

قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

واقع الاتصال الاداري في المؤسسات التعليمية الخاصة  
دراسة ميدانية بمؤسسة التميز الخاصة - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

تحت إشراف:

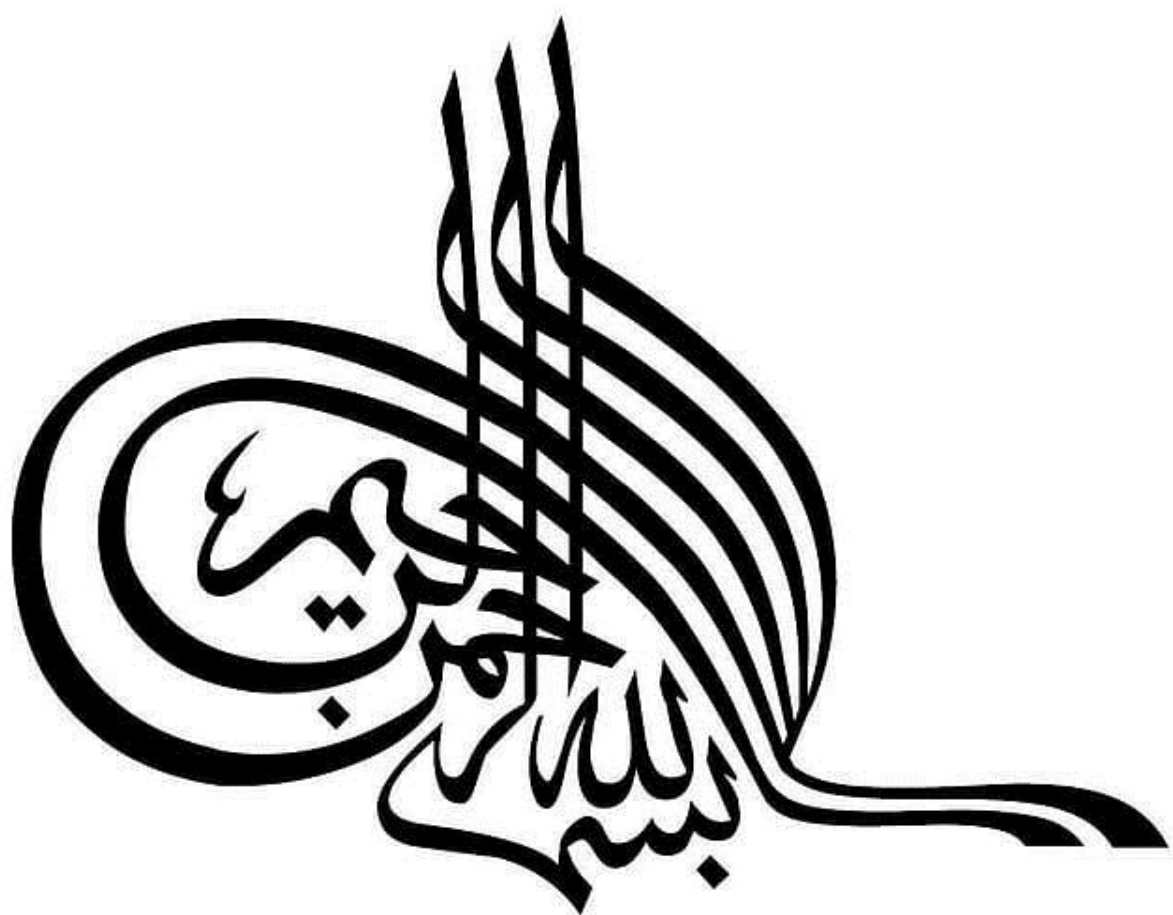
د. عبد اللطيف عبد الحي

من اعداد الطلبة :

- عبد النور بوعمره
- أسامة عباسي

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة الدراسية	الصفة
منير طي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
عبد اللطيف عبد الحي	أستاذ محاضراً	مشرفاً ومقرراً
أميرة ذويب	أستاذ محاضراً	عضواً مناقشاً



## شكر وتقدير

أتوجه بالشكر والثناء للأستاذ الدكتور المشرف على هذه  
المذكرة عبد الحي عبد اللطيف، الذي كان خير عون وأفضل  
موجه حتى يتجاوز عملنا هذا كل الصعوبات  
ولا ننسى أن نتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة  
وكل من قدم لنا يد العون من بعيد أو قريب

## فهرس المحتويات

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة: ..... أ

### الفصل الأول: الجانب الاشكالي والمنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية : ..... 3
- 2- أسباب اختبار الموضوع : ..... 4
- 3- أهمية الدراسة : ..... 4
- 4- أهداف الدراسة : ..... 5
- 5- منهج الدراسة : ..... 5
- 6- أدوات جمع البيانات : ..... 6
- 7- المفاهيم والمصطلحات : ..... 7
- 8- الدراسات السابقة : ..... 10

### الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

- المبحث الأول : الاتصال الإداري ..... 19
1. مفهوم الاتصال الإداري : ..... 19
  2. أهمية الاتصال الإداري : ..... 20
  3. أهداف الاتصال : ..... 24
  4. مبادئ الاتصال التنظيمي: ..... 28
  5. خصائص الاتصال الإداري: ..... 29
  6. نماذج الاتصال الإداري : ..... 30
  7. نظريات الاتصال الإداري : ..... 34
  8. أنواع الاتصال الإداري : ..... 39
- المبحث الثاني : المؤسسات التعليمية الخاصة..... 45
1. تعريف المؤسسة التعليمية الخاصة: ..... 45

2. وظائف المؤسسة التعليمية الخاصة : ..... 45
3. نشأة المدارس الخاصة في الجزائر : ..... 47
4. عيوب ومشاكل المؤسسات التعليمية الخاصة : ..... 48

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

- أولا: التعريف بالمؤسسة : ..... 50
- ثانيا: تفرغ وتحليل البيانات ..... 51
1. تحليل البيانات السوسيوديمغرافية : ..... 51
2. المحور الأول : أهمية الاتصال الاداري في مؤسسة التميز الخاصة – تبسة : ..... 56
3. المحور الثاني : الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة ..... 62
4. المحور الثالث : طبيعة الاتصال السائدة داخل مؤسسة التميز الخاصة ..... 72
5. المحور الرابع : المعوقات التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز الخاصة : ..... 77
- ثالثا: نتائج الدراسة..... 82
1. نتائج المحور الأول : أهمية الاتصال الاداري ..... 82
2. نتائج المحور الثاني : الوسائل الاتصالية في المؤسسة ..... 82
3. نتائج المحور الثالث : طبيعة الاتصال في المؤسسة ..... 83
4. نتائج المحور الرابع : المعوقات ..... 83
5. النتيجة العامة : ..... 84
- خاتمة : ..... 86
- قائمة المصادر والمراجع:..... 88

الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نظريات و اتجاهات الاتصال الاداري	39
02	أنواع الاتصال الاداري	44
03	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	51
04	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	52
05	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	53
06	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	54
07	توزيع المبحوثين حسب مدة العمل	55
08	أهمية الاتصال الاداري حسب رأي المبحوثين	56
09	رأي المبحوثين في إمكانية التخلي عن الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة	57
10	مساعدة الاتصال الاداري في حل المشكلات والصعوبات المهنية	58
11	مساهمة الاتصال الاداري في رفع معنويات المبحوثين عند تواصلهم مع فريق	59
12	ماذا يكتسب المبحوثين عند تواصلهم مع باقي الموظفين	60
13	في ماذا تتمثل أهمية الاتصال الاداري لدى المبحوثين	61
14	وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة التميز	62
15	إجابة المبحوثين حول تجهيز مؤسستهم بوسائل اتصال حديثة	63
16	اسهامات وسائل الاتصال الحديثة	64
17	النتيجة التي يتم تحقيقها عند الاعتماد على الوسائل الاتصالية الحديثة	65
18	الوسيلة المستخدمة للتواصل مع المدير	66
19	الوسائل الالكترونية المستخدمة للتواصل مع فريق العمل داخل المؤسسة	67
20	سرعة مساهمة وسائل الاتصال المستخدمة في إيصال المعلومات والتعليمات	68
21	رأي المبحوثين في امتلاك الخبرة الكافية لاستعمال الوسائل الاتصالية الحديثة	69
22	إجابة المبحوثين حول تخصيص مؤسستهم لدورات لاستخدام الوسائل الاتصالية	70
23	استخدام المؤسسة لوسائل اتصالية مناسبة لإيصال المعلومات بصورة واضحة	71
24	نوع الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة	72
25	نوع الاتصال الاداري الرسمي السائد في المؤسسة	73
26	ما اذا كانت عملية التواصل مع مدير العمل تتم بصورة رسمية	74
27	ما اذا كانت هناك عملية تواصل المبحوثين مع المدير خارج فترة العمل الرسمية	75
28	نوع الاتصال الاداري الرسمي المناسب لنجاح العملية التربوية في المؤسسة	76
29	رأي المبحوثين في تلقيهم المعلومات بصورة واضحة	77
30	فيما اذا كانت تصل انشغالات وشكاوي المبحوثين بسرعة	78
31	ما اذا كانت تقع مشاكل اتصالية أثناء أداء المبحوثين لأعمالهم	79
32	الصعوبات التقنية التي تواجه المبحوثين أثناء استخدامهم للوسائل الحديثة	80
33	تأثير طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة على العملية التربوية	81

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	الأغراض المتعددة للاتصال	01
31	نموذج من نماذج الاتصال الإداري يسمى : نمط السلسلة	02
31	نموذج من نماذج الاتصال الإداري يسمى : نمط العجلة	03
32	نموذج من نماذج الاتصال الإداري يسمى : نمط النجمة	04
33	نموذج من نماذج الاتصال الإداري يسمى : النمط الدائرة	05
34	نموذج من نماذج الاتصال الإداري يسمى : النمط Y	06



# مقدمة





مقدمة:

اصبح الاتصال الاداري يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين والمؤطرين كونه يعمل على حل بعض المشكلات وتسيير وتنظيم العلاقات الانسانية ، فله تأثير كبير على جميع الفاعلين في المؤسسة من خلال توجيههم وتقييم نتائج أعمالهم لتحقيق ما سطرته من أهداف ، لذلك يعد هذا الأخير عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة مهما كان طابعها أو أهدافها ، فنجد المؤسسة التعليمية كغيرها من المؤسسات أدركت أهمية الاتصال فأصبح لزاما عليها الاهتمام بكل ما من شأنه توطيد العلاقات الانسانية والتنظيمية بين مختلف مواردها البشرية ومنها الاتصال الاداري باعتبار ان الاتصال الفعال هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق غاياتها لذلك تهدف دارستنا أساسا الى معرفة واقع الاتصال الاداري في المؤسسات التعليمية الخاصة حيث سلطنا الضوء على مؤسسة تعتبر هي الوحيدة في مجالها في كامل إقليم الولاية وهي مؤسسة التميز الخاصة ، وللوصول الى الهدف الرئيسي الذي نسعى الى بلوغه تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة أطروهي الإطار المنهجي ، الإطار النظري والإطار التطبيقي .

تطرقنا في الجانب المنهجي الى تحديد إشكالية الدراسة ، تساؤلات فرعية ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، منهجية الدراسة ، تحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة. أما الجانب النظري فقمنا بتقسيمه الى مبحثين ، المبحث الأول بعنوان الاتصال الإداري تطرقنا فيه الى سبعة عناصر وهي : مفهوم الاتصال الاداري ، أهميته ، أهدافه ، مبادئه ، خصائصه ، نماذجه ، ونظرياته ، ثم المبحث الثاني بعنوان المؤسسات التعليمية الخاصة وتطرقنا فيه الى عنصران وهما وظيفة المؤسسة التعليمية الخاصة وأهدافها .

أما الجانب التطبيقي فتمثل في دراسة ميدانية لمؤسسة التميز الخاصة ومن خلال النتائج المتحصل عليها من استمارة الاستبيان قمنا بتحليل وتفسير البيانات و الوصول الى نتائج جزئية واستنتاج عام للدراسة .



الفصل الأول  
الجانب الاشكالي والمنهجي  
للدراسة



1- الإشكالية :

أخذ موضوع الاتصال بصفة عامة حيزا واسعا من الاهتمام داخل عدة تخصصات أكاديمية ومعرفية فهو موضع تلاقي عدة ميادين علمية ، وبصفة خاصة ضمن العلوم الانسانية تحديدا علوم الاعلام والاتصال فأصبح ينظر الى الاتصال على أنه نشاط لا بد منه داخل كل مؤسسة أو تنظيم سواء كان اجتماعيا أو اقتصاديا او الى غير ذلك ، فلا يمكن بأي حال من الأحوال الفصل بين الادارة والعملية الاتصالية باعتبارهما وجهان لعملية واحدة .

ومع تطور مفهوم المؤسسة والادارة زادت أهمية الاتصال داخل هذه الأخيرة ، فهو ضروري كونه يربط العلاقة بين الأفراد والجماعات وينظم سلوكياتهم ضمن نسق تفاعلي يمر بقنوات رسمية وتحدده قواعد قانونية ذات طبيعة أو بعد بيروقراطي ومن هذا المنطلق عملت كل منظمة على تطوير نسقها الإتصالي بغية تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في الاستمرارية والديمومة وتحسين صورتها الذهنية ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وضع استراتيجية للنشاط الإتصالي داخل الإدارة وتحقيق قواسم مشتركة بين جميع أجزائها مما يجعل الاتصال ليس مجرد نشاط فقط وإنما هو جزء حيوي وعضوي داخل التنظيم وضمن المتغيرات الجديدة التي أحدثتها أو أفرزتها التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات ، وضمن متغيرات البيئة الخارجية لكل مؤسسة والتي أصبحت تتسم بالمنافسة والسباق نحو الريادة ، حتى هذا الأمر بالمؤسسات إلى مسابرة هذه التغيرات فأحدثت تزاوج بين النشاط الإتصالي والوسائل الحديثة ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف سالفة الذكر.

