشط لكل

المصالح المختلفة " كما أنه مطالب بتنمية علاقات متينة و إشعار الآخرين بتحمل المسؤولية إتخاذ

المبادرات البناءة ذات القيم التربوية و تشجيع الجميع على التكوين و العمل بإحترام في حدود القوانين (1)

لذلك عليه أن يقوم بالأنشطة التالية :

— إشراك أعضاء الفريق الإداري في إتخاذ القرار : حتى يشعرون بأهمية المسؤولية التي يتحملونها و يصبح

القرار المشترك جزء من تفكيرهم فيتبنونه و يدافعون عنه و يسعون لتحقيقه .

— الإعلام : ينبغي عليه إعلام الفريق الإداري بكل المستجدات البيداغوجية منها و الإدارية و توفير جميع

الوثائق و النصوص و التعليمات و المراسم .

— إثارة الرغبة في المشاركة و المبادرة : من الضروري أن يكون المدير يجمع المعلومات التي تهتم

الموظفين ، معرفة شخصيتهم ميولهم و أفكارهم ، هذا يساعده إستشارة رغباتهم و طاقاتهم في العمل و تقرير

مبادراتهم و تشجيعهم عليها .

(1) - طاهر زرهوني : مرجع سابق - ص 24

الفصل الرابع

– التوجيه و الإرشاد : ينبغي عليه أن يكون مطلعاً على مختلف النصوص و التشريعات قصد ترشيد أعضاء الفريق العامل معه ، كما يجب عليه إنجاز بطاقات خاصة لكل واحد منهم تحتوي على جميع المعلومات و البيانات و تحدد مبادراتهم و تدخلاتهم حتى يستطيع توجيه فريقه نحو النجاح .

– التخطيط : من مهام المدير أن يستثير إهتمام مساعديه للمشاركة في تخطيط نشاطات المؤسسة و إكسابهم اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الشامل للمؤسسة .

– القيادة : يجب على المدير أن يكون قادراً على استخدام المهارات الإنسانية و الفنية التي تجعله قادراً على تحقيق الأهداف الموجودة في جو من الرضى و الإرتياح و بالتالي تتوفر فيه صفات القائد الناجح

– العمل الجماعي : " يقوم المدير بإعتباره رائداً إجتماعياً بتطوير علاقات المؤسسة بالجماعات الموجودة في البيئة المحلية ، مستعيناً في ذلك بالأساتذة و يقدم لهذه الجماعات خدمات من خلال المؤسسة كما يهتم بالعمل الجماعي داخل المؤسسة فيشجعه و يركز على قيم التعاون و الروح الجماعية بدلاً من الروح الفردية " (1)

– وسائل الإتصال المدرسي :

تعتمد الإدارة المدرسية الحديثة على نظام جديد للإتصال ، فالإتصال يعتبر ضرورة لا غنى عنها لنجاح عمل في الإدارة المدرسية و من أهم وسائله :

أ – التقارير : " هي من الوسائل الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل المعارف و الأفكار و المعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى و تختلف باختلاف أغراضها و الهدف منها " (2)

و يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية :

– أن تقتصر على المعلومات و البيانات الضرورية

– أن تلتزم الدقة و الموضوعية في استخدام الألفاظ

– أن تكون لغة الحقائق و الأرقام و التواريخ و الأسانيد هي السائدة

– أن يكون متسلسلاً و معروضاً بطريقة منظمة و متكاملة تبرز المشكلة بوضوح و تظهر عناصرها و أبعادها .

– أن يكون في نقد إيجابي و بناء حين ينبغي أن يشير إلى العلاج و الإصلاح و أن يورد بعض التوصيات و التوجيهات .

ب – الإجتماعات : تلعب دوراً هاماً في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية للإشراف و التسيير الإداري . تكون ذات أثر فعال إذا ما أحسن توجيهها و تنظيمها ، حيث من خلال الإجتماعات تتاح الفرصة للتفكير

(1) - رشيد أورسيلان : المرجع السابق ص 23

(2) - محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة - القاهرة - عالم الكتب - سنة 1999 - ص 226 .

الفصل الرابع

التعاوني البناء و تبادل الأفكار و الآراء و وضع الخطط و البرامج كما تسمح بتعرف المدرسين و الأساتذة على أحوال العمل في المؤسسة ، وهي بدورها يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية :

– أن تتناول موضوعات تهم المدرسين و العاملين

– أن يكون لكل إجتماع جدول أعمال يعد مسبقا و يشترك في إعداده كل أعضاء الجماعة التربوية وفي ترتيب أولوياته أيضا .

– إختيار التوقيت المناسب للجمع

– إختيار المكان المناسب حيث يفضل عقده في حجرة واسعة و مريح و أن تكون جلسة الأعضاء وجها لوجه .

– أن يحتفظ بمحضر دائم لتسجيل أطوار الإجتماع

– أن يرأس المدير أو أحد أعضاء الجماعة التربوية الإجتماع و أن يحسن تسيير الإجتماع و مناقشته

جـ – المقابلات : " يستخدم العاملون في مجال الإدارة التعليمية المقابلة في الإتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الإتصال فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء و الآباء و التلاميذ ، كما أنهم يناقشون مع المدرسين و باقي العاملين بالمدرسة المشكلات و الخطط المختلفة " (1)

ونستخدم كلمة مقابلة لوصف الإجتماعات التي تتم وجها لوجه ، و يجب أن تراعى مجموعة من الإعتبارات خلال إجراء المقابلة منها :

– إحترام و تقدير الشخص المقابل حتى تكون المقابلة ناجحة

– أن يظهر الشخص المقابل أن الإدارة تسعى لخدمة الآخرين

– أن يكون الهدف واضحا لدى الطرف المقابل

– أن تستخدم الجمل و المصطلحات التي تتلاءم مع مستوى الشخص المقابل و إدراكه .

د - السجلات : أهمها سجل محاضر التنصيب ، سجل الدخول و الخروج ، سجل الأقسام ، سجل مجلس التوجيه و التسيير ، سجل مجالس التعليم ، مجالس الأقسام ، مجالس التنسيق الإداري ، سجل المكتبة الجمعية الثقافية و الرياضية ، الصحة المدرسية ، تدون فيها أشغال كل هذه المجالس و التوصيات و الإقتراحات و النشاطات التي تقوم بها .

هـ - الدفاتر : منها دفتر النصوص ، دفتر المراسلة ، وهي وسيلة إتصال بين الأساتذة و الإدارة و هيئة التفنيش ، و بين الأساتذة و الإدارة و الأولياء .

و - المراسلات الإدارية : هي أكثر وسائل الإتصال شيوعا و إستخداما بين الإدارة المدرسية و المحيط الخارجي ، وهي تخضع لقواعد أساسية يمكن إدراجها في الجانب القانوني و التنظيمي مثل : إحترام السلم الإداري ، التقيد بالإختصاص ، المحافظة على السرية .من أنواعها ، طلب إستشارة رسالة تذكير ، تعليمة .

(1) - محمد منير مرسى : مرجع سابق - ص 230.

الفصل الرابع

ي - المجالس : وهي نوعان إدارية و تربوية :

* - الإدارية منها : مجلس التوجيه و التسيير ويتكون من أعضاء الفريق الإداري ومن أعضاء منتخبين واحد من كل الأسلاك الآتية (الموظفين الإداريين ، مساعدي التربية ، أعوان الخدمات) و ثلاثة من الأساتذة و ثلاثة من ممثلي التلاميذ ، يجتمع 3 مرات في السنة ، يعتبر ذا أهمية بالغة لأنه يتيح الفرصة للتشاور و التعاون في إتخاذ القرار من طرف الجميع مهامه : البت في مشروع الميزانية ، إبرام الصفقات للإخ.....

* - مجلس التنسيق الإداري : يتكون من أعضاء الفريق الإداري يجتمع مرة على الأقل كل أسبوع يكتسي أهمية بالغة لأنه يهدف إلى تضافر جهود الجماعة التربوية و التعاون المتين و التنسيق الفعلي بين مختلف المصالح و إقامة جو من الثقة داخل المؤسسة .

* مجالس تربوية أهمها : مجلس التعليم : يجمع أساتذة المادة الواحدة أو أساتذة مواد متجاورة ، يعقد على الأقل مرة في السنة ، بعد الإفتتاح ونهايتها ، يدرس جميع قضايا التعليم بالنسبة لكل مادة ، يعطي فيه المدير توجيهات حول النشاطات و الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأساتذة مثل تعديل البرامج ، إحترام المناهج و تعالج فيه المشكلات و تقدم فيها التوجيهات .

* مجلس الأقسام : يعقد عند نهاية كل ثلاثي و يناقش و يدرس نتائج التلاميذ و كل ما يتعلق بهم من الناحية البيداغوجية ، التعليمية ... إلخ . " وهو يتألف من مدير المؤسسة رئيساً و مدير الدراسات و المراقب العام و الأساتذة المختصين بالتعليم في القسم و مستشار التوجيه المدرسي و المهني " (1)

* مجلس القبول و التوجيه : يعقد في نهاية السنة لدراسة قبول و توجيه تلاميذ الجذوع المشتركة .

4 - العلاقات داخل مؤسسات التعليم الثانوي :

إن نظام العلاقات الإنسانية هو أساس نجاح أي إدارة أو أي منظمة لأنه نظام ينمو عن طريق العمل الحياة مع الأفراد بطريقة تعاونية ، و المؤسسة التربوية بالإضافة إلى رسالتها التربوية تتعدد العلاقات التنظيمية فيها سواء كانت داخلية أو خارجية .

أ - الداخلية : يلعب المدير دوراً أساسياً في إزدهارها و سهولة تكوينها من خلال علاقاته مع :

أ - 1 - نائب المدير للدراسات : التي ينبغي أن تكون وثيقة ، حين ينبغي عليه تزويد المدير بكل المعلومات و الأعمال المنجزة كما يجب على المدير تزويده بكل المعلومات و الإعتماد عليه في كل المجالات البيداغوجية التربوية و الثقافية و الإستشارية في كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة .

(1) - الطاهر زرهوني : المرجع السابق ص44

الفصل الرابع

- أ - 2 - علاقة المدير بالمقتصد : " مجالات الإتصال بين المدير و المقتصد كثيرة و يومية و متعددة الجوانب فهي إدارية و مالية و تربوية حين يحرص على توفير الظروف و الإمكانيات المساعدة للعمل التربوي و تهيئة الجو المناسب للتلاميذ في جميع المجالات العلمية و الصحية و التنشيطية " (2)
- أ - 3 - علاقة المدير مع مستشار التربية : يعتبر المساعد الأيمن للمدير ، يعمل على تنظيم الحياة الداخلية بالمؤسسة و يساهم في تحسين الظروف المادية و المعنوية لت مدرس التلاميذ .
- و تنمية الأنشطة الثقافية ، الرياضية ، و العلمية ، تتجلى علاقته مع المدير بدءا بالتقارير اليومية إلى الإقتراحات و التوقعات و الملاحظات التي تسهم في تحسين جو العمل .
- أ - 4 - علاقة المدير مع مستشار التوجيه : يكمن دور مستشار التوجيه في تقويم مردود نتائج المؤسسة و التلاميذ و يقدم حصيلته للمدير في متابعة المسار المدرسي للتلاميذ قصد تحسين ظروف تدرسهم و الحد من التسرب المدرسي و هو يعمل بالإحتكاك مع التلاميذ لإعلامهم و توجيههم ، فلا بد من تزويده بالوثائق الضرورية و كل ما يساعده على أداء مهامه بالمؤسسة و يخضع لمسؤولية المدير .
- أ - 5 - علاقة المدير مع الأساتذة : عليه أن يسهر على توفير أحسن الظروف لعمل الأساتذة في جو من التفاهم و التشاور و التعاون و الإحترام ، يعمل على زيارتهم في الأقسام و يساعد الذين تنقصهم التجربة و عليه أن يستغل مختلف المجالس و الندوات لتحسين علاقته معهم و تطويره .
- أ - 6 - علاقة المدير مع التلاميذ : ينبغي عليه تكثيف إتصالاته بالتلاميذ أثناء زيارته للأقسام و أن يشعرهم بحرصه الشديد على متابعة مختلف شؤونهم و مصالحهم و تتجلى علاقته بهم خاصة في مجالس الأقسام عند تقييم نتائجهم و في مختلف الأنشطة الثقافية و الرياضية داخل المؤسسة .

ب - العلاقات الخارجية :

- ب - 1 - مع جمعية الأولياء : تلعب جمعية أولياء التلاميذ دورا فعالا في ربط الصلة و توثيقها بين الأولياء و المدرسة و تساهم في مساعدة المؤسسة في الميادين الإجتماعية و التربوية كما تساهم في حل بعض مشكلات تدرس التلاميذ لذلك يجب على المدير أن يوطد علاقته بمكتب الجمعية .
- ب - 2 - مع الجمهور : يجب أن يكون باب المدير مفتوحا لإستقبال الجمهور حتى يتعاون الأولياء مع الإدارة و الأساتذة في جميع الظروف لعلاج القضايا المطروحة و المشكلات المستعصية .
- ب - 3 - مع الوصاية : تتمثل علاقة المدير و إتصالاته بمختلف المصالح الإدارية بمديرية التربية من خلال تنفيذ ما جاء في المراسلات من أوامر و تعليمات و تنفيذ الأعمال المطلوبة و الدقة في إنجاز الأعمال و إحترام السلم الإداري .

الفصل الرابع

ب - 4 - مع السادة المفتشين : ينبغي عليه أن يستغل اللقاءات معهم أثناء زارتهم للمؤسسة للتقييم الإداري و المالي و التربوي فيقدم لهم فكرة كافية ع مجالس التعليم ، الأيام البيداغوجية ، النتائج المدرسية نشاطات الموظفين و المشاكل التي يعرقلهم وعليه أن يسهل لهم أداء مهامهم و إنجازها في أحسن الظروف .

الخاتمة :

من خلال إستعراض عناصر هذا الفصل نلاحظ أن المؤسسة التربوية بإعتبارها تنظيماً إنسانياً يشهد تعدداً في العلاقات الإنسانية و المهنية، و يعرف ثراءً و ديناميكياً في عملية الإتصال التنظيمي بمختلف أنشطته و وسائله، و جمهوره المختلف سواء الداخلي و الخارجي و بالتالي فإنها تعتبر ميداناً مناسباً لدراسة و تقييم عملية الإتصال ووسائله و إتجاهاته.

المبحث الأول : الخطوات المنهجية للدراسة

مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بثانوية ابن تيمية و هي إحدى ثانويات التعليم الثانوي العام بولاية قسنطينة تأسست في الثامن و العشرين من شهر سبتمبر سنة 1985 و هي ذات نظام خارجي .

تتكون من بناية واحدة تضم جناحا إداريا، قاعة الأساتذة و مكتبة وظيفية و خلية للإعلام الآلي، كما تضم أيضا جناحا تربويا يتكون من 24 حجرة للدراسة و 06 مخابر و قاعتان إحداهما للرسم و الأخرى للموسيقى بالإضافة إلى خليتان للإعلام الآلي .

كما تتوفر بالثانوية وحدة للكشف و المتابعة الطبية يؤطرها طبيبان للطب العام و طبيب لجراحة الأسنان، يساعد هذا الفريق الطبي 03 ممرضات و أخصائيات في علم النفس ، و تغطي هذه الوحدة قطاعا واسعا يتكون من ثانويتين و مجموعة من المدارس الابتدائية و الإكماليات .

و من بين الهياكل التي تضمها المؤسسة أيضا ملعبا من نمط MATECAU يضم ملاعب لكرة السلة، كرة اليد، و الكرة الطائرة.

2- المجال البشري: يضمن التأطير الإداري و التربوي بثانوية ابن تيمية طاقما بشريا من

الأساتذة و الإداريين و العمال موزعين كما يلي:

بالنسبة للأساتذة : يتوزعون بحسب المناصب التربوية كما يلي:

المادة	عدد المناصب و الأساتذة
رياضيات	4
علوم فيزيائية	4
علوم طبيعية	4
علوم إسلامية	2
أدب عربي	5
فلسفة	2
تاريخ و جغرافيا	3
فرنسية	4
إنجليزية	3
رسم فني	1
موسيقى	1
إعلام آلي	1
تربية بدنية	2
اقتصاد	2
المجموع	38

أما التأطير الإداري فيضمه 20 مؤطرا إداريا و 15 عوناً للصيانة موزعين على المناصب التالية :

عدد المناصب	الإطار
1	رئيس المؤسسة
1	نائب المدير للدراسات
1	مستشار رئيس التربية
1	مستشار رئيسي للتوجيه
1	مساعد وثائقي
6	مساعد تربوي
1	مقتصد رئيسي
1	نائب مقتصد
1	معاون إداري
1	عون إداري
1	كاتب راقن
1	معاون تقني للمخبر
1	عون تقني للمخبر
1	مسؤول خدمة داخلية
1	عامل متعدد الخدمات صنف 1
1	حاجب
1	عون حاجب
1	حارس ليلى
8	عامل متعدد الخدمات صنف 3
2	عون الوقاية و الأمن
34	المجموع

و يتمدرس بها 766 تلميذا يتوزعون على 19 فوجا تربويا كما يوضحه الجدول الآتي:

المستوى	عدد الأفواج	عدد التلاميذ	ذكور	إناث
1 ثانوي	7	292	185	107
2 ثانوي	5	181	86	95
3 ثانوي	7	293	134	159
المجموع	19	766	405	361

و لقد تم اختيار ثانوية ابن تيمية كـ مجال للدراسة على اعتبار أن الطالبة عضو في الفريق الإداري للمؤسسة بحكم وظيفتها كمستشارة رئيسة للتوجيه المدرسي، مما يسهل لها الاتصال بالمبجوثين بحكم علاقتها معهم ، كما أن ذلك من شأنه أن يدعم لديها بعض الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث كالملاحظة بالمشاركة.

إن اكتفاء الباحثة بمؤسسة واحدة كميدان للدراسة يرجع إلى اعتبارات التشابه بين الأوساط التربوية من حيث هيكلها و طواقمها الإدارية و التربوية، و العلاقات التنظيمية التي يحددها التشريع المدرسي.

03 - المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 08 فيفري 2006 إلى 20 مارس 2006 حيث بدأت بتحديد العينات الثلاث التي سيشملها البحث ثم بتطبيق الاستمارات التجريبية مع بعض التلاميذ . بعض الأساتذة و احد المسؤولين الإداريين ثم تمت عملية ضبط الاستمارات النهائية و توزيعها على المبجوثين الذين تم تحديدهم في العينات الثلاث وهم: 76 تلميذاً. 35 استادا . 04 مسؤولين إداريين.

4* منهج الدراسة: " المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، و هو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها"¹

" كما عرف بعض علماء المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون"²

و تتعدد مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتعدد الظواهر المدروسة و الإشكاليات المطروحة للبحث، حيث يعتمد الباحثون في علم الاجتماع و مختلف العلوم الإنسانية و الاجتماعية الأخرى على مجموعة من المناهج كالمنهج التاريخي. منهج دراسة. الحالة. منهج. تحليل المضمون. المنهج الوصفي. المنهج التجريبي. منهج المسح الاجتماعي. ومادامت دراستنا هذه تهدف إلى وصف واقع ظاهرة الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية فإن المنهج المتبع فيها هو المنهج الوصفي .

" ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات و المعلومات الضرورية بشأن الظاهرة و تحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها و مسبباتها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً"³

" و هو غالباً ما يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة و تشخيصها و إلقاء الضوء على جوانبها المختلفة و جمع البيانات اللازمة عنها وفهمها و تحليلها من أجل الوصول إلى المبادئ و القوانين المتصلة بظواهر الحياة و العمليات الاجتماعية الأساسية و التصرفات الإنسانية"⁴

05 - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية

" تعرف الأداة بأنها الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و جدولتها و هي ترجمة للكلمة الفرنسية. Technique و اللافت أن هناك كثير من الأدوات أو وسائل التي تستخدم للحصول على البيانات .

كما يمكن استخدام عدد من هذه الأدوات أو الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات. كما يمكن استخدام عدد من هذه الأدوات معا في البحث الواحد"⁵

" و تتم عملية جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان مجال الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة. المقابلة و الملاحظة و الوثائق و السجلات الإدارية و الإحصاءات و التقارير الرسمية و التجريب"⁶

¹ - د. محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1985 ص 78.

² - أ. د. علي غربي: أبجديات المنهجية، في كتابة الرسائل الجامعية سنة 2006، ص 75.

³ - عبد الناصر جندلي: تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر سنة 2005 ص 200.

⁴ - د. محمد شفيق: مرجع سابق ص 84.

⁵ - أ. د. علي غربي مرجع سابق ص 111.

⁶ - د. رشيد زرواتي: مرجع سابق - ص 122.

ولقد استخدمت في هذه الدراسة أدوات جمع البيانات التالية:

أ- الملاحظة: " وهي من الطرق الهامة و القديمة التي تستخدم لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية، و هي تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المرافق الواقعية و اتجاهاتهم و مشاعرهم وهي تيسر الحصول على الكثير من المعلومات و البيانات المطلوبة و التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى".¹

و للملاحظة أنواع : منها الملاحظة البسيطة . الملاحظة الموجهة. الملاحظة بالمشاركة . ولقد استخدمت هذه الدراسة أداة الملاحظة بالمشاركة باعتبار أن الطالبة عضو في الجامعة التربوية في المؤسسة، تشترك معهم في مختلف الاهتمامات و الظروف و الانشغالات التي يعيشونها و تتفاعل معهم تفاعلا تاما مما ساعدها في إنجاز بحثها.

ب- الاستمارة : " تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة، أو موقف، و يتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد"² " و من شروط الاستمارة الجيدة أن تكتب بلغة مبسطة و مفهومة و خالية من المصطلحات العلمية المتخصصة، قدر المستطاع و بعيدة عن الإسهاب و الاظاب مع مراعاة استخدامها لغرض الدراسة كما يجب أن تكون منمظمة جملا قصيرة و واضحة مع تجنب التكرار و الإعادة"³

ولقد استخدمت هذه الدراسة 03 استمارات كل واحدة منها موجهة لطرف من أطراف الجماعة التربوية.

* **استمارة موجهة للتلاميذ:** و تضم أربع محاور و 19 سؤالا موزعة كما يلي:

- **المحور الأول:** و يتناول بيانات حول اتجاهات الاتصال الداخلي و يضم 08 أسئلة.
- **المحور الثاني:** و يتناول بيانات حول وسائل الاتصال الخارجي و يحتوي على 07 أسئلة.
- **المحور الثالث:** و يتناول بيانات حول وسائل الاتصال بالمؤسسة و يضم سؤالا واحدا و مجموعة أسئلة فرعية.
- **المحور الرابع:** و هو محور البيانات الشخصية و يشمل 03 أسئلة.

* **استمارة موجهة للأساتذة :** و تتوزع على 4 محاور و 37 سؤالا .

- **المحور الأول:** يتناول اتجاهات الاتصال الداخلي و يضم 13 سؤالا.
- **المحور الثاني :** و يتناول الاتصال الخارجي و يشمل 12 سؤالا.
- **المحور الثالث:** و يتناول وسائل و أدوات الاتصال بالمؤسسة و يتوزع على 4 أسئلة.
- **المحور الرابع:** و هو محور البيانات الشخصية و يضم 8 أسئلة.

¹- د محمد شفيق: مرجع سابق ص 119.

²- د رشيد زرواتي: مرجع سابق ص 123.

³- أ د علي غربي: مرجع سابق ص 121.

* استمارة موجهة للمسؤولين الإداريين: و تشمل 4 محاور و 24 سؤالاً.

- المحور الأول: و يشمل اتجاهات الاتصال الداخلي ب 6 أسئلة.
- المحور الثاني: و يتناول الاتصال الخارجي و يضم 8 أسئلة.
- المحور الثالث: و يتناول وسائل و أدوات الاتصال بالمؤسسة و يضم 3 أسئلة
- المحور الرابع: و هو محور البيانات الشخصية ب 7 أسئلة.

إن تعدد الاستثمارات المستعملة في هذه الدراسة يأتي نظراً لتعدد أطراف الجماعة التربوية ، مما يؤدي إلى تعدد الرؤى و المواقع و الانشغالات .

إن توجيه الاستثمارات إلى هذه الأطراف الثلاثة، باعتبارها أهم الأطراف الفاعلة في إنجاح الوظيفة التربوية للمؤسسة :

- فالتلاميذ هم محور العملية التربوية و أهم طرف فيها.
- و الأساتذة هم الطرف التربوي الفاعل و المؤثر في نجاح العملية التربوية.
- و المسؤولين الإداريين يشكلون القيادة التي تسيّر و توجه هذه العملية.

و بالتالي تعتبر هذه الأطراف الثلاث في الجماعة التربوية أهم الركائز التي تقوم عليها ظاهرة الاتصال في المؤسسة التربوية.

و قبل بناء الاستثمارات النهائية عرضت استمارات تجريبية على مجموعة من الأساتذة بقصد تحكيمها و هم الأستاذ: د صالح بن نوار - الأستاذ: د أحمد زردومي و الأستاذ: د. علي غربي .

و بعد الملاحظات القيمة المقدمة من طرفهم، أعيد بناء استمارة تجريبية و عرضت على بعض المبحوثين لقياس مصداقية الأسئلة و وضوحها لدى المبحوثين، و بعد تجاوب المبحوثين مع الاستثمارات التجريبية، تم أخيراً التوصل إلى ضبط الاستثمارات النهائية التي وزعت على الفئات المحددة في البحث.

- السجلات و الوثائق: تعتبر السجلات و لوثائق أحد المصادر التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الإحصائيات و الوثائق و السجلات لإنجاز الدراسة الميدانية.

6- العينة: "هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة"¹.

"و للعينة شرطان أساسيان أولهما أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي أي يحمل أفرادها نفس الصفات الموجودة في مجتمع الدراسة و ثانيهما أن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرصاً

¹ - د رشيد زرواتي: مرجع سابق ص 191.

متساوية للإختيار، و هذا يعني أن تتاح الفرص المتكافئة لكل فرد من المجتمع الأصلي لأن يقع عليها الإختيار فيكون ضمن العينة دون تدخل أو تميز أو تعصب من الباحث¹.

في هذه الدراسة تم استخدام نوعان من العينة:

- **بالنسبة للمسؤولين الإداريين:** تم اعتماد طريقة الحصر الشامل التي تتحقق فيها الدراسة الشاملة لجميع مفردات المجتمع المبحوث بحكم أن عدد المبحوثين 4 (مدير ، نائب مدير للدراسات ، مقتصد رئيسي ، مستشار رئيسي للتربية).
- **بالنسبة لفئة الأساتذة:** اعتمدت الدراسة أيضا طريقة الحصر الشامل بسبب قلة عدد الأساتذة 38، لكن العينة التي أجابت على الاستمارة عدد أفرادها 35، بسبب رفض أستاذ واحد الإجابة و وجود أستاذين مستخلفين في الفترة التي وزعت فيها الاستمارة.
- **بالنسبة لفئة التلاميذ:** استخدمنا عينة طبقية نظرا لعدد التلاميذ 766 تلميذ، حيث صنفنا التلاميذ إلى 3 مجموعات وفقا للمستوى الدراسي:

سنة 1 ثانوي 292 تلميذ.

سنة 2 ثانوي 181 تلميذ.

سنة 3 ثانوي 293 تلميذ.

المجموع 766 تلميذ.

ثم قمنا بتقدير الحجم الكلي للعينة بأخذ 10% من المجموع الكلي فجاء عدد أفراد العينة 76 تلميذ ، و وزعنا هذا العدد على كل مستوى باختيار 10 % من عدد التلاميذ في كل مستوى فتوزع أفراد العينة كما يلي:

29 تلميذا من السنة الأولى ثانوي.

18 تلميذا من السنة الثانية ثانوي.

29 تلميذا من السنة الثالثة ثانوي.

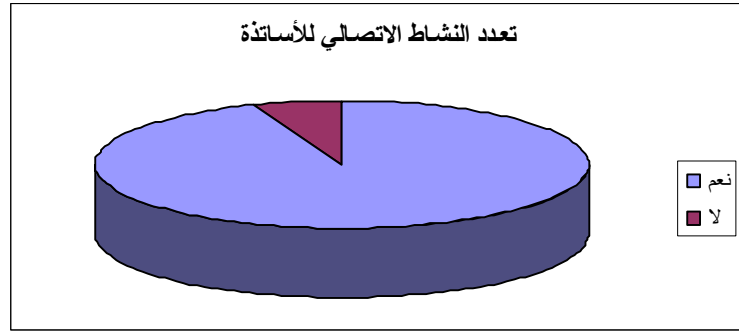
المجموع 76 تلميذ.

و تم اختيار أفراد العينة بكتابة أسمائهم على بطاقات و خلطها و استخراج مجموعة من البطاقات بعدد وحدات العينة.

¹- د محمد شفيق: مرجع سابق ص 176.

الجدول رقم 01 : تعدد النشاط الاتصالي للأساتذة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	94.30
لا	02	5.70
المجموع	35	100



الشكل رقم 01

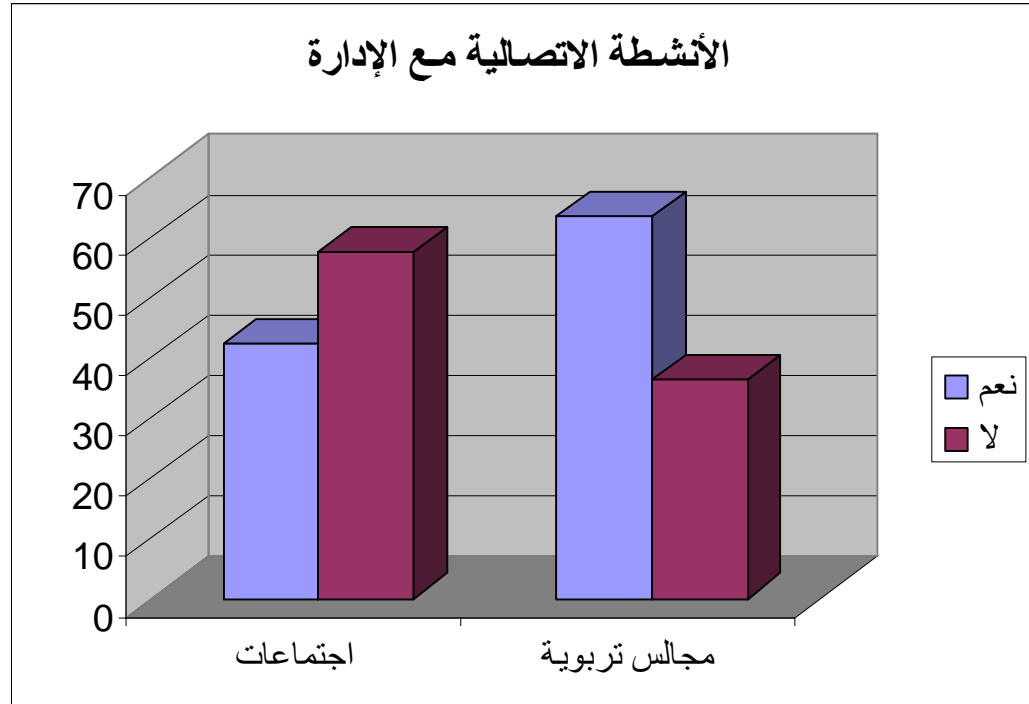
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 94.30 % من الأساتذة المبحوثين تؤكد أن نشاطها الاتصالي الداخلي لا يقتصر على التدريس فقط بل يتعداه إلى المشاركة في مختلف الأنشطة التربوية التي تجري في المؤسسة ، في حين أن نسبة 5.70 % فقط ذكرت أنها لا تشارك في أي نشاط اتصالي ماعدا التدريس .

و هذا يدل على أن هناك تنوع للأنشطة الاتصالية للأساتذة و تعدد في اتجاهاتها مما يخلق ثراء و حركية في الحياة التربوية للمؤسسة من شأنه أن يعود على مردودها التربوي بالفائدة .

كما أن هذه النسبة المرتفعة تعبر بسهولة و انسيابية في العلاقات التواصلية بين الأساتذة أنفسهم من جهة و الأساتذة و باقي أعضاء الجماعة التربوية من جهة ثانية (تلاميذ ، إدارة ، عمال) مما يخلق بينهم جوا من التفاعل و التعاون لأداء مهامهم .

الجدول رقم 1- أ : الأنشطة الاتصالية مع الإدارة :

النشاط	نعم	%	لا	%	المجموع	%
اجتماعات	14	42.42	19	57.57	33	100
مجالس تربوية	21	63.63	12	36.36	33	100



الشكل رقم 02

أكدت نسبة 42.42% من الأساتذة المجيبين بنعم في الجدول رقم 01 بأنها تشارك في مختلف الاجتماعات التي تتعقد مع الإدارة ، في حين أجابت نسبة 63.63% منهم بأن مشاركتها في مختلف المجالس التربوية التي تعقدها الإدارة مؤكدة ، مما يدل على أن النشاط الاتصالي بين الأساتذة و الإدارة يأخذ الطابع التربوي أكثر من

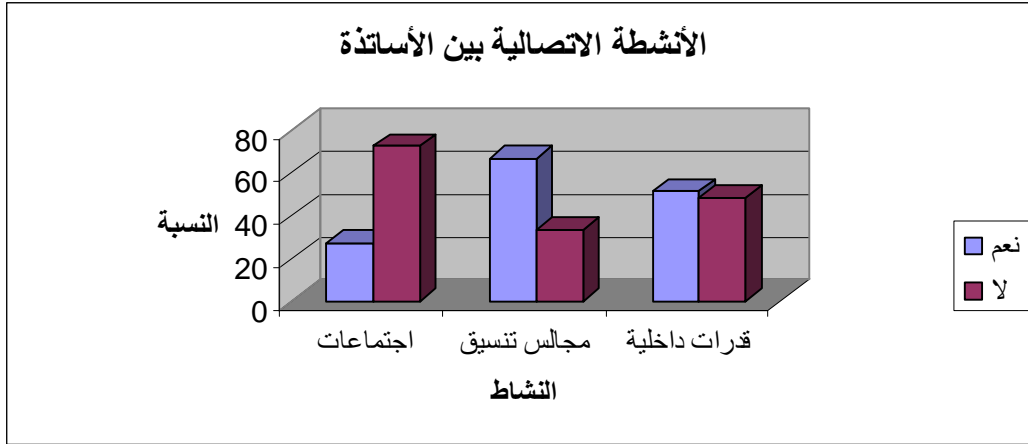
الطابع الإداري و هذا تؤكد نسبة الأساتذة الذين لا يحضرون الاجتماعات و التي بلغت نسبة 57.57% .

و في قراءة سريعة لنتائج هذا الجدول نستنتج أن المجالس التربوية التي تتعقد بالمؤسسة هي الإطار الرسمي للتواصل بين الإدارة و الأساتذة ، حيث تطرح فيها الانشغالات و المشاكل التربوية المعاشة داخل المؤسسة ، كما أن مشاركة أغلبية الأساتذة في هذه المجالس يعطي الإدارة فرصة كبيرة للتواصل و التشاور معهم و يساعدها على أداء مهامها المختلفة كاتخاذ القرار ، التخطيط ، التنظيم ... الخ

و بالمقابل فإن عزوف نسبة 57.57% من الأساتذة على حضور الاجتماعات مع الإدارة لا يمثل توترا للعلاقة بين الأساتذة و الإدارة لأنه قد يتطلب حضور هذه الاجتماعات ممثلين فقط عن الأساتذة و بالتالي فإن العلاقة الاتصالية بين الأساتذة و الإدارة تأخذ أشكالا و اتجاهات متعددة و تمر عبر عدة قنوات و وسائل مختلفة .