ومن بين هذه المؤسسات نذكر المؤسسات التعليمية الخاصة فهي ليست حالة شاذة وانما معنية بالأمر أيضا باعتبار أن لها دور ووظيفة حساسة داخل المجتمع كونها ارتبطت بمهمة صعبة وهي التعليم وتقديم المعرفة والمساهمة في ترسيخ المهارات السلوكية والقيم الأخلاقية والعلمية للنهوض بالمجتمعات بصورة فعالة ، وكما ذكرنا هذه المؤسسات التعليمية ليست بمنأى عن ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات مست جوهر العملية التعليمية والعملية الادارية في آن واحد ، وبناء على كل هذا يتبادر الى أذهاننا التساؤل الرئيسي والجوهري والذي ستقوم على أساسه دراستنا الى وهو:

- ما هو واقع الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية الخاصة ؟

وتندرج تحت هذا الإشكال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي :

✓ ماهي الأهمية التي يكتسبها الاتصال الاداري داخل المؤسسة التعليمية الخاصة ؟

- ✓ ماهي الوسائل الاتصالية التي استخدمتها مؤسسة التميز الخاصة ؟
- ✓ ما هي طبيعة الاتصال السائدة داخل هذه المؤسسات ؟
- ✓ ما هي المعوقات التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز الخاصة ؟

## 2- أسباب اختبار الموضوع :

أسباب ذاتية : وهي أسباب ومبررات مرتبطة بذات الباحث

- الميول الشخصي تجاه مواضيع مرتبطة بمجال الاعلام والاتصال
- الرغبة العلمية تدفع الباحث الى محاولة التعمق والكشف عن الظواهر الاتصالية ، خاصة وان الاتصال ارتبط بعدة ميادين وتخصصات كالاتصال الاداري
- زيادة و تنمية معرفتي في هذا المجال (رغبتي في الخوض في مجال المؤسسات التعليمية الخاصة مستقبلا) .

أسباب موضوعية : وهي الاسباب التي تتعدى ذاتية الباحث والمتعلقة بالموضوع فقط :

- يندرج هذا الموضوع ضمن مجال تخصصي .
- قابلية الموضوع للدراسة .
- وجود مؤشرات إمبريقية ميدانية متعددة تمكننا من دراسة الموضوع على أرض الواقع .
- وجود وتوفر بيانات معرفية حول الموضوع .
- توفر الجانب النظري اي وجود أدبيات نظرية .

## 3- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية دراستنا كونها تدخل ضمن الدراسات الاتصالية حيث ان الاتصال هو جزء من حياة الأفراد والمجتمع بصفة عامة ، وبما أن المؤسسة كيان اجتماعي فهو ايضا جزء لا يتجزأ منها ، فلا يمكن تصور نشاط اداري دون اتصال وممارسات ادارية مهما كانت طبيعتها سواء كانت رسمية او غير رسمية ، لذلك سلطت دراستنا الضوء على الاتصال اداخل المنظمات والمؤسسات وبالتحديد داخل المؤسسات التعليمية الخاصة وكيف انها تهتم أو تولي أهمية بالغة بشكل وطبيعة الاتصال من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها ونتاج طاقة خدماتية عالية ( خاصة وأنها أمام مسؤولية او اجبارية إثبات جدارتها مقابل المؤسسات التعليمية العمومية ) . وإن أمكننا الأمر ربما تقديم اقتراحات تكمل النقائص إن وجدت .

#### 4- أهداف الدراسة :

- تبيان أهمية الاتصال الاداري لدى المؤسسة التعليمية الخاصة
- إبراز الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسسة التميز الخاصة .
- معرفة طبيعة الاتصال السائدة داخل مؤسسة التميز الخاصة .
- التعرف على المعوقات التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز الخاصة.

#### 5- منهج الدراسة :

يعرف منهج البحث العلمي بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة. كما يعرف بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث<sup>1</sup>.

ونجد في مناهج البحث العلمي المنهج الوصفي حيث يلائم العديد من المشكلات في العلوم الانسانية اكثر من غيرها. فالدراسات التي تعنى بتقييم الاتجاهات، أو تسعى للوقوف على وجهات النظر، أو تهدف إلى جمع البيانات الديمغرافية عن الأفراد، أو ترمي إلى التعرف على ظروف العمل ووسائله، كلها أمور يحسن معالجتها من خلاله .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>2</sup>. وعلى هذا الاساس اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه هو الملائم لدراستنا . فمن خلاله لاحظنا ان هذا الاتصال الاداري يلعب دورا كبيرا في سيرورة مختلف نشاطات مؤسسة التميز واعمالها كما يتسم بالمرونة حسب ما تمليه المواقف في التعامل بين مختلف الفاعلين التربويين فهو الركيزة في هاته المؤسسة من خلال سعيه لخلق بيئة عمل حيوية تمكن الكل من أداء ما وكل له من مهام بإيجابية وفاعلية بالاعتماد على استراتيجية اتصالية واضحة ومحددة.

<sup>1</sup> - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دارالكتب، الجمهورية اليمنية، ط 3، 2019، ص35.

<sup>2</sup> - سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، ط 1، 2019، ص

6- أدوات جمع البيانات :

ان طبيعة مشكلة الدراسة وفروضها تفرض على كل باحث اختيار أداة أو أدوات معينة تساعده في بحثه ، وعليه وفي ضوء متطلبات الدراسة من الناحية الميدانية وأهمية الحصول على البيانات اللازمة فقمنا في دراستنا الحالية بالاعتماد على الملاحظة والاستمارة :

6-1- الملاحظة :

وهي احدى وسائل البحث الملائمة لمشاهدة الحقائق الاجتماعية والكشف بحيث أنها تنحصر في أن يوجه الباحث حواسه وعقله الى طائفة خاصة من الظواهر لمجرد مشاهدتها بل لمعرفة صفاتها وخواصها سواء كانت شديدة الظهور أو الخفاء<sup>1</sup> .

وتعرف على أنها: عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الأماكن يمكن أن يسجل المعلومات كما تحصل في الواقع ، كذلك دراسة السلوك الحقيقي بالإضافة الى دراسة الأشخاص الذين يجدون صعوبات في التعبير اللفظي .<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة المباشرة فلاحظنا وجود تعدد وتنوع في أنواع الاتصال الاداري في مؤسسة التميز الخاصة ، كذلك وجود قنوات اتصال متعددة ومرنة وتنوع في الوسائل الاتصالية ، وايضا لاحظنا اتباع المؤسسة لاستراتيجيات اتصال فعالة ساهمت في تحسين التواصل وتعزيز مستوى التنظيم والتنسيق وتحقيق التفاهم والتعاون داخلها .

6-2- الاستمارة :

والتي هي عبارة عن جملة من الأسئلة مصاغة بطريقة منهجية منظمة وممحورة بصيغة تترجم أهداف البحث ، وتمثل النتائج المترتبة عن هذه الأسئلة لحل مشكلة البحث<sup>3</sup> .

كما تعرف على أنها : نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ان ترسل الى مبحوث عن طريق البريد<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - مسعود بيطام : الملاحظة والمقابلة ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 1999 ، ص 122 .

<sup>2</sup> - محمود قاسم : المنطق الحديث ومناهج البحث ، ط 3 ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 110

<sup>3</sup> - سلطان بلغيث : اضاءات منهجية في العلوم الانسانية ، ط 1 ، دار ابن الطفيل للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001 ، ص 162

<sup>4</sup> - زيدان عبد الباقي : قواعد البحث الاجتماعي ، ط 2 ، مطبعة السعادة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 1998 ، ص 181 .

لذلك قمنا بإنشاء استمارة وعرضها على المشرف ليتم تعديلها وفق الملاحظات التي تم توجيهها

فقمنا فيها ب31 سؤالاً تطرقنا فيها أولاً الى خمس أسئلة حول البيانات السوسيوديمغرافية ثم تطرقنا الى أربع محاور المحور الأول بعنوان أهمية الاتصال الإداري في مؤسسة التميز الخاصة ، المحور الثاني بعنوان الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ، المحور الثالث بعنوان طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة أما المحور الرابع والأخير بعنوان المعوقات التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة .

### 7- المفاهيم والمصطلحات :

#### 7-1- الاتصال :

##### أ- لغة :

الاتصال في اللغة كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتباه إليه، وتستخدم كلمة "اتصال" في سياقات مختلفة، وتتضمن تبادل الأفكار communication مدلولات عديدة، فهي بمعناها المفرد Communications والرسائل و المعلومات وتشير في صيغة الجمع إلى الرسائل التي تحمل مضمون الاتصال وأما كلمة communication بالإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني communis و معناها عام أو شائع أو مألوف ، وتعني الكلمة: "المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية ، شبكة للطرق وشبكة الاتصالات ، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز"<sup>1</sup>.

##### ب- اصطلاحاً :

يعرف قاموس أكسفورد الاتصال " بأنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكتابة أو بالإشارة " ، وتعرف جمعية ادارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى " .

ويعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر على شكل حقائق وأفكار ومشاعر لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم وأهدافهم<sup>2</sup> .

ان الاتصال عملية يقوم بمقتضاها ما بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية ، ومن خلالها يتم نقل افكار ومعلومات ومنهات بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين ، والاتصال عملية مشاركة ( participation ) بين المرسل والمستقبل، وليس عماية نقل ( transmission ) إذ أن النقل

<sup>1</sup> - عبد الله ثاني محمد النذير، ابستمولوجيا علوم الاعلام والاتصال، منشورات دار الأديب، د ط، 2017، ص 72.

<sup>2</sup> - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 111.

يعني الانتهاء عند المنبع ، اما المشاركة فتعني الازدواج او التوحد في الوجود وهذا هو الأقرب الى العملية الاتصالية، ولذا فإنه يمكن الاتفاق على أن الاتصال هو عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات، عن طريق عمليات إرسال وبث للمعنى، وتوجيه وتسيير له ثم استقبال بكفاءة معينة، لخلق استجابة معينة غي وسط اجتماعي معين<sup>1</sup>.

### 2-7- الاتصال الإداري :

يقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف<sup>2</sup>.

تعريف إجرائي : هو جملة التفاعلات التي تربط بين الموظفين داخل المنظمة اي بين الموظفين فيما بينهم وبين الرؤساء والمرؤوسين والعكس والمتمثل في الأوامر والتعليمات والتوجيهات والتقارير والشكاوى والى غير ذلك من مبادلات لفظية ومعنوية بين أفراد المؤسسة هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين كافة أطراف المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

### 3-7- المؤسسة :

أ- لغة : من الفعل أسس، الأسس والأسس والأسس والأسس كل شيء مبتدئ والأساس أصل البناء، والأسس أصل كل شيء. إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise.

ب- اصطلاحاً : هي تركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع فالحب مثلاً: ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية.

- وهي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. فهي عبارة عن تجمع لأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات لإنتاج سلع وبيعها سلع أعلى منها تكلفة<sup>3</sup>.

- عرفها بريفيس بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة .

<sup>1</sup> - خضرة عمرة مفرح، كتاب الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2015، ص 20.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم اتصال، د ط، د ت، 2001 / 2002، ص 22

<sup>3</sup> - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 188



- أما بارسونز: فيعرفها بأنها " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة " .

نجد أن العلماء ينظرون إلى المؤسسة على أنها أنساق اجتماعية تحتوي على أنساق فرعية ،منها نسق السلطة والإدارة والمكانة و هي من جهة أخرى أنساق جزئية بالنسبة للنسق الاجتماعي العام الذي يشمل النسق الاقتصادي والتنظيمي والثقافي والسياسي وغيره .و بناء على ذلك فإن المؤسسة باحتوائها على أنساق فرعية تعيش تفاعلا مستمرا بين هذه الأنساق ، من أجل تحقيق أهداف محددة ،وهي في تفاعلها تخضع إلى ميكانيزمات تحدد هذا التفاعل وتوجهه ، بحيث تحافظ على كيانها وتضمن نموها و تطورها<sup>1</sup>.

كما أن هناك من عرفها على أنها :

نسق اجتماعي وسياسي وتقني اقتصادي؛ يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وهيكله السلطة، وهذا النسق أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة لإنتاج سلع أو خدمات كما تسهم في خلق قيم اجتماعية وثقافية تؤثر بها على المحيط الداخلي والخارجي الذي توجد فيه، وتحقق ذلك بواسطة جهازها الإتصالي والذي يعد الآلية الأساسية للتكيف مع شروط المحيط الكلي المتغير بشكل يضمن لها التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية لتجنب قدر الإمكان الوقوع في أزمات<sup>2</sup> .

### 4-7- المؤسسة التعليمية الخاصة :

➤ تعريف إجرائي : المؤسسات التعليمية الخاصة هي مؤسسات اجتماعية يتم إنشائها وإدارة شؤونها من طرف مواطنين خواص حيث تكون معترف بها وزاريا ورسميا اي انها متحصلة على ترخيص من طرف وزارة التربية و التعليم ، كما يكون هدفها المحوري والأساسي هو تقديم المعرفة و التربية و التعليم ، و اذا نظرنا في تركيبة هذه المؤسسات الخاصة نجدها مثل المؤسسات العمومية تماما حيث تتكون من أفراد يتم توزيعهم إلى جماعات حساب المجال المخصص لكل منهم أي الى اداريين ومعلمين وعمال ويتم إدراجهم ضمن هيكل تنظيمي يضمن لها سهولة وسلاسة التواصل بينهم اي في تلقي التعليمات الإدارية او رفع التقارير والى غير ذلك.