الجدول الاتصالي رقم 1 - ب : الأنشطة الاتصالية بين الأساتذة

النشاط	نعم	%	لا	%	المجموع	%
اجتماعات	9	27.27	24	72.72	33	100
مجالس تنسيق	22	66.66	11	33.33	33	100
قدرات داخلية	17	51.51	16	48.48	33	100



بالنسبة للأنشطة الاتصالية التي تربط بين الأساتذة ، أكدت نسبة 66.66 % من المبحوثين أنها تتركز أساسا في مجالس التنسيق بين الأساتذة المادة الواحدة ، في حين أجابت نسبة 51.51 % بانها تتمثل أيضا في الندوات الداخلية ، و في الأخير أكدت نسبة 27.27 % فقط من الأساتذة أنها تشارك في الاجتماعات التي تعقد بين الأساتذة ، و بالتالي فالعلاقة التواصلية أستاذ أستاذ ثرية من الجانب البيداغوجي (المناهج ، البرامج ، طرق التدريس ، الامتحانات) الذي من شأنه أن يحسن مستوى التلاميذ و يرفع مردود المؤسسة التربوي الذي يعد من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

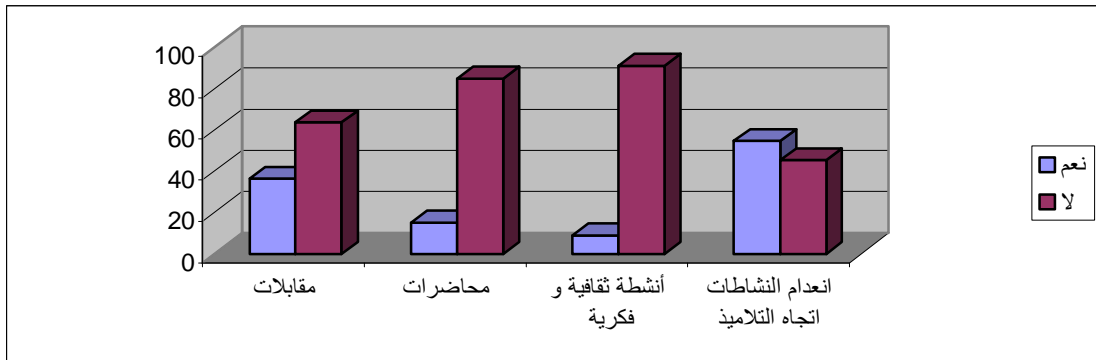
كما نستنتج من هذا الجدول أن النشاط الاتصالي الذي يجمع بين الأساتذة و الذي يركز على الجانب البيداغوجي يسهل لهم أداء وظيفتهم و مهامهم التربوية و يسمح لهم بتوجيه الأهداف و وسائل تحقيقها .

التنسيق و الندوات الداخلية تعد من أهم قنوات الاتصال بين الأساتذة ، عكس الاجتماعات التي لا

تشكل طرفا في الاتصال و التنسيق بين الأساتذة .

الجدول رقم 1-ج : الأنشطة الاتصالية بين الأساتذة و التلاميذ

النشاط	نعم	%	لا	%	المجموع	%
مقابلات	12	36.36	21	63.63	33	100
محاضرات	5	15.15	28	84.84	33	100
أنشطة ثقافية و فكرية	3	9.09	30	90.90	33	100
انعدام النشاطات اتجاه التلاميذ	18	54.54	15	45.45	33	100



الأنشطة الإتصالية بين الأساتذة و التلاميذ

- في هذا الجدول :

أجابت نسبة 54.54 % من المبحوثين على أنه هناك انعدام تام للأنشطة الاتصالية اتجاه التلاميذ خارج إطار التدريس، في حين أجابت نسبة 36.36 % بأنه تقوم بإجراء مقابلات مع التلاميذ خارج نطاق الدروس ، و نسبته 15.15 % أكدت بأنها تقوم بتنشيط محاضرات للتلاميذ و نسبة 9.90 % أكدت بأنها تقوم بالإشراف على أنشطة ثقافية و فكرية اتجاههم .

على العموم من خلال الجداول الثلاث 1-أ ، 1-ب ، 1-ج : نستخلص أن هناك نشاطات اتصالية

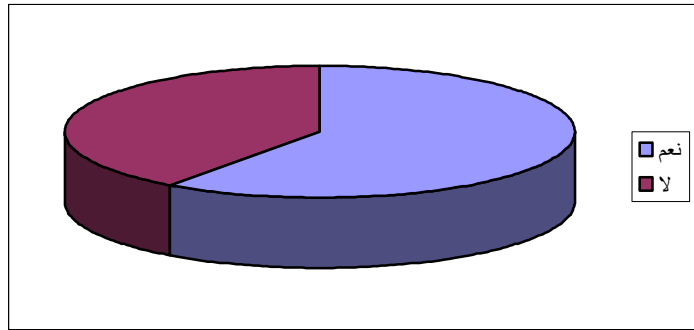
متعددة الأطراف و الاتجاهات لدى الأساتذة فالنشاط الاتصالي أستاذ ————— إدارة يساهم في إثراء

التشاور و التعاون بينهما ، و يعطي الإدارة فرصة الإطلاع على كل المستجدات التي تطرأ على الحياة التربوية في المؤسسة و يساعدها على بناء رؤية صادقة و موضوعية لواقعها ، و القدرة على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب ، بالإضافة إلى التخطيط الواعي المبني على الوقائع الموضوعية و معالجة السلبيات و النقائص .

كما أن الاتصال أستاذ أستاذ يساهم في توطيد العلاقة بين فئة الاساتذة القائمة أساسا على التكامل الوظيفي و التنسيق و التعاون لتحقيق الأهداف المسطرة سواء على مستوى المادة الواحدة أو حتى على مستوى الفوج التربوي الواحد ، بينما الاتصال أستاذ تلميذ ، يعطي العلاقة التربوية بعدا أكثر إنسانية و يدعمها بالرغم من قلة الأنشطة التواصلية اتجاه التلاميذ .

الجدول رقم 2 : مشاركة الأساتذة في هذه الأنشطة بانتظام

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	60.00
لا	219	40.00
المجموع	35	100



مشاركة الأساتذة في هذه الأنشطة بانتظام

حول وتيرة المشاركة في أغلب الأنشطة الاتصالية ، أكدت نسبة 60 % من الأساتذة المبحوثين أنها لا

تشارك فيها بانتظام ، في حين أجابت نسبة 40.00 % بأن مشاركتها منتظمة ، هذا يدل على ان وتيرة

المشاركة متذبذبة و غير منتظمة ، مما يؤثر على فعالية هذه الأنشطة و أهميتها ، لأن حضور الأستاذ و

مشاركتهم في هذه الأنشطة يعطي لها وزنا و مصداقية أكثر باعتباره أكثر الأطراف إحاطة بالجانب

البيداغوجي .

إن المشاركة المتذبذبة في مختلف الأنشطة الاتصالية تعد من المعوقات الأساسية لنجاح عملية الاتصال

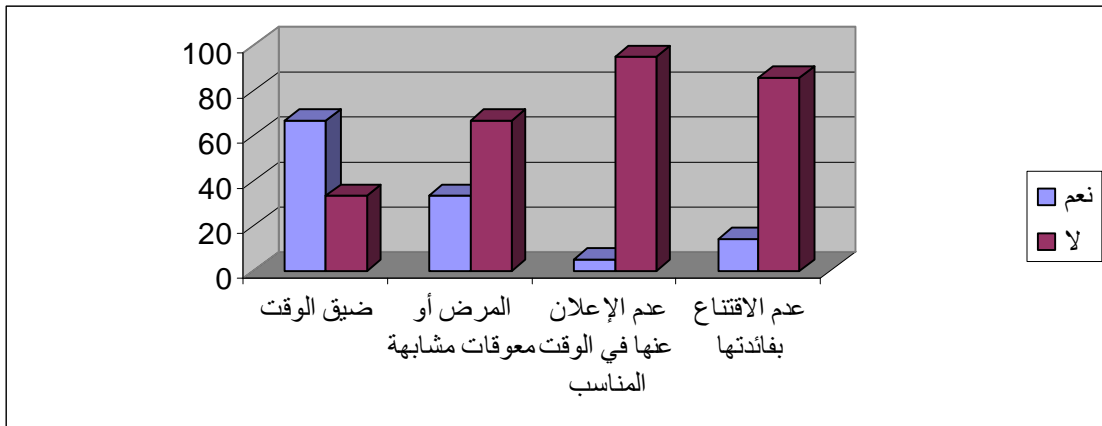
لأن ذلك من شأنه أن يضيي الكثير من الحقائق و المعلومات ، و يقلص من فرص التشاور و تبادل الآراء

بين الأطراف الجماعة التربوية ، مما يخلق وضعية قصور في التواصل الجيد و السلس يتبعه و لا يخفف من

حدة التوتر و الصراع الممكن ظهوره في التنظيم .

الجدول رقم 1-2 - في حالة الإجابة بـ " لا " لماذا؟

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
ضيق الوقت	14	66.66	7	33.33	219	100
المرض أو معوقات مشابهة	7	33.33	14	66.66	219	100
عدم الإعلان عنها في الوقت المناسب	1	4.76	20	95.23	219	100
عدم الاقتناع بفائدتها	3	14.28	18	85.71	219	100



أسباب عدم ممارسة الأنشطة الاتصالية

أجابت نسبة 66.66 % من العينة المجيبين بـ "لا" في الجدول رقم 5 بأن ضيق الوقت هو من العوامل التي تعيقها عن المشاركة بانتظام في مختلف الأنشطة الاتصالية بالمؤسسة ، كما أجابت نسبة 33.33 % بأن بعض المعوقات مثل المرض هي التي تمنعها من المشاركة بانتظام ، و نسبة 14.28 % أكدت على عدم الاقتناع بفائدة هذه الأنشطة ، في حين أجابت نسبة 4.76 % فقط بأن عدم الإعلان عنها في الوقت المناسب هو السبب الذي يعيقها عن المشاركة .

نستنتج من هذا الجدول أن الإعلان كوسيلة للاتصال بين الإدارة و الأساتذة يعد فعاليته في أداء الدور

المنوط به ، كما أن ضيق الوقت لدى الأساتذة هو أهم المعوقات لعملية الاتصال لأنه لا يسمح للأساتذة

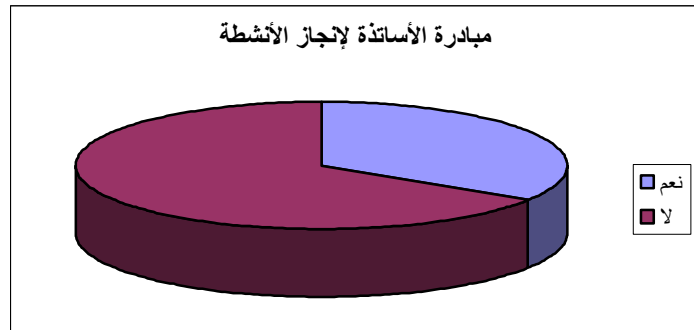
بالمشاركة في مختلف النشاطات الاتصالية في المؤسسة و يحد من فعاليتها و نجاحها ، كما ان نسبة 14.28

% التي ترى عدم جدوى هذه الأنشطة يمكن أن تكون معبرة عن حالة من التوتر و عدم الرضا الوظيفي و

الصراع داخل المؤسسة .

الجدول رقم 3 : مبادرة الأساتذة لإنجاز الأنشطة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	34.30
لا	23	65.70
المجموع	35	100

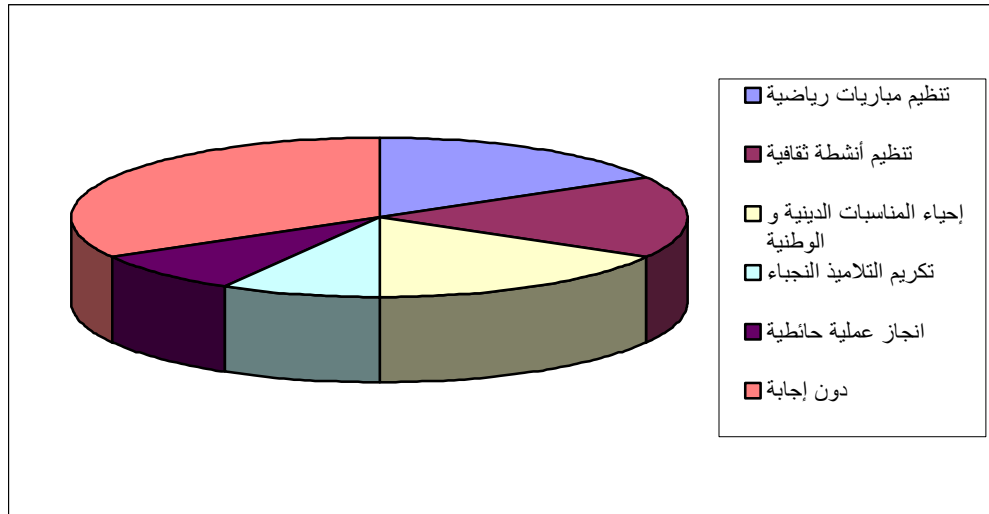


إن نتائج هذا الجدول تؤكد أن نسبة 65.70 % من الأساتذة لا يقومون بأي مبادرة للإشراف أو لإنجاز أي نشاط اتصالي داخل مؤسستهم اتجاه أي طرف ، في حين أجابت نسبة 34.30 % بأنهم يقومون ببعض المبادرات لإنجاز بعض الأنشطة الاتصالية . مما يدل على أن أغلبية الأساتذة يشاركون في الأنشطة الاتصالية التي تبادر إليها أطراف أخرى ، كما أن نسبة الأساتذة المبادرين بهذه الأنشطة تنحصر أساسا في الأساتذة المكلفين سواء بالتنسيق بين أساتذة المادة الواحدة أو الأساتذة مسؤولي الأقسام .

هذا يؤدي بنا إلى نتيجة مفادها أن مختلف الأنشطة الاتصالية التي يقوم بها الأساتذة نابعة من التشريع المدرسي و لا تخرج عن نطاقه . و هذا ما يتوافق مع نتائج الجدول السابق رقم 2-1 و التي تؤكد على أن ضيق الوقت من المعوقات التي لا تسمح للأساتذة بالمشاركة في الأنشطة الاتصالية و بالتالي تنعدم حتى المبادرة لإنجاز بعضها .

الجدول رقم 3-1: في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الأنشطة ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
تنظيم مباريات رياضية	2	16.66
تنظيم أنشطة ثقافية	2	16.66
إحياء المناسبات الدينية و الوطنية	2	16.66
تكريم التلاميذ النجباء	1	8.33
انجاز عملية حائطية	1	8.33
دون إجابة	4	33.33
المجموع	12	100



الأنشطة الممارسة من طرف الأساتذة

تؤكد نسبة 16.66 % من المجيبين بنعم في الجدول السابق بأنها تبادر بتنظيم أنشطة ثقافية أو مباريات

رياضية ، أو تشارك في إحياء المناسبات الدينية و الوطنية ، كما ذكرت نسبة 8.33 % منهم بأنها تقوم

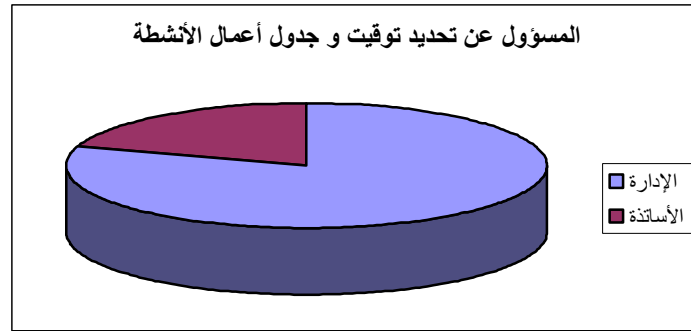
بتكريم التلاميذ النجباء أو إنجاز حملة حائطية بمشاركة التلاميذ .

هذا يدل على أن الأنشطة التي تنظم بمبادرة من الأساتذة تكون اتجاه التلاميذ حتى وإن كانت قليلة .

(الاتصال هابط) و هي لا تتعدى نطاق بعض المحاولات و المبادرات الفردية اتجاه التلاميذ .

الجدول رقم 4 : المسؤول عن تحديد توقيت و جدول أعمال الأنشطة

الإجابة	التكرار	النسبة
الإدارة	28	80
الأساتذة	7	20
المجموع	35	100



أكدت نسبة 80 % من الأساتذة المبحوثين أن الإدارة هي التي تقوم بتحديد توقيت و جدول أعمال

مختلف الأنشطة الاتصالية للمؤسسة ، في حين أجابت نسبة 20 % أن الأساتذة هم الذين يقومون بذلك . هذا

يدل على أن الاتصال بين الأساتذة و الإدارة ذو اتجاه نازل على العموم و هذا لطبيعة العلاقة التواصلية

بينهما التي يحددها التشريع المدرسي و تتميز بالطابع الرمزي و القواعد و الإجراءات الإدارية.

إن هذه النتائج تتوافق مع نتائج الجدول رقم 3 التي تؤكد على انعدام المبادرات الاتصالية للأساتذة ، و

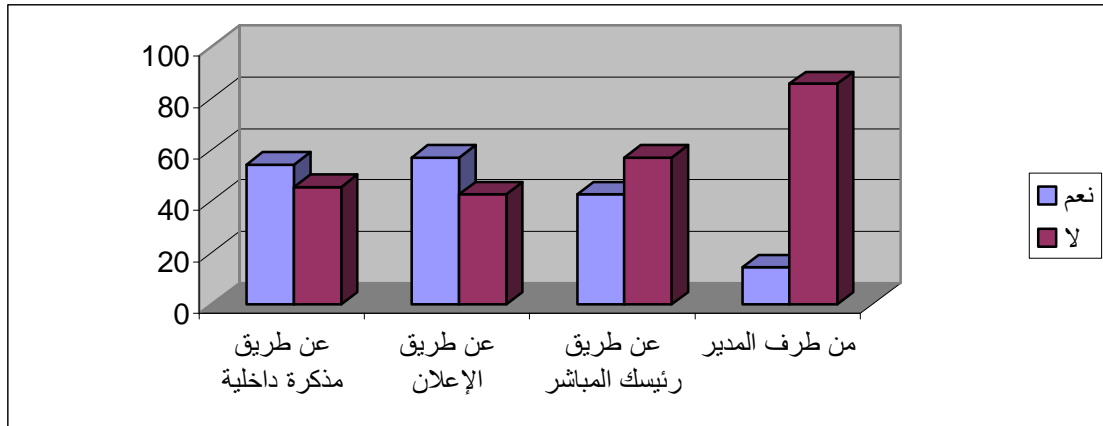
أنهم يشاركون في أنشطة ينظمها و يحددها غيرهم من الأطراف خاصة الإدارة . نظرا لوجود معوقات و

عراقيل تحد من مبادراتهم من جهة ، و الاكتفاء بالنشاطات الاتصالية الرسمية التي ينص عليها التشريع و

القانون من جهة ثانية .

الجدول رقم 5 : طريقة الإبلاغ بالأنشطة

الوسيلة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
عن طريق مذكرة داخلية	19	54.28	16	45.71	35	100
عن طريق الإعلان	20	57.14	15	42.85	35	100
عن طريق رئيسك المباشر	15	42.85	20	57.14	35	100
من طرف المدير	5	14.28	30	85.71	35	100



طريقة الإبلاغ بالأنشطة

أجابت نسبة 57.14 % من المبحوثين على انه يتم إبلاغها بمختلف الأنشطة الاتصالية عن طريق

الإعلان ، و نسبة 54.28 % أكدت بأن ذلك يتم عن طريق مذكرة داخلية ، في حين ذكرت نسبة 42.85

% بأنه يتم إبلاغها عن طريق الناظر باعتباره مسؤولها المباشر ، و في الأخير تأتي نسبة 14.28 %

التي أجابت بأن المدير هو من يبلغها مباشرة بهذه الأنشطة .

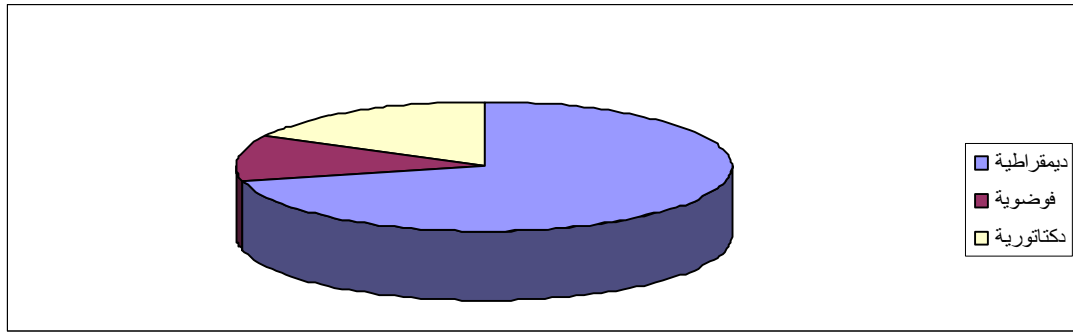
نستنتج من ذلك تعدد وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة ، و أنها بدورها تتخذ الطابع

الرسمي و الإداري أكثر من الشكل الغير رسمي .

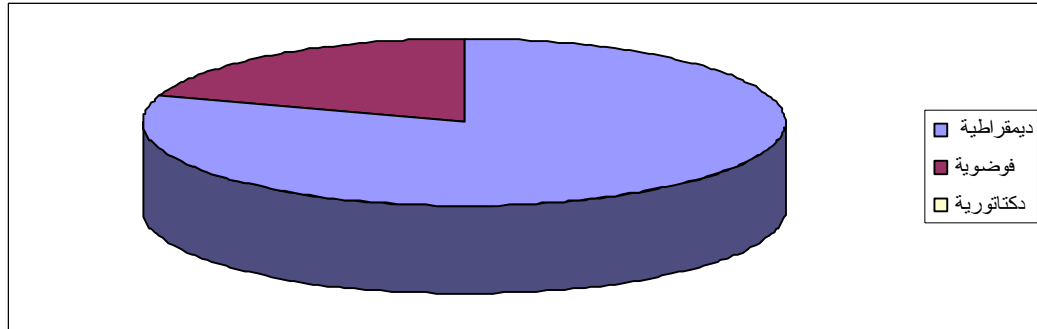
إن تعدد وسائل الاتصال المستخدمة بين الإدارة و الأساتذة من شأنه أن يضمن ضخا متميزا للمعلومات سواء من حيث الكمية أو الكيفية مما يساعد على إزالة الغموض و معالجة مواقف التوتر و سوء الفهم و بالتالي ضمان وصول الرسالة دون تحريف أو تأخير .

الجدول رقم 6 : تقييم أساليب الاتصال بين مختلف الأطراف

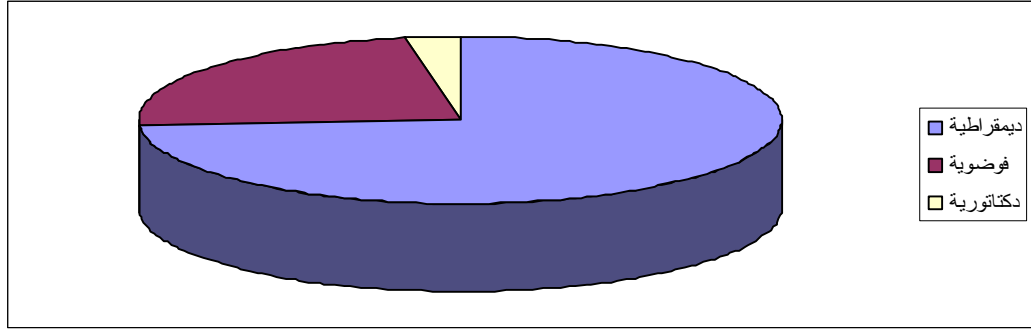
الأسلوب	ديمقراطية	%	فوضوية	%	دكتاتورية	%	المجموع	%	الطرق
الإدارة	25	71.40	4	11.40	6	17.10	35	100	
الأساتذة	28	80	7	20	00	00	35	100	
التلاميذ	26	74.30	8	22.9	1	2.9	35	100	



تقييم أسلوب الاتصال أستاذ - إدارة



تقييم أسلوب الاتصال أستاذ - أستاذ

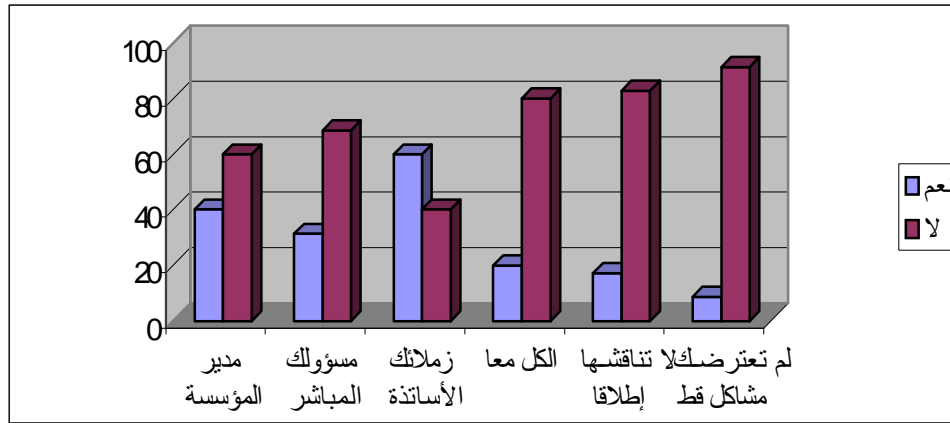


تقييم أسلوب الاتصال أستاذ تلميذ

إن نسبة 71.40% من الأساتذة المبحوثين ترى أن عملية تواصلها مع الإدارة تتم في جو ديمقراطي ، في حين أجابت نسبة 11.40% بأنها تتم في جو فوضوي ، و نسبة 17.10% وصفتها بأنها دكتاتورية. أما فيما يخص التواصل بين الأساتذة أنفسهم فلقد أجابت نسبة 80% من المبحوثين بأنه يتم في جو ديمقراطي ، و وصفته نسبة 20% بأنه ذو طابع فوضوي ، في حين ينعدم الطابع الدكتاتوري في تحديد هذه العلاقة كما قيم أفراد العينة التواصل بين الأساتذة و التلاميذ بالديمقراطي و ذلك بنسبة 74.30% ، فيما أكدت نسبة 22.90% فقط بأنه ذو طابع فوضوي و نسبة 2.90% ذكرت بأنه يتميز بالدكتاتورية . و على العموم نستنتج من خلال هذه النتائج أن الاتصال داخل المؤسسة بمختلف اتجاهاته و أطرافه يتم في جو ديمقراطي. و أن القيادة فيها ذات طابع ديمقراطي هي أيضا تسمح بإبراز المبادرات و الأفكار و الآراء المختلفة و تساعد على خلق جو التشاور و التعاون بين أفراد الجماعة التربوية . كما أن العلاقات بين الأساتذة أنفسهم تتميز بالديمقراطية ، مما يحجب مظاهر الصراع و التوتر عن أجواء التنظيم ، و بالمقابل يساعد على ظهور نوع من التكامل و التعاون بين الأساتذة في أداء مهامهم و نفس الانطباع يمكن أن نضيفه على العلاقة أستاذ تلميذ التي يراها الأساتذة بأنها تأخذ شكلا ديمقراطيا إيجابيا .

الجدول رقم 7 : مناقشة المشاكل و العراقيل المهنية

الطرف	الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
مدير المؤسسة	14	40	21	60	35	100	
مسؤولك المباشر	11	31.40	24	68.57	35	100	
زملائك الأساتذة	21	60	14	40	35	100	
الكل معا	7	20	28	80	35	100	
لا تناقشها إطلاقا	6	17.14	29	82.85	35	100	
لم تعترضك مشاكل قط	3	8.57	32	91.42	35	100	



الشكل رقم 14 مناقشة المشاكل و العراقيل المهنية

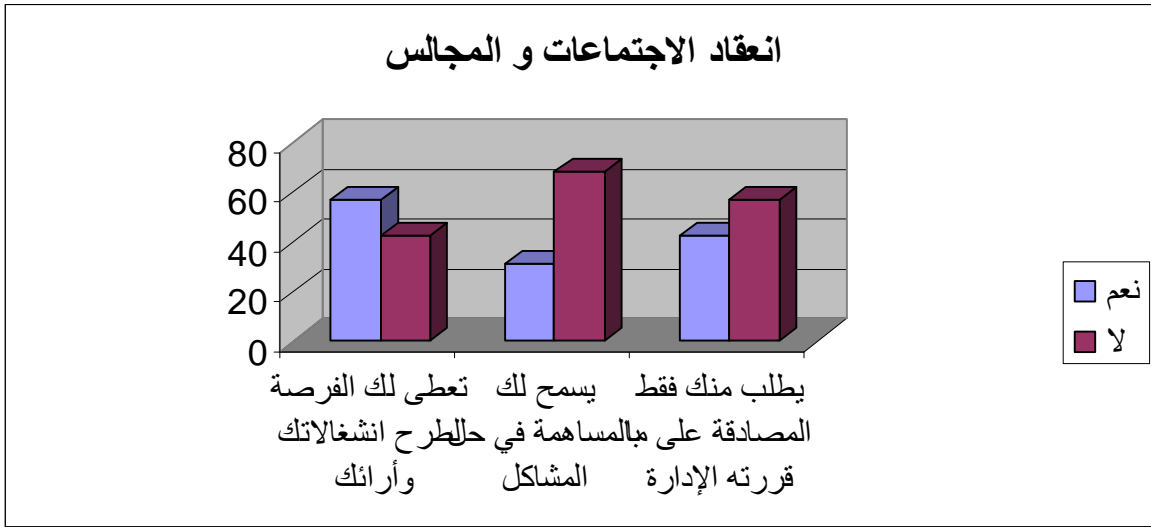
ذكرت نسبة 60 % من المبحوثين أنه إذا اعترضتها مشاكل و عراقيل مهنية ، فإنها تطرحها للمناقشة مع زملاءها الأساتذة ، و بالتالي يأخذ الاتصال اتجاها أفقيا كما أكدت نسبة 40 % من الأساتذة بأنها تتوجه لمدير المؤسسة لمناقشتها ، و نسبة 31.40 % ذكرت أنها تناقشها مع مسؤولها المباشر ، في حين ذكرت نسبة 20 % أنها تتحاور مع كل الأطراف ، أما نسبة 17.14 % فأكدت أنها لا تناقش مشاكلها إطلاقا و نسبة 8.57 % أجابت بأنها لم تعترضها أي مشاكل حاليا .

تؤكد هذه النتائج أن الاتصال في حالة وقوع الأزمات و المشاكل يكون متعدد الاتجاهات أفقي صاعد ، إلا أنه يأخذ الاتجاه الأفقي أكثر لأن الأساتذة أكثر تفهما لمشاكل زملائهم و أكثر دراية بها و بطريقة التصرف فيها .

كما تؤكد أيضا أن ثقة الأساتذة في قدرة مسؤوليهم على حل مشاكلهم و تفهمها غير مؤكدة بالرغم من وصفها لهم بالديمقراطية في الجدول السابق ، كما أن نسبة 20 % التي أجابت بأن تناقش مشاكلها مع كل الأطراف ، تعبر عن سيادة جو من التشاور و التفاهم بين بعض أعضاء التنظيم .

الجدول رقم 8 : انعقاد الاجتماعات و المجالس

		الإجابة				الاحتمال
%	المجموع	%	لا	%	نعم	
100	35	42.85	15	57.14	20	تعطى لك الفرصة لطرح انشغالاتك وأرائك
100	35	68.57	24	31.42	11	يسمح لك بالمساهمة في حل المشاكل
100	35	57.14	20	42.85	15	يطلب منك فقط المصادقة على ما قررته الإدارة



أجابت نسبة 57.14 % من المبحوثين على أنه أثناء انعقاد مختلف المجالس و الاجتماعات تعطى لها

الفرصة لطرح انشغالاتها و آرائها بكل حرية ، مما يدل على وجود جو ديمقراطي في المؤسسة .

و أكدت نسبة 31.42 % بأنه يسمح لها بالمساهمة في حل المشاكل المطروحة للنقاش ، في حين أكدت

نسبة 42.85 % بأنه لا يطلب منها إلا المصادقة على قرارات الإدارة أثناء هذه الاجتماعات .

نستنتج من هذه النتائج أن الجو الديمقراطي الذي يميز العلاقة بين الأساتذة و مسؤوليهم الإداريين

يتميز بالنسبية في نظر الأساتذة ، حيث أن نسبة 42.85% التي تؤكد على وجود نوع من الانفراد في اتخاذ

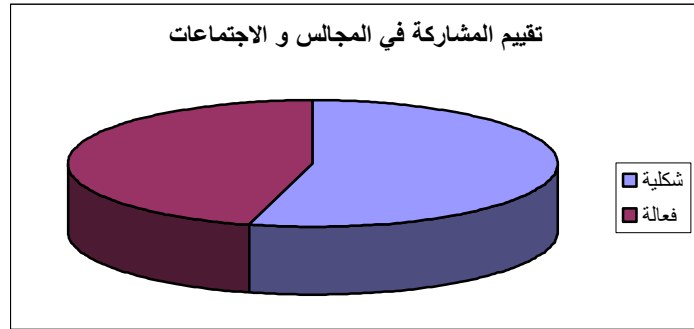
القرار من جانب الإدارة لا يمكن إغفالها ، بالرغم من تأكيد أكبر نسبة من المبحوثين على أن قيادتهم تتميز

بالديمقراطية و عدم التسلط . و قد تؤكد هذه النسبة أيضا 42.85 % ما ورد في الجدول رقم 7 ، حيث أن

نسبة 68.57 % لا تناقش مشاكلها مع مسؤولها المباشر (الناظر) و نسبة 60 % لا تناقشها مع مدير المؤسسة .

الجدول رقم 9 : تقييم المشاركة في المجالس و الاجتماعات

الإجابة	التكرار	النسبة
شكالية	19	54.30
فعالة	16	45.70
المجموع	35	100



في هذا الجدول أكدت نسبة 54.30 % بأن مشاركتها في مختلف المجالس و الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة ذات طابع شكلي ، لا تحمل أية فعالية أو تأثير في حين أجابت نسبة 45.70 % بأنها فعالة و ذات مصداقية .

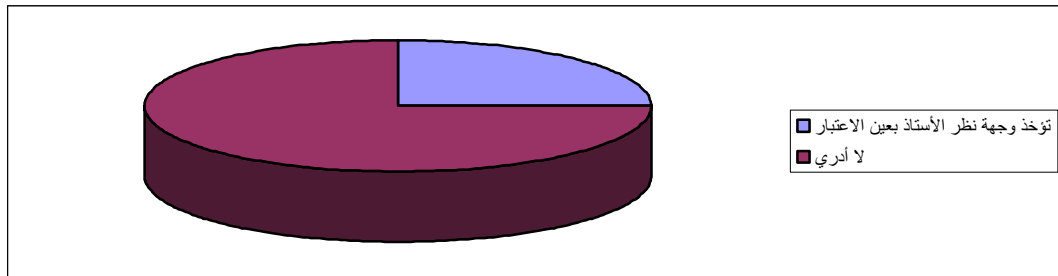
على العموم يظهر من نتائج هذا الجدول أن الجو الديمقراطي الذي يميز العلاقة الاتصالية

أستاذ ← إدارة بدأ يتلاشى نسبيا مع إجابات المبحوثين ، حيث يرون أن فعالية مشاركتهم في مختلف المجالس و الاجتماعات ناقصة و ليست على ما يرام ، بالرغم من نسبة 45.70 % تؤكد على فعالية حضورهم و مشاركتهم .

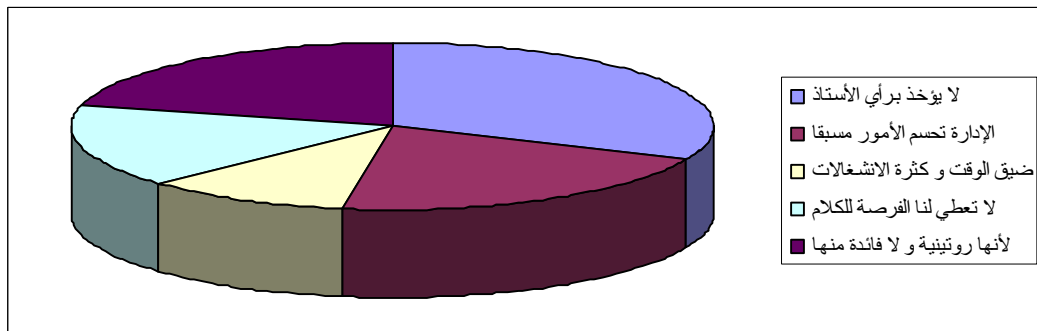
و بالتالي يظهر في بعض الفترات جو من التوتر و الصراع بين أعضاء الجماعة التربوية (إدارة ، أساتذة) ربما بحسب طبيعة الوسائل و القنوات المستعملة من طرف القيادة ، أو حتى المواضيع المطروحة للنقاش ، و كيفية تسيير الحوار داخل هذه المجالس و الاجتماعات .

الجدول رقم 9-1 : لماذا في كلتا الحالتين؟

	النسبة	التكرار	الإجابة
فعالة	25	4	تؤخذ وجهة نظر الأستاذ بعين الاعتبار
	75	12	لا أدري
	100	16	المجموع
شكائية	31.57	6	لا يؤخذ برأي الأستاذ
	21.05	4	الإدارة تحسم الأمور مسبقا
	10.52	2	ضيق الوقت و كثرة الانشغالات
	15.78	3	لا تعطي لنا الفرصة للكلام
	21.05	4	لأنها روتينية و لا فائدة منها
	100	19	المجموع



أسباب المشاركة الفعالة



أسباب المشاركة الشكائية

التعليق على الجدول 9-1:

بالنسبة للفئة المحيية بأن مشاركتهم في المجالس و الاجتماعات فعالة أكدت نسبة 25 % منهم بأنه

يؤخذ بوجهة نظر الأستاذ فيها في حين أجابت نسبة 75 % منهم بأنها لا تعرف السبب .