<sup>1</sup> - الطاهر أجفيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2005 / 2006، ص 96، 97.

<sup>2</sup> - هامل مهديّة، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008 / 2009، ص 23 .

8- الدراسات السابقة :

8-1- الدراسة الأولى :

وهي دراسة قام بها الباحث الطاهر أجييم جاءت بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية وكانت دراسة ميدانية في جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا ، تحت إشراف الدكتور فضيل دليو، خلال السنة الجامعية 2005 / 2006 ، وجاءت كرسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية ، انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات كبرى كان أهمها :

1 - ما هي طبيعة نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ؟

2 - ما طبيعة الدور الذي يؤديه في المجال الإداري والبيداغوجي للمؤسسة الجامعية ؟

3 - هل يشارك أفراد وفئات الأسرة الجامعية في تصميم السياسات ووضع الطرق والوسائل اللازمة للاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

4 - وهل اللغة وخاصة اللغة العربية شرط ضروري في جعل الاتصال في المؤسسة الجزائرية فعالا ؟

تهدف هذه الدراسة إلى :

قام الباحث بتحديد هدفا عاما لهذه الدراسة حيث تمثل في تشخيص ووصف واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية إلى جانب التعرف على أهم أساليب ووسائل نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية مجال الدراسة مع تحديد الدور الذي تلعبه اللغة في هذا النظام الإتصالي ودور هذا الأخير في رفع أداء المؤسسة .

كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وأيضا المقارنة في عدة مواطن ، أما العينة المتبعة فكانت العينة الحصصية بحكم طبيعة المتجمع الأصلي ، أما أدوات جمع البيانات فقد استخدم الاستبيان والمقابلة الحرة إلا أن الاستبيان كانت الاداة الأساسية في جمع البيانات الميدانية .

توصل بعد ذلك الى عدة نتائج وهي :

- إن دور لغة الاتصال كبير بل حاسم أحيانا في عمل المؤسسة وأدائها.

- إن رغم إدخال وسائل اتصال حديثة في اتصال المؤسسة إلا أن الوسائل التقليدية

خاصة في الاتصال الكتابي لا تزال مستخدمة ومفضلة ولها دورها.

- إن أهمية الاتصال ودوره تختلف من فئة إلى أخرى ضمن الأسرة الجامعية وهذا

بحسب المركز والمستوى التعليمي والصفة التي يحملها الفرد.

أفادتنا هذه الدراسة ذلك أنها تطرقت الى متغير من المتغيرات الرئيسية لموضوعنا وهو الاتصال في المؤسسات وهذه مما ساعدني على أخذ فكرة على العملية الاتصالية في المؤسسة وتوضيح لبعض المفاهيم والأفكار كانت غامضة بالنسبة لي ، إلا أن هاذه الدراسة تطرقت الى الاتصال في المؤسسات بصفة عامة أما دراستي فقد اقتصت في الاتصال في المؤسسات التعليمية الخاصة وهذا هو وجه الاختلاف .

#### 2-8- الدراسة الثانية :

وهي دراسة قام بها الباحث كمال فار جاءت بعنوان الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الادارة المحلية الجزائرية وهي دراسة حالة بولاية برج بوعرييج ، تحت اشراف الاستاذة د. فتحية معتوق ، خلال السنة الجامعية 2017 / 2018 ، حيث جاءت هذه الاطروحة في إطار نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص الاتصال المؤسساتي ، كان منطلق هذه الدراسة بناءً على تساؤل رئيسي المتمثل في :

- الى أي مدى يعتبر الاتصال المؤسساتي احد المرتكزات المعتمد عليه في تحسين الخدمة العمومية بولاية وبلدية برج بوعرييج ؟

واندرج تحت هذا التساؤل المحوري تساؤلات فرعية وهي :

1 - ما هو واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن تحديدا بولاية وبلدية برج بوعرييج؟

2 - ما هو واقع الخدمة العمومية بولاية وبلدية برج بوعرييج ؟

3 - كيف أثرت طبيعة الاتصال السائد بين الإدارة المحلية والمواطن على عملية تحسين

الخدمة العمومية بولاية وبلدية برج بوعرييج ؟

4 - هل تساهم وسائل الاتصال المحلية في تحسين الخدمة العمومية بولاية وبلدية برج

بوعريج ؟

- تهدف هذه الدراسة الى :

معرفة واقع العملية الاتصالية في الادارة المحلية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية ، والكشف عن بعض المعوقات المانعة لتحقيق أداء متميز في تقديم الخدمات العامة ، كما تسعى أيضا الى تقديم جملة من الاقتراحات التي تساهم في تنمية وتطوير الإدارة العمومية المحلية ، وتطوير قدرتها على تقديم خدمة مميزة تتماشى مع أهداف ومتطلبات المواطنين واحتياجاتهم .

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي كون هذا المنهج حسبه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي موضوع الدراسة ، كما اعتمد على منهج دراسة حالة ، تمثل مجتمع البحث في مجموع مواطني مقر ولاية وبلدية برج بوعريج لذلك تم استخدام العينة القصدية ، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمد على الاستبيان والملاحظة بدون مشاركة والمقابلة غير المقننة .

- توصل بعد ذلك الى نتائج جسدها فيما يلي :

- يواجه الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن جملة من الصعوبات والتحديات، وهو ما شكل أحد العقبات في تحسين العلاقة بينهما واسترجاع الثقة المفقودة.

- لا يستجيب واقع الخدمة العمومية على مستوى ولاية وبلدية برج بوعريج للاحتياجات والمتطلبات الفعلية للمواطن بشكل عام، فعلى الرغم من الجهود المبذولة والإصلاحات التي تنتهجها السلطات المحلية لتحسين نوعية الخدمات العمومية، إلا أن ذلك يعتره جملة من النقائص والتحديات .

- أثرت طبيعة الاتصال السائد بين الإدارة المحلية والمواطن على عملية تحسين الخدمة العمومية، والذي يمكن تحديده في بعدين أساسيين(إعلام المواطن ومشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية) .

- يبقى دور وسائل الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة المحلية في عملية اتصالها بالمواطن بهدف إشراكه في تحسين الخدمة العمومية، غير كاف وفعال، خاصة مع تزايد احتياجات وانشغالات المواطنين من جهة، و توجه المواطنين لاستخدام وسائل وأساليب اتصالية جديدة أخرى .

أفادتنا هذه الدراسة من حيث أنها تطرقت الى متغير قريب من المتغيرات الرئيسية لموضوعنا وهو الاتصال المؤسسي مما ساعدني على فهم الفرق بين الاتصال المؤسسي والاتصال في المؤسسة ، إلا أن هذه الدراسة اختلفت مع دراستنا كونها تطرقت أساسا الى الاتصال المؤسسي وواقع العملية الاتصالية

في الادارة وعلاقتها بالخدمة العمومية، أما دراستنا فتطرق الى واقع العملية الاتصالية في إدارة المؤسسة التعليمية فقط .

### 3-8- الدراسة الثالثة :

وهي دراسة قامت بها الباحثة شيرين غازي أيوب جاءت بعنوان الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت ، تحت اشراف الدكتور بهجت الجوازنة في السنة الجامعية 2017 ، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول أثر الاتصالات الادارية في أداء العاملين بجامعة آل البيت ، وقد سطرت لدراسة هذا الموضوع التساؤلات التالية :

1 - ما هو مستوى استخدام الاتصالات الادارية في جامعة آل البيت ؟

2 - ما الأثر الذي تخلفه الاتصالات الادارية ممثلة ( تدفق المعلومات، التنسيق والمشاركة بالمعرفة، فاعلية الاتصال، التوقيت ) من أداء العاملين ؟

3 - هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 05.0)$  في إجابات عينة

الدراسة حول أثرالاتصالات الإدارية في أداء العاملين تعزى للعوامل الديمغرافية ؟

تهدف هذه الدراسة الى :

التعرف الى مستوى الاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت ، وأيضا التعرف على مستوى استخدام مجالات الاتصالات الادارية من وجهة نظرالعاملين فيها وتأثيرها على أداءهم ، كما تسعى أساسا الى التعرف على أثرالاتصالات الادارية على أداء العاملين في هذه الجامعة.

تمثلت عينة مجتمع الدراسة في جميع العمال الإداريين في جامعة آل البيت ، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على العينة العشوائية لمجتمع الدراسة وتحليله ، أما أداة جمع البيانات فقد اعتمدت على الاستبانة .

توصلت بعد ذلك الى جملة نتائج كان أبرزها :

- مستوى أثرالاتصالات الإدارية على أداء العاملين في جامعة آل البيت جاء بدرجة مرتفعة

- وجود فروق ذات دلالات إحصائية في متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات الاتصالات الإدارية في أداء العاملين تُعزى للخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية .

كما استنتجت الباحثة من خلال دراستها عدة توصيات للجامعة المبحوثة وذلك في ضوء النتائج وكان أهمها :

- تزويد الجامعة بكل ما هو جديد في مجال الاتصالات الإدارية .
- عقد دورات وورش تدريبية للعاملين في الجامعة على مختلف مستوياتهم الوظيفية لتطوير مهاراتهم في العمل الإداري .

أفادتنا هذه الدراسة ذلك أنها هي الأقرب لموضوعنا حيث تطرقت الى متغير من المتغيرات الرئيسية لموضوعنا وهو الاتصالات الإدارية مما ساعدني في فهم وإيضاح المفاهيم التي أحتاجها بشكل مباشر .

### 4-8- الدراسة الرابعة :

وهي دراسة قامت بها الباحثة أمير علي فاطمة الزهراء جاءت بعنوان الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن ، وهي عبارة عن دراسة حالة في الدائرة الإدارية للدرارية – الجزائر - ، وكانت تحت اشراف الدكتور بلقاسم بن روان ، خلال السنة الجامعية 2010 / 2011 ، وجاءت هذه الأطروحة او الرسالة في اطار نيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، وكان منطلق هذه الدراسة بناءً على تساؤل محوري و المتمثل في :

● بماذا يتميز الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن ؟

كما وضعت الباحثة أيضا مجموعة فرضيات وهي :

- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن غير تبادلي.
- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن يتميز برجع صدى سلبي .
- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن لا يؤسس للمواطنة .

تهدف هذه الدراسة الى :

لتحليل تلك الوضعية الاتصالية التي تجمع بين الإدارة المحلية و المواطن كطرفين فيها، محاولة وصفها و تناول بعض جوانبها بالفهم و التفسير من منظور علمي.

كما اعتبرت الباحثة ان الملاحظة بالمشاركة كان لها الفضل في استكشاف بعض عناصر الاتصال في الوضعية المدروسة، و بناء تصور عام ومبدئي لشكله ومساره.

تم الاعتماد على العينة العمدية أو القصدية ، وذلك من خلال توزيع 160 استمارة بحث كأداة جمع للمعلومات مع استعمال أدوات بحثية أخرى تمثلت في المقابلة ، الملاحظة ، التجريب.

ومن خلال ذلك توصلت إلى جملة من النتائج وكان أهمها ما يلي :

- أن أغلب المواطنين الذين يترددون على مصالح الإدارة هم إما شباب غير مستقري المهنة، أو مسنون متقاعدون، لكن كلتا الفئتين ذات صفات تؤهلها لتبادل الاتصال بالنظر إلى سن مفرداتها و مستواهم التعليمي ووضعهم المهني .

- في غياب الاتصال كوظيفة، فإن كل من في الإدارة يتصل ماعدا الإدارة في حد ذاتها، كما أن التكفل بالتعامل مع المواطن و توجيهه يكاد يكون مسألة أمنية. و كأن التوجيه على حد تعبير أحد الموظفين في الإدارة المحلية بالعاصمة، يشبه عمل شرطي المرور الذي تزداد أهميته أثناء الازدحام (أيام الاستقبال).

- توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن غير تبادلي، و يكاد يكون في اتجاه واحد، صاعد من المواطن إلى الإدارة.

- المزج بين عدة وسائل هو الأكثر استعمالا في التلقي حيث أن 61.25 % من مفردات العينة يعتمدون عليه وحده في الحصول على المعلومات.

- غياب أي آلية واضحة لمراقبة مدى تطبيق القوانين الخاصة بضمان حق المواطن في الاطلاع على المعلومات التي يحتاجها و المداولات و أشغال المجالس الشعبية، و كل ما يتعلق بتفعيل حقه في المشاركة في تسيير شؤون المجموعة المحلية.

- في نطاق الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن كفرد ، فإن المواطن يعتمد في اتصاله بإدارة منظومته المحلية على الاتصال الشفهي بالدرجة الأولى ويأتي المزج بين عدة وسائل في المرتبة الثانية، إلا أن حصوله على المعلومات من الإدارة نادر في الغالب. مع استبعاد أن يكون لسنه أو مستواه التعليمي أو حتى مدى توفر الوقت لديه دور في ذلك.

- أما في نطاق الاتصال بين الادارة المحلية والمواطنين كمجموعة فإن الأغلبية المطلقة للمواطنين كمجموعة، يتناقشون فيما بينهم حول انشغالاتهم المشتركة ويكاد يكون مكان الاتصال دائما خارج الإدارة ، كما يفضي نقاش أغلب المواطنين إلى تعاونهم من أجل الاتصال بالإدارة لنقل انشغالاتهم إليها.