أما الفئة التي أجابت بأنها شكلية ، فإن نسبة 31.57 % ترى بأنه لا يؤخذ برأي الأستاذ ، في حين أكدت

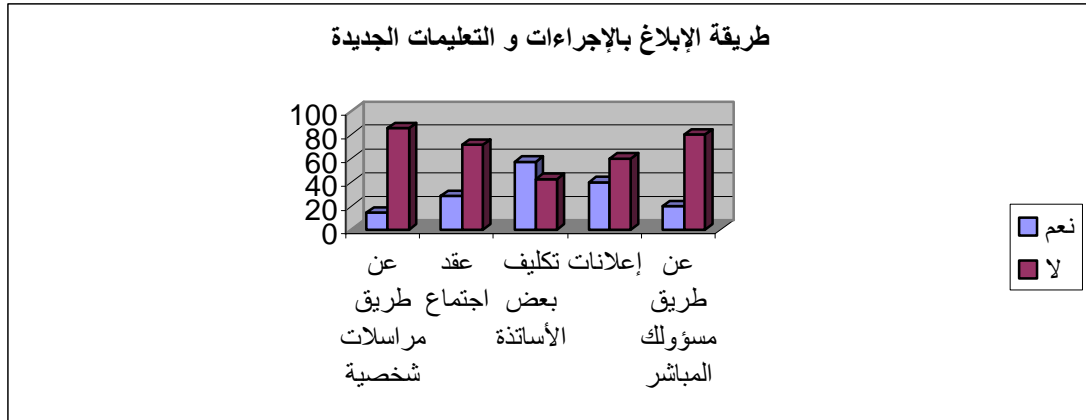
نسبة 21.05 % بأن الإدارة تحسم أمورها مسبقا ، و أنها روتينية و لا فائدة من وراءها ، كما أجابت نسبة

15.78 % بأنها لا تعطى لها الفرصة للكلام ، و نسبة 10.52 % منهم أرجعت السبب إلى ضيق الوقت و

كثرة الانشغالات .

الجدول رقم 10 : طريقة الإبلاغ بالإجراءات و التعليمات الجديدة

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
عن طريق مراسلات شخصية	5	14.28	30	85.71	35	100
عقد اجتماع	10	28.57	25	71.42	35	100
تكليف بعض الأساتذة	20	57.14	15	42.85	35	100
إعلانات	14	40	21	60	35	100
عن طريق مسؤولك المباشر	7	20	28	80	35	100

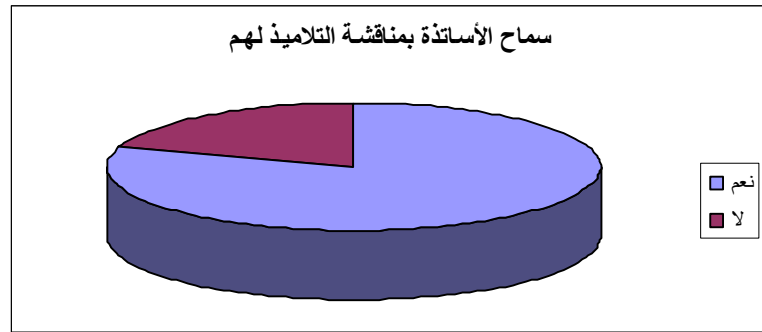


أجابت نسبة 57.14 % من الأساتذة المبحوثين أنه في حالة إصدار الإدارة لتعليمات جديدة ، فإنها تبليغها بهم عن طريق زملائهم الأساتذة (مسؤولو الأقسام ، منسقي المواد) . في حين أجابت نسبة 40 % أن ذلك يتم عن طريق الإعلان و نسبة 28.57 % أكدت بأنه يكون عن طريق عقد الاجتماعات ، كما أجابت نسبة 20 % بأن إبلاغها يتم عن طريق المسؤول المباشر و نسبة 14.28 % ذكرت أن ذلك يكون عن طريق مراسلات شخصية .

و تؤكد نتائج هذا الجدول أن الاتصال بين الإدارة و الأساتذة يكون بوسائل متعددة و مختلفة من الاجتماع إلى الإعلان ، أو المراسلة الشخصية ، أو حتى الاتصال المباشر وجها لوجه ، فهو ذو طابع رسمي و إداري من جهة ، و ذو طابع غير رسمي و مباشر من جهة ثانية ، هذا الأخير قد يساهم في تدعيم العلاقة التواصلية ، لأن الاتصال المباشر من شأنه أن يزيل العقبات و الحواجز التي قد تنشأ في التنظيم و بين أعضاءه .

الجدول رقم 11 : سماح الأساتذة بمناقشة التلاميذ لهم

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	80
لا	7	20
المجموع	35	100



نسبة 80 % من المبحوثين أجابت بأنها تسمح لتلاميذها بمناقشتها في مختلف القضايا ، في حين أكدت

نسبة 20 % بأنها لا تسمح بذلك ، مما يؤكد على أن وجود اتجاه نازل للاتصال (أستاذ ← تلميذ) و

صاعد (تلميذ → أستاذ) يساهم في التقارب بين الطرفين و يخلق جوا من التعاون و الثقة بينهما ،

يساعد كلاهما على تحقيق التواصل الجيد .

كما أن هذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه في الجدول رقم 6 الذي يؤكد على وجود علاقة تواصلية تتميز

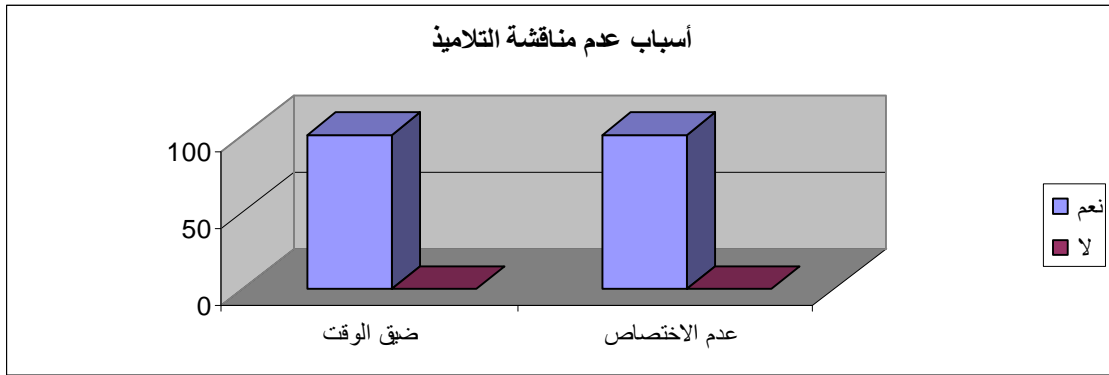
بالديمقراطية بين الأساتذة و التلاميذ هذا من شأنه أن يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها و غاياتها المسطرة ،

ألا و هي تحقيق نتائج دراسية مرتفعة ، كما يساهم من جهة أخرى في القضاء على الصراع و التوتر و سوء

الفهم بين طرفين في الجماعة التربوية .

الجدول رقم 11-1 : في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

الإجابة		نعم	%	لا	%	المجموع	%
السبب		7	100	00	00	7	100
ضيق الوقت		7	100	00	00	7	100
عدم الاختصاص		7	100	00	00	7	100

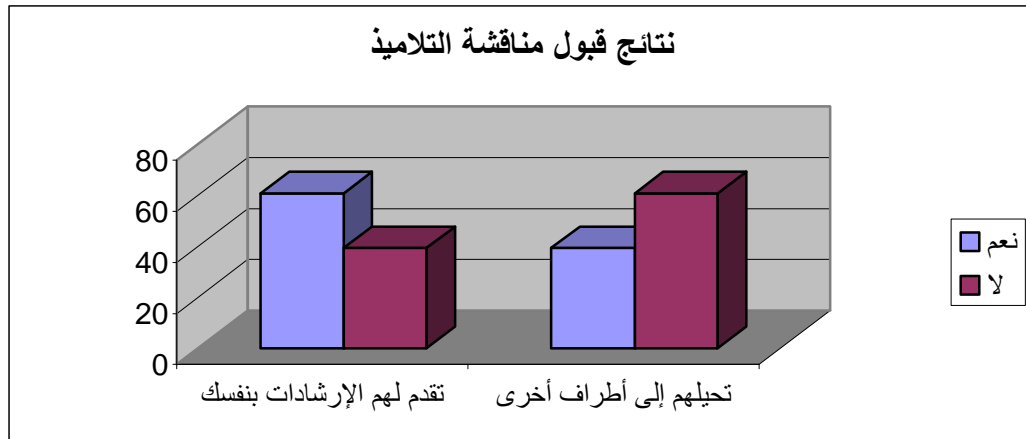


نسبة 100% من المبحوثين الذين لا يسمحون لتلاميذهم بالمناقشة في مختلف القضايا عللت ذلك بضيق الوقت ، و عدم الاختصاص في طبيعة و نوعية المشاكل المطروحة من طرف التلاميذ (نفسية ، اجتماعية)

نرى من خلال ذلك أن ضيق الوقت لدى الأساتذة من المعوقات الأساسية التي تؤثر على طبيعة العلاقة التواصلية بينهم و بين مختلف أطراف الجماعة التربوية (تلاميذ ، إدارة) كما هو مبين في الجدول رقم 2-1 . كما أن وجود مختصين (أخصائي نفسي ، مستشار التوجيه) للاستماع إلى مشاكل التلاميذ و إرشادهم ، يمكن أن يكون من الأسباب القوية التي جعلت بعض الأساتذة لا يقحمون أنفسهم في معالجة مشاكل التلاميذ خارج نطاق الدراسة على اعتبار أن هناك من يتكفل بهذا الجانب بطريقة أفضل و بأساليب أكثر دراية و تخصصا .

الجدول رقم 11-2 : في حال الإجابة بـ "نعم"

الإجابة		نعم	%	لا	%	المجموع	%
الاقتراح		17	60.71	11	39.28	28	100
تقدم لهم الإرشادات بنفسك		11	39.28	17	60.71	28	100
تحيلهم إلى أطراف أخرى		17	60.71	11	39.28	28	100

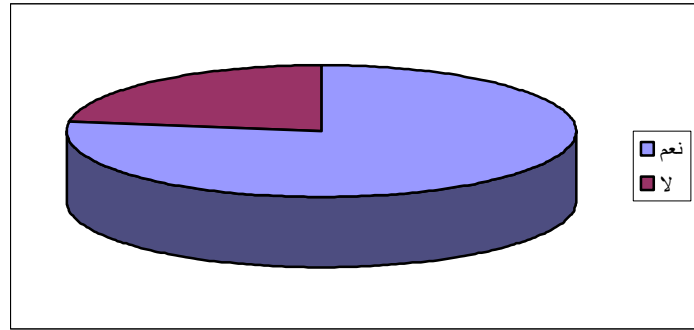


نسبة 60.71 % من المجيبين بـ "نعم" أكدوا بأنهم سيقدمون لتلاميذهم الإرشادات و النصائح بأنفسهم، في حين أكدت نسبة 39.28 % من المبحوثين بأنها تحيلهم إلى أطراف أخرى بالمؤسسة كمستشار التوجيه أو الأخصائي النفسي بحكم الاختصاص .

نستنتج من هذا الجدول أن الاتصال أستاذ ————— تلميذ يمكن أن يتعدى إلى أطراف أخرى حسب مقتضيات المواقف و طبيعتها ، و بالتالي فهو يتميز ببراء في المواضيع و الأطراف و الاتجاهات ، مما يدعم آليات التنسيق و التشاور و التعاون بين هذه الأطراف من جهة ، و يساعد التلميذ من جهة أخرى على تجاوز العقبات و المعوقات التي قد تعرقل مساره الدراسي ، و تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة معا.

الجدول رقم 12 : الإطلاع على لوحة الإعلانات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	77.10
لا	8	22.90
المجموع	35	100



الإطلاع على لوحة الإعلانات

أجابت نسبة 77.10 % من الأساتذة المبحوثين بأنها تطلع على لوحة الإعلانات بانتظام في حين أن نسبة

22.90 % أكدت بأنها لا تفعل ذلك بانتظام ، مما يدل على سهولة الاتصال و سهولة المعلومات داخل

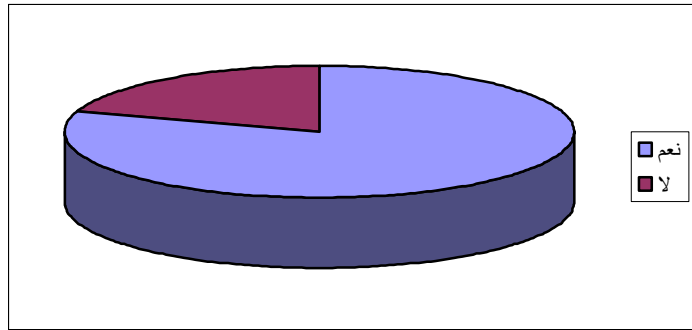
المؤسسة التربوية ، كما يؤكد أيضا على أن الأساتذة يولون أهمية كبرى لمختلف المستجدات و الأحداث التي

تطرأ على محيطهم التنظيمي ، حيث يحاولون الإطلاع عليها من خلال لوحة الإعلانات التي تعتبر حلقة

الوصل بينهم و بين الإدارة في التعرف على كل ما يستجد من معلومات و ما يطرأ من أحداث و تغيرات .

الجدول رقم 13 : الموقع المناسب

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	80
لا	7	20
المجموع	35	100



المكان المناسب

أجابت نسبة 80 % من المبحوثين بأن موقع لوحة الإعلانات مناسب و يسهل الإطلاع عليه ، في حين

قدرت نسبة 20 % منهم بأن موقعها غير مناسب .

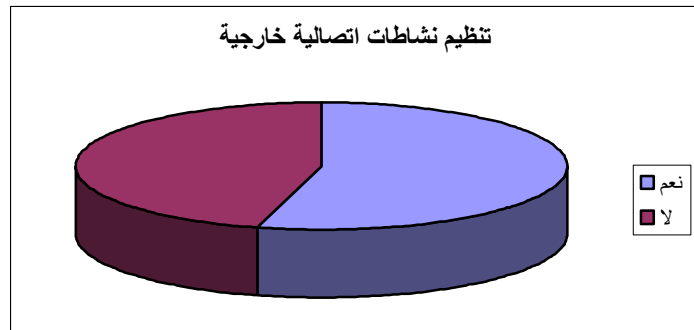
هذه النتيجة تؤكد على أن لوحة الإعلانات تؤدي دورها المنوط بها على أكمل وجه ، لأن موقعها مناسب

للإطلاع عليها من طرف الأساتذة المبحوثين ، و بالتالي فهي تضمن لهم سيولة و سهولة في تدفق المعلومات

و المستجدات و تمكنهم من إزالة كل غموض و لبس قد يخلق جوا من الصراع و التوتر داخل التنظيم .

الجدول رقم 14 : تنظيم نشاطات اتصالية خارجية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	54.3
لا	16	45.7
المجموع	35	100

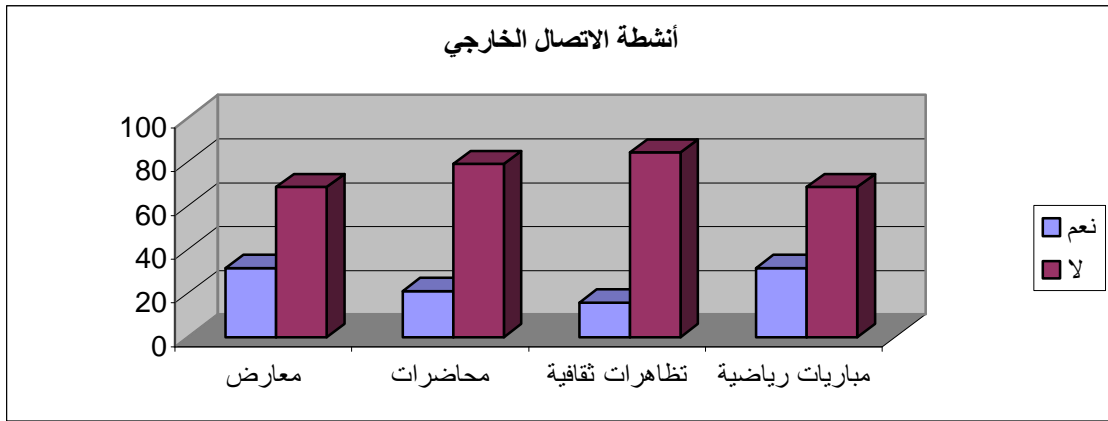


نسبة 54.3 % من المبحوثين أجابت بأن هناك نشاطات اتصالية تنظم من طرف المؤسسة لتعريف الجمهور الخارجي بها ، في حين أكدت نسبة 45.70 % بأن مؤسستهم لا تقوم بأي نشاط اتصالي خارجي. هذا يؤكد على أن هناك نوع من الأنشطة الاتصالية الخارجية تمارسها المؤسسة لكسب الثقة و تأييد جمهورها الخارجي و تحسين صورتها لديه .

إن هذه الأنشطة التي تدخل في نطاق الاتصال الخارجي للمؤسسة تهدف إلى تعريف جمهورها بها و بأهدافها ، و محاولة كسب ثقته و تأييده لها . و إن انعدام هذه الأنشطة قد يعيق تطور المؤسسة لأن انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي يعتبر حتمية و ضرورة تنظيمية لنموها و تطور أهدافها و وظائفها .

الجدول رقم 14-1 : في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الأنشطة ؟

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
معارض	6	31.57	13	68.42	19	100
محاضرات	4	21.05	15	78.94	19	100
تظاهرات ثقافية	3	15.78	16	84.21	19	100
مباريات رياضية	6	31.57	13	68.42	19	100



بالنسبة لأنشطة الاتصال الخارجي التي تقوم بها المؤسسة أكدت نسبة 31.57 % من المبحوثين أن المباريات الرياضية و المعارض هي من أهم هذه الأنشطة ، في حين أجابت نسبة 21.05 % بأنها تتمثل في المحاضرات ، و نسبة 15.78 % أجابت بأنها تنحصر في التظاهرات الثقافية المختلفة .

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة تعاني من نقص و قصور ف أنشطة الاتصال الخارج ، مما

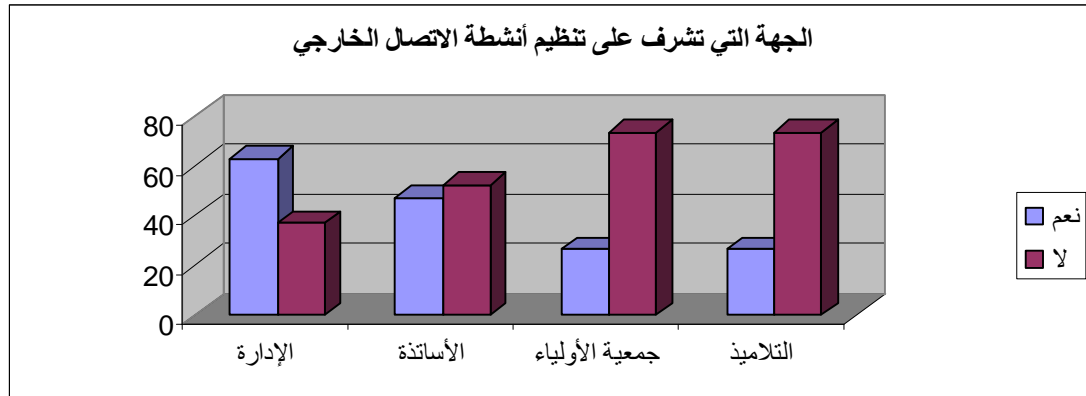
يضعف علاقتها بالجمهور الخارجي و يضيف نوعا من الضبابية و الغموض على صورتها لديهم .

كما أن وسائل الاتصال الخارجي المعتمدة من طرف المؤسسة التربوية تكتفي فقط ببعض وسائل العلاقات

العامّة ، كالمعارض و المحاضرات و الندوات و التظاهرات ، و لا يتعداه ذلك إلى وسائل أخرى .

الجدول رقم 15 : الجهة التي تشرف على تنظيم أنشطة الاتصال الخارجي

الجهة	الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الإدارة	12	63.15	7	36.84	19	100	
الأساتذة	9	47.36	10	52.63	19	100	
جمعية الأولياء	5	26.31	14	73.68	19	100	
التلاميذ	5	26.31	14	73.68	19	100	

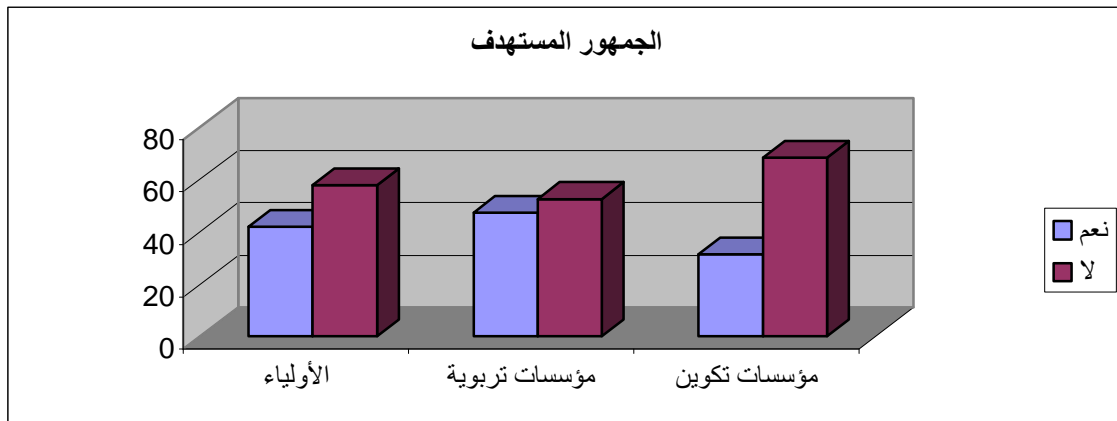


أجابت نسبة 63.15 % من المبحوثين المجيبين بنعم في الجدول السابق بأن الإدارة هي التي تشرف على تنظيم أنشطة الاتصال الخارجي ، و نسبة 47.36 % أكدت بأن الأساتذة هم الذين يشرفون على هذه العملية ، أما نسبة 26.31 % فقد أجابت بأن التلاميذ و جمعية الأولياء هي الطرف المنظم لهذه الأنشطة ، مما يؤكد على تعدد الجهات و الأطراف المنظمة لهذه العملية ، على الرغم من احتكار الإدارة للنصيب الأوفر منها .

إن تعدد هذه الجهات المنظمة قد يخدم المؤسسة ، حيث تتعدد الطروحات و الأفكار تعدد مصادر الأنشطة ، كما أن هذا التنوع من شأنه أن يجلب للمؤسسة شركاء من مختلف القطاعات .

الجدول رقم 16 : الجمهور المستهدف

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الإحتمال الأولياء	8	42.10	11	57.89	19	100
مؤسسات تربوية	9	47.36	10	52.63	19	100
مؤسسات تكوين	6	31.57	13	68.42	19	100

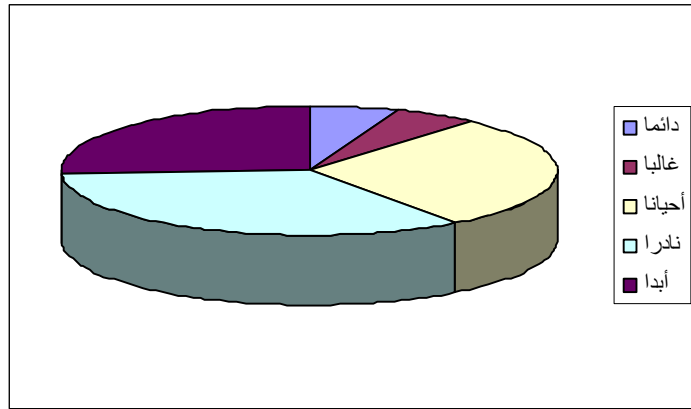


في هذا الجدول أكدت نسبة 47.36% من المجيبين بنعم أن المؤسسات التربوية هي الجمهور المستهدف بأنشطة الاتصال الخارجي ، في حين أجابت نسبة 42.10% بأن الجمهور المستهدف يتمثل في الأولياء ، و نسبة 31.57% أكدت بأن الجمهور المعني هو مؤسسات التكوين المختلفة .

و من هنا فإن تنوع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة التربوية يضمن لها شركاء خارجيين متعددين يفهمون أهدافها و واقعها و يطلعون على صورتها الحقيقية و يساهمون في تطوير و إثراء وظائفها

الجدول رقم 17 : تفاعل المؤسسة مع المناسبات المختلفة

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	2	5.70
غالبا	2	5.70
أحيانا	10	28.60
نادرا	12	34.30
أبدا	9	25.70
المجموع	35	100



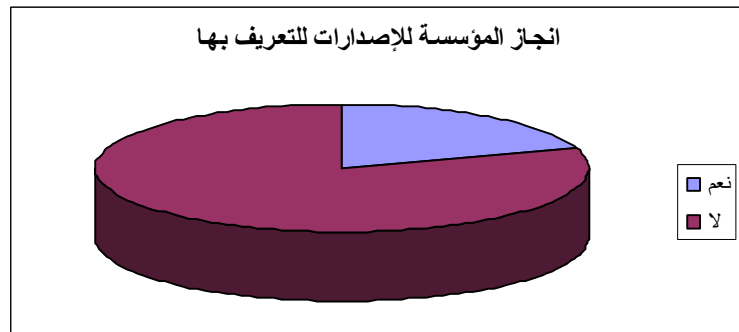
تفاعل المؤسسة مع المناسبات المختلفة

ترى نسبة 34.30 % من الأساتذة المبحوثين بأن مؤسستهم نادرا ما تتفاعل مع المناسبات الدينية و الوطنية . في حين أكدت نسبة 28.60 % أن هذا التفاعل أحيانا ما يتم ، و ذكرت نسبة 25.70 % أن ذلك لا يتم أبدا في حين أجابت نسبة 5.70 % أن ذلك يتم إما دائما و إما غالبا .

نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسة التربوية نادرة التفاعل مع مختلف المناسبات سواء الدينية أو الوطنية ،
هذه المناسبات التي تكون عادة فرصة سانحة للمؤسسة للتعريف بنفسها و تلميع صورتها سواء لدى جمهورها
الداخلي (تلاميذ ، أساتذة ، موظفون ، عمال) أو جمهورها الخارجي (أولياء ، مؤسسات تربوية ،
مؤسسات أخرى) مما قد يجعل العلاقة بين المؤسسة و جمهورها تتسم بالغموض و الضبابية و عدم الفهم
المتبادل ، و بالتالي قد يعيق ذلك عملية التواصل بينهما .

الجدول رقم 18 : إنجاز المؤسسة للإصدارات للتعريف بها

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	7	20
لا	28	80
المجموع	35	100



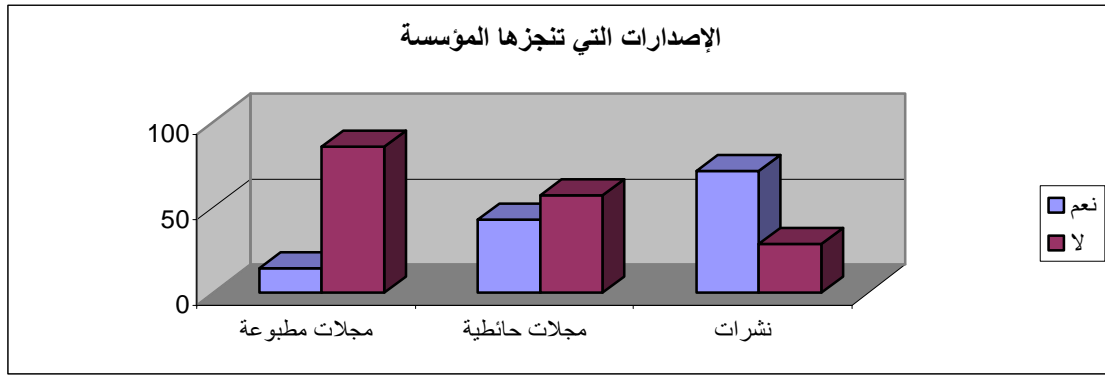
أجابت نسبة 80 % من المبحوثين أن مؤسستهم لا تقوم بإنجاز أي إصدارات مطبوعة للتعريف بها و بأنشطتها و بأهدافها ، في حين أجابت نسبة 20% بأنها تقوم بإنجاز هذه المطبوعات و المجالات .

هذا يقودنا إلى استنتاج مفاده أن المؤسسة التربوية تتعذر بها تقريبا أنشطة الاتصال المكتوبة و المطبوعة و التي تعرف بها و تحسن صورتها سواء لدى جمهورها الداخلي أو الخارجي ، و بالتالي تتعذر بها أيضا عمليات و وظائف تنظيمية كالتخطيط للاتصال و العلاقات العامة .

هذا القصور قد يكون من المعوقات الأساسية لفعالية العمليات و الأنشطة الاتصالية المختلفة التي تعتبر ضرورية للقيام بها و التخطيط لها و تقييمها في أي تنظيم .

الجدول رقم 18-1 : في حالة نعم ما هي هذه الإصدارات؟

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
مجلات مطبوعة	1	14.28	6	85.71	7	100
مجلات حائطية	3	42.85	4	57.14	7	100
نشرات	5	71.42	2	28.57	7	100



من خلال نتائج هذا الجدول أكدت نسبة 71.42 % من المجيبين بنعم أن هذه الإصدارات تتمثل في

النشرات في حين أكدت نسبة 42.85 % أنها تتمثل في المجلات الحائطية، و أجابت نسبة 14.28 %

بأنها تقتصر على المجلات المطبوعة .

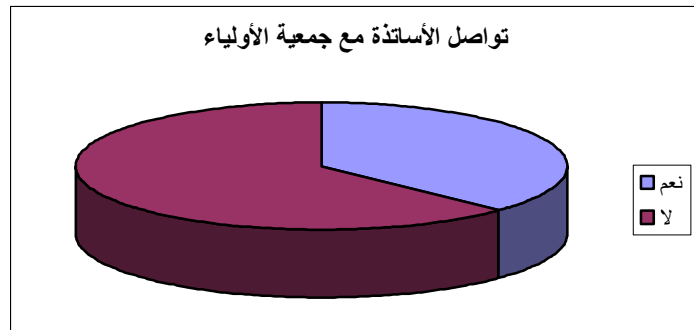
و رغم وجود هذه الوسائل الإعلامية المختلفة لتحقيق التواصل بين المؤسسة و جمهورها (الداخلي و

الخارجي) فإنها تعتبر غير كافية و غير فعالة لبلوغ أهداف المؤسسة المختلفة لأن وتيرة إنجاز هذه الأنشطة

متباطئة و كمية ضخ المعلومات قليلة .

الجدول رقم 19 : تواصل الأساتذة مع جمعية أولياء

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	37.10
لا	22	62.90
المجموع	35	100

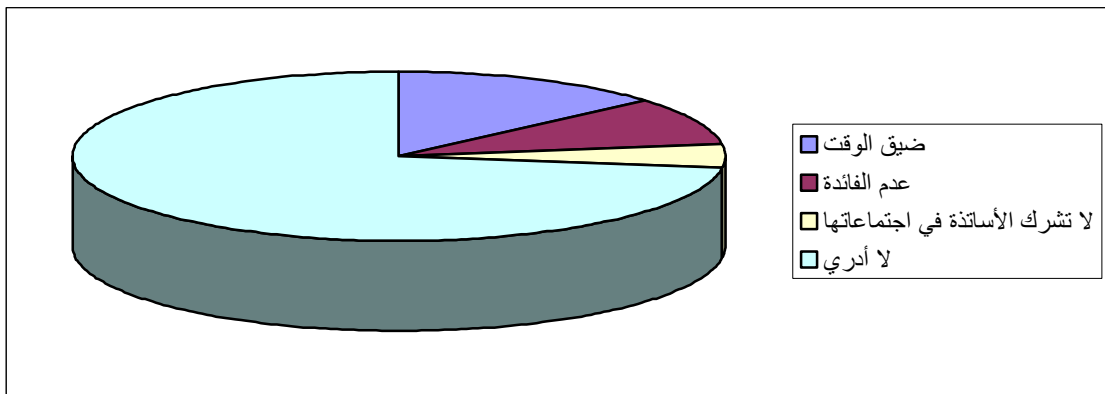


أكدت نسبة 62.90 % من الأساتذة المبحوثين أن تواصلها مع جمعية أولياء التلاميذ غير منتظم ، في حين أكدت نسبة 37.10% بأن طبيعة هذا التواصل دورية و منتظمة .

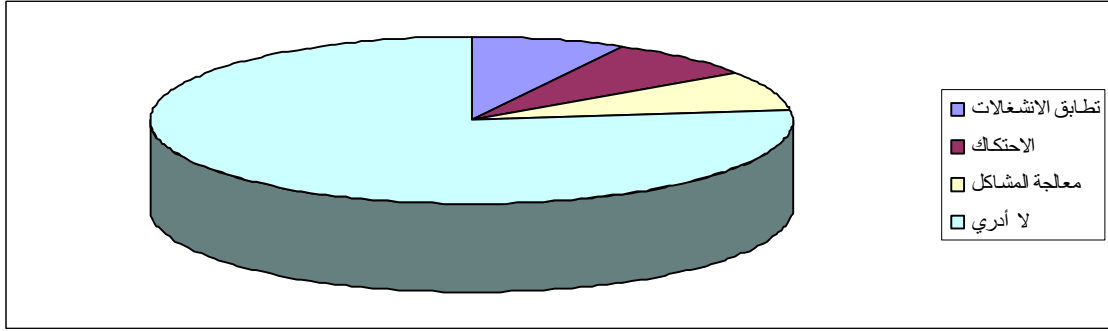
و رغم أن جمعية أولياء التلاميذ تعتبر من أهم الأطراف الفاعلة في المؤسسة التربوية ، إلا أن علاقتها و تواصلها مع الأساتذة يتميز بالفتور و الانقطاع أحيانا ، فالعلاقة بينهما لم تصل بعد إلى مستوى يسمح لهما بتبادل الأفكار و طرح النقاش و التشاور في كل ما يتعلق بالنواحي التربوية للمؤسسة لتفعيل النشاط التربوي بها ، و هي لا تخرج عن نطاق اللقاءات المناسباتية النادرة فقط .

الجدول رقم 19-1 : في كلتا الحالتين لماذا؟

	النسبة	التكرار	الإجابة
في حالة الإجابة بـ " لا "	13.63	3	ضيق الوقت
	9.09	2	عدم الفائدة
	4.54	1	لا تشرك الأساتذة في اجتماعاتها
	72.72	16	لا أدري
	100	22	المجموع
في حالة الإجابة بـ " نعم "	7.69	1	تطابق الانشغالات
	7.69	1	الاحتكاك
	7.69	1	معالجة المشاكل
	76.92	10	لا أدري
	100	13	المجموع



أسباب عدم التواصل



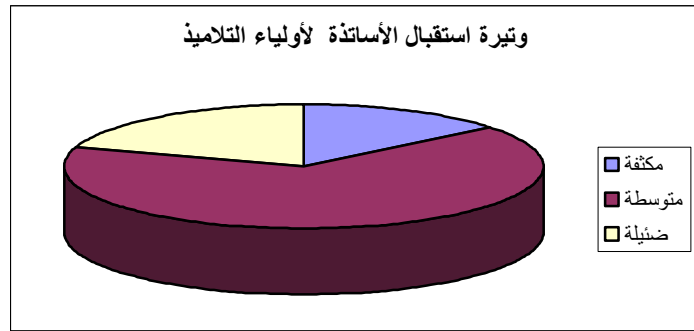
أسباب التواصل

بالنسبة للمجيبين بـ "لا" فإن نسبة 72.72 % منهم لا تدري لماذا ينعدم التواصل مع جمعية أولياء التلاميذ ، في حين أجابت نسبة 13.63 % بأن السبب يرجع لضيق الوقت و كثرة الانشغالات ، كما أجابت نسبة 9.09 % منهم بعدم الفائدة و الجدوى ، أما نسبة 4.54 % فأجابت بأن جمعية أولياء التلاميذ لا تعلم الأساتذة باجتماعاتها و لا تشركهم فيها .

أما بالنسبة للمجيبين بنعم فإن نسبة 76.92 % ليست لديها إجابة حول تواصلها مع الجمعية ، أما نسبة 7.69 % فأوعزت ذلك إما إلى تطابق الانشغالات ، أو إلى ضرورة الاحتكاك بين الطرفين ، و إما إلى ضرورة معالجة المشاكل المعاشة في المؤسسة .