- بما أن رجع الصدى هو المعلومات المتوفرة عن كيفية حدوث التلقي في الاتصال ، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن رجع الصدى بين الإدارة المحلية و المواطن سلبى للغاية ، وهو أكثر إيجابية بين المواطنين كجيران و أقارب منه بينهم و بين الإدارة.

- لقد تبين أن الاتصال المدروس لا يؤسس للمواطنة، كما أنه في غياب الاتصال كوظيفة، فإن العلاقات بين الإدارة و المواطن هي في الواقع علاقات بين المواطن و الموظفين، وذلك أن غياب العلاقات العامة أسس لظهور علاقة خاصة كالوساطة والمحسوبية والى غير ذلك ، ثم أن أغلب المستجوبين غير راضيين على عملية الاتصال بينهم وبين الادارة المحلية ويجدونها سيئة.

أفادتنا هذه الدراسة من ناحية أنها تطرقت الى الاتصال في الادارة المحلية وهذا مما ساعدني في أخذ فكرة على أشكال الاتصال السائدة في الادارة وأثرها والوسائل المستعملة وكيفية سيرورة العملية الاتصالية في الإدارة بصورة واقعية .





الفصل الثاني  
الجانب النظري للدراسة



الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: الاتصال الاداري

1. مفهومه
2. أهميته
3. أهدافه
4. مبادئه
5. خصائصه
6. نماذجه
7. نظرياته

المبحث الثاني : المؤسسات التعليمية الخاصة

1. مفهومها
2. وظائفها
3. أهدافها
4. نشأتها في الجزائر
5. مشاكل وعيوب المؤسسات التعليمية الخاصة

## المبحث الأول : الاتصال الإداري

### 1. مفهوم الاتصال الاداري :

يقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف<sup>1</sup>.

يشير مفهوم الاتصال الإداري أو التنظيمي، إلى تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرارية العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها من مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بهدف تسيير عملية التواصل المطلوب بين مختلف الأطراف<sup>2</sup>.

أشار الاستاذ " ناصر قاسمي " في كتابه يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين اطراف التنظيم جماعات وافراد سواء داخل التنظيم الرسمي او التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن ان نتصور اي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من اجل تحقيق اهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الافراد داخل التنظيم حتى انه اعتبر ركيزة اساسية داخل التنظيمات الحديثة، ذلك لان نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عمليه الاتصال بكل اشكاله، وبناء عليه فقد اهتمت الكثير من الدراسات بعملية الاتصال وبحثوا في اعذارها الذي يمكن ان تمس العلاقات الانسانية داخل التنظيم، او تمس الفعالية في الاداء ومختلف العمليات الاجتماعية مثل الصراع والتعاون والمنافسة<sup>3</sup>.

كما ان هناك من قال انه : العملية التي تهدف الى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون

<sup>1</sup> - د . منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، مصر، د ط، 2001 / 2002، ص22

<sup>2</sup> - كمال فار، الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3- الجزائر، 2017 / 2018، ص30

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2016، ص 8، 9.

وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بكل جوانب العمل مما يخلق التجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

عرف أيضا الدكتور " عمر عبد الرحيم نصر الله " الاتصالات كعملية إدارية هي ما يقصد منها إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو اذاعتها، مما يمكن الفرد أو الجماعة القيام بنقل وتوصيل الأخبار والمعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو القيام بالتعبير والتعديل، من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، التي تتفق مع مطالب المنظمة والمؤسسة التي يعمل بها<sup>2</sup>.

عرفه " إبراهيم أبو عرقوب " : هو عبارة عن الاتصال الإنساني في المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، و يعرف كذلك على أنه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم في شكل تعبير رسمي و المقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال و ذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها و أهدافها و أحاسيس أعضائها و طلبات محيطها<sup>3</sup>.

كما يمكنني تعريفه على أنه العملية أو الوسيلة التي تتبادل من خلالها الإدارة المعطيات والمعلومات والأفكار وجميع الرسائل الإدارية بصفة العامة المتمثلة في الأوامر والتوجيهات الشكاوي والملاحظات ويتم هذا الاتصال على عدة مستويات أي من الرؤساء الى الموظفين ويسمى اتصال نازل ، ومن الموظفين الى الرؤساء او المدراء ويسمى اتصال صاعد ، وبين الموظفين أنفسهم او فيما بينهم ويسمى اتصال أفقي ، ويكون هذا الاتصال أساسا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والسعي الى نجاحها .

### 2. أهمية الاتصال الإداري :

يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة ، والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال. كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء

<sup>1</sup> - شيرين غازي أبوب، الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، السنة الجامعية 2017، ص 5 .

<sup>2</sup> - ينظر، عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط 1، 2001، ص 189 .

<sup>3</sup> - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 61.

الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية. كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها . وتنبع أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون والعاملون في القيام بعملية الاتصال حيث أظهرت إحدى الدراسات ما يلي<sup>1</sup> :

- الاتصال يستغرق ما بين 75%- 90% من ساعات العمل اليومية ، وفي ضوء تلك الدراسة وزع وقت الاتصال على النحو التالي :

- 50 % من وقت الاتصال في الاستماع .
- 35% من وقت الاتصال في المحادثة .
- 10 % من وقت الاتصال في القراءة .
- 5 % من وقت الاتصال في الكتابة .

كما تنطوي المنظمة على عمليات إدارية، ويعتبر" الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة {وإدارتها}، الذي يبعث فيها الحياة ويدفعها للاقتراب من الهدف.

وتتجلى أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط...، وبعملية إصدار القرارات...وبعملية الرقابة. فمن جهة أولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، على معرفة حقيقة أمر القوى البشرية والمادية والمؤشرات الإحصائية المتوافرة... التي تتوقف عليها صحة التخطيط ونجاحته، ومن جهة ثانية نرى أن عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة (تشخيص المشكلة والبحث عن بدائل وتقييم كل بديل واختيار البديل الأمثل)، هي نتاج جهد مشترك { تم بالاتصال}، حتى ولو صدر القرار في النهاية من رئيس فرد. كما أن القرار يبقى عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وإيصاله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد {فالقرار ينفذ من خلال الاتصال}، ومن جهة أخيرة، فإن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته الرقابية بشكل مقبول ما لم تكن لديه شبكة من الاتصالات... فالاتصال {في الإدارة} هو عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية {ككل}، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها... أو الاشتراك فيها... أو التأثير على سلوك الأفراد والجماعات... وتتم هذه

<sup>1</sup> - السعيد مبروك، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات والمرافق المعلوماتية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، 2013، ص 111,112.

العمليات عادة في صورة متبادلة... لا من جانب واحد،... وعلى أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات... بقصد تحقيق أهداف معينة. "

وهكذا فالالاتصال الإداري، إنما يركز أساسا على المعلومة، كمادة، وعلى الاشتراك والتفاهم كمحصلة. نظرا لما للمعلومة من أهمية بالنسبة لكل مراحل العملية الإدارية خاصة التخطيط والتنسيق والرقابة. وهذا في أي منظمة على العموم<sup>1</sup>.

أما الدكتور محمد الصيرفي فقد اختصر أهمية الاتصال الإداري فيما يلي<sup>2</sup>:

1 - تكامل الاهداف مع مختلف المستويات الادارية.

2 - لإنجاز الخطط في مواعيدها.

3 - لتنظيم الموارد البشرية

4 - لاختيار العاملين وتدريبهم وتقييم ادايتهم.

5 - لحسن قيادة الافراد وتوجيههم والتعرف على احتياجاتهم ودوافعهم.

6- لتحقيق الرقابة على الاداء وتصحيح الانحرافات

ونجد أيضا أن الدكتور سامية عواج أقرت بإمكانية حصر أهمية الاتصال الإداري في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- اتصل المؤسسة هو همزة وصل تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري حيث يرى مورفي ان الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح.

- تمكين العاملين في الإدارة من وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثورة المادية و البشرية الموجودة وعلى الدراسات الإحصائية الدقيقة وتبدأ.

بتشخيص المشكل ثم البحث عن البدائل ، تقييم لكل بديل و تنتهي باختيار البديل الأمثل.

- فاعلية الرقابة و تتوقف على سهولة الاتصال و وضوح قنوات.

<sup>1</sup> - أمير علي ف زهراء ، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2010 / 2011، ص 66، 65.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، التواصل الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، 2007، ص 211

<sup>3</sup> - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 80.

- رفع معنويات العاملين و بحسب وأهميته و دوره في المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

- توفير المعلومات عن الظروف المحيطة للمؤسسة لدى عمالها وكذا الشرح و تفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق أمام الشائعات.

فلا يمكن تصور اي مؤسسه خالية من اي شكل من اشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث اي نقص او غياب او اي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت ام غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الاداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة . وعن طريق الاتصال يتم اصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والارشادات، والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، و امدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها و امدادهم بالأليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها<sup>1</sup>.

وحسب ما يرى ويقول الباحثون في مجالات الإدارة المختلفة والمتنوعة، أن أكبر الأحداث والمصائب وأصعب النتائج التي من الممكن أن تحدث للمنظمات أن تصيبها أثناء العمل تأتي نتيجة للفشل وعدم النجاح في عملية الاتصالات.

مما ذكر نستطيع أن نقول أن عملية الاتصال تظهر وكأنها السلسلة التي تقاس قوتها بأضعف الحلقات الموجودة فيها، فإذا لم يكن لدى المصدر المعلومات الدقيقة والكافية، أو إذا نقلت الرسالة محرفة أو تأخر نقلها أو تعطلت أو إذا لم يستوعبها المستقبل لسبب من الأسباب فإن القيام بالاتصال في مثل هذه الحالات لا يتم، أو يحدث بالفاعلية والتأثير المطلوب<sup>2</sup>.

وحسب رأيي فإن أهمية الاتصال داخل المنظمة تختصر في جملة النقاط التالية وهي أنه يؤدي الى تحسين الاتصال الداخلي أي تعزيز التواصل والعلاقة بين الموظفين والإدارة، وعلى أعلى مستوى أكبر يؤدي تحسين الاتصال الخارجي من خلال توطيد العلاقات بين المؤسسة والشركاء والجهات الحكومية ، كما يساهم أيضا في تطيب العلاقات العامة ذلك أنه يساعد على تحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء والمجتمع المحيط ، مما يعين في بناء صورة إيجابية للمؤسسة ويعزز الثقة في المنظمة ، كما يساهم

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2016، ص 15، 16.

<sup>2</sup> - عمر عبد الرحيم نصرالله، مبادئ الاتصال التربوي والانساني، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط 1، 2001، ص 193، 194.

أيضا في إدارة الأزمات على نحو فعال وعندئذ التقليل من الأثر السلبي للأزمة ، ثم أنه يساعد على تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين الموظفين وبين الموظفين والادارة مما يساعد على رفع وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية . وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال أمر حيوي وضروري في كل تنظيم وفي كل إدارة .

### 3. أهداف الاتصال :

يعتبر الاتصال وتبادل المعلومات والحقائق والآراء والمشاعر اساس نظم الاجتماعية المختلفة في مختلف العصور ،وتزداد اهميته في الوقت الحاضر ، باعتباره يمثل عماد العلاقات التي تشور وتنشأ بين جميع الناس، ويمكنهم الاستفادة من انجازات الاخرين ويمثل الاتصال في نفس الوقت جوهر العلاقات التي تنشأ بين الإدارة والقوى العاملة لشتى الاعراض والاهداف والغايات وتتمثل اهداف الاتصال كما يلي<sup>1</sup>:

1 - تعريف الافراد العاملين في المنشأة بما يقوم به البعض منهم من اعمال والنتائج المترتبة على تلك الاعمال بهدف الاقتداء بها او الامتناع عنها حيث يساهم فث تنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق اهداف ادارة المنشأة وأهدافهم وأهداف المجتمع بكفاءة عالية .

2 - تحقيق التفاهم المتبادل بين الإدارة والقوى العاملة وبين اعضاء الإدارة وبعضهم البعض بين العاملين وبعضهم البعض في مختلف المستويات، كما يحقق اشباع حاجة الفرد الى الانتماء Belongness الى الاخرين باعتباره ان الاتصال يمثل وسيله هامه تساهم في تحقيق التقارب الاجتماعي بين الافراد العاملين في المنشأة .

3 - القضاء على الشائعات Rumors أو تقليلها الى ادنى مستوى ممكن ويلاحظ بصوره عامه بان الشائعات تكثر ويزداد انتشارها كلما كانت المعلومات التي تتوفر للأفراد العاملين لا تكفي لتوضيح ابعاد واهداف القرارات . ولذلك يتم القضاء على الشائعات من خلال توفير المعلومات والبيانات التي تكشف بصوره كامله ودقيقه عن اهداف خطط وقرارات الإدارة والظروف المحيطة بتلك القرارات والخطط .

4 - يعتبر الاتصال احد الوسائل المهمة التي تستخدمها الإدارة في اقناع القوى العاملة ، وتغيير اتجاهاتها وممارساتها وسلوكها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف ، خاصة في الحالات التي تقوم فيها الإدارة بإدخال

<sup>1</sup> - ينظر، غانم فنجان موسى ص، أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، د ط، د ت، ص من 21 الى 25 .



تغييرات وتعديلات في اساليب وطرق انجاز الاعمال ، او تغييرات تستهدف التغير هيكل المسؤوليات والصلاحيات في المنشأة ، ويتم ذلك من خلال توضيح اهداف وابعاد تلك التغييرات والتعديلات للقوى العاملة .