الجدول رقم 20 : وتيرة استقبال الأساتذة للأولياء

الإجابة	التكرار	النسبة
مكتفة	5	14.30
متوسطة	23	65.70
ضئيلة	7	20
المجموع	35	100



أكدت نسبة 65.70 % أن وتيرة استقبال الأساتذة لأولياء متوسطة في حين أجابت نسبة 20 % بأنها

ضئيلة ، كما أجابت نسبة 14.30 % بأنها مكتفة .

هذا يعبر عن وجود تواصل بين الأساتذة و الأولياء حتى و لو كان بوتيرة متوسطة ، لكنه يعود بنتائج إيجابية

على مردود المؤسسة ، و يدعم علاقتها مع أهم طرف من جمهورها الخارجي و هو أولياء التلاميذ .

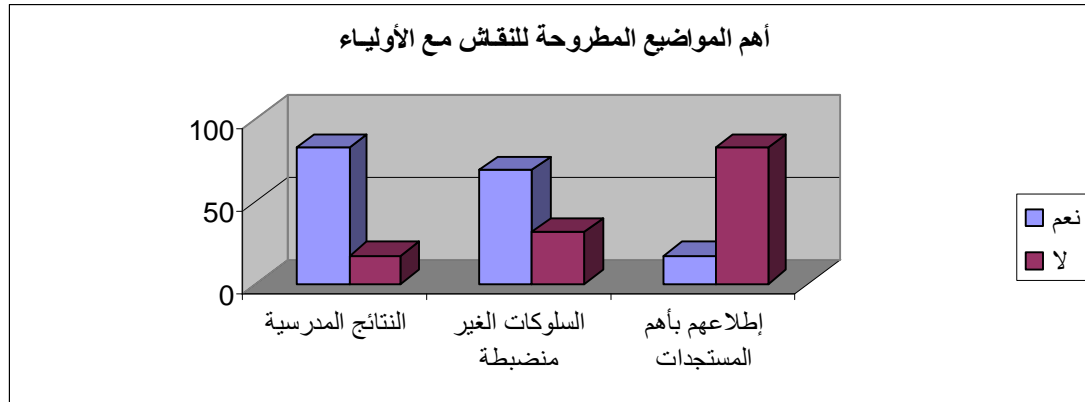
إن العلاقة بين أولياء التلاميذ و المؤسسة كلما كانت متينة و مترابطة كلما ساعدت المؤسسة على

تحقيق أهدافها و رفع مردودها و تحسين صورتها في الداخل و الخارج ، لأن أولياء التلاميذ طرف مهم في

حياة المؤسسة ، و إشراكهم و تواصلهم معها من شأنه أن يساعدها على تفعيل الحياة التربوية بها .

الجدول رقم 21 : أهم المواضيع المطروحة للنقاش مع الأولياء

الإجابة الاحتمال	نعم	%	لا	%	المجموع	% 100
النتائج المدرسية	29	82.85	6	17.14	35	100
السلوكات الغير منضبطة	24	68.57	11	31.42	35	100
إطلاعهم بأهم المستجدات	6	17.14	29	82.85	35	100



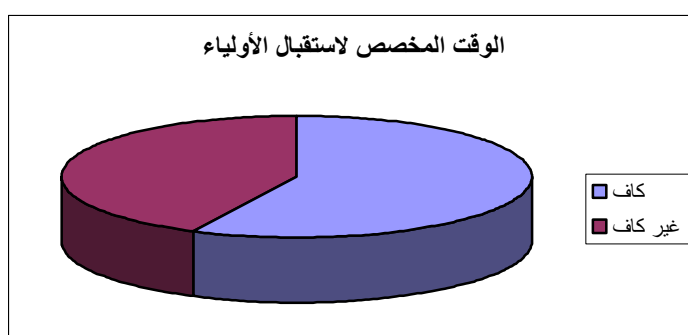
الشكل رقم 35

من خلال نتائج هذا الجدول نرى أن نسبة 82.85 % من الأساتذة المبحوثين أن النتائج المدرسية للتلاميذ من أهم المواضيع المطروحة للنقاش مع أوليائهم ، أما السلوكات غير المنضبطة فقد أجابت نسبة 68.57 % من العينة بأنهم موضوع مطروح للنقاش مع الأولياء ، في حين أجابت نسبة 17.14 % بأنها تقوم بإطلاع الأولياء بأهم المستجدات في المؤسسة أثناء الاستقبال .

نستنتج من هذا أن هناك ثراء أو تنوع في المواضيع المطروحة للتشاور و النقاش و المتابعة بين الأولياء و الأساتذة ، فالنتائج المدرسية للتلاميذ تحتل صدارة الاهتمام باعتبارها العامل الأساسي لتحقيق مردود أحسن للمؤسسة و بلوغ أهدافها المسطرة يليه عامل آخر و هو السلوكات غير المنضبطة للتلاميذ التي يجب أن تعدل حتى لا تخلق جوا من التوتر و الصراع داخل المؤسسة من شأنه يوكن معوقا لفعالية العملية الاتصالية بين الأستاذ و التلميذ و بالتالي مؤثرا على نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها و غاياتها المسطرة .

الجدول رقم 22 : الوقت المخصص لاستقبال الأولياء

الإجابة	التكرار	النسبة
كاف	20	57.10
غير كاف	15	42.90
المجموع	35	100



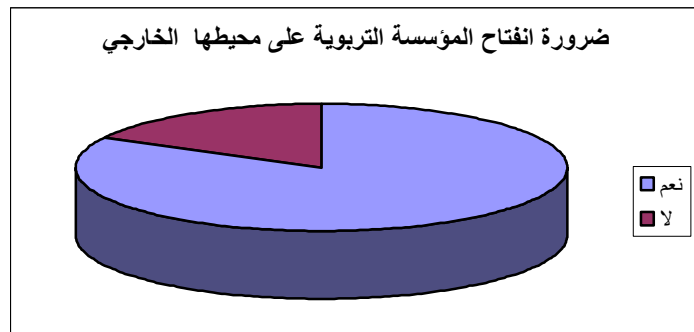
الشكل رقم 36

ترى نسبة 57.10 % من الأساتذة المبحوثين بأن الوقت المخصص لاستقبال الأولياء كاف ، في حين أجابت نسبة 42.90 % بأنه غير كاف .

إن نسبة 42.90 % من الأساتذة المبحوثين التي تؤكد على عدم كفاية الوقت المخصص لاستقبال الأولياء ، تعبر نسبياً عن وجود عائق أمام عملية التواصل بين الطرفين ، لأن الوقت يعتبر من أهم العوامل المساعدة على نجاح عملية الاتصال و لبلوغ الرسالة الإعلامية مداها دون زيف أو تحريف ، و بالمقابل فإن نسبة 57% التي أكدت على أن الوقت المخصص كان تبدو أكثر تفاعلاً و تعبر بدورها على أن العلاقة التواصلية بين الطرفين تأخذ نصيبها من الوقت الكافي الذي يساعد على إنجاح التشاور و النقاش و تبادل الآراء ، و إيصال رسائل واضحة و محددة المعاني .

الجدول رقم 23 : ضرورة انفتاح المؤسسة التربوية على محيطها الخارجي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	82.90
لا	6	17.10
المجموع	35	100



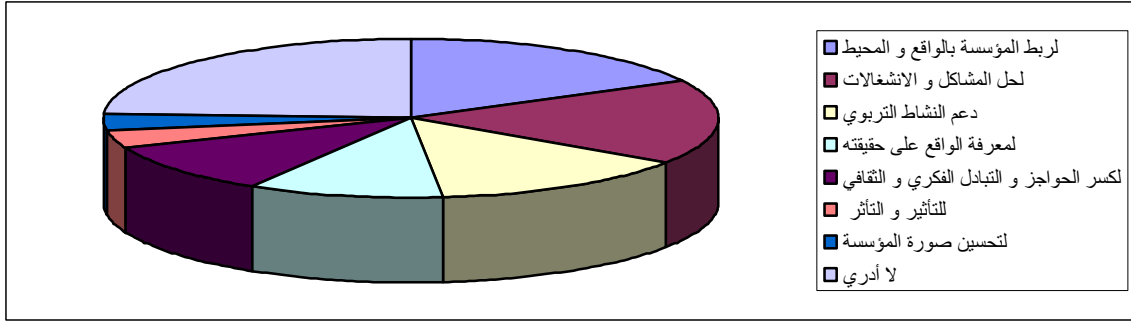
الشكل رقم 37

أجابت نسبة 82.90 % من المبحوثين أنه من الضروري أن تنفتح المؤسسة التربوية على محيطها الخارجي ، بينما ترى نسبة 17.10 % منهم بأن هذا الانفتاح ليس ضروريا .

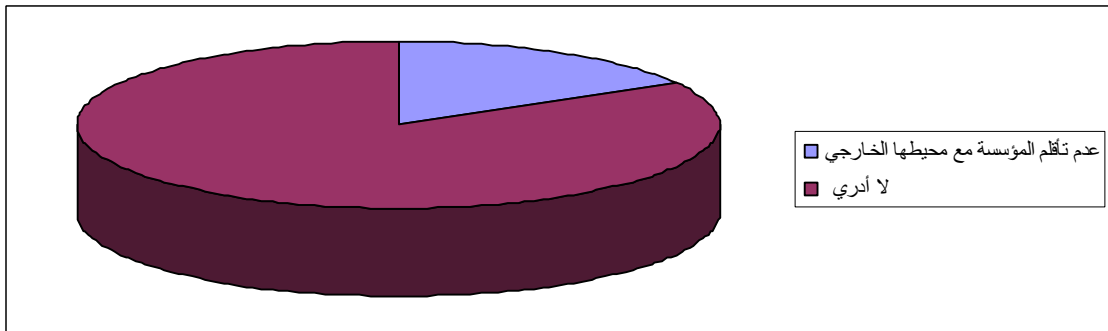
إن نسبة 82.90 % المعبرة عن ضرورة انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي تعبر عن حتمية و ضرورة تنظيمية ، لأن التنظيم الذي لا يفتح على محيطه و بيئته الخارجية ، لا ينمو و لا يتطور و بالتالي يفشل في أداء مهامه و وظائفه ، و في تحقيق أهدافه ، لأن التنظيمات كائنات اجتماعية من الضروري أن تتفاعل مع محيطها الخارجي ، حيث تؤثر فيه و تتأثر به .

الجدول رقم 23-1 : في كلتا الحالتين لماذا ؟

	النسبة	التكرار	الإجابة
في حالة الإجابة بـ "نعم"	17.24	5	لربط المؤسسة بالواقع و المحيط
	17.24	5	لحل المشاكل و الانتشغالات
	13.79	4	دعم النشاط التربوي
	10.34	3	لمعرفة الواقع على حقيقته
	10.34	3	لكسر الحواجز و التبادل الفكري و الثقافي
	3.44	1	للتأثير و التأثير
	3.44	1	لتحسين صورة المؤسسة
	24.13	7	لا أدري
	100	29	المجموع
في حالة الإجابة بـ "لا"	16.66	1	عدم تأقلم المؤسسة مع محيطها الخارجي
	83.33	5	لا أدري
	100	6	المجموع



الشكل رقم 38 : ضرورة انفتاح المؤسسة التربوية على محيطها الخارجي



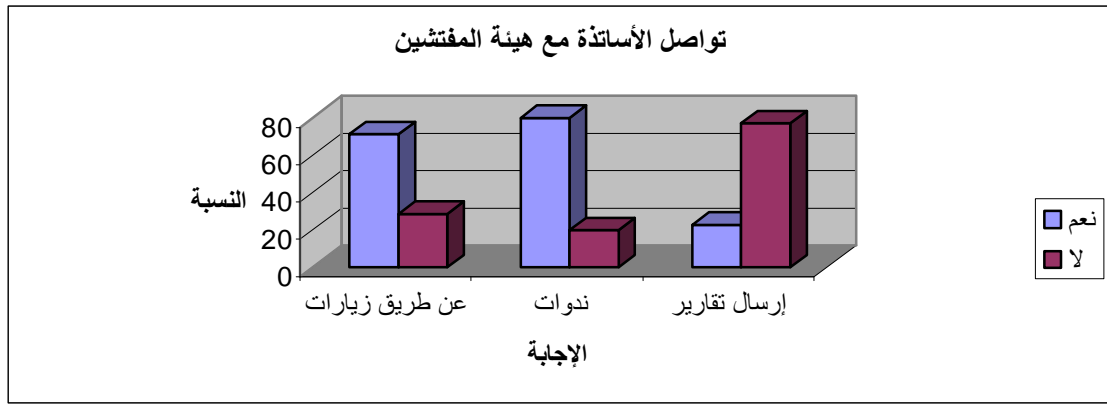
الشكل رقم 39 : عدم انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي

نسبة 23.16 % من المجيبين بنعم لا تملك إجابة محددة لضرورة انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي ، بينما ترى نسبة 17.24 % منهم أن ذلك ضروري لربط المؤسسة بالواقع و المحيط ، و أيضا لحل المشاكل و الانشغالات التي تواجه المؤسسة التربوية ، أما نسبة 13.79 % فتري أن ذلك ضروري لدعم النشاط التربوي للمؤسسة ، أما نسبة 10.34 % منهم فتؤكد أن انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي يساعدها على كسر الحواجز و التبادل الفكري و الثقافي من جهة ، و من جهة ثانية لمعرفة الواقع على حقيقته ، و في الأخير نسبة 3.44 % أجابت إن ذلك ضروري للتأثير و أيضا لتحسين صورة المؤسسة لدى المحيط الخارجي .

أما بالنسبة للمجيبين بـ"لا" فإن نسبة 83.33 % لا تملك تبريرا واضحا لإجابتها ، بينما نسبة 16.66 % تؤكد أن السبب يعود إلى عدم تأقلم المؤسسة مع محيطها الخارجي .

الجدول رقم 24 : تواصل الأساتذة مع هيئة التفتيش

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%	الإجابة
							الاحتمال
عن طريق زيارات	25	71.42	10	28.57	35	100	
ندوات	28	80	7	20	35	100	
إرسال تقارير	8	22.85	27	77.14	35	100	



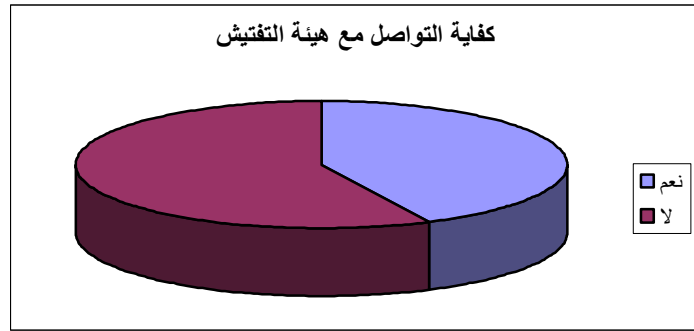
الشكل رقم 40

نسبة 80 % من الأساتذة المبحوثين تؤكد أن تواصلها مع هيئة التفتيش يكون عن طريق الندوات ، بينما نسبة 71.42 % أجابت بأن ذلك يكون عن طريق الزيارات في حين نسبة 22.90 % أكدت أن ذلك يكون عن طريق إرسال التقارير .

نستنتج من هذا الجدول أن الزيارات الميدانية هي أهم وسائل الاتصال بين الأساتذة و هيئة التفتيش ، مما يدعم العلاقة التواصلية بينهما ، لأن الاتصال وجها لوجه من شأنه أن يقضي على كثير من نقاط الغموض و سوء الفهم ، و يساعد على اكتشاف النقائص و إمكانية معالجتها تبادلياً ، كما أن الندوات أيضا اعتبرت في نظر المبحوثين من أهم وسائل الاتصال و التي بدورها تعالج النقائص البيداغوجية و تعطي للأساتذة قدرة أكبر في التحكم في المناهج و البرامج و الوسائل التعليمية .

الجدول رقم 25 : كفاية التواصل مع هيئة التفتيش

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	42.90
لا	20	57.10
المجموع	35	100

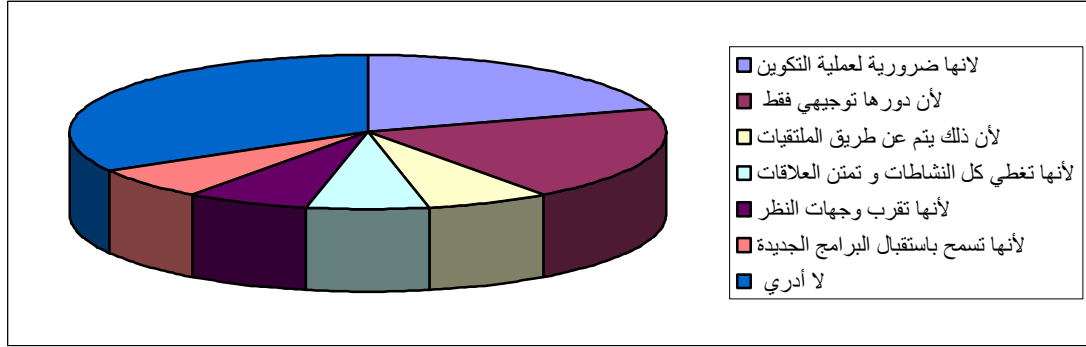


الشكل رقم 41 :

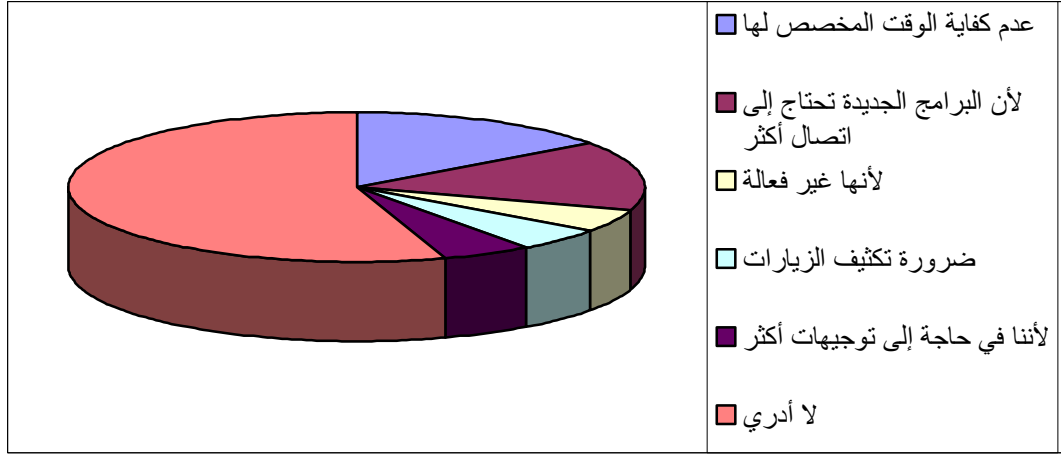
نسبة 57.10 % من المبحوثين ترى أن كل الوسائل السابق ذكرها في الجدول رقم 24 غير كافية للتواصل مع هيئة التفتيش ، في حين أن نسبة 42.90 % منهم ترى أنها كافية ، نستنتج من ذلك أن هذه الوسائل المستخدمة للاتصال بين الأساتذة و المفتشين غير فعالة نسبيا فهي رغم تنوعها و اعتمادها على الاتصال المباشر (وجهها لوجه) إلا أنها حسب المبحوثين لا تحقق فعالية كبيرة في نجاح العملية التواصلية الطرفين و بالتالي فهم يحتاجون إلى وسائل و قنوات أكثر فعالية و مصداقية تساعد على إزالة الغموض و اللبس الذي قد يكتنف بعض مهامهم .

الجدول رقم 25 : في كلتا الحالتين لماذا ؟

	النسبة	التكرار	الإجابة
في حالة الإجابة بـ "نعم"	20	3	لأنها ضرورية لعملية التكوين
	20	3	لأن دورها توجيهي فقط
	6.66	1	لأن ذلك يتم عن طريق الملتقيات
	6.66	1	لأنها تغطي كل النشاطات و تمتن العلاقات
	6.66	1	لأنها تقرب وجهات النظر
	6.66	1	لأنها تسمح باستقبال البرامج الجديدة
	33.33	5	لا أدري
	100	15	المجموع
في حالة الإجابة بـ "لا"	15	3	عدم كفاية الوقت المخصص لها
	15	3	لأن البرامج الجديدة تحتاج إلى اتصال أكثر
	5	1	لأنها غير فعالة
	5	1	ضرورة تكثيف الزيارات
	5	1	لأننا في حاجة إلى توجيهات أكثر
	55	11	لا أدري
	100	20	المجموع



الشكل رقم 42 : كفاية التواصل مع هيئة التفتيش

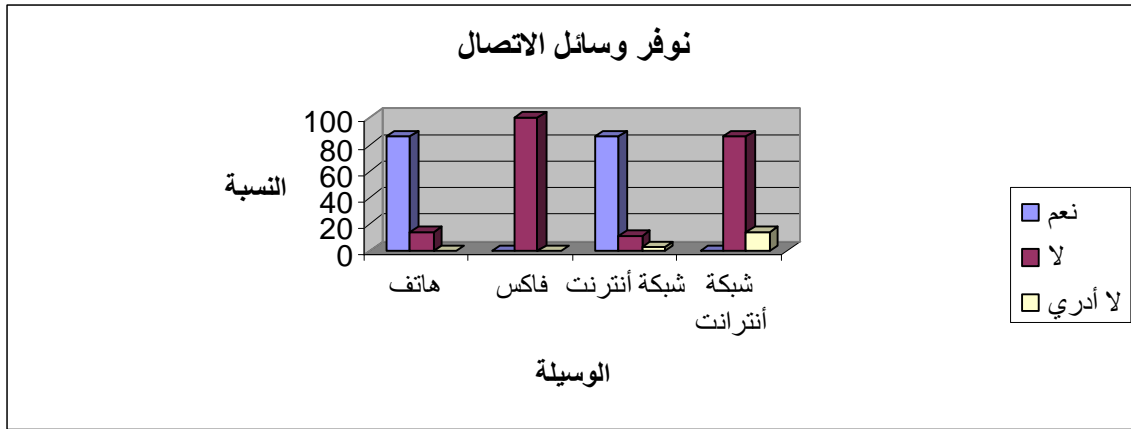


الشكل رقم 43 : عدم كفاية التواصل مع هيئة التفتيش

بالنسبة للمجيبين بنعم فإن نسبة 20 % منهم تؤكد أن ذلك كاف لأن العملية ضرورية لتكوين الأساتذة ، و لأنه دور هذه العلاقة توجيهي فقط ، أما نسبة 6.66 % فأجابت إجابات متعددة و مختلفة منها من أكدت على أن ذلك تمتين العلاقات و أخرى أن ذلك يقرب وجهات النظر... الخ بينما نسبة 33.33 % ليس لديها مبرر لإجابتها .

أما بالنسبة للمجيبين بـ"لا" فإن نسبة 15 % ترى أن ذلك غير كاف لعدم كفاية الوقت المخصص لها ، و أن البرامج الجديدة تحتاج لاتصال أكثر أما 5 % منهم فيطرحون عدة أسباب منها مثلا أن الأساتذة في حاجة إلى توجيهات أكثر... الخ بينما نسبة 55 % منهم ليست لديها مبررات لإجابتها .

الإجابة / الوسيلة	نعم	%	لا	%	لا أدري	%	المجموع	%
هاتف	30	85.70	5	14.30	00	00	35	100
فاكس	00	00	35	100	00	00	35	100
شبكة أنترنت	30	85.70	4	11.40	1	2.90	35	100
شبكة أنترانت	00	00	30	85.70	5	14.28	35	100

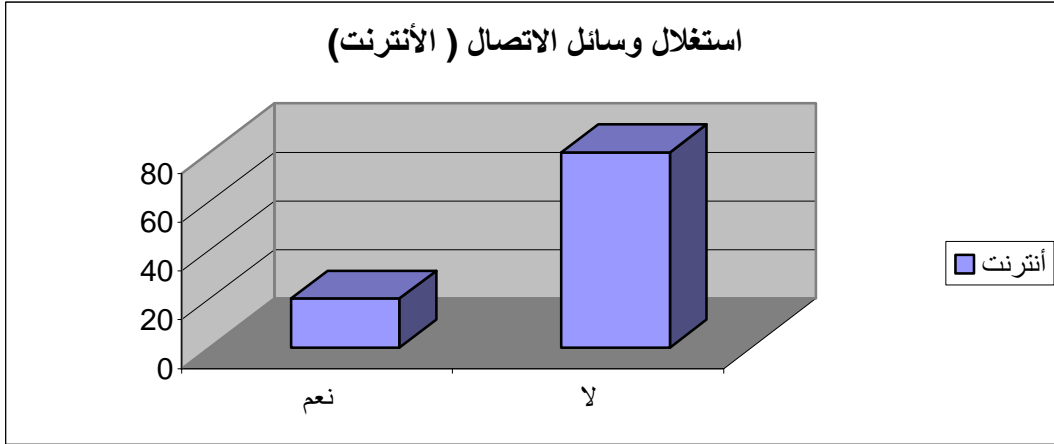


الشكل رقم 45 :

نسبة 85.70 % من المبحوثين أجابت بأن مؤسساتهم تتوفر على جهاز هاتف و شبكة أنترنت ، في حين يندم وجود جهاز فاكس و شبكة أنترانت بالمؤسسة التربوية .
 إن وجود شبكة أنترنت بالمؤسسة يسمح لها بالانفتاح الواسع على محيطها الخارجي ليس المحلي فقط بل حتى المحيط العالمي و يسهل لكافة أعضاء الجماعة التربوية الإطلاع على أعم المستجدات في القطاع التربوي و التعليمي و بالتالي إثراء معارفهم و مكتسباتهم العلمية و التربوية ، هذا من شأنه الرفع من المردود التربوي و مساعدة المؤسسة على تحقيق نتائج أفضل .

الجدول رقم 27 : استغلال وسائل الاتصال (الإنترنت)

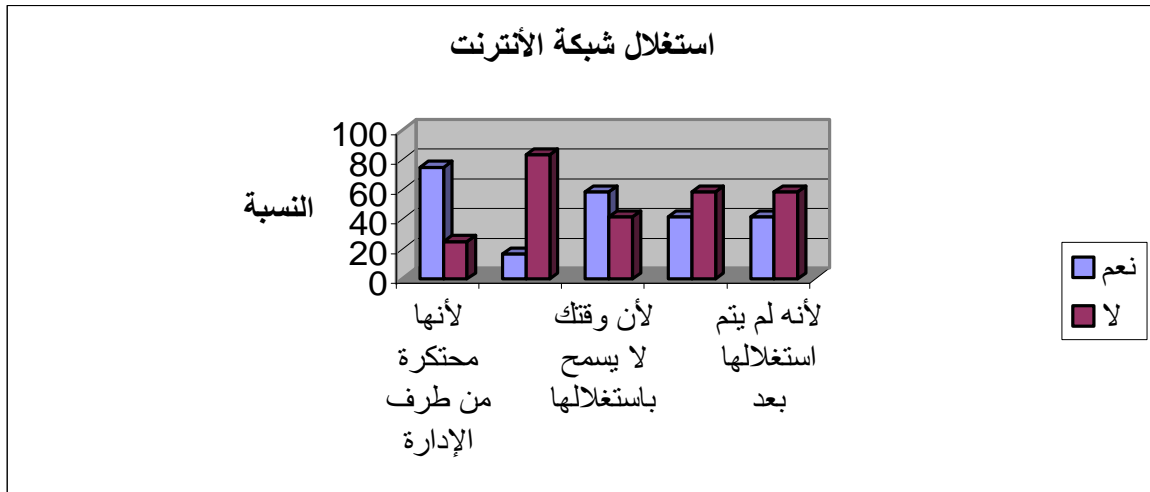
الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الوسيلة						
أنترنت	6	20	24	80	30	100



الشكل رقم 46 :

تؤكد نسبة 20 % من المبحوثين على أنها تستغل شبكة الانترنت في أداءها لنشاطاتها اليومية بالمؤسسة ، في حين نسبة 80 % منهم لا تستغلها .
 إن وجود وسائل اتصال متطورة بالمؤسسة من شأنها أن تضمن سيولة معلوماتية رفيعة ، لكن عدم استغلالها من طرف أعضاء التنظيم في أداء مهامهم و نشاطاتهم اليومية يعتبر من المعوقات الرئيسية للاتصال و بالتالي تبقى هذه الوسائل عديمة الجدوى و الفعالية و عاجزة عن تحقيق المهام المطلوبة .

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الاحتمال						
لأنها محتكرة من طرف الإدارة	18	75	6	25	24	100
لأنها معطلة دائما	4	16.66	20	83.33	24	100
لأن وقتك لا يسمح باستغلالها	14	58.33	10	41.66	24	100
لأن نشاطك لا يسمح باستغلالها	10	41.66	14	58.33	24	100
لأنه لم يتم استغلالها بعد	10	41.66	14	58.33	24	100



الش

الشكل رقم 47 :

جابت نسبة 75 % من المبحوثين الذين لا يستغلون شبكة الإنترنت أن السبب يعود على احتكارها من طرف الإدارة ، في حين ترى نسبة 58.33 % أن وقتها لا يسمح باستغلالها ، فيما ترى نسبة 41.66 % أن نشاطها لا يحتاج لاستخدام شبكة الانترنت أو أنها غير مستغلة بعد . نستنتج من هذا الجدول أنه على الرغم من توفر وسائل اتصال متطورة إلا أنها تبقى غير مستغلة و عديمة الجدوى و ذلك لعدة أسباب فمنها ما يتعلق باحتكار الإدارة لهذه الوسيلة ، و بالتالي يمكن أن تكون القيادة قيادة دكتاتورية غير منفتحة تمنع غيرها من أعضاء التنظيم من استغلال وسائل المؤسسة لأداء مهامهم و خدمة أهدافهم و أهداف التنظيم .

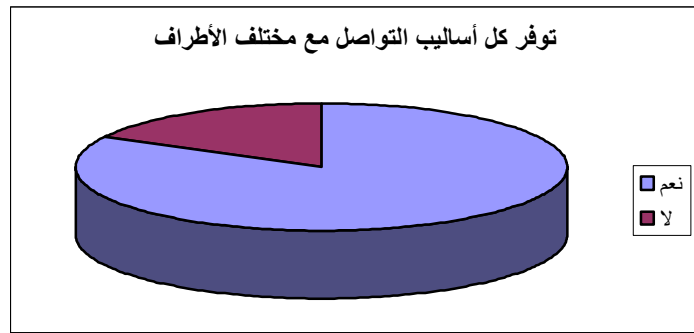
الفصل الخامس

و قد يرجع السبب أيضا إلى عدم رغبة الاساتذة في استغلال هذه الوسيلة المتطورة تقنيا نظرا لأن وقتهم لا يسمح بذلك أو أن نشاطهم التعليمي لا يتطلب استغلالها ؟ و بالتالي يكون هنا التقصير من جانب الأساتذة في التحكم و استغلال أداة و وسيلة جد فعالة من وسائل الاتصال تساهم في إثراء الحياة التربوية و المعرفية للمؤسسة و مساعدتها على رفع مردودها .

و في الأخير قد يعود السبب لعدم استعمال شبكة الانترنت في أداء وظائفهم و نشاطاتهم إلا أنها ليست مستغلة بعد تقنيا أو بحكم أنها معطلة و بالتالي يرجع التقصير إلى الإدارة لأنها تقاعست على تشغيل هذه الوسيلة الهامة .

الجدول رقم 28: توفر كل أساليب التواصل مع مختلف الأطراف

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	82.90
لا	6	17.10
المجموع	35	100

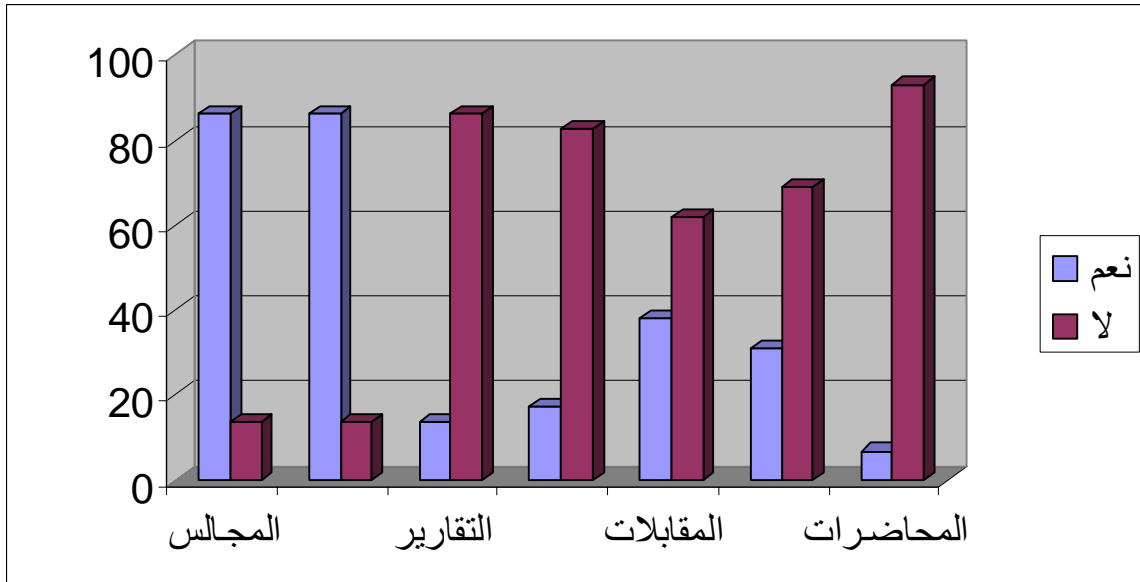


الشكل رقم 48

إن نسبة 82.90 % من العينة تؤكد على أنه تتوفر لديها كافة الأساليب للتواصل مع مختلف الأطراف الجماعة التربوية، وهذا يعبر عن أن الاتصال في المؤسسة التربوية ناجح و فعال ، يتحقق بعدة وسائل مختلفة ، هذه الوسائل غالباً ما تنجح في تمرير الرسائل و إيصال محتواها و رموزها إلى مختلف الأطراف و تساعد على كشف الغموض و إزالة الالتباس و إبعاد المجال أمام الشائعات و حالات سوء الفهم مما يساهم في القضاء على التوترات و الصراعات و يسهل لأعضاء التنظيم التواصل و التشاور و التعاون في أداء وظائفهم و مهامهم .

الجدول رقم 28-1 : في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الأساليب ؟

الاحتمال	الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
المجالس	25	86.20	4	13.79	29	100	
الاجتماعات	25	86.20	4	13.79	29	100	
التقارير	4	13.79	25	86.20	29	100	
المراسلات	5	17.24	24	82.75	29	100	
المقابلات	11	37.93	18	62.06	29	100	
الندوات	9	31.03	20	68.96	29	100	
المحاضرات	2	6.89	27	93.10	29	100	



الشكل رقم 49 : في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الأساليب

نسبة 89.20 % من المجيبين بنعم ترى أن المجالس و الاجتماعات هي من أهم الأساليب

الكافية للتواصل مع مختلف الأطراف في المؤسسة التربوية ، تليها المقابلات بنسبة 37.93 % ، ثم

الفصل الخامس

الندوات بنسبة 31.03 % أما المراسلات فقد ذكرتها نسبة 17.24 % و التقارير بنسبة

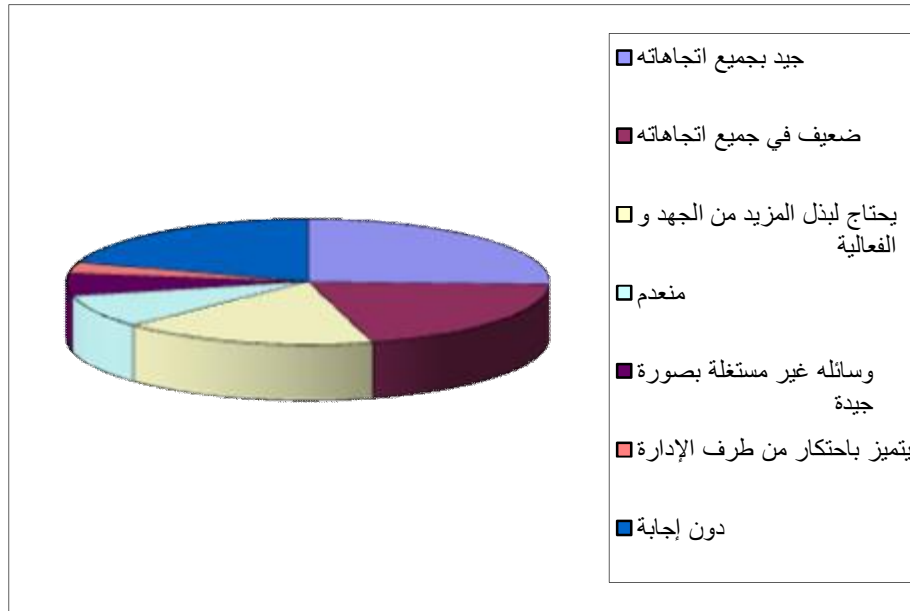
13.79 % و أخيرا المحاضرات بنسبة 6.89 % .

نستنتج من هذا أن الوسائل القائمة على الاتصال وجها لوجه هي أهم الوسائل في نظر الأساتذة لإنجاح

العلاقة التواصلية بين كل الأطراف، و في معالجة على المشاكل و الأزمات المواجهة داخل أي تنظيم .

الجدول رقم 29 : تقييم الأساتذة لواقع الاتصال بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
25.71	9	جيد بجميع اتجاهاته
20	7	ضعيف في جميع اتجاهاته
17.14	6	يحتاج لبذل المزيد من الجهد و الفعالية
8.57	3	منعدم
5.71	2	وسائله غير مستغلة بصورة جيدة
2.85	1	يتميز باحتكار من طرف الإدارة
20	7	دون إجابة
100	35	المجموع



الشكل رقم 50 :تقييم الأساتذة لواقع الاتصال بالمؤسسة

الفصل الخامس

أكدت نسبة 25.71 % من الأساتذة المبحوثين بأن الاتصال بمؤسساتهم جيد بجميع اتجاهاته ، في حين أن نسبة 20 % ترى انه ضعيف بجميع اتجاهاته ،أما نسبة 17.14 % فتري أنه يحتاج إلى بذل المزيد من الجهد و الفعالية و نسبة 8.57 % فقط ترى انه منعدم تماما . بينما نسبة 20 % لم تعط أي تقييم فإن نسبة 5.71 % أجابت بأن وسائله غير مستغلة جيدا ، و نسبة 2.85% ترى أنه محتكر من طرف الإدارة.

نستنتج من هذا أن تقييم الأساتذة لواقع الاتصال بمؤسساتهم يأخذ منحى إيجابي نوعا ما .

الجدول رقم 30 : توزيع فئات السن لدى الأساتذة

الفئة	التكرار	النسبة
29-20	3	8.60
39-30	1	2.90
49-40	26	74.30
50 و أكثر	5	14.30
المجموع	35	100

تمركز فئة السن ذات التكرار الأكبر في الفئة الثالثة التي تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 بنسبة 74.30 % تليها فئة 50 سنة و أكثر بنسبة 14.30 % هذا يدل على أن نسبة 88.60 % من المبحوثين يفوق سنها أو يعادل 40 سنة مما يؤكد أنها تملك خبرة و النضج المهني اللازم .

الفصل الخامس

الجدول رقم 31 : الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	23	65.70
ذكر	12	34.30
المجموع	35	100

نلاحظ تفوق نسبة الإناث في العينة 65.70 % مقابل نسبة الذكور التي تقدر بـ34.30%

الفصل الخامس

الجدول رقم 32 : المؤهل العلمي

الشهادة	التكرار	النسبة
ليسانس	32	91.40
مهندس دولة	00	00
دبلوم الدراسات العليا	3	8.60
ماجستير	00	00
المجموع	35	100

نلاحظ أن نسبة 91.40 % من المبحوثين حاصلة على شهادة ليسانس و نسبة 8.60 % حاصلة على

دبلوم الدراسات العليا ، و بالتالي فإن كل أفراد العينة حاصلين على شهادات جامعية .

الفصل الخامس

الجدول رقم 33 : المادة المدرسة

النسبة	التكرار	المادة
14.30	5	عربية
11.40	4	فرنسية
11.40	4	رياضيات
8.60	3	علوم طبيعية
8.60	3	علوم فيزيائية
8.60	3	تاريخ و جغرافيا
5.70	2	اقتصاد
5.70	2	تربية إسلامية
5.70	2	فلسفة
5.70	2	رياضة
2.90	1	رسم
2.90	1	موسيقى
8.60	3	انجليزية
100	35	المجموع

أكبر نسبة من الأساتذة المبحوثين هم أساتذة اللغة العربية بنسبة 14.30 % ، تليها نسبة

11.40 % لكل من مادتي الرياضيات و الفرنسية ، أما أقل نسبة فهي خاصة بمادتي الرسم و

الموسيقى المقدرة بـ 2.90 % .

الجدول رقم 34 : الأقدمية في التعليم الثانوي

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	8.60
5-10 سنوات	2	5.70
11-15 سنة	4	11.40
16-20 سنة	13	37.10
21 سنة فما فوق	13	37.10
المجموع	35	100

نلاحظ أن نسبة 37.10 % من المبحوثين تتمركز خبرتهم في التعليم في الفئة الأخيرة ، أي 21 سنة فما

فوق ، و الفئة ما قبل الأخيرة بين 16-20 سنة ، و بالتالي فإن نسبة 74.20 % تفوق خبرتهم المهنية 15

سنة ، مما يدل على قيمة و أهمية إجابات المبحوثين و آرائهم و إجاباتهم .

الجدول رقم 35 : عدد الثانويات التي سبق العمل بها

العدد	التكرار	النسبة
واحدة	13	37.10
إثتان	10	28.60
ثلاثة	9	25.70
أربعة	1	2.90
خمسة	2	5.70
المجموع	35	100

نلاحظ أن نسبة 37.10 % من المبحوثين لم يسبق لهم العمل إلا في المؤسسة الحالية، و نسبة 28.60%

سبق لها العمل بمؤسسة أخرى مما يدل على استقرار الطاقم التربوي للمؤسسة، و هذا يمثل وزنا كبيرا لآراء الأساتذة و إجاباتهم .

الفصل الخامس

الجدول رقم 36 : الأقدمية في المؤسسة الحالية

المدة	التكرار	النسبة
سنة -9 سنوات	5	14.30
10 -19 سنة	18	51.40
20 سنة فأكثر	12	34.30
المجموع	35	100

نلاحظ أن نسبة 51.40 % تتمركز أقدميتها في المؤسسة بين 10 و19 سنة في حين أن نسبة 34.30% تتمركز في الفئة الثالثة أي 20 سنة فأكثر مما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الجدول السابق حول استقرار طاقم الأساتذة بالمؤسسة ، و بالتالي يقودنا أيضا إلى الأخذ بعين الاعتبار عمق إجاباتهم نظرا لإحاطتهم بكل ظروف المؤسسة و واقعها .

الجدول رقم 37 : توزيع الأساتذة مسؤولو الأقسام و منسقو المواد

		الإجابة			
المهمة	نعم	%	لا	%	المجموع
منسق مادة	10	28.60	25	71.40	35
مسؤول قسم	18	51.40	17	48.60	35
					100

أجابت نسبة 22.60% بأنها مكلفة بالتنسيق بين أساتذة المادة الواحدة ، بينما نسبة 51.40 % من

الأساتذة المبحوثين أجابت بأنها مسؤولة قسم ، هذا يدعم الاتصال بجميع اتجاهاته

أستاذ ← أستاذ

أستاذ ← إدارة

أستاذ ← تلميذ

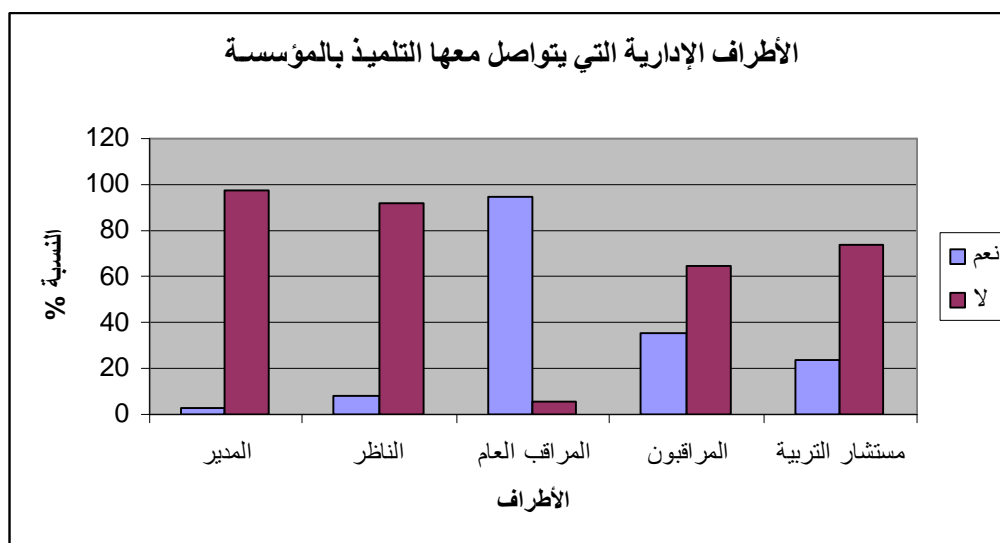
النتائج الجزئية المستخلصة من الاستمارة الموجهة للأساتذة

1. الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية متعدد الاتجاهات ، فهو أفقي (أستاذ ← أستاذ) صاعد (أستاذ ← إدارة) هابط (أستاذ ← تلميذ) .
2. يكاد يكون الاتجاه الاتصالي (أستاذ ← تلميذ) منعما بسبب قلة النشاطات الاتصالية الموجهة للتلاميذ بالرغم من بقاء الباب مفتوحا أمام بعض المبادرات الإيجابية التي تساهم في تمتين العلاقة التواصلية بين الطرفين .
3. وتيرة مشاركة الأساتذة في مختلف الأنشطة الاتصالية متذبذبة و غير منتظمة بسبب بعض المعوقات الواقعية – كضيق الوقت –
4. هناك نقص واضح في المبادرات و الأنشطة الاتصالية التي يقوم بها الأساتذة اتجاه مختلف الأطراف في المؤسسة .
5. وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة التربوية يغلب عليها الطابع الرسمي – المستوحى من التشريع المدرسي – و هي تحقق الأهداف المرجوة منها ، و تجعل العلاقة التواصلية تتميز بالسلاسة و السهولة .
6. يتميز الاتصال التنظيمي في المؤسسة – رغم تعدد أطرافه و اتجاهاته – بالجو الديمقراطي مما يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه و النجاح في أداء مهامه .
7. تعاني المؤسسة التربوية من قصور و نقص في أنشطة الاتصال الخارجي – سواء منها التظاهرات الثقافية و الإصدارات المطبوعة – عدا بعض المبادرات التي تشرف عليها الإدارة .
8. العلاقة التواصلية بين الأساتذة و الأولياء مقبولة ، تتعدد فيها المواضيع المطروحة للنقاش المتبادل ، رغم قلة التواصل الرسمي بين الأساتذة و جمعية أولياء التلاميذ .
9. يرى أغلبية الأساتذة ضرورة انفتاح المؤسسة التربوية على محيطها الخارجي (المجتمع ككل)
10. تعاني العلاقة الاتصالية بين الأساتذة و هيئة التفتيش من عدم الفعالية .
11. عدم استغلال وسائل الاتصال المتطورة (شبكة الانترنت) المتوفرة في المؤسسة في النشاط اليومي للأساتذة .
12. شبكات الاتصال القائمة على المقابلة وجها لوجه تعد أفضل وسيلة للاتصال الفعال لدى الأساتذة .
13. على العموم يقيم الأساتذة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية بأنه ذو منحى جيد رغم بعض النقائص و السلبيات .

تحليل الاستثمار الخاصة بالتلاميذ

الجدول رقم 1 : الأطراف الإدارية التي يتواصل معها التلميذ بالمؤسسة*

الإجابة		الأطراف			
نعم	/	لا	/	المجموع	/
2	2,63	74	97,36	76	100
6	7,89	70	92,10	76	100
72	94,73	4	5,26	76	100
27	35,52	49	64,47	76	100
18	23,68	58	76,31	76	100



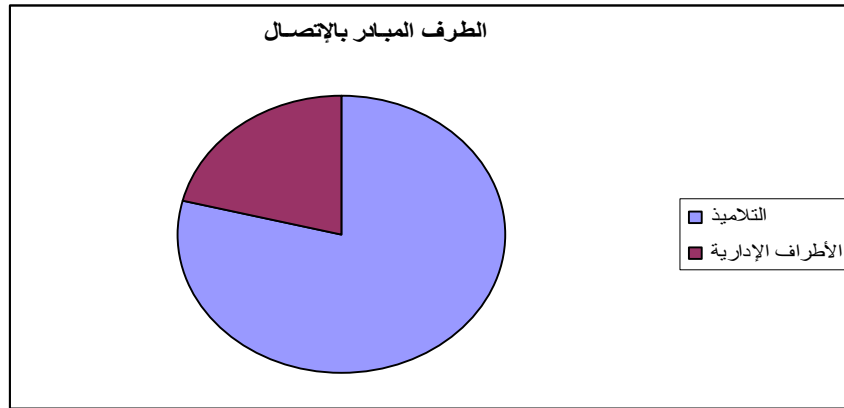
* - نشير أن الجداول التي تتضمن أكثر من إجابة واحدة للمبحوث تم فيها تكملة الإجابة لخيار الباقي المكمل لها، من أجل الحصول على نسبة 100% في المجموع، هذه الطريقة مأخوذة من كتاب د. فضيل دليو، أسس البحث و تقنياته في العلوم الاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، ص94.

أكدت النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول أن المراقب العام (مستشار التربية) هو أكثر الأطراف الإدارية تواسلا مع التلاميذ و ذلك بنسبة 94,73 % يليه المراقبون بنسبة 35,52 % ، ثم مستشار التوجيه بنسبة 23,68 %، يليه الناظر بنسبة 7,89 % وفي الأخير مدير المؤسسة الذي ذكر في المرتبة الأخيرة و بنسبة 2,63 %.

نستخلص من ذلك أن تواسل التلاميذ مع مختلف الأطراف الإدارية بالمؤسسة التربوية يكون مع الأطراف الأكثر قربا منه من حيث الوظيفة و المهام فالمرقب العام و المساعدون التربويون (المراقبون) بحكم مهامهم هم أكثر الأطراف الإدارية اتصالا بالتلاميذ و إحاطة بكل ظروفهم و سلوكياتهم و علاقاتهم داخل المحيط التربوي. أما بالنسبة لمستشار التوجيه فبحكم المهام الموكلة إليه و من ضمنها مساعدة التلاميذ على تجاوز مشاكلهم والاستماع إلى انشغالاتهم فهو يعتبر أيضا طرفا مهما نسبيا في العملية التواصلية من التلميذ، أما بالنسبة للمدير و الناظر فبحكم مسؤولياتهم الإدارية قد يكونان أقل قربا من التلاميذ و في الأخير نستنتج أن هناك اتصالا ثنائي الاتجاه (صاعد ، هابط) بين التلميذ و مختلف الأطراف الإدارية بالمؤسسة.

الجدول رقم 2: الطرف المبادر بالاتصال

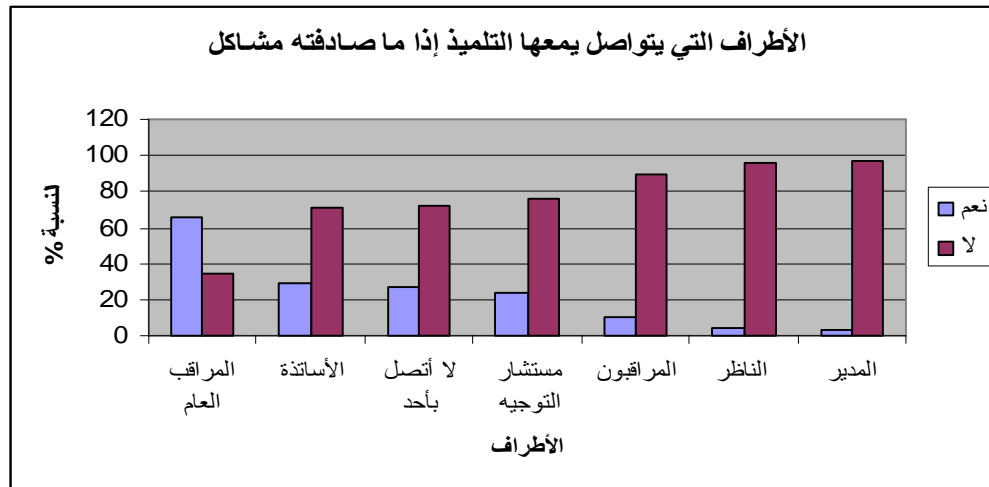
الإجابة	التكرار	النسبة
التلاميذ	60	78,90
الأطراف الإدارية	16	21,10
المجموع	76	100



أجابت نسبة 78,90 % من المبحوثين بأن التلاميذ عادة هم الطرف المبادر بالاتصال أما نسبة 21,10 % فتؤكد بأن الأطراف الإدارية هي المبادرة دائماً بالاتصال نستنتج من هذا الجدول أن اتجاهات الاتصال بين التلاميذ و الإدارة اثنان اتصال صاعد و الذي يبادر به التلميذ اتجاه الإدارة، و اتصال هابط و الذي يكون من الإدارة نحو التلميذ و لكن يغلب الاتصال الصاعد و بنسبة كبيرة على الاتجاه الثاني

الجدول رقم 3 : الأطراف التي يتواصل معها التلميذ إذا ما صادفته مشاكل

الإجابة		الأطراف			
نعم	لا	الجموع	/	/	/
50	65,94	26	34,21	76	100
22	28,94	54	71,05	76	100
21	27,63	55	72,36	76	100
18	23,68	58	76,31	76	100
8	10,52	68	89,47	76	100
3	3,94	73	96,05	76	100
2	2,63	74	97,36	76	100



في هذا الجدول أجابت نسبة 65,78 % من المبحوثين أنها تلجأ إلى المراقب العام إذا ما إعترضتها مشاكل أو صعوبات داخل المؤسسة نليها نسبة 28,94 % أعدت بأنها تلجأ إلى الأساتذة، في حين نسبة 23,68 % تتجه إلى مستشار التوجيه و نسبة 10,52 % تطرح مشاكلها و انشغالاتها على المراقبين ، تليها نسبة 3,94 % التي أجابت بأنها تلجأ إلى الناظر و في الأخير فإن نسبة 2,63 % أعدت أنها تطرح مشاكلها على مدير المؤسسة

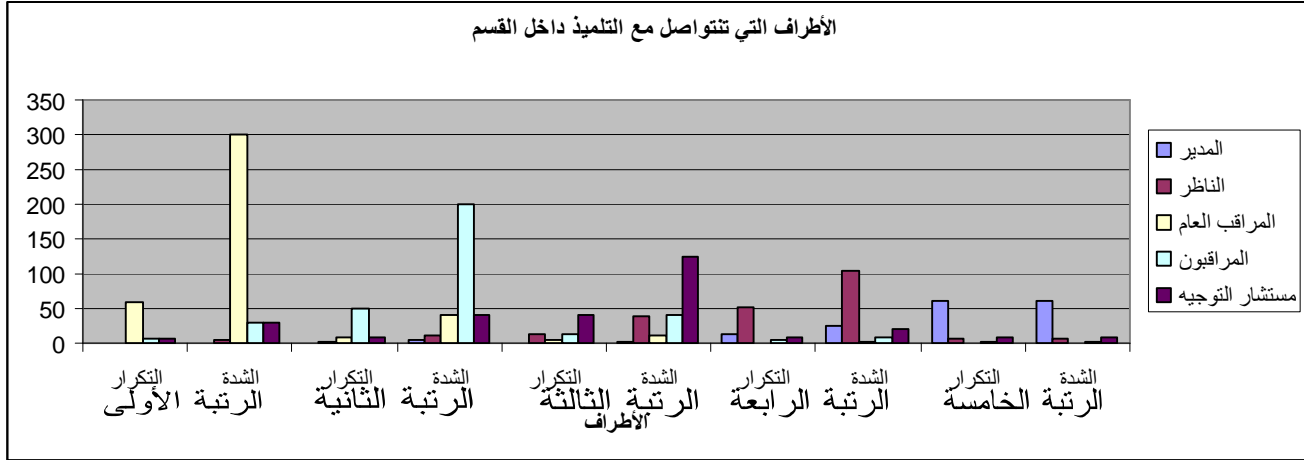
في قراءة سريعة لهذه النتائج نلاحظ أن المراقب العام هو الطرف الأكثر تواصلًا مع التلميذ في حالة وجود مشاكل و أزمات لدى التلاميذ لترحها و معالجتها بحكم طبيعة مهامه المرتبطة بالتلميذ و طبيعة شخصيته المتميزة بالانفتاح، و تقبل الآراء و حسن الإصغاء للتلاميذ و إيجاد الحلول لمشاكلهم كما أن الأساتذة و مستشار التوجيه يعتبرون نسبيًا من الأطراف المؤثرة و المساعدة للتلميذ على تذليل العقبات المصادفة له في حياته الدراسية ، أما المراقبون و الناظر و المدير على التوالي فهي أطراف نادرًا ما يلجأ إليها التلميذ لمساعدته على تجاوز صعوباته و أزماته

و من هنا فإن اتصال التلميذ نحو باقي أعضاء الجماعة التربوية و الذي يأخذ المنحى الصاعد، يكون بقوة نحو الطرف الأكثر قربًا منه، و تفهما لانشغالاته و مشاكله.

الجدول رقم 3 : الأطراف التي تتواصل مع التلميذ داخل القسم

المجموع		الرتبة الخامسة		الرتبة الرابعة		الرتبة الثالثة		الرتبة الثانية		الرتبة الأولى		الرتبة الإيجابية
الشدة	التكرار	الشدة	التكرار	الشدة	التكرار	الشدة	التكرار	الشدة	التكرار	الشدة	التكرار	
94	76	61	61	26	13	3	1	4	1	00	00	المدير
167	76	7	7	104	52	39	13	12	3	5	1	الناظر
355	76	1	1	2	1	12	4	40	10	300	60	المراقب العام
282	76	2	2	8	4	42	14	200	50	30	6	المراقبون
224	76	8	8	20	10	126	42	40	10	30	6	مستشار التوجيه

الأطراف التي تتواصل مع التلميذ داخل القسم



عبرت إجابات المبحوثين في هذا الجدول أن المراقب العام هو أكثر طرف يتصل بالتلاميذ داخل القسم بشدة تقدر ب 355 من أجل مناقشة و طرح الانشغالات المشتركة بين الإدارة و التلاميذ و محاولة فرض الضبط و النظام داخل الأقسام و في الأروقة بحكم مهامه التربوية التي نص عليها التشريع المدرسي و التي تتجه أساسا نحو التلاميذ.

ثم يليه في المرتبة الثانية المراقبون بشدة تقدر ب 288 و الذين يشتركون معه في أداء المهام التربوية و التي مكنتهم بدورها من تمتين علاقاتهم بالتلاميذ، و التعرف على مشاكلهم و آرائهم و مساعدتهم على تجاوزها.

و يحتل مستشار التوجيه المرتبة الثالثة بشدة قدرت بـ 224 بحكم أن مهام هذا الأخير ترتبط في جوانبه التربوية بالتلميذ، حيث يتكفل بإعلامه بكل المستجدات في الحياة التربوية و النظام التربوي ككل و التكفل بمساعدته لتجاوز مشاكله النفسية و الدراسية، و تتبع نتائج الدراسة و تقويمها.

و احتل الناظر المركز الرابع حيث قدرت شدة التكرارات بـ 167 ثم يأتي في المرتبة الأخيرة المدير بشدة تكرار تقدر بـ 94 فقط و من هنا نستنتج من خلال هذه النتائج أن الأطراف الإدارية الأكثر تواصلًا مع التلميذ داخل القسم هي تلك التي تتجه مهامها التربوية نحوه بالدرجة الأولى مما يقر بوجود اتصال هابط إدارة ! تلميذ داخل المؤسسة التربوية*.

*- تم حساب الشدة بالطريقة التالية على رتبة قوبلت بمجموع نقاط.

الرتبة 1 : 5 نقاط

الرتبة 2 : 4 نقاط.

الرتبة 3 : 3 نقاط.

الرتبة 4 : 2 نقاط.

الرتبة 5 : نقطة.

ثم ضرب التكرار الذي أعطي لكل رتبة في مجموع النقاط فحصلنا على الشدة لكل رتبة ثم يتم جمع مجموع التكرار و الشدة عند كل احتمال.

الجدول رقم 5 مناقشة آراء التلميذ مع الأساتذة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	51	67,10
لا	25	32,90
المجموع	76	100



في هذا الجدول أكدت نسبة 67,10 % من أفراد العينة بأن أساتذتهم يسمحون لهم بمناقشتهم و الاستماع إلى آرائهم ، بينما أجابت نسبة 32,90 % بأهم لا يسمحون لهم بذلك .

على العموم فإن هذه النتائج تقودنا إلى حقيقة مفادها وجود اتصال صاعد ناجح نسبيا بين التلاميذ و الأساتذة هذه النتيجة تتوافق مع النتيجة المتوصل إليها في الاستمارة المخصصة للأساتذة في هذا المجال .

الجدول رقم 6 : مناقشة آراء التلميذ مع الإدارة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	27,60
لا	55	72,40
المجموع	76	100

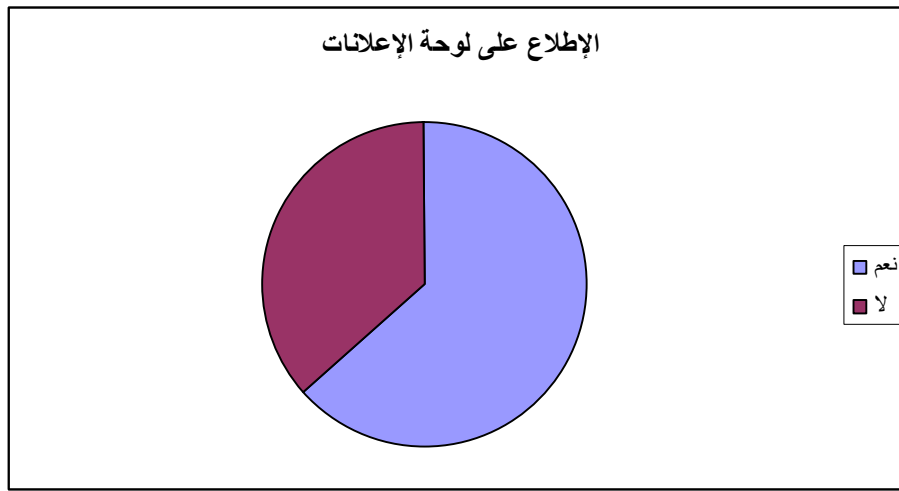


أكدا نسبة 72,40 % من المبحوثين بأن الإدارة لا تسمح لهم بمناقشتهم و طرح مختلف الآراء و الانشغالات، بينما أجابت نسبة 27,60 % منهم بأنها تفتح أمامهم المجال للنقاش و تبادل الآراء.

و بالتالي نستنتج م هذا الجدول أن الاتصال (تلميذ - إدارة) ضعيف نسبيا، مما يدل على أن القيادة في نظر التلاميذ لا تتسم بالطابع الديمقراطي الذي يفتح المجال أمامهم للتشاور و تبادل الآراء و الاستماع إليهم هذه النتيجة تتناقض مع ما توصلنا إليه في الاستمارتين الموجهتين للأساتذة و المسؤولين الإداريين التي وصفت القيادة بالديموقراطية.

الجدول رقم 7 : الإطلاع على لوحة الإعلانات

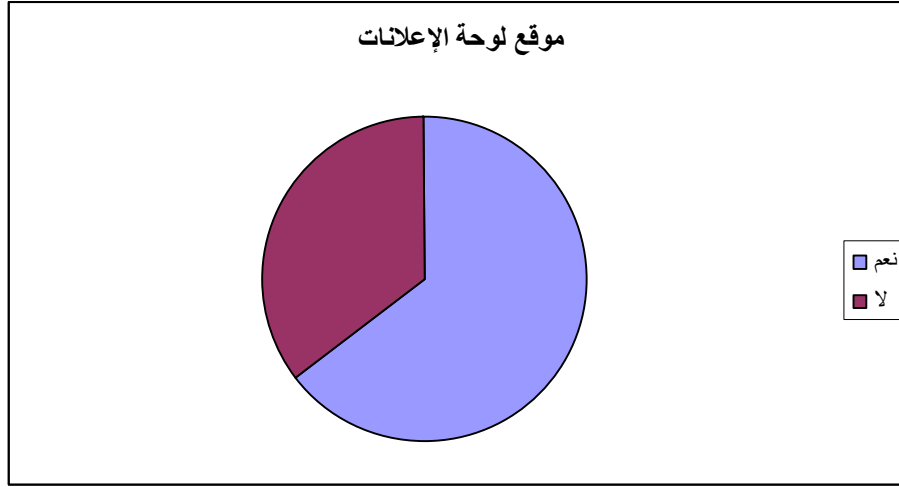
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	48	63,20
لا	28	36,80
المجموع	76	100



أجابت نسبة 63,20 % من أفراد العينة أنها تطلع على لوحة الإعلانات بانتظام، في حين أكدت نسبة 36,80 % أنها لا تفعل ذلك بانتظام، هذا يؤكد على أن لوحة الإعلانات كوسيلة من وسائل الاتصال بالمؤسسة تؤدي دورها بنجاح، و باعتبارها قناة رسمية للإدارة تبث على المعلومات و المستجدات التي تتعلق بالحياة التنظيمية داخلها.

الجدول رقم 8 : موقع لوحة الإعلانات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	49	64,50
لا	27	35,50
المجموع	76	100

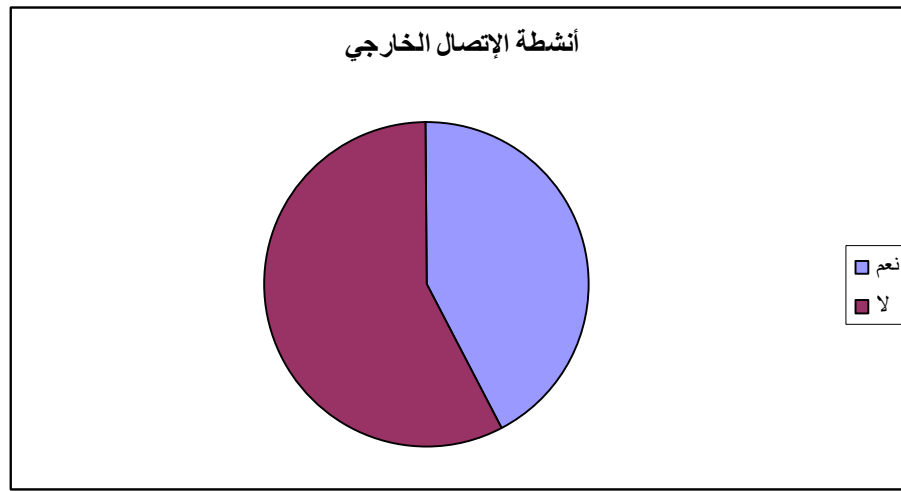


أكدت النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول أن نسبة 64,50 % من المبحوثين يرون أن موقع لوحة الإعلانات بمؤسستهم مناسب و سهل الإطلاع عليه، أما نسبة 35,50 % منهم فيقدرون بأن موقعها غير مناسب، و بالتالي هذا من شأنه أن يكون من المعوقات التي تؤثر على فعالية ونجاح الاتصال.

على العموم فإن هاته الإجابات تقودنا إلى الاستنتاج الذي مفاده أن لوحة الإعلانات بموقعها المناسب و بنسبة الجمهور المستهدف تتجح نسبيا في أداء الدور المنوط بها. هذه النتائج تتوافق مع النتائج المتوصل إليها في الاستمارة الخاصة بالأساتذة.

الجدول رقم 9 : أنشطة الإتصال الخارجي

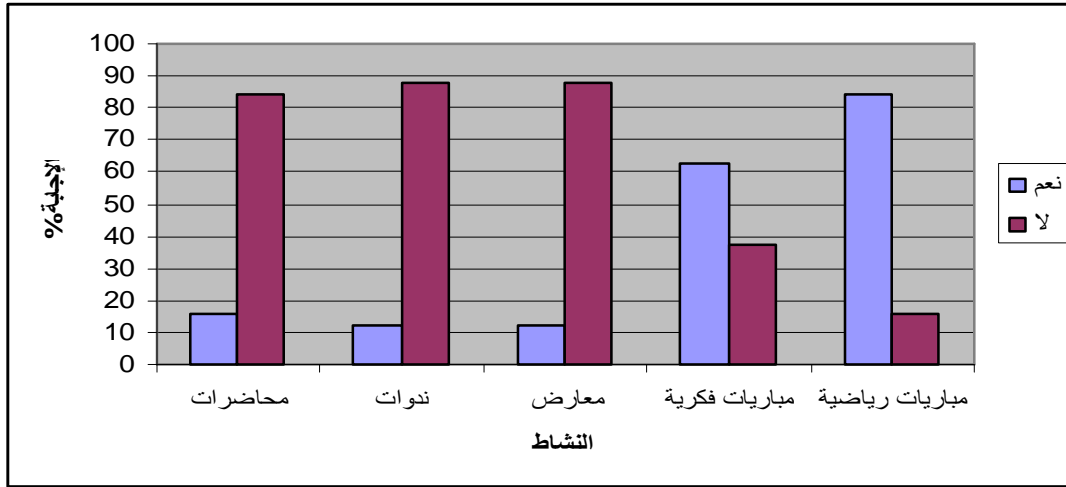
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	42,10
لا	44	57,90
المجموع	76	100



أجابت نسبة 57,90 % من أفراد العينة بأن مؤسستهم لا تنظم أي نشاط اتصالي يستهدف الجمهور الخارجي، في حين تؤكد نسبة 42,10 % منهم بأنه توجد نشاطات اتصالية تستهدف الجمهور الخارجي تنظمها مؤسستهم نستخلص من هذه النتائج أن نشاطات الإتصال الخارجي قليلة نسبيا حسب آراء المبحوثين، مما يؤكد أن المؤسسة التربوية لا تولي للإتصال الخارجي و نشاطاته أهمية كبرى، رغم أنه ضرورة تنظيمية تسمح لها بالانفتاح على محيطها وبيئتها الخارجية.

الجدول رقم 9 - 1 : في حالة الإجابة ب"نعم" ما هي هذه الأنشطة

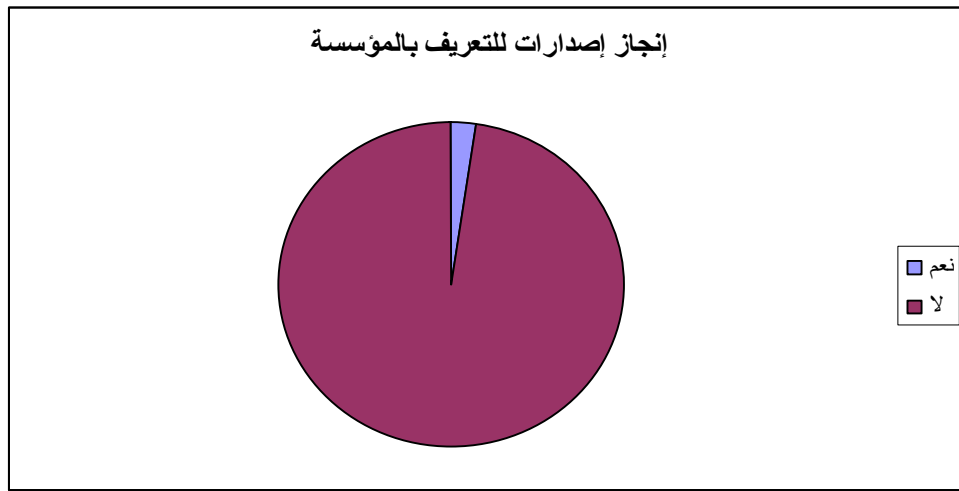
		الإجابة		النشاط		
/	المجموع	/	لا	/	نعم	
100	32	84,37	27	15,62	5	محاضرات
100	32	87,50	28	12,50	4	ندوات
100	32	87,50	28	12,50	4	معارض
100	32	37,50	12	62,50	20	مباريات فكرية
100	32	15,62	5	84,37	27	مباريات رياضية



نسبة 62,50 % من المجيبين بـ "نعم" في الجدول السابق أكدت أن أهم نشاطات الاتصال الخارجي التي تنظمها المؤسسة هي المباريات الفكرية التي تجمعها بمؤسسات تربوية أخرى، في حين أن نسبة 84,37 % ترى أنها تنحصر في المباريات الرياضية، و نسبة 15,62 % ترى أنها تتمثل في المحاضرات، ونسبة 12,50 % أجابت بأنها تكون في شكل ندوات و معارض مما يؤكد على تنوع أنشطة الاتصال الخارجي رغم قلتها، و بالتالي تنوع الجمهور المستهدف من خلالها، فقد يكون مؤسسات تربوية، أولياء، فرق رياضية من خارج المؤسسة، مؤسسات تكوين.... إلخ.