5 - تستطيع الإدارة عن طريق الاتصال توضيح الاعمال المطلوب انجازها من قبل الافراد ، وكيفيه انجازها من خلال اصدار التعليمات والتوجيهات التي تتناول تعريف للقوى العاملة بالمهام المطلوبة منها واساليب تنفيذ تلك المهام .

6 - يُمكن اتصال الإدارة من معرفه حقيقه الامور والممارسات والسلوك السائدة في المنشأة ، ويُعرف الإدارة عن اسباب عدم رضاء Disaffection القوى العاملة ويساعد الإدارة في معالجتها بوضع الحلول الكفيلة بعدم تكرارها في المستقبل . كما يمكن من نقل الشكاوي وتذمرات وآراء ومقترحات القوة العاملة للإدارة .

ومن اهم اهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو اهدافها المختلفة وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن انساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، يعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ثم النسق الاتصال الكلي للمؤسسة، وهذا تماشيا مع منطق الاهداف الكلية والفرعية للمؤسسة، فتحقيق الاهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الاهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها .

كما يعمل الاتصال على امداد الادارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية او الداخلية، وهي معلومات خاصة بحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والاعلام والاستعلام في الوقت المناسب في المكان المناسب .

ويهدف الاتصال ايضا الى اشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقه تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيد الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن ان تكون بين الدرجات السلمية المختلفة التي يمكن ان تؤثر في مستوى الانتاج في وقت لاحق، ودور الاتصال في هذه الحال هو استباق المشاكل قبل حدوثها وازالة كل اسباب عدم التفاهم وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب<sup>1</sup> .

كما يهدف الاتصال الى متابعة و مراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط الادارة.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2016، ص 16,17

أما الدكتور سامية عواج فقد فصلت أهداف الاتصال في المؤسسة على ثلاث مستويات وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

### - أهداف خاصة بالعاملين :

والمتمثلة في التعرف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة و التفاهم وخلق الرضا و الإنتاج في المؤسسة و بين العاملين بعضهم بعض ، و الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية التسيير إدارة و ذلك بإيداع آراءهم إزاء المواضيع المطروحة . و أيضا تبادل المعلومات الهامة و بتالي التقليل من دور الإشاعة .

### - أهداف خاصة بالقيادات الإدارية :

و تتجلى في تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما يمكنه من اتخاذ القرارات السليمة و الهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات و تحقيق الاتساق و الانسجام بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة .

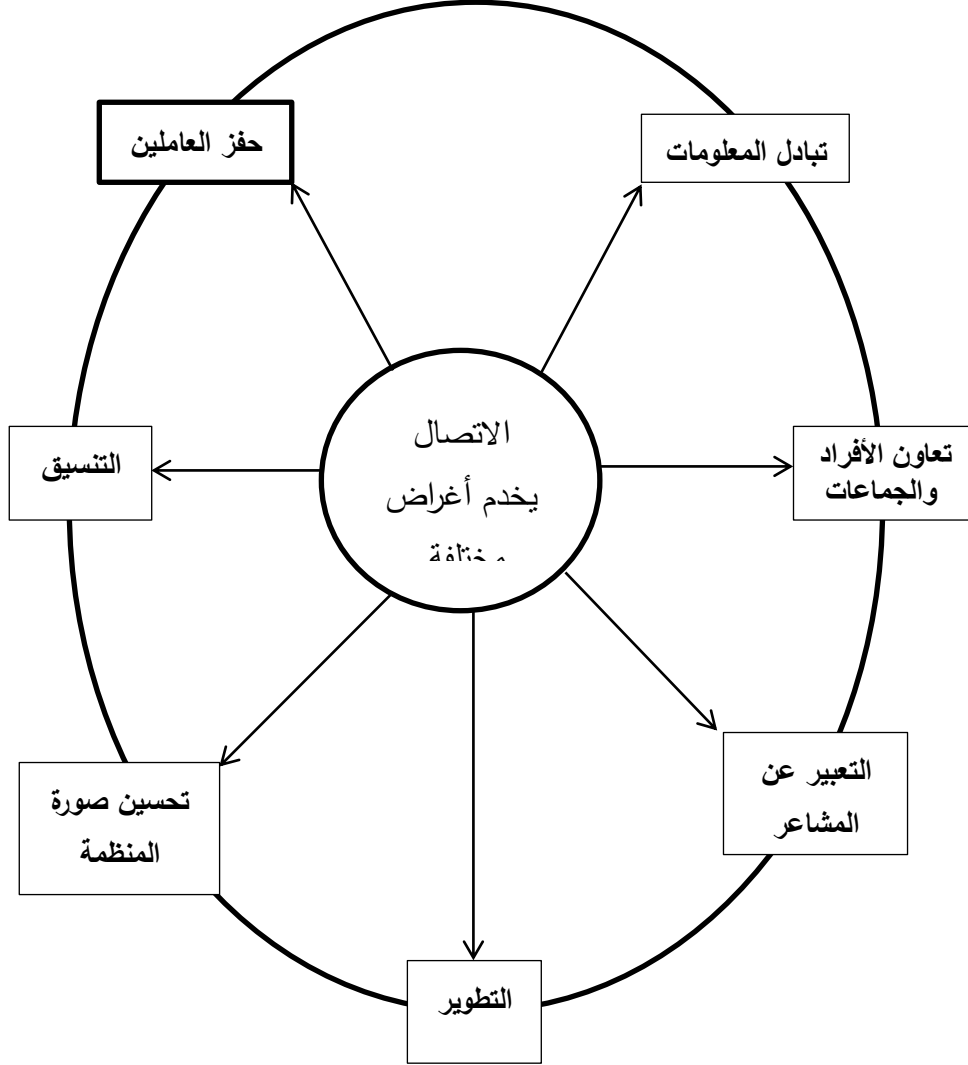
### - أهداف خاصة بالجمهور :

وهي توسيع صورة المؤسسة في ذهن جمهورها و كذا النشاطات التي تقوم بها . و أيضا إقامة نظام اتصال خاص بالجمهور من اجل توصيله بحقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة .

<sup>1</sup> - ينظر، سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 83.

وخلاصة القول فإن للاتصال أغراض متعددة ويوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الأغراض المتعددة للاتصال



المصدر: محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 28.

4. مبادئ الاتصال التنظيمي:

- مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء الكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء على حد سواء..

- مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي لابد من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من اجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة.

- مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية فالاتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي انه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها وفي هذه الحالة فان المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيماً لسلطته.

- مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي:

أصبحت التنظيمات الغير رسمية حاجة ملحة داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لابد من العمل وتسخيرها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كل أنواع الرسائل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فاطمة دريدي، آمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الاداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مج 07، ع 02، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019، ص 131,132 .

5. خصائص الاتصال الإداري:

1.5. الاتصال عملية ديناميكية :

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل الاجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا ان نغير من انفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الاوضاع الاجتماعية المختلفة .

2.5. الاتصال عملية مستمرة :

حيث لا يوجد بداية او نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع انفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فانه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الادارية .

3.5. الاتصال عملية دائرية :

وبمعنى ذلك ان الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل انه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه ارسال واستقبال واخذ واعطاء وتأثير وتأثر.

4.5. الاتصال عملية لا تعاد :

ونحن نقصد هنا انه من غير المحتمل ان يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الازمان المختلفة لان الكلمات في تغير وكذلك المعاني بل الحياه كلها .

5.5. لا يمكن الغاء الاتصال :

ونحن نقصد هنا انه من الصعب الغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وان كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل او تعتذر بأرسال رسالة معدلة اخرى ولكن من الصعب ان تسحب كلامك او الرسالة الاتصالية اذا ما تم توزيعها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، التواصل الاداري، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، 2007، ص من 19 الى 23.

5.6. الاتصال عملية معقدة :

في الإضافة الى ان الاتصال عملية التفاعل الاجتماعي تحدث في اوقات واماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة ايضا لما تحويه من اشكال وعناصر وانواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل الاتصال .

كما اتضح لنا أيضا أنه يتسم بالخصائص التالية :

- ✓ يكون الغرض من الاتصال الادري تحقيق هدف معلوم داخل المنظمة كتقسيم المهام والمسؤوليات واعلان القرارات .
- ✓ يتسم الاتصال في الادارة بالدقة والوضوح للتأكد من وصول الرسالة في طريقها الصحيح وفهمها بصورة سليمة وبالتالي الاطمئنان على تحقيق الهدف كما تم التخطيط لها .
- ✓ ومن خصائص أيضا الرسمية ذلك انه يتم بصفة رسمية وذلك باستخدام وسائل اتصال رسمية كالرسائل الورقية ، والرسائل الرقمية كالبريد الالكتروني والاجتماعات الرسمية .
- ✓ نجده أيضا قابل للتوثيق وذلك لأنه يتم بصورة يمكن توثيقها والعودة اليها عند احتياجها مستقبلا ، وهذا بدوره سيساهم في متابعة الاجراءات وتحديد وتعيين المسؤوليات كما هو متفق عليه .
- ✓ الاتصال الاداري منهجي منظم فهو يتم وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، أي أن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يتم بمقتضى القواعد والاجراءات التي تم تحديدها .
- ✓ يجري الاتصال الاداري في سياق السلسلة الهرمية للمنظمة ، من خلال تبادل المعلومات من الرئيس الى المرؤوسين ، والعكس منهم الى الرئيس ، أي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى .

6. نماذج الاتصال الاداري :

1.6. نمط السلسلة :

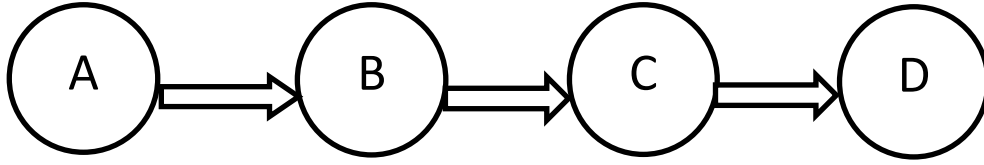
يتميز هذا النمط بثبات توحيد القيادة، وهو يحتوى على أكثر من مستوى إداري، ويتحدد المستوى الذي يوجد به العضو من مدى قربه أو بعده من مركز السلسلة ، فيعكس المستوى الأول مركز المدير، يليه الرؤساء المباشرين، ثم مستوى الأداء التنفيذي.<sup>1</sup>

وفي الشكل التالي توضيح لطريقة عمل هذا النموذج<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، التواصل الاداري، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، 2007، ص 108.

<sup>2</sup> - ينظر، ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ص 23.

الشكل رقم (02): نموذج من نماذج الاتصال الاداري يسمى : نمط السلسلة

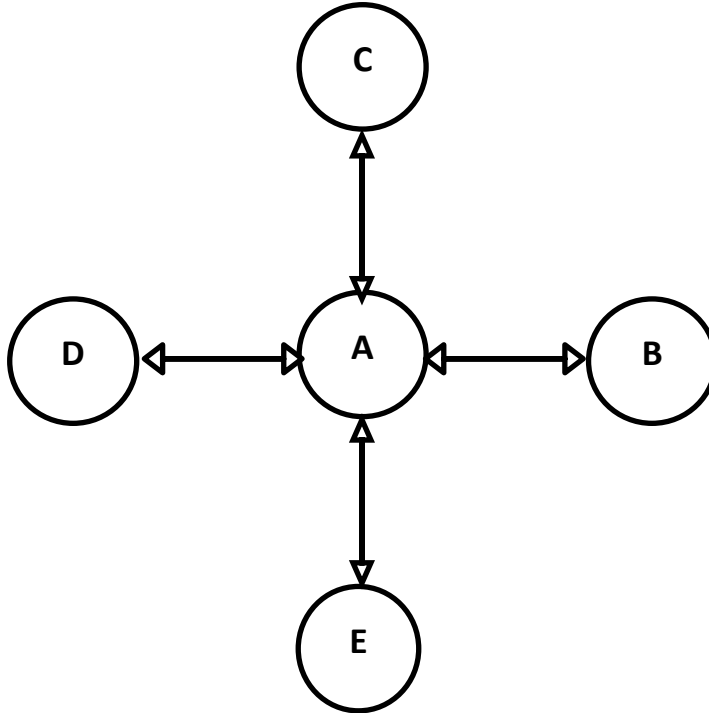


6.2. نمط العجلة :

شبكة العجلة أو الاتصال المركزي : تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناته، ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه<sup>1</sup>.

ونوضح فالشكل التالي هذا النمط<sup>2</sup> :

الشكل رقم (03): نموذج من نماذج الاتصال الاداري يسمى : نمط العجلة



<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2016، ص 25.