الجدول رقم 10 : إنجاز إصدارات التعريف بالمؤسسة

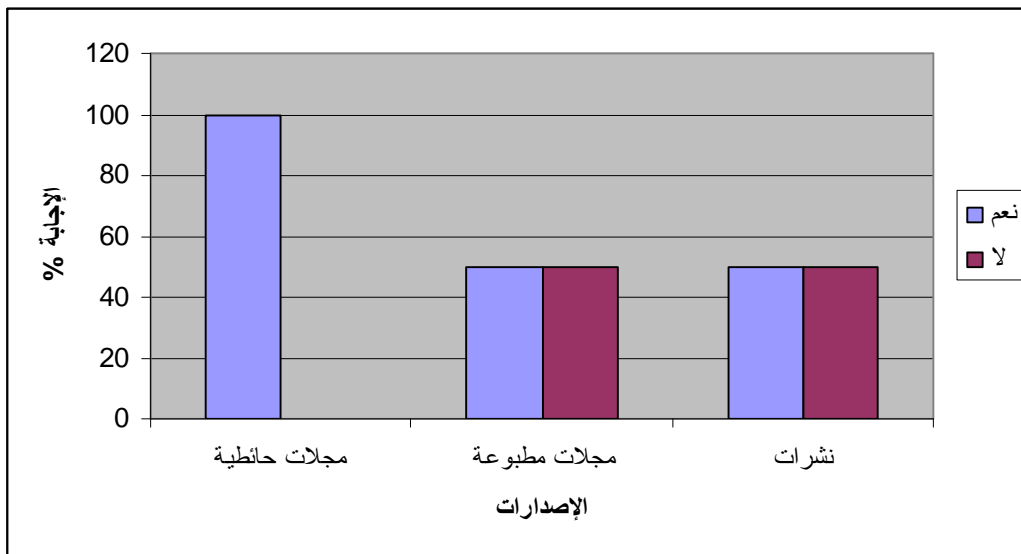
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	2	2,60
لا	74	97,40
المجموع	76	100



أكدت إجابات المبحوثين في هذا الجدول أن نسبة 97,40 % منهم تقر بأن مؤسستهم لا تصدر أي وسيلة اتصال مطبوعة تعرف بنفسها من خلالها، و تستهدف جمهورا داخليا أو خارجيا. لتحسين صورتها لديه و شرح أهدافها له، و بالتالي فإن هناك قصورا في أنشطة الاتصال المطبوعة التي من شأنها أن تكون قنوات تواصلية جيدة، تساهم في إيصال الرسائل التي تبثها المؤسسة نحو جمهورها بصورة دقيقة و واضحة و تتيح لهذا الأخير الفرصة لفهم معانيها و تحليل مضامينها و بناء ، و بماء تصور مقبول لها.

الجدول رقم 10-1: في حالة نعم ما هي هذه الإصدارات؟

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
الإصدارات		%	لا	%	%	المجموع	%
مجلات حائطية		2	100	00	2	100	
مجلات مطبوعة		1	50	1	2	100	
نشرات		1	50	1	2	100	

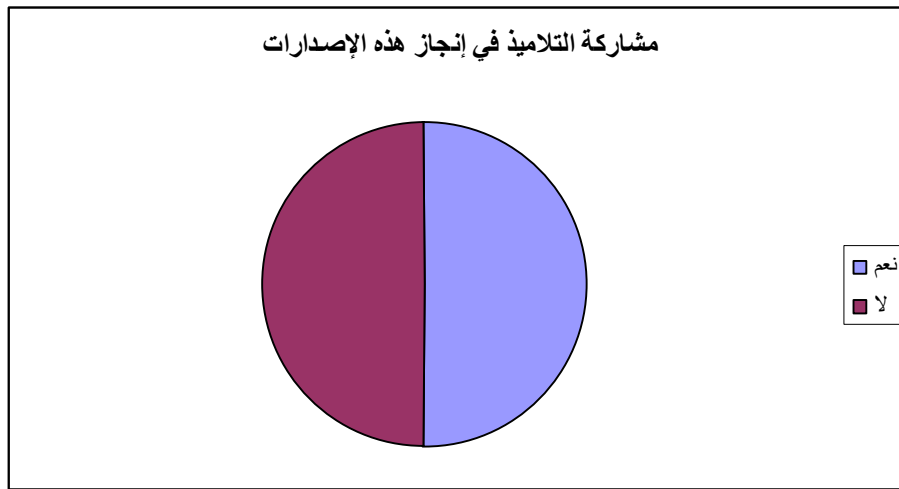


أكد كل المحييين ب " نعم " في الجدول السابق أن الإصدارات التي تتجزأ بمؤسستهم هي مجلات حائطية تستهدف جمهورها الداخلي و الخارجي معا، بينما أجابت نسبة 50 % أنها عبارة عن مجلات مطبوعة و نشرات تصدرها المؤسسة من حين إلى آخر و تستهدف بدورها الجمهور الداخلي و الخارجي.

لكن هذه النسبة الضئيلة التي عبرت عنها إجابات المبحوثين لا تؤدي دورها كما يجب، لأنها لا تضمن تدفقا كثيفا للرسائل الإعلامية، فهي بكميتها و وتيرة إنجازها لا تساهم في إنجاح العملية التواصلية بين المؤسسة و جمهورها، لأن المعلومات و الرسائل التي تبثها قليلة و منقطعة و لا تخضع حتى للتقييم و المتابعة فهي تكون بمبادرات فردية و عشوائية.

الجدول رقم 11 : مشاركة التلاميذ في إنجاز هذه الإصدارات

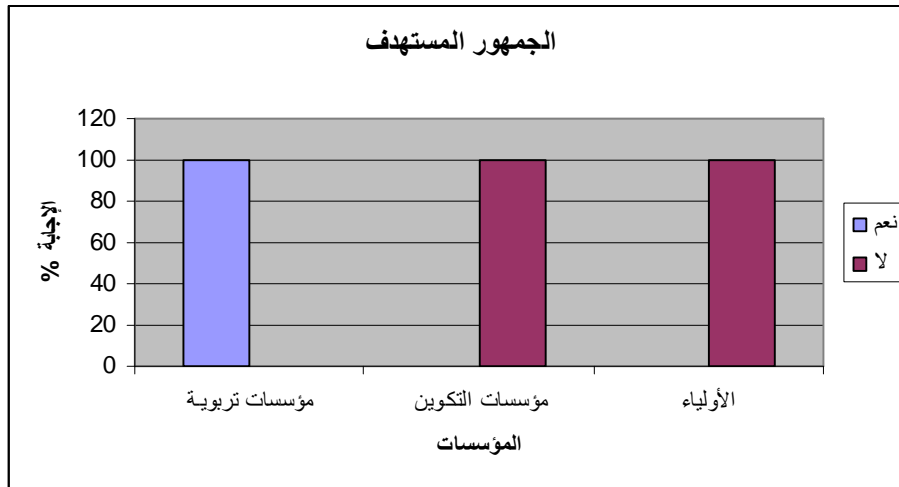
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	1	50
لا	1	50
المجموع	2	100



أجابت نسبة 50 % من المبحوثين الذين أجابوا بنعم في الجدول السابق أنها تشارك في إنجاز المجالات و المنشرات المطبوعة بينما نسبة 50 % الباقية لا تشارك في ذلك .
إن قلة التلاميذ المشاركين في إنجاز هذه الإصدارات يؤكد أن المؤسسة لا تولي أي أهمية لهذه العملية، و لا تخصص لها أي وقت أو تنتدب لذلك فريقا مختصا و لا تخضعها للمتابعة و التقييم، فهي إن صدرت على قلتها، و بالتالي قد تخرج عن نطاق الدور المخصص لها و تتحرف عن المهام الموكلة إليها، و التيمن أهمها بث الرسائل المناسبة في الوقت المناسب مما يساهم في خلق جو ديناميكي بالمؤسسة.

الجدول رقم 12: الجمهور المستهدف

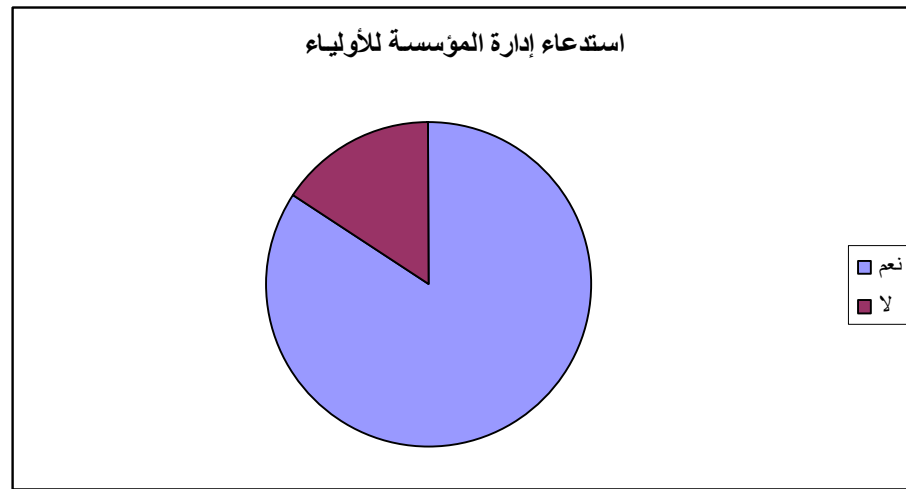
الإجابة		المؤسسات			
نعم	%	لا	%	المجموع	%
2	100	00	00	2	100
00	00	2	100	2	100
00	00	2	100	2	100



أجاب كل أفراد العينة أن الجمهور المستهدف من مختلف الإصدارات و المجالات التي تتجزها المؤسسة هو مؤسسات تربوية أخرى، و بالتالي فهي تستهدف جمهورا خارجيا بهذه الإصدارات لكن يبقى ذلك غير كاف لقلتها و عدم كثافتها بالمقابل ينعلم استهداف المؤسسة لجمهورها الواسع كمؤسسات التكوين المختلفة، الأولياء... الخ، فهي لا تخصص لهم أي نشاط مكتوب يستهدفهم، و يعرف بها و بأهدافها لديهم و يساهم فغي بناء صورة لها في أذهانهم.

الجدول رقم 13 : استعداد إدارة المؤسسة لأولياء

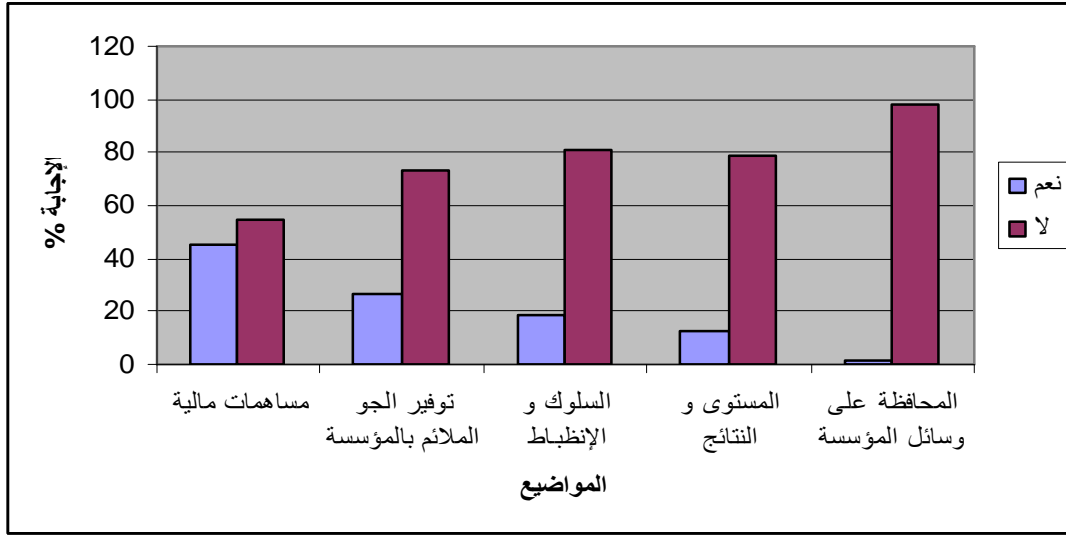
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	64	84,20
لا	12	15,80
المجموع	76	100



أكدت نسبة 84,20 % من المبحوثين أن إدارة المؤسسة تستدعي أولياءهم للتشاور وتبادل الآراء و طرح الانشغالات، بينما أجابت نسبة 15,80 % بأنه لا يتم استعداد أوليائهم من قبل الإدارة. هذه النتائج تدل على أن العلاقة بين إدارة المؤسسة و الأولياء علاقة وثيقة، حيث يتم إطلاعهم على كل الأحداث و المستجدات و الأمور التي تتعلق بالمؤسسة و بأبنائهم سواء على الصعيد الفردي أو حتى على المستوى الجماعي، و بالتالي اشراكهم و اطلاعهم على كل المبادرات التي تتبناها المؤسسة و إحاطتهم بكل الصعوبات و القرارات و المشاكل التي تعترضها و تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم 13 - 1 في حالة نعم ما هي المواضيع التي تناقش في الاجتماع ؟

الإجابة		المواضيع		نعم	/	لا	/	المجموع	/
29	45,31	35	54,68	64	100	مساهمات مالية			
17	26,56	47	73,43	64	100	توفير الجو الملائم بالمؤسسة			
12	18,75	52	81,25	64	100	السلوك والانضباط			
8	12,50	56	87,50	64	100	المستوى و النتائج			
1	1,56	63	98,43	64	100	المحافظة على وسائل المؤسسة			

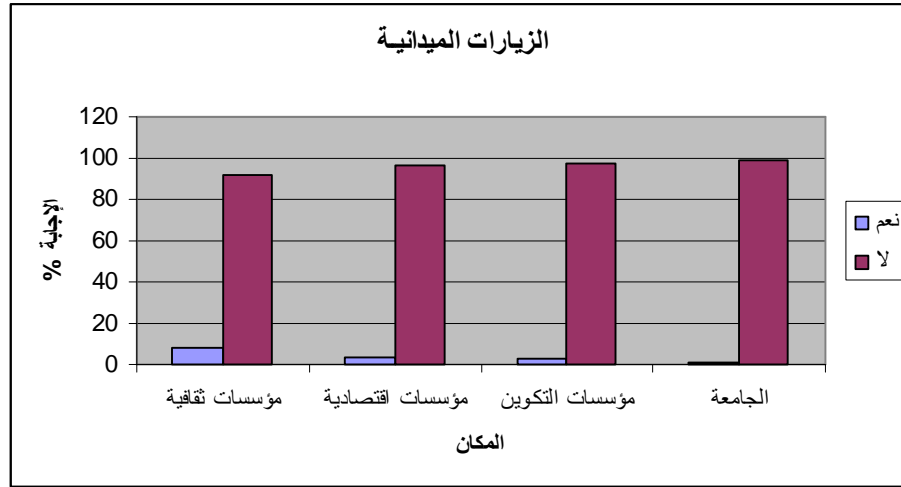


تتنوع المواضيع المطروحة للنقاش و التشاور بين التلاميذ و المؤسسة، حيث أن نسبة 45,31 % من المبحوثين ترى بأن المساهمات المالية للأولياء من أهم هذه المواضيع بينما تؤكد نسبة 26,56 % منهم بأن العمل على توفير الجو الملائم بالمؤسسة لضمان التمدد الحسن للتلاميذ هو من أهم انشغالات الأولياء و المؤسسة، في حين أجابت نسبة 18,75 % بأن السلوك و الانضباط يأخذ حيزاً معتبراً من اهتماماتهم، و نسبة 12,50 % ترى بأن مناقشة مستوى التلاميذ و نتائجهم يعتبر من المواضيع المناقشة بين الأولياء و المؤسسة، و في الأخير نسبة 1,56 % أجابت بأن المحافظة على وسائل المؤسسة بدوره يأخذ حيزاً من الاهتمامات.

على العموم نرى أن هناك ثراء في طبيعة المواضيع المطروحة للنقاش بين الأولياء و المؤسسة، فهي مالية من جهة، تربوية من جهة ثانية، و بيداغوجية من جهة ثالثة، و بالتالي فإن علاقة أولياء التلاميذ بالمؤسسة، لا تقتصر على جانب واحد بل هي إحاطة بكل الجوانب بكل جوانب الحياة فيها و الاشتراك في معالجة و تجاوز النقائص و العقبات و المعوقات.

الجدول رقم 14 : الزيارات الميدانية

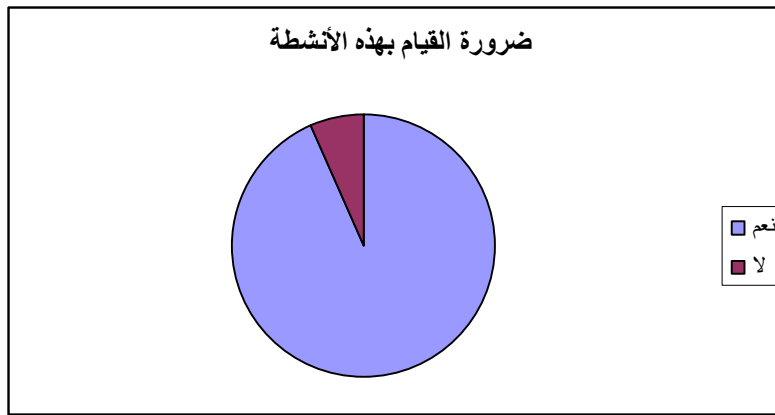
الإجابة		المواضيع			
نعم	%	لا	%	المجموع	%
6	7,89	70	92,10	76	100
3	3,94	73	96,05	76	100
2	2,63	74	97,36	76	100
1	1,31	75	98,68	76	100



من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول نلاحظ أن الزيارات الميدانية التي تنظمها المؤسسة لتلاميذها لتعريفهم و إطلاعهم على محيطهم و بيئتهم الخارجية، تكون بنسبة ضئيلة جدا حيث أن نسبة 7,89 % من المبحوثين أجابوا بأن هذه الزيارات تشمل المؤسسات الثقافية، بينما نسبة 3,94 % أكدت أنها تتجه صوب المؤسسات الاقتصادية، بينما نسبة 2,63 % أجابت بأنها تكون نحو مؤسسات التكوين سواء المهني أو المختص و في الأخير ترى نسبة 1,31 % بأن الجامعة هي مجال آخر لهذه الزيارات. على العموم ما نستخلصه من هذا الجدول أن هناك قطيعة و انفصال بين المؤسسة التربوية من جهة و بين واقعها و محيطها الخارجي بما يمثله من مؤسسات و قطاعات مختلفة، هذه القطيعة من شأنها أن تؤثر على دور المؤسسة و وظيفتها الاجتماعية في ربط التلميذ بواقعه الاجتماعي و الاقتصادي و تنمية و تهذيب مكتسباته المعرفية و التربوية و الثقافية

الجدول رقم 15 : ضرورة القيام بهذه الأنشطة

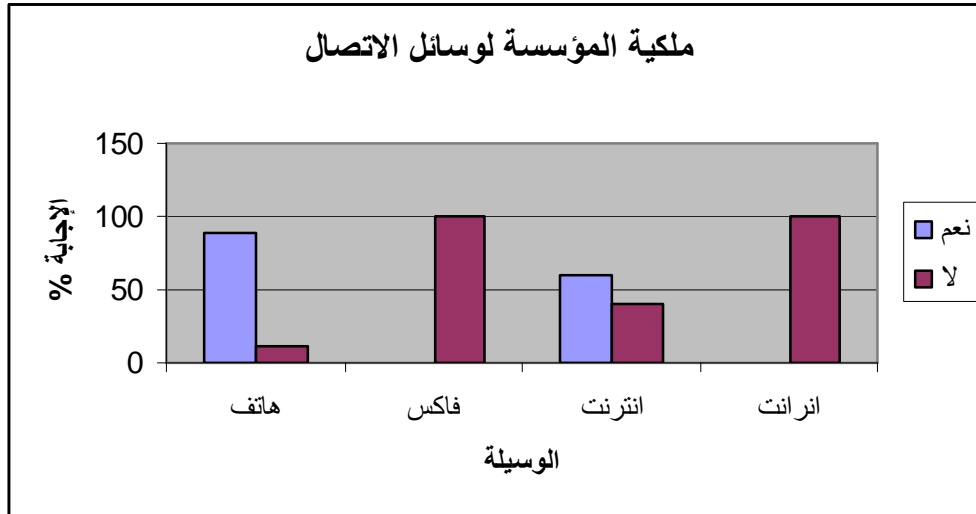
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	71	93,40
لا	5	06,60
المجموع	76	100



أجابت نسبة 93,40 % من أفراد العينة أنه من الضروري لها و للمؤسسة القيام بهذه الزيارات الميدانية إلى مختلف المؤسسات و القطاعات سواء التربوية، الاقتصادية، الثقافية... الخ، لأن من مهمة هذه الأنشطة تدعيم التواصل بين التلميذ و واقعه و بيئته من جهة، و بين المؤسسة و مختلف قطاعات المجتمع من جهة ثانية.

الجدول رقم 16: ملكية المؤسسة لوسائل الاتصال

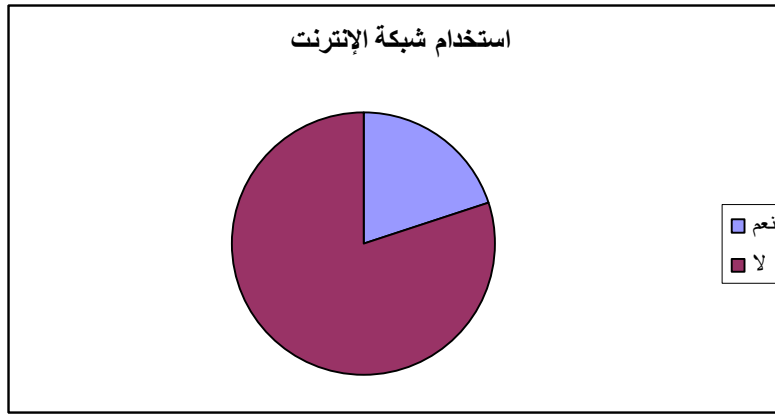
الإجابة الوسيلة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
هاتف	67	88,20	9	11,80	76	100
فاكس	00	00	76	100	76	100
انترنت	45	59,20	31	40,80	76	100
انترانت	00	00	76	100	76	100



أجابت نسبة 88,20 % بأن المؤسسة يتوفر لديها جهاز الهاتف و نسبة 59,20 % بأنها تملك شبكة انترنت، بينما كل أفراد العينة أجابوا بأن مؤسستهم لا تملك جهاز فاكس و لا شبكة انترانت. هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الميدانية في الاستمارتين الموجهتين للأساتذة و المسؤولين الإداريين.

الجدول رقم 16 - 1 : استخدام شبكة الانترنت

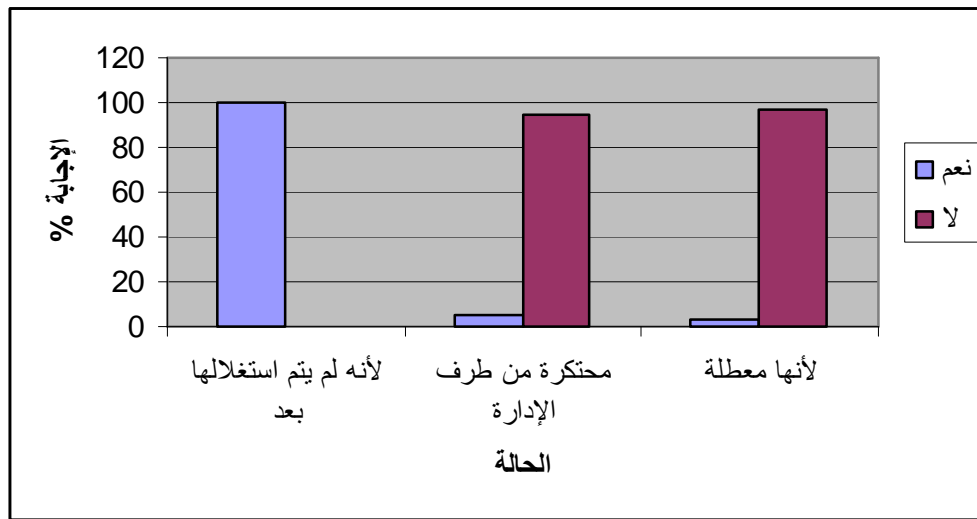
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	20
لا	36	80
المجموع	45	100



بالنسبة لاستغلال شبكة الانترنت أكدت نسبة 20 % فقط من العينة المجيبة بنعم في الجدول السابق بأنها تستغلها في نشاطاتها التربوية داخل المؤسسة بينما 80 % أجابت بأنها لا تستغل هذه الشبكة في النشاط اليومي و بالتالي فإن وجود شبكة الانترنت في المؤسسة دون استغلالها من طرف التلاميذ الذين يعتبرون أهم أعضاء الجماعة التربوية يشكل أحد المعوقات الأساسية لنجاح العملية الاتصالية فيها، لأن ذلك من شأنه أن يحد من قدرات التلاميذ و مكتسباتهم المعرفية و بالتالي يعود بالسلب على مردود المؤسسة التربوية و على نجاحها في تحقيق أهم أهدافها التربوية.

الجدول رقم 16 - 2: إذا كانت الإجابة "لا" لماذا؟

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
لأنه لم يتم استغلالها بعد	36	100	00	00	36	100
محتكرة من طرف الإدارة	2	5,55	34	94,44	36	100
لأنها معطلة	1	2,77	35	97,22	36	100

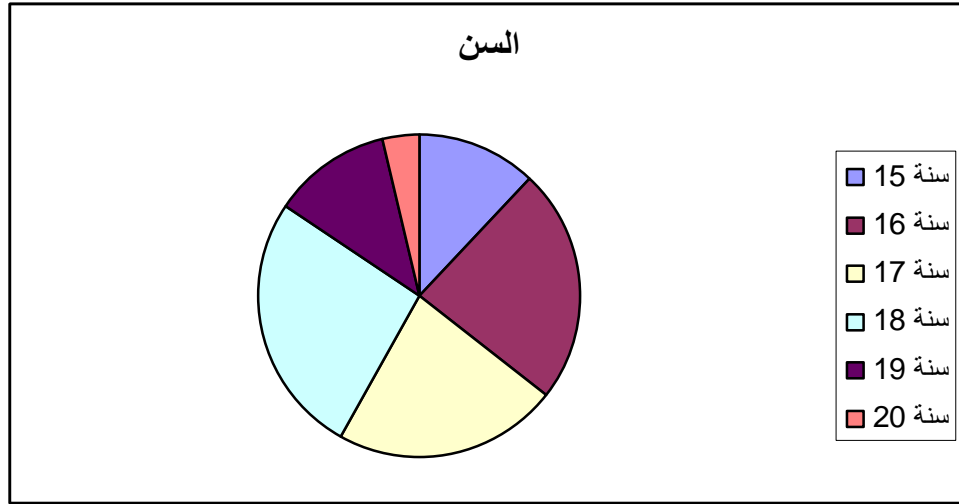


في هذه الجدول يرى كل أفراد العينة المجيبين ب"لا" في الجدول السابق أنه لم يتم استغلال شبكة الانترنت في مؤسستهم بعد، أما نسبة 5,55 % بأن السبب في عدم استعمالها هو احتكارها من طرف الإدارة، في حين أن نسبة 2,77 % أكدت بأنها معطلة دائماً.

و بالتالي فإن ما نستخلصه من إجابات أفراد العينة، أن السبب الأساسي لعدم استعمالهم لشبكة الانترنت هو أنه لم يتم استغلالها بعد من طرف كل أعضاء الجماعة التربوية نظراً لوجود مشاكل تقنية و مالية لم تتمكن المؤسسة من تجاوزها بعد و السماح لهذه الوسيلة المتطورة من أداء وظيفتها في إثراء الحياة التربوية و العلمية فيها.

الجدول رقم 17 : السن

الإجابة	التكرار	النسبة
15 سنة	9	11,80
16 سنة	18	23,70
17 سنة	17	22,40
18 سنة	20	26,30
19 سنة	9	11,80
20 سنة	3	3,65
المجموع	76	100

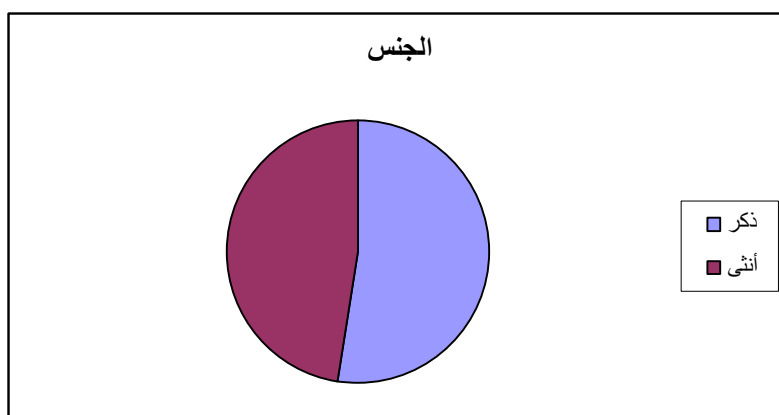


تتوزع أعمار فراد العينة بين 15 سنة إلى 20 سنة، حيث أن أكبر نسبة هي لفئة التلاميذ التي تبلغ أعمارهم 18 سنة و التي تقدر بـ 26,30 % تليها نسبة التلاميذ البالغين من العمر 16 سنة و المقدرة بـ 23,70 % ثم فئة البالغين من العمر 17 سنة و هي مقدرة بـ 22,40 % و تأتي نسبة 11,80 % لتعبر عن فئتي التلاميذ البالغين 15 سنة و 19 سنة و في الأخير فإن نسبة 3,65 % توازي عدد التلاميذ الذين تبلغ أعمارهم 20 سنة

و من هنا فإن أعمار أفراد العينة تتوزع في المجال بين 15 سنة إلى 20 سنة.

الجدول رقم 18 : الجنس

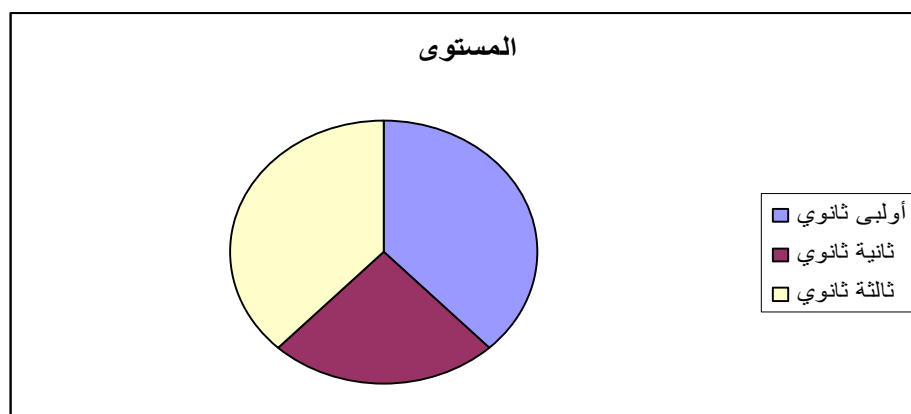
الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	40	52,60
أنثى	36	47,40
المجموع	76	100



نلاحظ أن نسبة 52,60 % من المبحوثين تشكل فئة الذكور بينما نسبة 47,40 % هي من الإناث و بالتالي تفوق نسبي لنسبة الذكور على الإناث..

الجدول رقم 13: المستوى

الإجابة	التكرار	النسبة
1 ثانوي	29	38,20
2 ثانوي	18	23,70
3 ثانوي	29	38,20
المجموع	76	100



تتوزع العينة من حيث المستويات الدراسية إلى ثلاث مستويات حيث بلغت نسبة التلاميذ المتمدرسين بالسنة الأولى ثانوي 38,20 %، و نسبة التلاميذ المتمدرسين الثانية ثانوي 23,70 % أما نسبة التلاميذ الذين يدرسون في السنة الثالثة ثانوي و المقبلين على شهادة البكالوريا فبلغت 38,20 %.

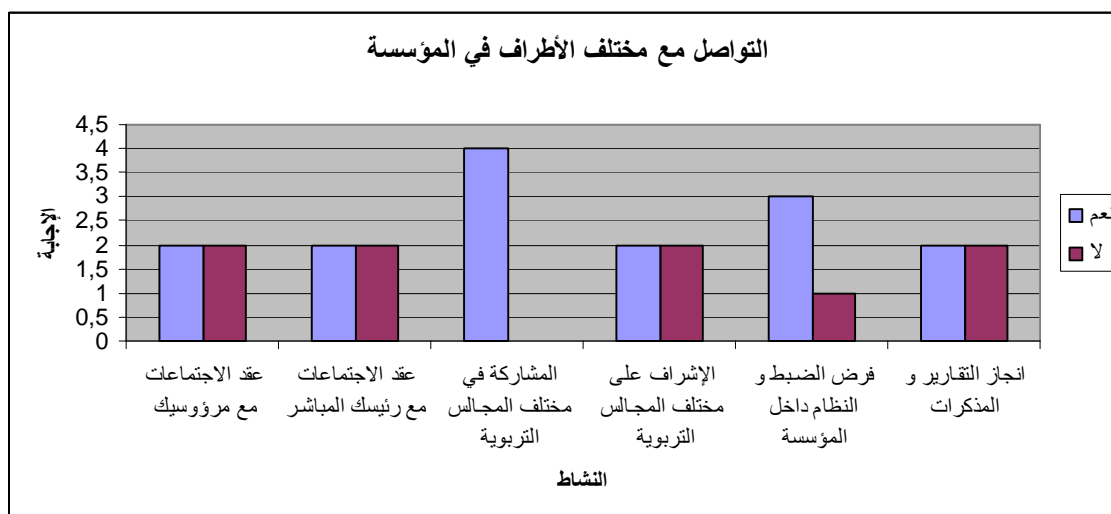
النتائج المستخلصة من الاستمارة الخاصة بالتلاميذ

- 1- أكثر الأطراف الإدارية التي يتواصل معها التلميذ هي التي تربطه بها علاقات تربوية (مستشار التربية، المساعد التربويون، مستشار التوجيه) على العكس يأتي الأطراف الأخرى التي تكون مهامها إدارية أكثر منها تربوية (المدير، الناظر)
- 2- يغلب الاتجاه الصاعد على العلاقة التواصلية بين التلميذ والإدارة لكن هذا لا ينفى وجود اتجاه هابط ولو بصورة جزئية.
- 3- يعتبروا لمراقب العام أكثر الأطراف الإدارية التي تحوز ثقة التلاميذ و تربطه بهم علاقة جيدة ،حيث أنه أكثر الأطراف تواصلا معهم ،وأكثرهم مساعدة لمواجهة صعوباتهم و مشاكلهم
- 4- العلاقة التواصلية بين الأساتذة و التلاميذ جيدة، بحيث يفتح الأساتذة المجال لتلاميذهم لمناقشتهم و يستمعون إلى آراءهم
- 5- في نظر التلاميذ، إدارة المؤسسة لا يغلب عليها الطابع الديمقراطي - عكس ما توصلنا إليه في الاستمارتين الموجهة للأساتذة و المسؤولين الإداريين - لأنها لا تسمح لهم بالمناقشة و إبداء الرأي و بالتالي فإن العلاقة التواصلية تلميذ ! إدارة علاقة متوترة نسبيا أو ضعيفة.
- 6- لا تولي المؤسسة التربوية أهمية كبيرة لأنشطة الاتصال الخارجي، و لا تخصصها لأي دراسة أو تخطيط أو تقييم فهي لا تتعدى نطاق المبادرات الفردية كم أن وسائل الاتصال المطبوعة (مجلات، نشرات...الخ) تكاد تنعدم و لا تصدر إلا نادرا
- 7- علاقة أولياء التلاميذ بالمؤسسة وثيقة و ثرية من حيث تنوع المواضيع المطروحة للتشاور و تبادل الآراء.
- 8- علاقة المؤسسة التربوية بمحيطها الخارجي ضعيفة لأنها لا تنظم -إلا نادرا- زيارات ميدانية لتلاميذها للتعرف و الإطلاع على المستجدات فيه، و لترجمة المعارف التي يتلقونها في واقعهم المعاش.
- 9- تملك المؤسسة التربوية وسائل اتصال ذات تقنية متطورة عالية، لكنها غير مستغلة مما يؤثر على فاعليتها في تحقيق مردود أفضل.

المبحث الرابع : تحليل استمارة الموجهين إلى المسؤولين الإداريين

الجدول رقم 1 نشاطات التواصل مع مختلف الأطراف في المؤسسة

النسبة	المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة
						النشاط
100	4	50	2	50	2	عقد اجتماعات مع مرؤوسيك
100	4	50	2	50	2	عقد اجتماعات مع مرؤوسيك المباشر
100	4	00	00	100	4	المشاركة في مختلف المجالس التربوية
100	4	50	2	50	2	الإشراف على مختلف المجالس التربوية
100	4	25	1	75	3	فرض الضبط و النظام داخل المؤسسة
100	4	50	2	50	2	انجاز التقارير و المذكرات



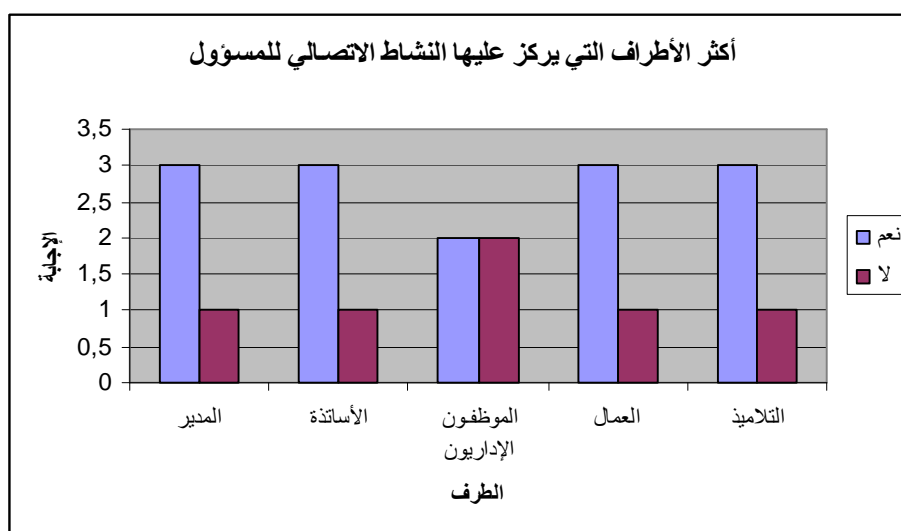
الشكل رقم 01

بالنسبة للنشاطات التواصلية التي يؤديها المسؤولون اتجاه مختلف الأطراف، أكد كل أفراد العينة، أن المشاركة في المجالس التربوية تعد من أهم هذه النشاطات، في حين أجابت نسبة 75% منهم بأن فرض النظام و الضبط داخل المؤسسة من أكثر انشغالاتها، بينما 50% منهم يتركز نشاطها التواصلية إما في عقد الاجتماعات مع مروضيهم، أو رئيسهم أو الإشراف على سير المجالس التربوية، أو إنجاز التقارير و المذكرات سواء للمسؤول المباشر أو للوصاية (مديرية التربية).

نستنتج عن إجابات المبحوثين أن الأنشطة الاتصالية للمسؤولين في المؤسسة التربوية تأخذ اتجاهين هابط، و صاعد، هابط اتجاه مروضيهم من الموظفين و العمال و الأساتذة و التلاميذ و صاعد اتجاه رئيس المؤسسة أو الوصاية كما أن الأنشطة ذات الطابع التربوي هي ألمهيمنة على مهامهم، فالمجالس التربوية التي من مهامها مناقشة و تقييم مردود التلاميذ، و مدى التقدم في سير البرامج و المناهج و المشاكل المتعلقة بذلك، بالإضافة إلى فرض النظام الداخلي و الانضباط داخل المؤسسة، هي من أهم انشغالات المسؤولين داخل المؤسسة التربوية، لأن هذه الجوانب من شأنها تفعيل الحياة التنظيمية، و بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

الجدول رقم 02 أكثر الأطراف التي يركز عليها النشاط الاتصالي المسؤول:

الطرف	الإجابة نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع	النسبة
المدير	3	75	1	25	4	100
الأساتذة	3	75	1	25	4	100
الموظفون الإداريون	2	50	2	50	4	100
العمال	3	75	1	25	4	100
التلاميذ	3	75	1	25	4	100



الشكل رقم 02

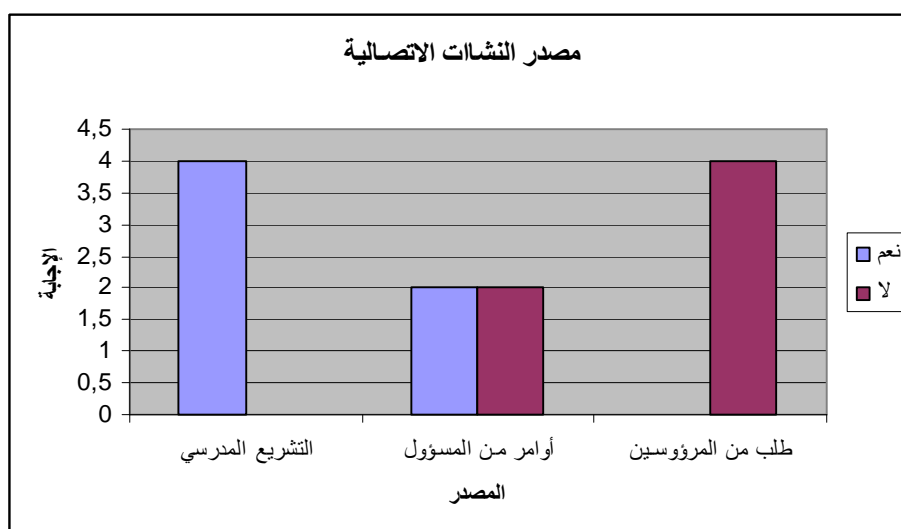
تؤكد نسبة 75% من المبحوثين على تعدد الأطراف التي تربطهم بها علاقات اتصالية داخل المؤسسة، فهي تتمثل في مدير المؤسسة من جهة، و الأساتذة من جهة ثانية، ثم العمال فالتلاميذ، في حين ترى نسبة 50% بأن تواصلها يكون أيضا مع باقي الموظفين الإداريين (مساعد تربوي، أمانة، أعوان المخابر.... الخ).

نستخلص من هذا الجدول أن اتجاهات الاتصال تأخذ منحنيين هابط (مسؤول-أستاذ، مسؤول عامل، مسؤول- موظف، مسؤول - تلميذ) و صاعد (مسؤول- رئيس المؤسسة). و هذا ما يتفق مع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم 01.

كما أننا نستخلص أيضا من هذا الجدول، ان هذه العلاقة التوافقية ثرية بأطرافها المشاركة و اتجاهاتها المتعددة مما يساعد على تمرير الرسائل بسهولة و بوضوح و عبر قنوات متعددة.

الجدول رقم 03: مصدر النشاطات الاتصالية:

النسبة	المجموع	النسبة	لا	النسبة	الإجابة		المصدر
					نعم	لا	
100	4	00	00	100	4		التشريع المدرسي
100	4	50	2	50	2		أوامر من المسؤول
100	4	100	4	00	00		طلب من المرؤوسين



الشكل رقم 03

يرى كل المبحوثين أن نشاطاتهم الاتصالية في المؤسسة التربوية نابغة عن التشريع المدرسي، الذي ينظم مختلف العلاقات المهنية و يشرع لها، في حين نجد أن نسبة 50% ترى بأن هذه الأنشطة صادرة عن أوامر من المسؤول، بينما ينفي كل أفراد العينة وجود نشاطات اتصالية تتم بطلب من المرؤوسين.

ما نستخلصه من ذلك أن مختلف النشاطات التواصلية بالمؤسسة التربوية تحدها التشريعات و القوانين و تأخذ الطابع الرسمي أكثر من الطابع غير الرسمي، كما أنها لا تتم إطلاقاً بمبادرات من المسؤولين، و بالتالي فإن النتيجة التي نصل إليها أن التشريع المدرسي غطى كل أنشطة الاتصال داخل المؤسسة التربوية، و تطرق إليها، و لم يترك الأمر للمبادرات الفردية التي تأتي سواء من المرؤوسين أو الرئيس إلا في حالات نادرة أو استثنائية.

النسبة	التكرار	الإجابة
100	4	نعم
00	00	لا
100	4	المجموع

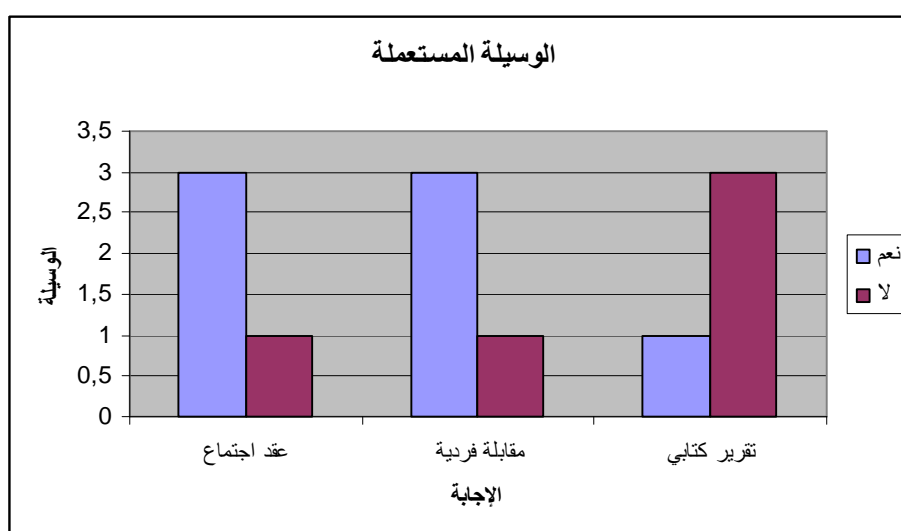


الشكل رقم 04

في هذا الجدول أجاب كل المبحوثين أنهم يفتحون الباب للنقاش بينهم و بين مرؤوسيهـم، في مختلف المشاكل المهنية التي تعترض هذه الفئة الأخيرة، من أجل تذليل العقبات، و مساعدتها على أداء مهامها على أكمل وجه، و بالتالي فالاتصال هذا يكون صاعدا (مرؤوس - رئيس) و يسلك القنوات غير الرسمية التي تجعلها أكثر فعالية و تحقيقا للأهداف كما نستخلص من هذه النتائج أن طبيعة القيادة السائدة هنا هي قيادة ديمقراطية تفتح الباب أمام أعضاء التنظيم لطرح الانشغالات عليها و محاولة إيجاد الحلول مما يدعم جو التعاون و التكامل بين أفراد الجماعة التربوية هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الميدانية في الإستمارة الموجهة للأساتذة.

كما أن هذه النتائج تساعد على تخفيف حدة التوتر التي قد يشوب العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، مما يساهم في توحيد أهداف الطرفين و بالتالي أهداف المنظمة ككل.

الوسيلة	الإجابة نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع	النسبة
عقد اجتماع	3	75	1	25	4	100
مقابلة فردية	3	75	1	25	4	100
تقرير كتابي	1	25	3	75	4	100



الشكل رقم 05

في هذا الجدول تؤكد نسبة 75 من المبحوثين أنها تفضل عقد اجتماع، أو إجراء مقابلات فردية مع مرؤوسيتها بغرض الاستماع إلى مشاكلهم المهنية و مناقشتها معهم، بينما نسبة 25 ترى أنها تفضل أن يكون ذلك من خلال تقرير كتابي.

و بالتالي فإن أغلبية أفراد العينة يفضلون المقابلة وجها لوجه مع مرؤوسيتهم لمناقشة المشاكل التي تعيشها المؤسسة، لأن ذلك من شأنه أن يفعل من سرعة وصول الرسالة بينهما بالشكل و المضمون الصحيح.

إن الاتصال المباشر (وجها لوجه) و هو أنجح الطرق لتبليغ الرسائل وفك الرموز، لأنه يساعد كل طرف من أطراف العلاقة على قراءة ردود أفعال الطرف المقابل و كيفية استقباله الرسالة، و لهذا فإننا نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن القنوات التي يعتمدها الاتصال المباشر هي الأكثر شيوعا و استخداما في المؤسسة التربوية.

الجدول رقم 5: تخصيص الوقت لاستقبال التلاميذ:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	75
لا	1	25
المجموع	4	100



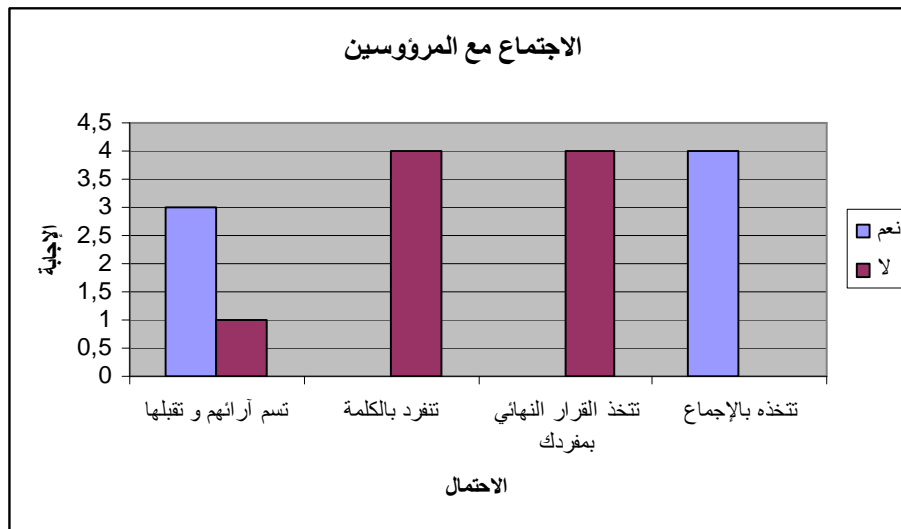
الشكل رقم 06

بالنسبة لاستقبال التلاميذ و الاستماع إلى آرائهم، أجابت نسبة 75% من المبحوثين أنها تقوم بذلك، و تخصص له وقتا و حيزا كبيرا ضمن مهامها، بينما ترى نسبة 25% بأنها لا تخصص أي وقت لاستقبال التلاميذ و مناقشتهم و الاستماع إلى آرائهم. و بذلك فإن التلميذ باعتباره أهم طرف في العملية التربوية يأخذ حيزا كبيرا من انشغالات و اهتمامات المسؤولين الإداريين في المؤسسة، هذا يؤكد أيضا على وجود اتجاه اتصالي هابط سبين المسؤول و التلميذ.

إن اهتمام المسؤولين في المؤسسة التربوية بانشغالات التلاميذ و تخصيص جزء كبير من وقتهم ، يساهم في إضفاء الجو التشاوري على العلاقات بين الطرفين، و يسمح لهم بالاحاطة الواعية بمشاكل التلاميذ و المؤسسة و بالتالي إيجاد الحلول و تذليل العقبات و القضاء على مصادر التوتر التي يمكن أن تعيق المؤسسة عن الوصول إلى تحقيق أفضل مردود. كما أن نتائج هذا الجدول تؤكد النتائج السابقة و التي مفادها أن القيادة في المؤسسة التربوية تتميز بالطابع الديمقراطي التشاوري.

الجدول رقم 6: الاجتماع مع المرؤوسين.

النسبة	المجموع	النسبة	لا	النسبة	الإجابة		الاحتمال
					نعم	لا	
100	4	25	1	75	3		تسمع آرائهم و تقبلها
100	4	100	4	00	00		تتفرد بالكلمة
100	4	100	4	00	00		تتخذ القرار النهائي بمفردك
100	4	00	00	100	4		تتخذ بالاجماع



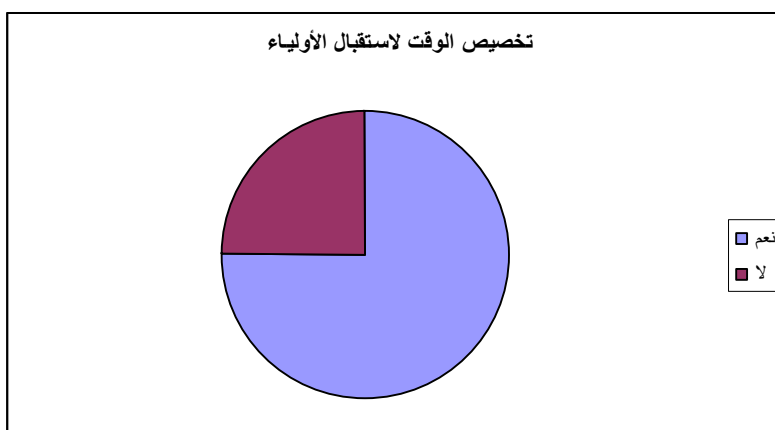
الشكل رقم 07

أكد كل أفراد العينة أنهم خلال انعقاد الاجتماعات مع مرؤوسيهم يتم أخذ القرار النهائي بالاجماع من طرف كل الأعضاء، كما أن نسبة 75% منهم تسمع لأراء مرؤوسيهما و تتقبلها خلال هذه الاجتماعات بينما ينفي كل أفراد العينة بأنهم يتخذون القرار النهائي بمفردهم أو ينفردون بالكلمة أثناء ذلك.

نستخلص من هذا الجدول أنا هناك جوا ديمقراطيا يسود الاجتماعات و اللقاءات بين المسؤولين و مرؤوسيهم في المؤسسة التربوية مما يساعد على دعم العلاقة التواصلية بينهم، و وصول الرسالة بمضمونها السليم عبر مختلف القنوات المفتوحة للحوار. و أن مساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالتنظيم، يعتبر علامة صحية، على أن العلاقات الانسانية و المهنية بالمؤسسة يطبعها التكامل و التشاور و التعاون، و لا يسودها أي مظهر من مظاهر الصراع أو الإنفراد بالسلطة.

الجدول رقم 7: تخصيص الوقت لاستقبال الأولياء

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	75
لا	1	25
المجموع	4	100



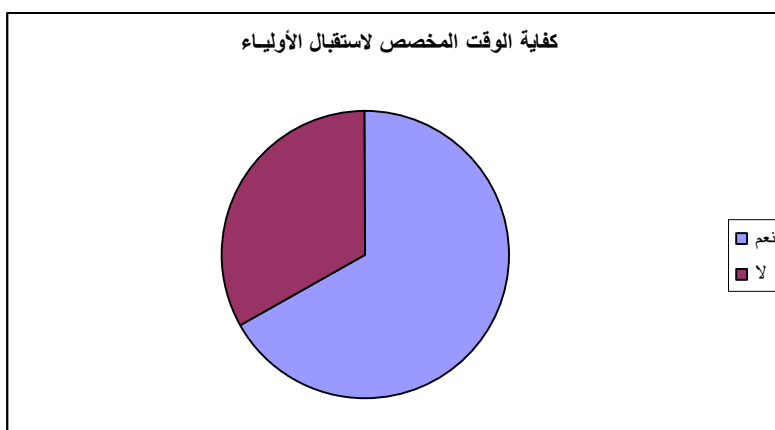
الشكل رقم 8

أجابت نسبة 75% من المبحوثين أنها تخصص جزءاً من وقتها لاستقبال التلاميذ، بينما نسبة 25% أنها لا تخصص أي وقت لذلك و من هنا فإننا نستنتج أن هناك نشاطاً اتصالياً تؤديه المؤسسة اتجاه أولياء التلاميذ باعتبارهم أهم شركائهم في العملية التربوية، و بهدف تحسين صورتها لديهم، و التنسيق معهم لتحقيق أهدافها و تذليل الصعوبات أمامها.

إن نجاح العلاقة الاتصالية بين إدارة المؤسسة و أولياء التلاميذ يعتبر بدوره علامة صحية بالمنظمة، لأنه يؤكد على أن هذه الأخيرة تتبنى مبدأ إشراك كل الأطراف الفاعلة و المؤثرة في حياتها التربوية، و تفسح أمامهم المجال لإشراكهم في معالجة النقائص و تذليل العقبات و المعوقات التنظيمية التي تعترضها.

الجدول رقم 08: كفاية الوقت المخصص لاستقبال الأولياء

النسبة	التكرار	الإجابة
66.66	2	كاف
33.33	1	غير كاف
100	3	المجموع



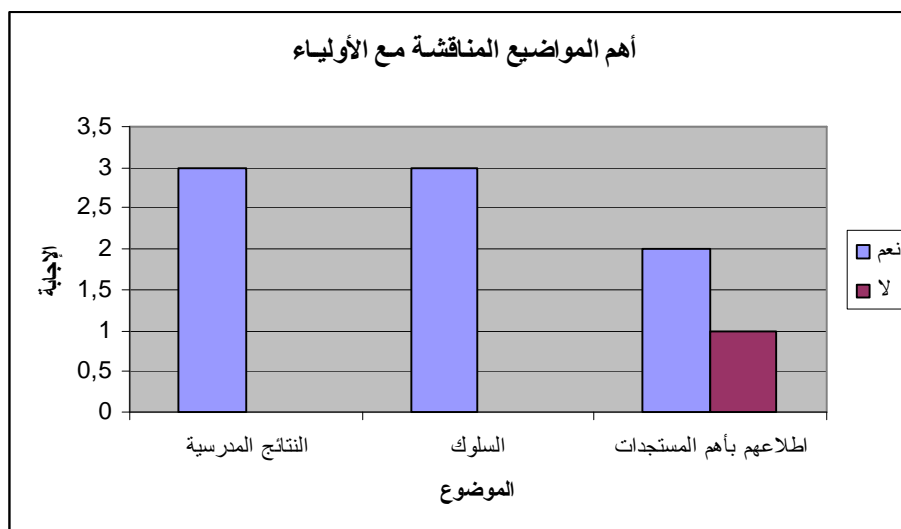
الشكل رقم 09

أجابت نسبة 66.66% من المبحوثين الذين يخصصون وقتا لاستقبال الأولياء بأن هذا الوقت كاف لطرح و مناقشة كل الانشغالات و المشاكل و تذليل العقبات بين المسؤولين الإداريين و الأولياء، بينما ترى نسبة 33.33% منهم بأن الوقت المخصص لهم غير كاف. إن كفاية الوقت المخصص لاستقبال الأولياء من شأنه أن يساهم في تدعيم العلاقات، و دعم الحوار و النقاش، و تمتين الروابط.

لأن الوقت يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على انجاح الاتصال فهو يمكن من وصول الرسالة دون تحريف أو تأويل و يعطي الفرصة لكل من المرسل لتوضيح معاني رسالته و مغزاها و تقييم رجع الصدى لدى المستقبل و يكمن المستقبل من الاستفسار عن كل ما يشوب أو يعلق بالرسالة من غموض و إبهامو إزالة سوء الفهم الممكن حدوثه بين الطرفين.

الجدول رقم 09: أهم المواضيع المناقشة مع الأولياء

الموضوع	الإجابة نعم	المسبة	لا	النسبة	المجموع	النسبة
النتائج المدرسية	3	100	00	00	3	100
السلوك	3	100	00	00	3	100
اطلاعهم بأهم المستجدات	2	66.6	1	33.33	3	100



الشكل رقم 10

كل أفراد العينة أكدوا بأن النتائج المدرسية، و سلوكات التلاميذ هي أهم المواضيع المطروحة للنقاش بينهم و بين الأولياء، بينما نسبة 66.66% أجابت بأن اطلاع الأولياء بأهم المستجدات في الحياة التربوية من بين المواضيع المطروحة أيضا.

نلاحظ من خلال هذا الجدل أن العلاقة بين المسؤولين الإداريين و الأولياء علاقة تكاملية تهدف إلى تحسين المردود التربوي و الدراسي للتلاميذ من جهة، فرض الضبط و النظام من خلال التحكم في سلوكهم من جهة ثانية، و مناقشة مختلف الأحداث المستجدة في حياة المؤسسة من جهة ثالثة، و بالتالي هي علاقة ثرية و متعددة المضامين و الرسائل تساهم في تفعيل الحياة التربوية و تذليل الصعوبات و العقبات التي من شأنها أن تعيق المؤسسة عن بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيق النتائج المرجوة

الجدول رقم 10: تنظيم أنشطة اتصالية للجمهور الخارجي:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	75
لا	1	25
المجموع	4	100



الشكل رقم 11

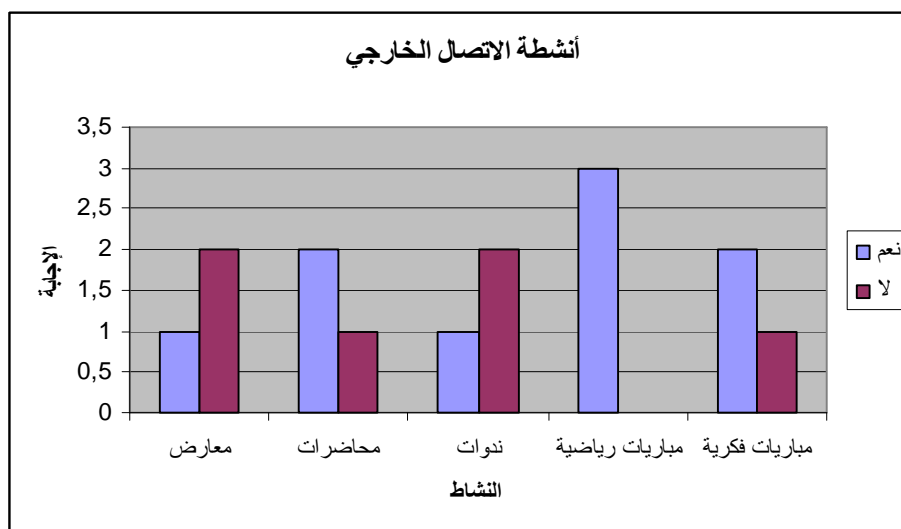
في هذا الجدول أجابت نسبة 75% من المبحوثين بأن المؤسسة تقوم بتنظيم أنشطة اتصالية للجمهور الخارجي. في حين ان نسبة 25 لا تنظم هذه الأنشطة إطلاقاً.

نستنتج من ذلك أن المؤسسة التربوية تولي أهمية كبير لأنشطة الاتصال الخارجي قصد التعريف بها و بأهدافها، و تحسين صورتها، و كسب تأييد الشركاء الخارجيين لها.

إن أنشطة الاتصال الموجهة للجمهور الخارجي ضرورة ملحة يجب على المؤسسة أن توليها عناية خاصة، و أن تخضعها للدراسة و التخطيط و التقييم، لأنها تساعد التنظيم على الارتباط الوثيق ببيئته الخارجية، و تكسبه شركاء متعددين و تساعد على بناء و ترسيخ شخصيته المعنوية داخل محيطه المتعدد الاطراف.

الجدول رقم 10-1 أنشطة الاتصال الخارجي

النشاط	الإجابة		لا	النسبة	المجموع	النسبة
	نعم	لا				
معارض	1	2	2	33.33	3	66.66
محاضرات	2	1	1	66.66	3	33.33
ندوات	1	2	2	33.33	3	66.66
مباريات رياضية	3	00	00	100	3	00
مباريات فكرية	2	1	1	66.66	3	33.33



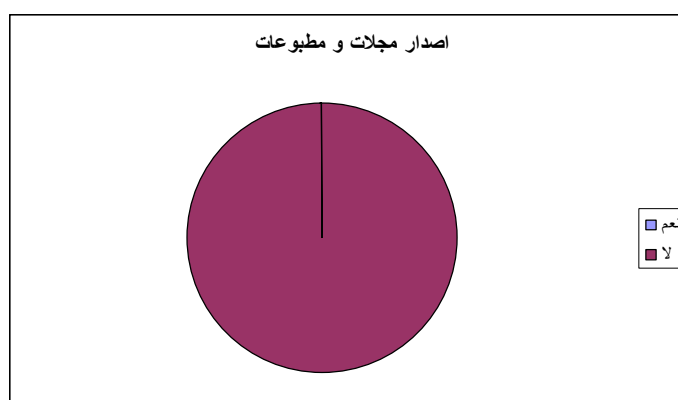
الشكل رقم 12

أكد كل أفراد العينة أن المباريات الرياضية هي من أهم أنشطة الاتصال الخارجي التي تنظمها المؤسسة، كما أن نسبة 66.66% أجابت بأن المحاضرات و المباريات الفكرية أيضا من أنشطة الاتصال الخارجي الممارسة، بينما 33.33% منهم ترى أن المعارض و الندوات هي أيضا تدخل ضمن هذه الأنشطة.

على العموم نلاحظ أن هناك نشاطات اتصالية متعددة تهدف المؤسسة من خلالها تعريف الجمهور الخارجي و المحيط بها، و التعرف معه و تمكين الروابط الاتصالية به، كما أننا نلاحظ أيضا ثراء في هذه الأنشطة فهي رياضية من جهة، و فكرية و ثقافية من جهة ثانية، حسب طبيعة الجمهور المستهدف و الوسائل و الإمكانيات المتاحة و الجهة المنظمة لهذه النشاطات.

الجدول رقم 11: إصدار مجلات و مطبوعات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	00	00
لا	4	100
المجموع	4	100

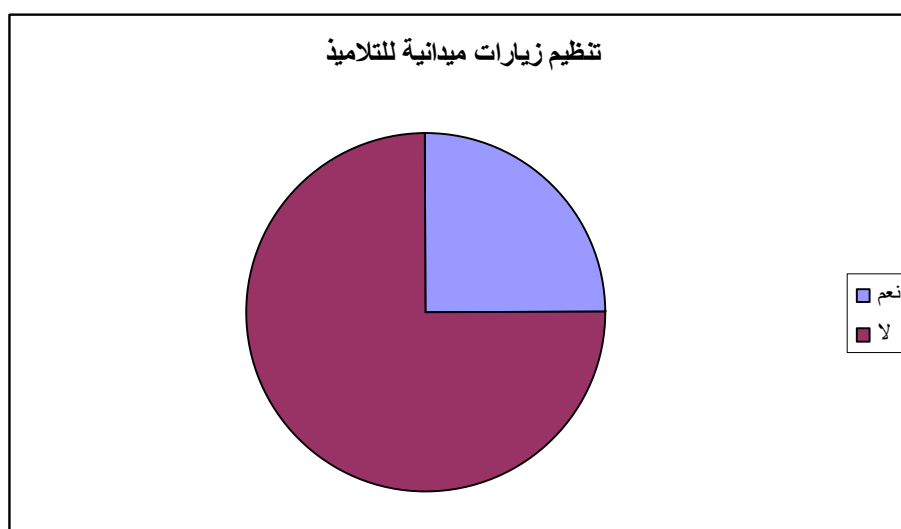


الشكل رقم 13

أكد كل أفراد العينة بأن مؤسستهم لا تقوم بإصدار أي مجلات أو مطبوعات للتعريف بها، مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي أو الخارجي، لأنها تفتقد إلى وسيلة اتصال هامة تربطها بجمهورها الداخلي و الخارجي، و تعبر عن أهدافها و انشغالاتها، و تمرير رسائلها دون تحريف أو تزيف.

الجدول رقم 12: تنظيم زيارات ميدانية للتلاميذ

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	1	25
لا	3	75
المجموع	4	100



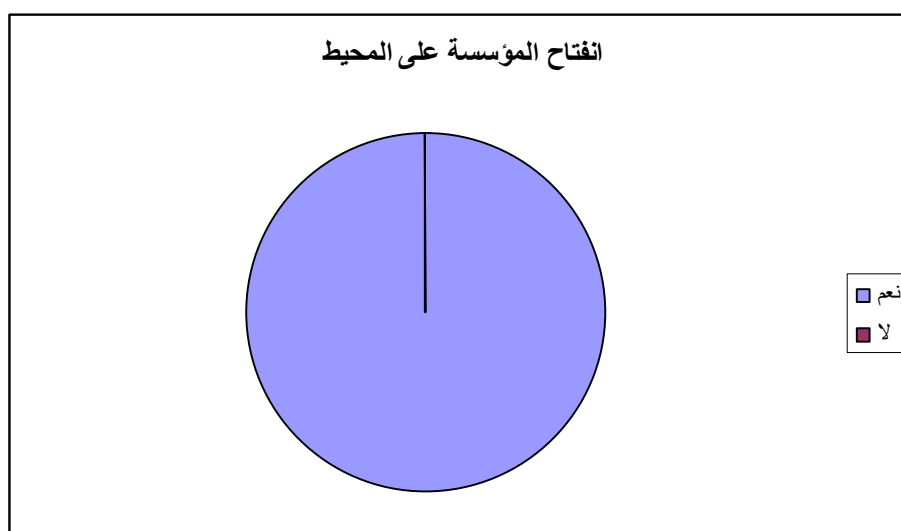
الشكل رقم 14

أجابت نسبة 75% من المبحوثين أن مؤسستهم لا تنظم أي زيارات ميدانية للتلاميذ لتعريفهم بالمحيط الخارجي و اطلاعهم بكل المستجدات فيه، في حين أن نسبة 25% فقط ذكرت بأن هناك خرجات ميدانية للتلاميذ تنظمها و تشرف عليها مؤسستهم ما نستخلصه من هذا الجدول هو انعدام نسبي للتواصل بين المؤسسة التربوية و المحيط الخارجي سواء الاجتماعي أو الاقتصادي مما يؤثر على علاقة المؤسسة بهذ الأخير، و ينعكس ذلك بغموض صورة كلاهما لدى الآخر.

إن عدم اطلاع التلاميذ على محيطهم الخارجي بكل جوانبه و على المستجدات التي تطرأ عليه، ينشئ لديهم قصورا في فهم واقعهم الاجتماعي و الاقتصادي... الخ، و بالتالي تفشل المؤسسة التربوية في أداء وظيفة من أهم وظائفها ألا و هي ربط التلميذ بواقعه المعاش، مما يشكل أحد المعوقات الأساسية في تطور المردود التربوي.

الجدول رقم 13: انفتاح المؤسسة على المحيط

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	4	100
لا	00	00
المجموع	4	100

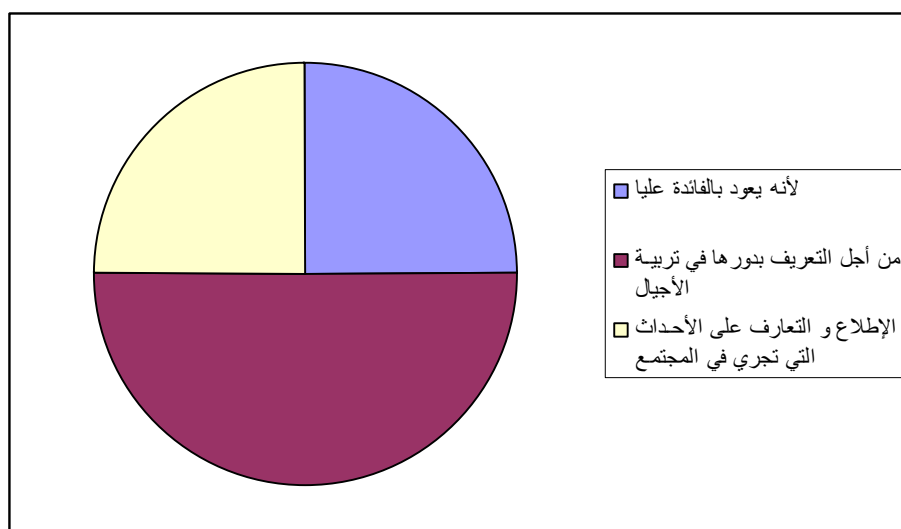


الشكل رقم 15

إن كل أفراد العينة من خلال هذا الجدول أجابوا بأنه من الضروري انفتاح المؤسسة التربوية على محيطها الخارجي، من أجل التعارف و التعريف بها و من أجل تحسين صورة كل منهما لدى الآخر، لأن مؤسساتهم لا تعيش و لم تنشأ عن فراغ، بل هي تنمو و تتفاعل داخل بيئة اجتماعية، اقتصادية تربوية هذا التفاعل مع بيئتها يعتبر ضرورة تنظيمية تساعد على تطور وظائفها و علاقاتها و أهدافها. خاصة و أن من أهم وظائف و أهداف المؤسسة التربوية هو ربط المتدربين بواقعهم و تنشئتهم وفقاً لقيم و معايير و معتقدات بيئتهم و مجتمعهم.

الجدول 1-13 في حالة الإجابة بـ "نعم" لماذا؟

النسبة	التكرار	الإجابة
25	1	لأنه يعود بالفائدة عليها
50	2	من أجل التعريف بدورها في تربية الأجيال
25	1	الإطلاع و التعارف على الأحداث التي تجري في المجتمع

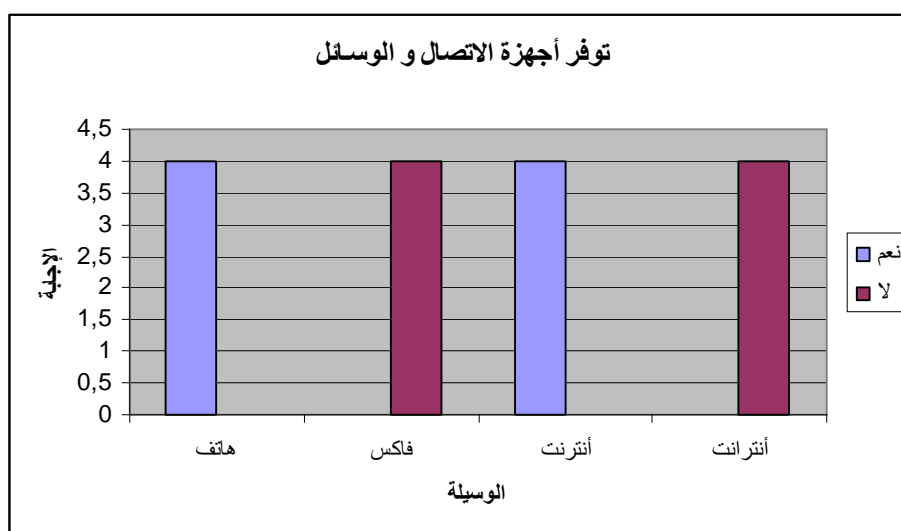


الشكل رقم 16

نسبة 50% من المبحوثين ترى أن انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي من شأنه أن يعرف هذا الأخير بدورها في تربية الأجيال، في حين ان نسبة 25% منهم، ترى أن ذلك يعود عليها بالفائدة، وأنه يساعدها على الإطلاع بمختلف الأحداث التي تجري في المجتمع، هذا لا يتعارض مع الدور التربوي و الاجتماعي الموكل للمؤسسة التربوية باعتبارها إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي أنشأتها المجتمعات الإنسانية لتبليغ قيمها و ثقافتها إلى الأجيال الصاعدة.