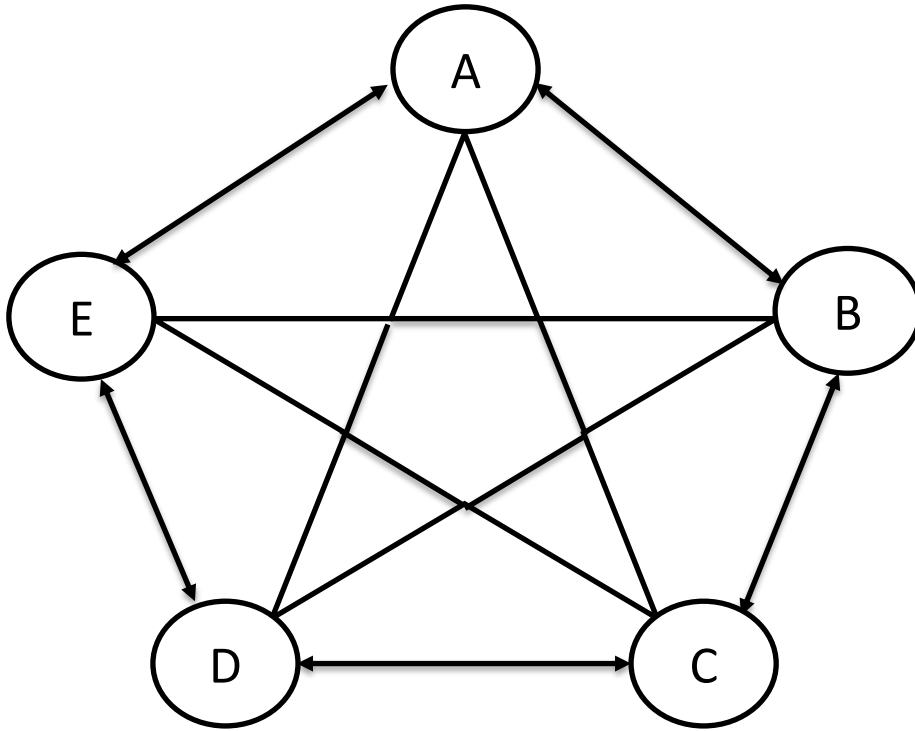
<sup>2</sup> - ينظر، ناصر قاسمي، ص 25.

3.6. نمط النجمة :

يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة تربطه بكل عضو من الأعضاء علاقة مباشرة ومن ثم ينفرد بالسلطة مما يساعده على اتخاذ القرارات، ومن الجانب الآخر يؤدي هذا النمط إلى قلة التفاعل بين الأعضاء<sup>1</sup>.

ينتشر هذا النمط عادة في التنظيمات الغير رسمية ذلك لأن العاملين جميعا يتصلون بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات وسنوضحه في الشكل التالي<sup>2</sup>:

الشكل رقم (04): نموذج من نماذج الاتصال الاداري يسمى : نمط النجمة



<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، التواصل الاداري، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، 2007، ص 108 .

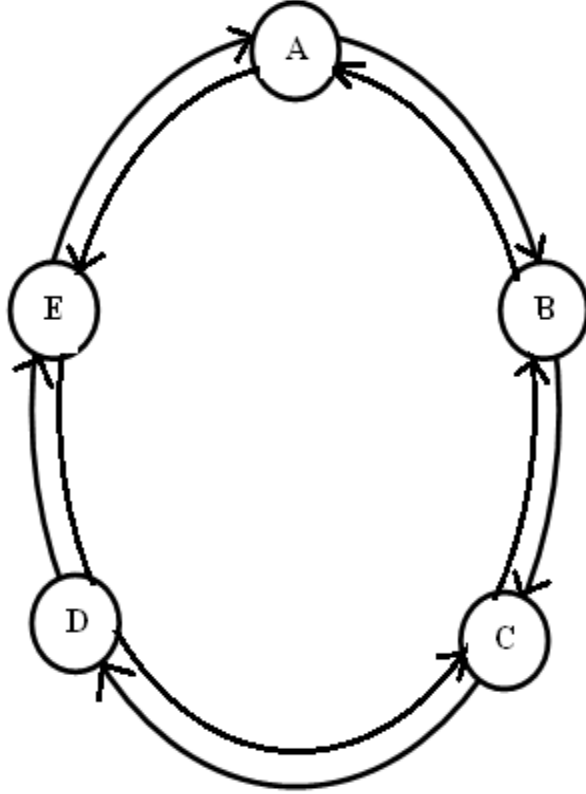
<sup>2</sup> - ينظر، ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ص26.



4.6. النمط الدائري :

يتم الاتصال في هذا النمط عبر نسق دائري وعندما يتم في هذه الحالة تنفيذ مهام معينة تمر هذه المهام على مجموعة من الموظفين في نمط دائري ووفق هذا النمط بإمكان كل عضو من هذه المجموعة الاتصال بعضوين آخرين لذلك لا نجد فيه قيادة منفردة فالرئيس أيضا ضمن هذه الشبكة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (05): نموذج من نماذج الاتصال الاداري يسمى : النمط الدائري



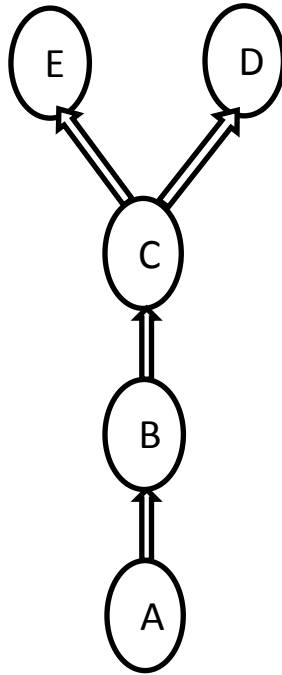
<sup>1</sup> - ينظر، ناصر قاسمي، التواصل الاداري، ص 23 .

5.6. النمط Y :

وسمي هكذا لأنه يأخذ الشكل Y فيكون الرئيس على رأس الشبكة فيتواصل مع النائب الأول B وهو مع النائب الثاني C ومن ثم يتواصلون هم تلقائيا مع الأعضاء الآخرين D و E .

ويتجسد هذا الشكل كالتالي<sup>1</sup> :

الشكل رقم (06): نموذج من نماذج الاتصال الإداري يسمى : النمط Y



7. نظريات الاتصال الإداري :

بعد اطلاعي وقراءتي لبعض الكتب التي تطرقت الى هذا العنصر وجدت ان نظريات الاتصال الإداري تنقسم الى ثلاثة أقسام أو اتجاهات أو مدارس وهي كالتالي :

- 1- الاتجاه الكلاسيكي .
- 2- المدرسة النيوكلاسيكية أو الكلاسيكية المتطورة .
- 3- الاتجاهات الحديثة.

<sup>1</sup> - ينظر، ناصر قاسمي، التواصل الإداري، ص 26.

أولاً : الاتجاه الكلاسيكي :

يندرج تحت راية هذا الاتجاه الفكرة كل من نظرية الإدارة العلمية ومن أبرز روادها أو ممثلها تايلور Taylor ، والنظرية الإدارية التي أتى بها فايول Fayel ، وأيضاً نظرية التنظيم البيروقراطي أو كما تسمى النظرية البيروقراطية لصاحبها فيبر weber ، حيث ركزت هذه المدرسة أساساً على الجوانب المادية والحاجات الاقتصادية فقط مهمله للجانب الاجتماعي وإعطاء الأولوية التامة للإنتاجية للربح .

#### • نظرية الإدارة العلمية :

وهي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور ( F . Taylor ) ؛ وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين وكان تايلور قد مارس عدداً كبيراً من الأعمال وانتهى إلى مهندس صناعي آمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية. وكان يعتقد هو وزملاؤه بأن الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه<sup>1</sup> .

#### • النظرية الإدارية :

وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال المبادئ التي أتى بها فايول (Henri Fayol) فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال، وهو منشط العملية الاتصالية ما دام هو المحرك الأساسي للتسيير، وما دام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة، كما أن مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس الغرض الإتصالي بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم أن مبدأ المركزية يعني أيضاً احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة والقرار وهذا لا يتحقق إلا بمركزية الاتصال أيضاً، ثم أن مبدأ الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام السلمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، المنصورة - مصر، د ط، د ت، ص 52 .

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2016، ص 40، 41 .

• النظرية البيروقراطية :

تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ نختار منها ما له علاقة بالاتصال داخل المؤسسة و من هذه المبادئ التخصص و تحديد السلطات و التركيز على القيام بالسلوك الرسمي و تجنب السلوك غير الرسمي، و الصرامة في الأداء و في احترام الأوامر وكذا التأكيد على السلطة و احترام أوامرها و إلزامية التطبيق مع احترام السلمية و التخصص في المهام و الأكثر من ذلك احترام السلطات الذي لا يكون إلا باحترام شبكة الاتصال القائمة على السلمية و الرسمية بحيث لا يتم الاعتراف بشبكة الاتصال غير الرسمية<sup>1</sup>.

ثانيا : المدرسة النيوكلاسيكية أو الكلاسيكية المتطورة :

تسببت النظريات الكلاسيكية او التقليدية في خلق موجة انتقادات حول التصرفات التي انتهجتها لذلك عندما ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية خالفت وناقضت هذه النظريات السالفة حيث لم تعامل أفراد المنظمة على أساس مادي اقتصادي بحث بل سلطت الضوء واهتمت أيضا بالجانب الاجتماعي والنفسي أي انها أصبحت تنظر الى العامل بقوامه الاجتماعي والنفسي وقيمه ومعتقداته . . .

• مدرسة العلاقات الانسانية :

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراساتها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولا والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها ثانيا، وهذا كان واضحا من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي ولأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية هذا الجانب، وأثبتت هذه المدرسة من خلال التجارب الميدانية أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، كما بينت أعمال إلتون مايو ( Mayo) في مصانع " هاورثون " كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفترطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل يصبح الاتصال

<sup>1</sup> - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 167

هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس، ووسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة وضغوط الرقابة، ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والتهديد<sup>1</sup>.

كما سبقنا الذكر بقولنا أن النظريات التقليدية لاقت انتقادات كونها اهتمت فقط بالجانب الربحي على حساب الجانب البشري الانساني ، إلا أن هذا لم يمنع من التعليق على مدرسة العلاقات الانسانية كونها اهتمت بشكل مفرط على الجانب البشري وركزت على العامل النفسي معتمدة في ذلك على المعاملات والعلاقات الغير الرسمية، ثم أن هذا الاهتمام المبالغ أدى الى تفضيل أهداف الأفراد على أهداف المنظمة مما جعلها تعجز عن تحقيق الاهداف المسطرة . . . ، ومن هذا المنطلق انبثقت النظرية السلوكية . . .

### ● النظرية السلوكية :

ولقد جمع هذا الاتجاه الجديد تحت مظلة السلوك الإداري التنظيمي جميع الاتجاهات السابقة وأضاف إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق التي كشفت عنها الدراسات في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسات الإنسان والعلوم السياسية والاقتصادية .

ويعتبر هذا الاتجاه الجديد امتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية ، لأنه يقرب بأن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة . وهذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي أمور يمكن توفيرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي، ولذلك يمكن إيجادها وإثارتها بالحوافز والتعزيز أي بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى وتقترح هذه النظرية استخدام كافة أنواع الحوافز مادية ومعنوية لحفز العاملين بإرادتهم نحو التعاون والتواصل أخذه في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2016، ص 16,17

<sup>2</sup> - عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، المنصورة - مصر، د ط، د ت، ص 65، 66.

ثالثا : الاتجاهات الحديثة :

● نظرية النظم :

يعد المدخل النظامي بداية التحمول الفكري و الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة وقد عرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة و الغايات المدروسة و ترى نظرية النظم أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من المنظمات الأخرى و العملاء و الموردين و المساهمين و غيرهم، كما أن التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل يعتمد على وجود نظام متكامل من الاتصالات التي يربط أجزاءه و أفرادها.

و تعتبر مدرسة النظم (Systems) العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، إذ أكدت هذه المدرسة على ضرورة الأخذ بالنظرة لشمولية الإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا يتكون من عدة أنظمة فرعية و كذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر (البيئة الخارجية) <sup>1</sup> .

● النظرية الكمية :

تبنى أنصار الاتجاه الكمي الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم و التقدير الموضوعي ، و طرح التقديرات الذاتية جانبا .. كما يؤكدون على الطرق القياسية لتزويد المدير بالقرارات المثلى . لذلك ينظر هذا الاتجاه إلى المدير على أنه متخذ قرارات من خلال استخدام التحليل العلمي و الأساليب الرياضية بغرض الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف و من ثم تعددت أساليب الاتجاه الكمي في الإدارة و لعل من أشهرها ما يعرف ببحوث العمليات Oeration Research وهي أساليب علمية ورياضية تستخدم في تحليل المشكلات الإدارية و حلها . كما تساعد متخذي القرارات على اتخاذ قراراتهم الرشيدة بهدف زيادة فعالية المؤسسة الإدارية و تطوير كفاءتها من خلال تحديد المشكلة موضوع الدراسة. و بناء نموذج رياضي يمثل المشكلة و الحصول على حل لهذا النموذج الرياضي ، ثم اختبار هذا النموذج و الحل المستنتج منه لوضع الحل موضع التنفيذ و التأكد من نجاحه <sup>2</sup> .

وفي الجدول التالي سأقدم تفصيلا مختصرا للاتجاهات الثلاث و كل اتجاه و النظريات التي تندرج ضمنه :

<sup>1</sup> - سامية عواج، الإتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 184، 185.

<sup>2</sup> - عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، المنصورة

- مصر، د ط، د ت، ص 69.

الجدول رقم (01): نظريات واتجاهات الاتصال الاداري

الاتجاهات الحديثة	الاتجاه النيوكلاسيكي	الاتجاه الكلاسيكي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظرية النظم</li> <li>● النظرية الكمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظرية العلاقات الانسانية</li> <li>● النظرية السلوكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظرية الإدارة العلمية</li> <li>● النظرية الإدارية</li> <li>● النظرية البيروقراطية</li> </ul>

8. أنواع الاتصال الإداري :

تنقسم أنواع الاتصالات في الإدارة حسب عدة تصنيفات وهي كالتالي :

- 1- وفق نوع الرسالة .
- 2- وفق اتجاه الرسالة .
- 3- حسب الناحية التنظيمية .
- 4- رسمية وغير رسمية .

أولاً : الاتصالات وفق نوع الرسالة :

● الاتصالات الشفوية :

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة، ويتمثل في الاتصالات الهاتفية كافة ، والمقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه، و المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات .. الخ.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أوعاية الزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ينظر، بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان – الأردن، ط 1، 2014، ص 59.

### • الاتصالات المكتوبة :

يكون عن طريق استعمال الكتاب، وتوثيق واثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي، والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة أو المنظمة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين<sup>1</sup>.

أما الدكتور اميل فهبي فقط أطلق عليه اسم الاتصال الورقي وعرفه بأنه :

ذلك النوع من الاتصال الذي يتم على الورق ، حيث تكثرت فيه التوقيعات والتأشيرات ، وحتى يكون رجال الادارة التعليمية ، سواء من يصدرون القرارات والتوجيهات ، أو الذين ينفذونها ملتزمين رسمياً بإصدار الأمر أو التنفيذ بناء على توقيعاتهم بالعلم ، حتى يكون هناك حساباً لمن يقصرون ويهمل<sup>2</sup>.

### • الاتصالات الإلكترونية

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاحت عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت<sup>3</sup>.

### • الاتصال الغير لفظي :

او كما يسمى أيضا لغة الاشارة او لغة الجسد ، حيث تتم عملية نقل المعلومات هنا عن طريق الإيماءات والاشارات والتعبيرات الجسدية . أي ان هذا النوع يدخل ضمنه كل أنواع الاتصال التي تعتمد

<sup>1</sup> - عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والانساني، داروائل للنشر، عمان - الأردن، ط 1، 2001، ص 231.

<sup>2</sup> - اميل فهبي، الاتصال التربوي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، د ط، د ت، ص 26

<sup>3</sup> - بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، ط 1، 2014، ص 46 .



على غير اللغة اللفظية المنطوقة كما ذكرنا كلغة الإشارة وهي تتكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان للاتصال بغيره ، ولغة الحركة والأفعال وتتضمن جميع الحركات التي تنقل بها معان أو مشاعر، لمستقبل الرسالة ، وأيضا لغة الأشياء مثل ارتداء الملابس السوداء ودلالاتها<sup>1</sup> .

ثانيا : الاتصال وفق الاتجاه

● الاتصال ذو الاتجاه الواحد :

وهو الاتصال الذي يحدث من طرف واحد فقط (المرسل) دون وجود معلومات مرتدة : أي أنه الاتصال الذي يكون فيه مرسل فقط فيصدر من طرف واحد دون ارتداد معلومات راجعة.

● الاتصال ذو الاتجاهين :

وهو الاتصال الذي يحدث بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل). أي انه اتصال فيه طرفين مرسل ومستقبل<sup>2</sup> .

● الاتصال المتعدد الاتجاهات:

تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل وهذا النوع من الاتصالات فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل<sup>3</sup> .

ثالثا : الاتصال حسب الناحية التنظيمية

● الاتصال الهابط :

ويكون اتجاهها من أعلى الى أسفل، أي تكون من الرؤساء إلى المرؤوسين، وهنا تصدر المعلومات والأفكار والمقترحات والأوامر والتعليمات من المدير إلى العاملين بهدف توضيح أهداف العملية التربوية للعاملين وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج المعدة، وهو أكثر أنواع الاتصال انتشاراً، وهو ضروري

<sup>1</sup> - ينظر، خضرة عمرة مفرح، كتاب الاتصال بالمهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2015، ص 31.

<sup>2</sup> - ينظر، نوري منير، التسيير العملي والاتصالات الادارية المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2015، ص 146.

<sup>3</sup> - أمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الاداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مج 07، ع 02،

جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019 ، ص 134

لفعالية المؤسسة التعليمية فهو يعني تدفق معلومات وأفكار ومقترحات أو توجيهات من الرؤساء إلى مرؤوسهم<sup>1</sup>.

### • الاتصال الصاعد :

يكون اتجاهها من أسفل إلى أعلى حيث قال " غانم فنجان موسى " :

تستهدف الاتصالات الصاعدة اساس نقل مقترحات و آراء ومشاعر وشكاوي القوى العاملة إلى الادارة ، وتستطيع الادارة من خلال الاتصالات الصاعدة معرفة مدى استجابة العاملين لقراراتها وكذلك تمكثها ايضاً ان تقيس درجة رضاء القوى العاملة أو عدم استجابتها أو تدمرها في القرارات والاوامر التي تصدرها<sup>2</sup>.

كما عرفه " السعيد مبروك أبراهيم " على أنه :

الاتصالات التي تجريها المستويات الإشرافية أو العاملون مع المستويات الإدارية الأعلى منها إدارياً. ويعبر هذا النوع من الاتصالات عن رغبات وأفكار وآراء وشكاوى العاملين

### • الاتصال الأفقي :

وهي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات والأقسام والوحدات والتي في مستوى إداري واحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها.

### • الاتصال الداخلي :

وهي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري اتصال إدارة بإدارة أو قسم بقسم أو المركز الرئيس بالفروع.

<sup>1</sup> - أسامة محمد سيد، عباس حلمي الجمل، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق - مصر، ط 1، 2014، ص 113.

<sup>2</sup> - غانم فنجان موسى ص، أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، د ط، د ت، ص 62.

• الاتصال الخارجي :

وهو الاتصال التي يحدث بين جهاز وجهاز آخر سواء في نفس المنطقة أو في منطقة أخرى<sup>1</sup>.

رابعا : الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

• الاتصال الرسمي :

و يقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات وللکیفیه التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسات بما يتفق و التوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.

هو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و يتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

و هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، و بالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، و يكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة<sup>2</sup>.

• الاتصال الغير رسمي :

تتم هذه الاتصالات خلال التنظيمات غير الرسمية في المنشآت ، و تكون هذه التنظيمات علنية أو سرية وفقاً للأحوال و يعتبر فشل الاتصالات الرسمية في أداء دورها في نقل و تبادل المعلومات أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نمو الاتصالات غير الرسمية و لذلك فأن المعلومات التي يتم تبادلها بين الافراد خلال الاتصالات غير الرسمية قد تشمل على حقائق كاملة أو جزئية، و قد تكون في بعض الحالات مجرد اشاعات و اكاذيب و اجتهادات شخصية .

<sup>1</sup> - السعيد مبروك، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات والمرافق المعلوماتية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، ص 116، 117 .

<sup>2</sup> - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 69، 70.

## الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

وتحدث الاتصالات غير الرسمية بناء على رغبة الافراد العاملين في المنشأة في التقارب وتبادل الافكار والآراء ، وتظهر بشكل واضح في اللقاءات التي تتم بين العاملين خلال فترات الاستراحة أو في أثناء الانتقال من وإلى مكان العمل ، أو في المطعم خلال تناول وجبات الطعام في المنشأة<sup>1</sup> .

كما تجدر الإشارة الى ان الاتصال الغير رسمي اذا ما تم استعماله واستخدامه بصورة ايجابية فهو يعتبر مكملًا للاتصال الرسمي .

وفي الجدول التالي قمنا بتوضيح هذه التقسيمات بشكل مبسط :

الجدول رقم (02): أنواع الاتصال الاداري

وفق نوع الدراسة	وفق الاتجاه	حسب الناحية التنظيمية	
• اتصالات شفوية	• ذو اتجاه واحد	• اتصال صاعد	• اتصال رسمي
• اتصالات مكتوبة	• ذو اتجاهين	• اتصال هابط	• اتصال غير رسمي
• اتصالات الكترونية	• متعدد	• اتصال داخلي	
• اتصالات غير لفظية	• الاتجاهات	• اتصال خارجي	

<sup>1</sup> - غانم فنجان موسى ص. أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، د ط، د ت، ص 79,80.

## المبحث الثاني : المؤسسات التعليمية الخاصة

### 1. تعريف المؤسسة التعليمية الخاصة:

المدارس الخاصة هي "المدارس التي لا تتلقى مساعدات مالية، ولا تخصص لها أموال في ميزانية الدولة وهذه المدارس عادة يتولى أمرها أفراد أو شركات أو مؤسسات القطاع في المجتمع أو هيئات دينية والمؤسسات التعليمية الخاصة كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة تطبق المناهج والكتاب المدرسي المقرر في المؤسسات التعليمية الحكومية "

كما تعرف أيضا على أنها: تشمل جميع المؤسسات التربوية الأهلية والخاصة التي تتميز باستقلالها الإداري والمالي ويضاف إلى ذلك أن هذه المدارس تحظى باستقلال نسبي كبير فيما يتعلق بسياساتها التربوية وبرامجها التعليمية، وتكون هذه المدارس تابعة لهيئات أهلية أو خيرية محلية أو أجنبية أو أفراد من القطاع الخاص يتولون الانفاق عليها من أموالهم أو من الأقساط المدرسية أو من الهيئات والتبرعات المرتبطة بها وإدارتها والإشراف عليها<sup>1</sup>.

### 2. وظائف المؤسسة التعليمية الخاصة :

#### • الوظائف الاقتصادية :

1- التأكيد على الوحدة القومية للمجتمع .

2- ضمان الوحدة السياسية.

3- تكريس الإيديولوجيا السائدة.

4 - المحافظة على بنية المجتمع الطبقية.

5 - تحقيق الوحدة الثقافية والفكرية.

#### • الوظيفة الاقتصادية :

تلعب المدرسة دورا هاما في زيادة الدخل القومي، وتحقيق النمو الاقتصادي في البلدان المتطورة والنامية على حد سواء. وفي هذا الصدد تشير دراسة دونيزون Donison التي أجريت في الولايات المتحدة

<sup>1</sup> - ريم لونيبي، إشكالية المدرسة الخاصة في الجزائر : بين خصوصية المجتمع المحلي وتأثيرات العولمة الثقافية، مجلة سوسولوجيون، جامعة باتنة 1، الجزائر، مج 2، ع 1، ص 68، 69.

الأمريكية عام 1962، إلى أن 23% من نسب النمو الاقتصادي، في الولايات المتحدة الأمريكية، تعود إلى تطور التعليم في هذه البلاد .

وقد كان للاقتصادي الإنكليزي آدم سميث فضل السبق على معاصريه في الإشارة إلى أهمية رأس المال البشري ودوره في الدخل الاقتصادي القومي، حيث شہر قوله أن :

### ● الوظيفة الثقافية :

تعد الوظيفة الثقافية من أهم الوظائف التي تتولاها المؤسسات المدرسية. فالمدرسة تسعى إلى تحقيق التواصل والتجانس الثقافي في إطار المجتمع الواسع. وتأخذ وظيفة المدرسة الثقافية أهمية متزايدة وملحة كلما ازدادت حدة التناقضات الثقافية والاجتماعية بين الثقافات الفرعية القائمة في إطار المجتمع الواحد: كالتناقضات الاجتماعية، والعرقية، والجغرافية، وهي التناقضات التي يمكن أن تشكل عامل كبح يعيق تحقيق وحدة المجتمع السياسية، ومدى تواصله الثقافي وتفاعله الاقتصادي<sup>1</sup>.

### أهدافها<sup>2</sup> :

- الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم وتوجيهها لصالح التلاميذ أولاً ثم المجتمع ثانياً.
- تنمية شخصية التلاميذ والعمل على تكاملها. وتشجيع النشء على الابتكار والتجديد.
- تربية النشء تربية سليمة ومتوازنة من ميع النواحي: العقلية، الجسمية، النفسية، الخلقية، والاجتماعية ليكونوا مواطنين صالحين .
- تعليم التلاميذ معني الديمقراطية وإتاحة الفرصة لهم لممارستها عملياً داخل المدرسة وخارجها وربط الجانب النظري بالجانب العملي.
- إعداد التلاميذ لفهم ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم ومواجهة التغيرات الاجتماعية، وربط المدرسة بالحياة الواقعية وتنمية القيم الثقافية والحضارية والروحية لديهم.
- العناية بالمتفوقين والمعاقين والمتخلفين من التلاميذ.

كما أن هناك من اعتبر أن أهداف المؤسسة التعليمية الخاصة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - د علي أسعد وطفة، علي جاسم الشهاب، علي أسعد وطفة، علم الاجتماع المدرسي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، 2003، ص، 36، 37، 38.

<sup>2</sup> - آسيا محمد عيسى، الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2018، ص 73 .

التعاون مع مدارس القطاع العام من خلال تقديم نفس خطط ومناهج وزارة التربية والتعليم،

- استخدام أساليب وبرامج تعليمية تحفز مواهب وإبداع الطلاب من خلال بيئة تعليمية تضمن تحقيق الجودة الشاملة وتساعد على النمو الفكري، الانفعالي، الاجتماعي والبدني .

- التعرف على المشكلات الاجتماعية والنفسية التي يعاني منها الطلاب من خلال ملاحظة سلوكياتهم الغير طبيعية ومحاولة مساعدتهم على حلها ومواجهتها.

- غرس القيم الدينية والأخلاقية والوطنية للمجتمع المحلي وحماية الطلبة من السلوكيات الانحرافية المنتشرة .

- تعريف الطلبة بالنظام العام للمجتمع المحلي وعاداته وأعرافه وتقاليده وضرورة احترامه والتقيد به .

ويمكننا القول بأن المؤسسات التعليمية الخاصة لها نفس أهداف المؤسسات التعليمية العمومية إلا أن الخاصة أكثر تركيزا على تقديم مستوى تعليمي ممتاز و ذو جودة عالية كونها أمام مسؤولية إثبات نجاحها وفرض مكانتها مع المؤسسة التعليمية العامة.