الجدول رقم 14: توفر أجهزة الاتصال و الوسائل

الوسيلة	الإجابة نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع	النسبة
هاتف	4	100	0	0	4	100
فاكس	00	00	4	100	4	100
أنترنت	4	100	0	0	4	100
إنترنت	00	00	4	100	4	100



الشكل رقم 17

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة التربوية تملك جهاز هاتف و شبكة أنترنت، بينما تفتقد إلى جهاز فاكس و شبكة أنترنت.

نستنتج بذلك أنها تواكب التطورات التقنية، و التطور الحاصل في وسائل الاتصال الحديثة، حيث تستغل هذه الوسائل و توظفها في إنجاز مهامها الموكلة إليها.

إن امتلاك المؤسسات التربوية شبكة الانترنت يوفر لكل أعضاء الجماعة التربوية (أساتذة، تلاميذ، إدارة، موظفون) الفرصة لإثراء معارفهم و مكتسباتهم التي تعود على آدائهم الوظيفي و ترفع من مردودهم المهني و بالتالي مردود المؤسسة ككل.

الفصل الخامس

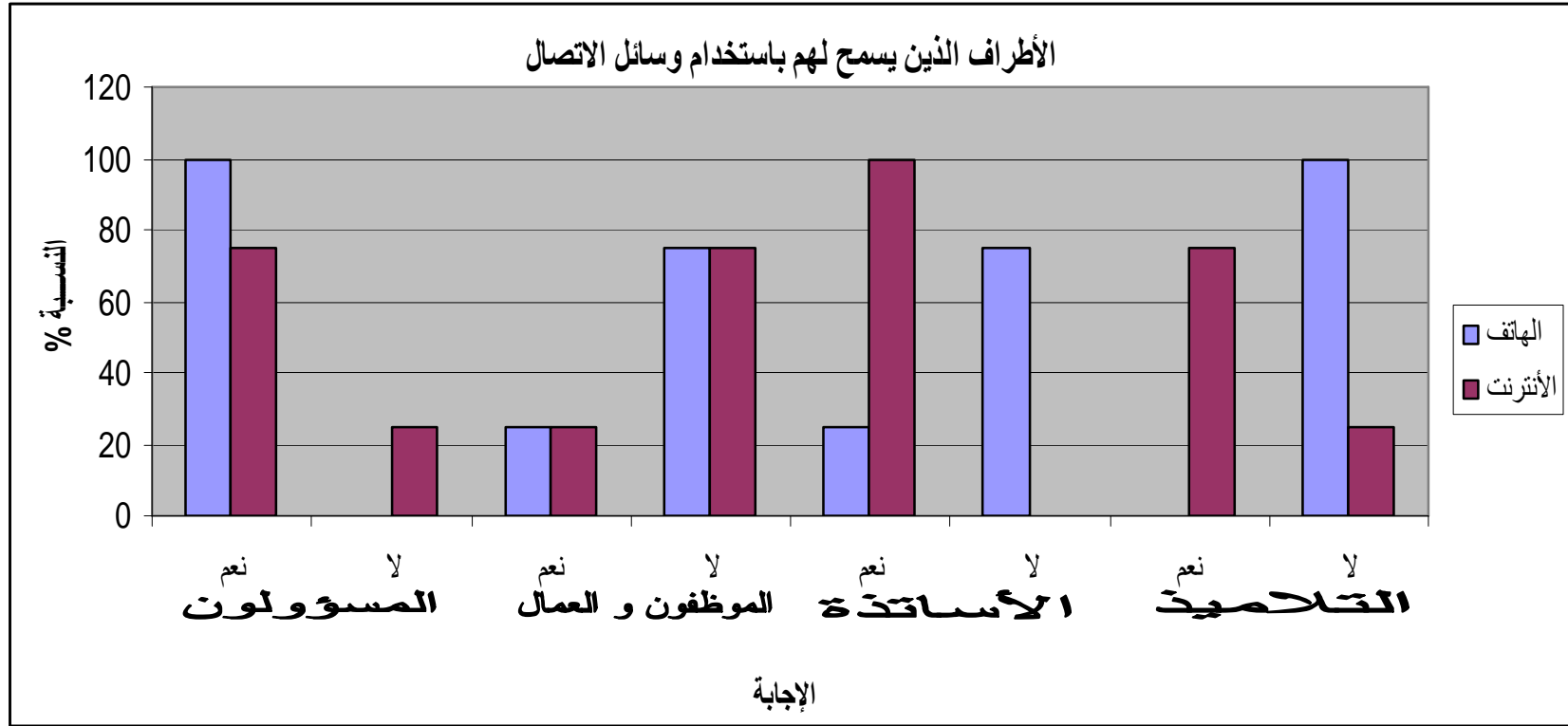
الجدول رقم 15: الأطراف الذين يسمح لهم باستخدام وسائل الاتصال

الجهة	المسؤولون					الموظفون و العمال					الأساتذة					التلاميذ				
	نعم	%	لا	%	مج	%	نعم	%	لا	%	مج	%	نعم	%	لا	%	مج	%	نعم	%
الهاتف	4	100	00	00	4	100	1	25	3	75	4	100	00	00	4	100	4	100	00	00
الإنترنت	3	75	1	25	4	100	1	25	3	75	4	100	4	100	00	00	4	100	3	75

بالنسبة لاستغلال المسؤولين لوسائل الاتصال بالمؤسسة أجاب كل أفراد العينة بأنهم يستعملون الهاتف في أداء مهامهم اليومية و نسبة 75% منهم أكدت أنها تستغل شبكة الإنترنت.

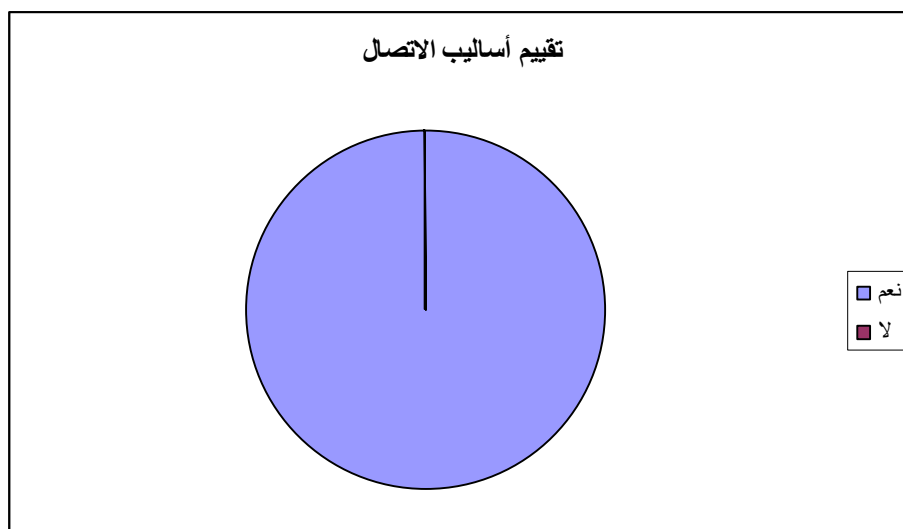
أما بالنسبة لاستغلال الموظفين و العمال لهذه الوسائل فإن نسبة 25% من العينة أكدت بأنه يتم استغلالها من طرف هذه الفئات، في حين أجاب نسبة 25% منهم أن الأساتذة يستغلون جهاز الهاتف في أداء نشاطاتهم اليومية و كل أفراد العينة أكدوا أن الأساتذة يوظفون شبكة الإنترنت في ممارسة مهامهم، أما بالنسبة للتلاميذ فإن 75% من أفراد العينة أجابوا بأنه يتم استغلال شبكة الإنترنت من طرفهم. إن هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد حقيقة مفادها أن استغلال شبكة الإنترنت يكون بنسبة كبيرة من طرف المسؤولين و الأساتذة و التلاميذ، عكس فئة العمال و الموظفين الذين تعتبر نسبة استغلالهم لهذه الشبكة الضئيلة.

إن استغلال أعضاء الجماعة التربوية لشبكة الإنترنت يسهم بصورة كبيرة في نجاحها في تحقيق مردود مهني أفضل لكن هذه النتائج تتعارض مع ما توصلت إليه الدراسة الموجهة للأساتذة و التي أكدت أن نسبة معتبرة من الأساتذة لا يستغلون شبكة الإنترنت في أداء نشاطاتهم اليومية.



الجدول رقم 16: تقييم أساليب الاتصال

النسبة	التكرار	الإجابة
100	4	نعم
00	00	لا
100	4	المجموع



أجاب كل أفراد العينة أن أساليب الاتصال المتوفرة للتواصل بينهم و بين مرؤوسيهـم من جهة و بين رئيسهم من جهة ثانية كافية مما يؤكد أن التشريع المدرسي لم يغفل أي جانب من جوانب العملية الاتصالية و غطى الأنشطة و الممارسات التي من شأنها أن تسهل الاتصال بين أعضاء الجماعة التربوية.

الفصل الخامس

البيانات الشخصية الجدول رقم 17: السن

النسبة	التكرار	الإجابة
25	1	49-45
00	00	54-50
75	3	59-55
100	4	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة 75% من المبحوثين يتراوح أعمارهم بين 55-59 سنة في حين أن نسبة 25% منهم يندرج سببه بين 45-49 سنة.

الجدول رقم 18 الجنس

النسبة	التكرار	الإجابة
100	4	ذكر
00	00	أنثى
100	4	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن كل أفراد العينة من جنس الذكور و لا توجد بينهم أي أنثى قد يفسر ذلك بأن المناصب الإدارية العليا في المؤسسة التربوية يحتكرها الذكور دون الإناث.

الجدول رقم 19: الوظيفة الحالية

الإجابة	التكرار	النسبة
مدير	1	25
نائب مدير للدراسات	1	25
مستشار رئيسي للتربية	1	25
مقتصد رئيسي	1	25
المجموع	4	100

المسؤولون الإداريون بالمؤسسة التربوية يشغلون وظائف مدير المؤسسة، نائب المدير للدراسات (الناظر) المستشار الرئيسي للتربية، المقتصد الرئيسي.

الجدول رقم 20: المؤهل العلمي:

الإجابة	التكرار	النسبة
ليسانس	2	50
سنة ثالث ثانوي	2	50
المجموع	4	100

نسبة 50% من العينة حاصلة على شهادة جامعية (ليسانس) و نسبة 50% حاصلة على مستوى السنة الثالثة ثانوي، مما يؤكد أن فرص الترقيات للوصول إلى المستويات الإدارية العليا مفتوحة أمام موظفي قطاع التربية، حتى و لو لم يكونوا ذوي شهادات جامعية عليا.

الجدول رقم 21: الأقدمية في التعليم

الإجابة	التكرار	النسبة
29-25	1	25
34-30	00	00
39-35	3	75
المجموع	4	100

نسبة 75% من أفراد العينة تتراوح أقدميتها في التعليم بين 35-39 سنة، في حين أن نسبة 25% منهم تتراوح أقدميتها بين 25-29 سنة، مما يؤكد أن خبرة المسؤولين الإداريين المهنية طويلة، ما ينعكس على قدرتهم على التسيير و التنظيم و القيادة و على وظائف الإدارة الأخرى.

الجدول رقم 22: الأقدمية في الوظيفة الحالية

الإجابة	التكرار	النسبة
19-15	1	25
24-20	2	50
29-25	1	25
المجموع	4	100

أجابت نسبة 50% من المبحوثين أن أقدميتهم في وظيفتهم الحالية تتراوح بين 20-24 سنة في حين أن نسبة 25% تتراوح أقدميتها بين 15-19 سنة، و في الفئة بين 25-29 سنة، هذا دعم النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق و الذي يؤكد على أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية معتبرة سواء في مهنة التعليم أو في التسيير الإداري.

الجدول رقم 23: الأقدمية في المؤسسة الحالية

النسبة	التكرار	الإجابة
25	1	أقل من 5 سنوات
50	2	5-10 سنوات
00	00	11-16
25	1	17-22
100	4	المجموع

أجابت نسبة 50% من المبحوثين أن أقدميتهم في المؤسسة الحالية تدخل في الفئة بين 5-10 سنوات و أن نسبة 25% تتوزع أقدميتهم في الفئة بين 17-22 سنة أو في الفئة الأقل من 5 سنوات مما يوضح أن هناك استقرار رئيسي لدى الطاقم الإداري بالمؤسسة.

النتائج الجزئية المستخلصة من الإستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين:

- 1- اتجاهات الاتصال بين المسؤولين و باقي أعضاء الجماعة التربوية متعددة، فهي صاعدة (مسؤول، رئيس) هابطة (مسؤول، مرؤوس) (مسؤول، لتميذ).
- 2- أغلبية أنشطة و أساليب الاتصال بالمؤسسة التربوية مستوحاة من التشريع المدرسي.
- 3- تتميز القيادة بأنها ذات طابع ديمقراطي تفتح فيه الباب أمام المرؤوسين و للنقاش و التشاور و طرح الإنشغالات و الآراء.
- 4- سيود أساليب الاتصال المباشر في المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين لمناقشة الإنشغالات و تبادل الأفكار و الآراء.
- 5- العلاقة بين أولياء التلاميذ و المسؤولين الإداريين وثيقة و تأخذ نصيبها من الوقت، و ثراء المواضيع و الإنشغالات المطروحة للنقاش.
- 6- تولى المؤسسة التربوية عناية خاصة لأنشطة الاتصال الخارجي.
- 7- تتعدم الزيارات الميدانية للتلاميذ للإطلاع على محيطهم الخارجي.
- 8- تتوفر المؤسسة التربوية على وسائل و أجهزة الاتصال متطورة.
- 9- يستغل أغلبية أعضاء الجماعة التربوية شبكة الأنترنت في أداء نشاطاتهم بالمؤسسة.

02 - النتائج النهائية للدراسة و التحقق من صدق الفرضيات.

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، فعلى قدر أهميتها و خدمتها للفروض الأهداف تكون قيمة البحث العلمي، و بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى ثانوية ابن تيمية بقسنطينة و بعد عرض و تحليل البيانات يمكن استخلاص مجموعة من النتائج العامة التي تصف واقع الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية، و سوف نحاول ربط هذه النتائج بإشكالية و فروض البحث و أهدافه، لقياس مدى صدقها و ثباتها في الواقع، أو الوصول إلى نفيها و دحضها، و في كلتا الحالتين يمكن أن تكون هذه النتائج قاعدة انطلاق لإجراء دراسة أخرى.

- بالنسبة للفرضية الأولى و التي تنص على أن الاتصال الداخلي بالمؤسسة التربوية الجزائرية أحادي الجانب يأخذ اتجاها هابطا من الأعلى إلى الأسفل، أكدت الدراسة الميدانية بما لا يدع مجالاً للشك أن الاتصال الداخلي بالمؤسسة التربوية الجزائرية متعدد الاتجاهات، حيث دلت النتائج المتوصل إليها في الاستمارة الموجهة للأساتذة، أن الاتصال يكون أفقياً (أستاذ، أستاذ) الجدول رقم (1-ب)، صاعد (أستاذ، إدارة) الجدول رقم 7، (تلميذ، أستاذ) الجدول رقم 11، و هابط (أستاذ، تلميذ) الجدول رقم (1-ج) و (إدارة، أستاذ) الجدول رقم (1-أ) الجدول رقم 5، الجدول رقم 10.

و في نفس السياق جاءت النتائج المتوصل إليها في الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين لتبرز أيضاً هذه الحقيقة حيث ظهر من خلالها أن اتجاهات الاتصال الداخلي متعددة، حيث أنها تكون ذات اتجاه صاعد (مسؤول - رئيس المؤسسة) الجدول رقم 2 و (مرؤوس - مسؤول إداري) الجدول رقم 4، و الجدول رقم 6، و (تلميذ - مسؤول إداري) الجدول رقم 5، و تأخذ أيضاً منحى هابطاً (مسؤول - مرؤوس) الجدول رقم 1 و الجدول رقم 2، (مسؤول - تلميذ) الجدول رقم 1 الجدول رقم 2.

و تأتي الاستمارة الموجهة للتلاميذ لتدعم هذه الحقائق حيث أكدت أن هناك منحى اتصالياً صاعداً (تلميذ - إدارة) الجدول رقم 1، 2، 3 و الجدول رقم 6، و (تلميذ - أستاذ) الجدول رقم 5 كما أن الاتصال يأخذ منحى هابطاً (إدارة - تلميذ) الجدول رقم 2 و الجدول رقم 4.

و بالتالي فإن معظم أفراد العينات الثلاثة (تلاميذ، أساتذة، إدارة) يجزمون أن المؤسسة يسودها نوعاً من العلاقات التواصلية الجيدة التي تساعد على نجاح الاتصال و تمرير الوسائل بسهولة و دون تحريف للمعاني و ذلك يتم في ظل قيادة ديمقراطية (الجدول رقم 6 في استمارة الأساتذة) و الجدول رقم 6 في استمارة المسؤولين الإداريين تفتح أمامهم المجال للتشاور و المناقشة و تبادل الآراء و المشاركة في اتخاذ القرارات.

على أن فعالية هذه الاتجاهات و شبكات الاتصال المتعددة تكون نسبية حسب إجابات المبحوثين، و بالتالي تحتاج إلى المزيد من التدعيم و الكثافة لإنجاح عملية الاتصال في أداء دورها الاستراتيجي في المؤسسة.

إن هذه النتائج تتوافق مع تلك التي توصلت إليها الباحثة دليلاً بركان في دراستها حول واقع الاتصال في المنشأ الجزائرية. (مطاحن الزيبان بسكرة) و التي أثبتت أن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين تتميز بسهولة الاتصال و بجو من الحوار و تبادل الأفكار فيما بينهم.

الفصل الخامس

كما أن نتائج الدراسة التي أجرتها الباحثة صبيرة زيتوني حول واقع الاتصال بين الجماعات التربوية في المؤسسة التربوية الجزائرية و التي اتخذت من بعض ثانويات و متاقن ولاية برج بوعريريج ميدانا لها، لا تتوافق من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة حيث أظهرت أن الاتصال الذي يسود المؤسسة التربوية الجزائرية يسير في اتجاه واحد حيث لا يؤخذ برأي أعضاء الجماعة التربوية و لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات حتى و إن شاركوا في مختلف المجالس و الاجتماعات.

- بالنسبة للفرضية الثانية و التي مفادها أن المؤسسة التربوية الجزائرية تولي أهمية كبرى لتواصلها الخارجي، فمن خلال الدراسة الميدانية، و بناء على نتائج الاستمارات الموجهة لمختلف أعضاء الجماعة التربوية (تلاميذ، أساتذة، مسؤولين) فإننا استخلصنا أن هناك نوع من القصور و النقص في أنشطة الاتصال الخارجي بالمؤسسة التربوية الجزائرية (الجدول رقم 9 في استمارة التلاميذ) (الجدول رقم 14 في استمارة الأساتذة).

كما أن هذه الأنشطة لا تخضع لأي دراسة أو تخطيط أو تقييم و هي لا تخرج عن نطاق بعض المبادرات الفردية التي ينظمها بعض الأطراف، فالتظاهرات الثقافية كالمعارض و الندوات و المباريات الفكرية و الرياضية نادرا ما يتم تنظيمها ما عدا في بعض المناسبات الدينية أو الوطنية (الجدول رقم 17 و الجدول رقم 15 استمارة الأساتذة). و بالتالي تفقد جزءا كبيرا من مصداقيتها و قدرتها على تحقيق أهدافها، كما أن المؤسسة التربوية تفتقر إلى إصدارات و مجلات مطبوعة تساهم في بناء صورة جيدة لها لدى جمهورها الداخلي و الخارجي (الجدول رقم 18 استمارة الأساتذة) (الجدول رقم 11 استمارة المسؤولين الإداريين) (الجدول رقم 10 استمارة التلاميذ).

و بالمقابل فإن علاقة المؤسسة بأولياء التلاميذ باعتبارهم أهم شركائها في إنجاح وظيفتها التربوية، تعتبر علاقة وثيقة يطبعها التشاور و تبادل الأفكار لتحسين الأوضاع و إزالة الحواجز (الجدول رقم 20 استمارة الأساتذة) (الجدول رقم 13 استمارة التلاميذ) (الجدول رقم 7 استمارة المسؤولين الإداريين) كما أنها علاقة ثرية من حيث طبيعة المواضيع المطروحة للنقاش، وحتى من حيث وتيرة استقبال أعضاء الجماعة التربوية للأولياء و الوقت الزمني المخصص لتدعيم هذه العلاقة، باعتبار أن الزمن إحدى الدعائم التي تساهم في نجاح العملية التواصلية (الجدول رقم 1-13 استمارة التلاميذ) (الجدول رقم 8-9 استمارة المسؤولين الجدول رقم 20، 21، 22 استمارة الأساتذة).

و من جهة ثالثة فإن علاقة المؤسسة بمحيطها و بيئتها الخارجية ضعيفة و غير فعالة، حيث تتعدم بينهما الزيارات الميدانية التي تفتح أمام التلاميذ آفاقا تربوية و تثقيفية لاطلاعهم على الواقع الاجتماعي و الاقتصادي لمجتمعهم و بالتالي تنمية و تطوير قدراتهم المعرفية (الجدول رقم 14 استمارة التلاميذ) (الجدول رقم 12 استمارة المسؤولين الإداريين) و ربطها بالواقع المعاش.

- فيما يخص الفرضية الثالثة و التي تنص على استعمال الجماعة التربوية لوسائل الاتصال الرسمية المستوحاة من التشريع المدرسي.

فقد أثبتت الدراسة الميدانية على أن وسائل و أساليب الاتصال المستخدمة في المؤسسة التربوية يغلب عليها الطابع الرسمي حسب مال ينص عليها التشريع المدرسي (الجدول رقم 28 في استمارة الأساتذة) (الجدول رقم 03 من استمارة المسؤولين) فالمجالس و الاجتماعات و

الفصل الخامس

الندوات التي تعقد بين أطراف الجماعة التربوية، و التقارير و المذكرات المنجزة من طرفهم كلها أساليب لم تغلفها نصوص التشريع المدرسي، و أقرتها لتنظيم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين من جهة و بين المرؤوسين فيما بينهم من جهة ثانية، و أعطت الفرصة أمام كل طرف للمشاركة الفعالة فيها، و قبول آراء و أفكار الأطراف الأخرى، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات عملية مشاركة جماعية توطد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و تلغي كل جوانب التوتر و الصراع التي تعيق نجاحها.

03 - التوصيات و الاقتراحات:

- 1- ضرورة تدعيم الاتجاه الاتصالي (أستاذ - تلميذ) خارج نطاق الدروس بإثراء النشاطات و المباريات التي توطد هذا الاتجاه و تتعكس بصورة إيجابية على نجاح العلاقة بين الطرفين.
- 2- تجاوز بعض المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي و تؤثر على وتيرة مشاركة بعض الأطراف في مختلف الأنشطة كضيق الوقت، الغياب المتكرر عن الاجتماعات، عدم المشاركة في إبداء الرأي في المجالس و الاجتماعات، الإفراد باتخاذ القرار من طرف جهة معينة.
- 3- ضرورة انفتاح الإدارة على التلاميذ بالاستماع إلى آرائهم و إعطاء الفرصة للتعبير عن انشغالاتهم.
- 4- إيلاء المؤسسة عناية و أهمية كبرى لأنشطة الاتصال الخارجي باستخدام وسائل العلاقات العامة التي تعتبر الواجهة الإعلامية للمؤسسة.
- 5- ضرورة انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي بتنظيم زيارات ميدانية لتلاميذ للتعرف على بيئتهم و التعريف بمؤسستهم و بأهدافها.
- 6- استغلال الوسائل التقنية المتوفرة بالمؤسسة كشبكة الانترنت لتدعيم إثراء مكتسبات الجماعة التربوية علميا و تربويا و إداريا لترقية مستواهم و مردودهم الوظيفي و العلمي.

النتيجة العامة:

يتميز الاتصال الداخلي بالمؤسسة التربوية الجزائرية بتعدد اتجاهاته و أطرافه، و بسهولة مرور الرسالة بينهم، في ظل قيادة ديمقراطية نسبية، و باستخدام أساليب و وسائل منصوص عليها في التشريع المدرسي الذي لم يغفل أي جانب من جوانب العملية التواصلية و بالمقابل يحتاج الاتصال الخارجي إلى المزيد من الاهتمام و الدراسة و التخطيط و التقييم لأنه يعبر عن صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي الذي ينعكس بدوره على قدرتها و مردوديتها و يربطها بمحيطها الذي تتفاعل معه للنجاح في أداء وظيفتها الاجتماعية.

الختامة :

بناءا ما ورد في هذه الدراسة و في جانبها الميداني تم التوصل إلى مجموعة من الحقائق و النتائج التي تصف واقع ظاهرة الاتصال التنظيمي في مؤسساتنا التربوية. و من بين هذه النتائج :

✚ أن الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية الجزائرية نشط و متعدد الاتجاهات و الأطراف و يشمل كل أعضاء الجماعة التربوية دون استثناء وأن وسائله متنوعة و متعددة و تعتمد غالبا على المواجهة المباشرة ، كما تملك المؤسسة التربوية وسائل اتصال متطورة تقنيا تساعدها على أداء مهامها و تحقيق أهدافها.

و في الأخير من الضروري جدا أن تطور مؤسساتنا التربوية علاقتها بمحيطها الخارجي من خلال الاهتمام أكثر بأنشطة الاتصال الخارجي الذي يربطها ببيئتها الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية .

الملخص

يتميز الاتصال في المنظمة بكونه عملية حيوية وديناميكية، توطن العلاقات الانسانية و التنظيمية بين افرادها مما يساعدها على تحقيق التكامل و التساند بين مختلف وحداتها، و يوحد اهدافها و انتظاراتها و يحقق الولاء فيها.

و لكي يحقق الاتصال التنظيمي هذه المطالب من الضرورة أن يكون ثريا في اتجاهاته و قنواته و وسائله المستعملة، فالالاتصال التنظيمي لا يكتفي بان يكون ذا اتجاه واحد و احد فقط بل تتعدد اتجاهاته بتعدد العلاقات بين اعضائه، فهو هابط و صاعد و أفقي بقدر ما تقتضيه الضرورة التنظيمية و العلاقات الوظيفية و الانسانية.

كما تتعدد وسائله و قنواته في المنظمة، فهي قد تكون رسمية او قد تكون غير رسمية و قد تعتمد المواجهة المباشرة و قد تعتمد الكتابة أو غيرها.....الخ.

كما تحتاج المنظمة لكي تربط علاقاتها بالمحيط الخارجي الى الاعتماد على وسائل الاتصال الخارجي بمختلف انواعها حتى تتمكن من بناء تصور ايجابي لها لدى مختلف شركائها و متعاملها. و انطلاقا من هذه المعطيات جاءت هذه الدراسة المعنونة واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية. لتصف هذه الظاهرة في المؤسسة التربوية باعتبارها تنظيما انسانيا و اجتماعيا. و اعتمدت على الفرضيات التالية:

1- يتميز الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية الجزائرية بانه أحادي الجانب أي من الاعلى الى الاسفل.

2- تولي المؤسسة التربوية الجزائري اهمية كبرى لتواصلها الخارجي.

3- يتميز استعمال الجماعة التربوية لادوات الاتصال بتركيزه على الادوات الرسمية.

و لاختيار صدق هذه الفرضيات من خطنها استخدمت هذه الدراسة مجموعة من الادوات المنهجية كالملاحظة بالمشاركة و الاستمارة.

حيث تم بناء ثلاث استمارات كل واحدة موجهة لطرف من أطراف الجماعة التربوية تلاميذ، أساتذة

، مسؤولين. و بعد تحليل اجابات المبحوثين احصانيا توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-الاتصال الداخلي بالمؤسسة التربوية الجزائرية متعدد الاتجاهات :صاعد، هابط، أفقي. يستعمل الوسائط الادوات الرسمية المنبثقة من التشريع المدرسي. لكن هذا لا ينفي اعتماده نسبيا على الوسائط غير الرسمية.

-تعاني أنشطة الاتصال الخارجي من القصور و النقص نظرا لعدم اهتمام المؤسسة التربوية بالتواصل مع محيطها الخارجي لكن ذلك لا ينفي وجود علاقة وثيقة بين المؤسسة و الاولياء باعتبارهم من اهم الشركاء الفاعلين في حياتها.

-تعتمد المؤسسة التربوية وسائل اتصال متطورة تقنيا لكنها غير مستغلة جيدا في بعض الاحيان مما يحد من فعاليتها و دورها.

- تتميز القيادة في المؤسسة التربوية بانها ديمقراطية تعطي الفرصة لاعضاء التنظيم لابداء ارائهمو تستمع الى انشغالهم و مشاكلهم.

Résumé

La communication organisationnelle est le processus, par le quel se crée et se construit l'organisation .pour qu'une organisation soit pleine d'activité, d'efficacité il faut que la communication organisationnelle soit dynamique.

Une communication organisationnelle efficace se base aussi bien sur la communication ascendante et horizontale que sur la communication descendante. Elle doit aussi tenir compte de la communication informelle et de l'efficacité des moyens utilisés.

Enfin, la communication organisationnelle doit impérativement être le lien entre l'organisation et son environnement extérieur qui est représenté par les différents publics, et les différents milieux culturels, économique et social.

L'établissement scolaire – en sa qualité d'organisation- doit profiter de l'existence des différents groupes , élèves, enseignants, administrateurs, et de la richesse de leurs cultures variées pour dynamiser et développer la communication.

C'est sous ce prétexte que nous avons présenté ce travail intitulé le réel de la communication dans l'établissement scolaire algérien.

Cette étude est fondée sur les hypothèses suivantes,

- 1- la communication interne dans l'établissement scolaire algérien est seulement interne.
- 2- L'établissement scolaire donne beaucoup d'importance et de considération à la communication externe.
- 3- La communication dans l'établissement scolaire est mise en vigueur par des moyens formels.

Afin de détourner la fiabilité de ces hypothèses, on a élaboré trois questionnaires destinés à des échantillons exposés à trois catégories différentes, élèves, enseignants, administrateurs.

Grâce à l'analyse statistique des données, nous avons tiré la conclusion suivante déduite de ce qui suit

La communication organisationnelle dans l'établissement scolaire algérien reste toujours dynamique, elle est descendante, horizontale et ascendante.

-elle est formelle et informelle.

-la communication externe est moins dynamique et moins efficace que la communication interne.

-l'établissement scolaire doit absolument donner beaucoup d'intérêt à sa communication externe afin de pouvoir tisser des liens avec son environnement et faire bonne impression sur son public.

Summary

Organisational communications the process, by which organization is created and built, to have a power full and efficient organization, communication should be dynamic and produces change.

An organizational communication answering its purpose based not only on a rising and horizontal communication but on an out going one as well.

Also, it has to take into account an informal communication and the efficacy of the means that are used.

So, the organizational communication must essentially be the link between the organization and its environnement, that s to say; society, economy, culture etc....

The scholastic establishment in its system should snatch the opportunity to receive benefits from the different groups such as pupils, teachers and administrators to be aware of the various cultures and thus, progress and develop communication.

It is one this pretence that we have presented this work which is entitled, The actual communication in the Algerian scholastic establishment

In fact the study is grounded on the following hypotheses,

-the inside communication in the Algerian scholastic establishment is just down ward.

-the scholastic establishment gives too much importance and regard to the outer communication.

-communication in the scholastic establishment in laid down on distinct means.

To slow the reliability of these eventualities, we have worked out three questionnaires set apart as samples representing three different categories witing the school-staff, pupils; teachers; and administrators.

Thanks to a statistic analysis of the admitted facts, we have deduced the following

-it is in accordance with rules and at the same time without formality.

-the outer communication is less lively and less efficient that inner one.

-the scholastic establishment had to show a great deal of interest to the inside.

- Communication in order to weave a relationship with its social surrounding and attract its public.

المراجع

- 1- الكتب باللغة العربية
 - 1- د. أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات المنصورة كلية التجارة 2003
 - 2- أندرو دي سيرلاتي: السلوك التنظيمي و الأداء ترجمة جعفر أبو القاسم احمد السعودية معهد الإدارة العامة. 1991
 - 3- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية . 1992 .
 - 4- جمال الدين العويسات : مبادئ الإدارة ، الجزائر ، دار هومة للطباعة و النشر 2000 .
 - 5- خضير شعبان : مصطلحات في الإعلام و الاتصال ، الجزائر، دار اللسان العربي 2000.
 - 6- خيري خليل الجميلي: الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث. 1997.
 - 7- رشيد اورليسان : التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي ، البليدة، قصر الكتاب 2000 .
 - 8- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الجزائر ، دار هومة للنشر ط1 2002 .
 - 9- رشيد صالح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، الجزائر، دار هومة للنشر. 2003.
 - 10- راوية حسن: السلوك في المنظمات ، الإسكندرية، كلية التجارة. 2001.
 - 11- زهير احدان: مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
 - 12- سعد عيد مرسى بدر: الايديولوجيا و نظرية التنظيم ، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 2000.
 - 13- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة. 2006.
 - 14- الطاهر زرهوني: تنظيم و تسيير مؤسسة التربية و التعليم، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 1991.
 - 15- عبد الناصر جندلي : تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 2005.
 - 16- علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، 2006 قسنطينة، مطبعة سيرتا 2006.
 - 17- فضيل دليو: اتصال المؤسسة القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع ط1. 2003.

- 18- فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة، قسنطينة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003.
- 19- كمال الدين حسين و آخرون: مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية، المنصورة، المكتبة العصرية 2004.
- 20- محمد احمد النابلسي: الاتصال الإنساني و علم النفس، بيروت دار النهضة العربية للطباعة و النشر. 1991
- 21- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 1991.
- 22- محمد زياد حمدان: سيكولوجية الاتصال التربوي، بيروت، دار التربية الحديثة، 2000.
- 23- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، ط1.
- 24 - محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال. الإسكندرية. مكتبة الإشعاع - ط 1
- 25 - محمد قاسم الطنوبي: نظريات المنظمة و التنظيم، رام الله، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 2000.
- 26- محمد لبيب النجيمي: الأسس الاجتماعية للتربية، بيروت، دار النهضة العربية، ط8، 1981.
- 27- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، أصولها و تطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ط2 1984
- 28- محمد منير المرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999.
- 29 - محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، الإمارات، دار الكتاب، الجامعي، ط 1، 2000.
- 30 - محمود عودة: أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية، ط1 1988.
- 31- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية. 1999
- 32- هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، و مهاراته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية الأزراطة 2000.

2- الكتب باللغة الفرنسية

- 1- **Aimery de narbonne** : communication d'entre prise, conception et pratique paris, Edition, Eyrolles, 2 emé édition.
- 2- **Alex Mucchieli** : les sciences de l'information et de la communication, paris –Hachette, 3emé édition 2001.
- 3- **Bernard lamazet** : dictionnaire encyclopédique de l'information et de la communication paris, édition éclipse 1997.
- 4- **Richard ammiene** : la communication dans l'établissement scolaire, paris, Hachette éducation.

3- الوثائق باللغة العربية:

- 1- مجلة المربي: عدد أكتوبر 2005
- 2- المجلس الأعلى للتربية : المبادئ العامة للسياسة التربوية الجديدة و إصلاح التعليم الأساسي مارس 1998.
- 3 - وزارة التربية الوطنية : مشروع إعادة تنظيم التعليم و التكوين ما بعد الإلزامي ، فبراير 2005.
- 4- وزارة التربية الوطنية:مخطط العمل لتنفيذ إصلاح المنظومة التربوية، أكتوبر 2003.
- 5 - وزارة التربية الوطنية:المديرية الفرعية للتوجيه و الاتصال، الاتصال في الوسط المدرسي 2001.

4- الوثائق باللغة الفرنسية :

- 1- **Institut supérieur de la gestion** :
La communication au service de système du management de la qualité.
- 2- **séminaire organisé par l'entreprise des ciments et dérivés de l'est** :
Le management, la communication, l'information.
- 3- **université mentouri Constantine** : le système L.M.D.2006.