### 3. نشأة المدارس الخاصة في الجزائر :

يشغل التعليم حيزا أساسيا في اهتمامات المجتمع و المواطن لأنه يمس أهم حقوقه السياسية والاجتماعية و الحضارية ، و مع كل التغيرات و التحولات التي عرفتها الجزائر خلال هذه الخمسينية في كل القطاعات بما فيها قطاع التعليم: حيث انخرطت الجزائر في عملية إصلاح تربوية عميقة. لكن لم يكن الغرض منها تقييم الأسس الإيديولوجية والنظرية للتربية والتعليم والتكوين هذه المبادئ تطرق إليها القانون التوجيهي للتربية الوطنية.

إن عملية الإصلاح هذه كانت عبارة عن سلسلة من التغيرات الهامة في المحتويات البيداغوجية في تكوين المعلمين، شروط التمرس ،الدعم المدرسي ،شروط الانتقال...الخ.

ما دفع الراغبين في التغيير إلى إعادة أحياء الرغبة في النظام الموازي للتعليم العمومي إلا وهو التعليم الخاص. رغم أنها عاشت 10 سنوات تمارس نشاطها بصفة طبيعية أو في الخفاء وهذا ما دفع بوزير التربية السابق "أبو بكر بن بوزيد " إلى مناقشة هذه المسألة والتأكيد أن التعليم الخاص لا يعني الخصوصية قطاع التعليم العمومي وبيع المؤسسات التربوية، وإنما يعني السماح للقطاع الخاص

<sup>1</sup> - ريم لونيبي، إشكالية المدرسة الخاصة في الجزائر : بين خصوصية المجتمع المحلي وتأثيرات العولمة الثقافية، مجلة سوسولوجيون، جامعة باتنة 1، الجزائر، مج 2، ع 1، ص 74 .

بالاستثمار في هذا المجال بإنشاء المدارس ، فأصبحت بعد ذلك المدارس الخاصة تمارس نشاطها بطريقة طبيعية<sup>1</sup>، وكانت أغلبها تطبق النظام التدريس باللغة الفرنسية و تتبع برنامجا و منهجا مستوردا من المدارس الفرنسية إلى أن يصل التلميذ إلى السنة النهائية من التعليم الثانوي و بعد نجاحه توفر له الظروف للمواصلة دراسته خارج الوطن واستمر الحال قرابة 10 سنوات إلى غاية 2003 أين نظمت نصوص تشريعية عرفت أحكاما منظمة تم فيها ترسيم هذه المدارس.

#### 4. عيوب ومشاكل المؤسسات التعليمية الخاصة :

تعاني المدارس الخاصة من مجموعة مشاكل و عيوب يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

- يفترض بالمدارس الخاصة أن تقدم ما يميز طلبتها عن سواهم من الطلاب، لكن ما نجده في معظم المدارس الخاصة أنها تكتفي بتقديم البرامج التعليمية وفق المنهاج المقدم من الوزارة المعنية فقط.
- تكريس وإعادة إنتاج الطبقية والتفاوت الاجتماعي في المجتمعات التي تغلبت على مثل هذه المظاهر.
- الحاجة المستمرة للأساتذة ذوي الخبرة والكفاءة، تجعل المدارس الخاصة تلجأ إلى استخدام الأساتذة المتقاعدين من التعليم العمومي.
- التكاليف الباهظة التي لا تستطيع غالبية الأسر دفعها خاصة تلك التي تضم العديد من الأفراد المتدرسين
- القيام بالتجاوزات وعدم احترام دفتر الشروط جعل مصالح الوزارة المعنية تغلق بعض المدارس الخاصة ما يؤثر على تطور التعليم ومصير الطلبة المتدرسين فيها.

<sup>1</sup> - د سعاد خوشي، مدى فاعلية المدارس الخاصة. جامعة الشلف، الجزائر، م 1، ع 2، 2013، ص 7، 8.

<sup>2</sup> - ريم لونيبي، إشكالية المدرسة الخاصة في الجزائر : بين خصوصية المجتمع المحلي وتأثيرات العولمة الثقافية، مجلة سوسولوجيون، جامعة باتنة 1، الجزائر، مج 2، ع 1، ص 74، 75.





# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي للدراسة



### أولاً: التعريف بالمؤسسة :

متوسطة التربية والتعليم الخاصة التميز : مؤسسة تربوية تعتبر الأولى من نوعها بولاية تبسة باعتبارها مؤسسة خاصة معتمدة من طرف الدولة بقرار انشاء مؤسسة : قرار رقم 257 بتاريخ 09 / 11 / 2019 ، تتوفر على 42 موظف من مدرسين واداريين ، كما يتم فيها تدريس 334 تلميذ ، 196 منهم في الطور الابتدائي و138 في الطور المتوسط ، تعتمد نفس البرامج والمناهج المعتمدة من طرف وزارة التربية الوطنية ، بالإضافة الى العديد من الامتيازات الخاصة التي يستفيد منها التلاميذ من أجل بلوغ الهدف الأساسي وهو الوصول الى أعلى مستوى من التحصيل المعرفي والسلوكي والتربوي للتلميذ، ممارسا لحياته المدرسية في أفضل الظروف بإمكانيات مادية وبشرية عالية المستوى . توفر المؤسسة الامتيازات التالية :

- متوسط عدد التلاميذ : 18 تلميذا في كل قسم
- أقسام مهيئة بأفضل الوسائل للمتمدرس في جو ملائم
- طاقم تربوي كفؤ ومؤهل
- برامج مسانئة مرافقة
- إطفام صحي متكامل
- تدريس القرآن الكريم
- تعليم اللغات الأجنبية (إنجليزية/فرنسية) ابتداءً من المرحلة التحضيرية
- رعاية نفسية وطبية دورية
- خرجات علمية وتطبيقات ميدانية للدروس
- خرجات ترفيهية وسياحية
- نقل مدرسي اختياري

ثانياً: تفرغ وتحليل البيانات

1. تحليل البيانات السوسيوديمغرافية :

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
17.5 %	07	ذكر
82.5 %	33	أنثى
100 %	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير النوع أن نسبة الذكور قدرت ب 17.5 % ، أما من نوع أنثى فكانت 82.5 % ، ومن خلال هذا نستنتج أن أغلبية مجتمع البحث إناث أي أن مجتمع البحث أنثوي وهذا يرجع الى توجهات المرأة نحو التعليم وما يتناسب معا طبيعتها أي أن مهنة التعليم تناسب المرأة أكثر كونها تتطلب مستوى و مجهود فكري.

الجدول رقم (04) : توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 27.5	11	من 20 الى 25
% 27.5	11	من 26 الى 30
% 25	10	من 31 الى 35
% 20	08	من 36 فما فوق
% 100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 20 الى 25 سنة تمثل نسبة 27.5 % وأيضا نفس النسبة للفئة من 25 الى 30 أي 27.5 % أيضا ، أما من 30 الى 35 فقدرت ب 25 % وأخيرا الفئة الأقل من 35 فما فوق وقدرت ب 20 % ، أي أن اغلب الموظفين في المؤسسة من 20 الى 35 سنة بينما من هم فوق سن ال 35 فئة قليلة فقط ، ومن هنا نستنتج أن التوظيف لا يبحث عن السن وإنما يبحث عن الكفاءة والمستوى من اجل ضمان أداء الوظائف والمهام بفاعلية ، وعندما يتم اداء الوظائف والمهام بفاعلية سيتم تحقيق الأهداف بشكل متقن وتحقيق أفضل النتائج وبالتالي زيادة الإنتاجية .

الجدول رقم (05) : توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف إداري	16	40 %
مدرس	20	50 %
رئيس مصلحة	04	10 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الإداريين هي 40 % ، و نسبة المدرسين 50 % ، ويمكن تفسير تقارب نسبة الموظفين الاداريين والمدرسين بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يقتضي وجود عدد اكبر من الموظفين من أجل توزيع المهام بشكل أفضل وضمان أداءها بالشكل المطلوب وهذا ما يسعى بمبدأ تقسيم العمل عند إيميل دوركايم ،

أما نسبة رؤساء المصالح وهي النسبة الأقل في المؤسسة قدرت ب 10 % وهذا يرجع الى ان هذا المنصب قيادي وحساس جدا يتطلب كفاءة عالية في التسيير ، ثم انه من الطبيعي ان نجد نسبة منصب رئيس مصلحة أقل من نسبة الموظفين والمدرسين لأن المؤسسة بأكملها تكون مقسمة الى مصالح معينة فنجد لكل مصلحة رئيس واحد فقط يتكفل بشؤونها ، مثلا رئيس المصلحة التعليمية ، رئيس المصلحة الادارية ، رئيس الشؤون الأكاديمية ، الشؤون المالية والى غير ذلك ... ، كما يجب الاشارة الى أنه عند مقاطعة نتائج الجدول مع الجداول السابقة جدول 1 وجدول 2 وجدنا أن كل المدرسين نساء ومنهم 7 فقط إداريين ويعملون في مجال السكرتارية ، بينما بقية الذكور فكانوا إداريين ورؤساء مصالح ، ومما يجب الاشارة اليه أيضا أن رؤساء المصالح كانوا فوق سن ال 35 وهذا راجع الى ان طبيعة هذا العمل ميدانية تتطلب خبرة أكثر من المستوى .

الجدول رقم (06) : توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المهنة
2.5 %	01	أقل من الثانوي
22.50 %	09	الثانوي
22.50 %	09	ليسانس
50 %	20	ماستر
2.5 %	01	ما بعد التدرج
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت لدى المتحصلين على مستوى الماستر حيث قدرت نسبتهم ب 50 % وهذا راجع الى أن المجال التعليمي يتطلب مستوى علي ومعرفي من أجل التكيف مع أساليب التدريس والمساهمة في التطوير والنهوض بالمستوى التعليمي ، ليأتي في المرتبة الموالية أصحاب مستوى الثانوي والليسانس متساويين فكانت نسبة مستوى الثانوي 22.50 % ونفسها في مستوى الليسانس 22.50 % ويرجع هذا الى ان المؤسسة تقدم برامج أكاديمية تناسب مع أصحاب مستوى الثانوي والليسانس ، وفي المرتبة التي تليهم نجد النسبة الأقل لأصحاب مستوى ما بعد التدرج وقدرت ب 2.5 % ، ونستنتج من هذا أن مؤسسة التميز الخاصة تركز على توزيع الموظفين حسب ما تتطلبه الوظيفة من مستوى فنجد أن هناك موظف واحد مستواه أقل من الثانوي والقليل من أصحاب المستوى الثانوي فنجد أن طبيعة عملهم لا تتطلب مستوى تعليمي كونهم يعملون في السلك الأمني والحراسة ، كما نجد أيضا أن المؤسسة تعمل بمبدأ الكفاءة حيث أنها تركز على انتقاء أحسن وأنسب العناصر التي يمكنها القيام بالوظيفة الموكلة اليهم على أكمل وجه لذلك نصف موظفيها متحصلين على الماستر ، كما نجد ان هناك واحد فقط صاحب مستوى ما بعد التدرج وربما يرجع هذا الى ان المتحصلين على هذا المستوى غالبا ما يتوجهون الى العمل في الجامعات وفي التعليم العالي وفي مراكز البحوث العلمية .

الجدول (07): توزيع المبحوثين حسب مدة العمل

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل
67.50 %	27	ذو أقدمية
32.5 %	13	حديث التوظيف
100 %	40 %	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من ذوي الأقدمية حيث قدرت نسبتهم ب 67.50 % ما يعني ان المؤسسة تقدر الخبرات وتعمل على الاحتفاظ بها ثم ان الموظفين ذوي الأقدمية يكتسبون معرفة عميقة بالمؤسسة ومواكبين لمسارها التطوري فتكون لهم القدرة على التعامل مع المشاكل والمعوقات بشكل جيد ، كما تكون لهم خبرة و مهارات عالية في تنفيذ المهام وتحقيق الكفاءة مما يساهم في مرونة العملية التعليمية ، ثم ان المؤسسة تعتبرهم كمرجع لتوجيه حديثي التوظيف ومساعدتهم على التعامل مع المهام وتطوير المهارات وبالتالي خلق بيئة عمل إيجابية ومتوازنة لذلك يستوجب على المؤسسة الاحتفاظ بهم وجعلهم في خدمتها لأطول فترة ممكنة من خلال تقديم مكافآت ومزايا وتحفيزات مادية ومعنوية ، كما نستنتج أيضا وجود روابط عاطفية في المؤسسة لدى الموظفين ذوو الأقدمية مما يزيد شعورهم بالانتماء والولاء وهذا ما يخلق أو يؤدي الى الاستقرار الوظيفي ويضمن الديمومة والاستمرارية لذلك وجدنا نسبة الموظفين ذوي الأقدمية هي النسبة الأكثر في مؤسسة التميز الخاصة ، أما حديثي التوظيف فقدرت نسبتهم ب 32.5 % ، وهذا ما يعني ان المؤسسة التعليمية دائما ما تكون بحاجة الى موارد جديدة وبحاجة الى التطوير والتجديد من خلال توظيف كفاءات جديدة تعمل على الإبداع والابتكار ، او أن المؤسسة تعمل على زيادة الفصول داخلها فيستوجب عليها احضار موظفين حديثي التوظيف لتلبية حاجاتها المستحدثة .

2. المحور الأول : أهمية الاتصال الاداري في مؤسسة التميز الخاصة – تبسة :

الجدول رقم (08) : رأي المبحوثين حول أهمية الاتصال الاداري وكونه وسيلة هامة في تحقيق الأهداف

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
85 %	34	دائما
15 %	06	أحيانا
00 %	00	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المقدمة في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين وبنسبة 85 % اعتبروا الاتصال الاداري وسيلة هامة لتحقيق الأهداف وهنا تم اثبات ما ذكرناه في الاطار النظري للدراسة عندما تطرقنا الى اهمية الاتصال الاداري عندما اعتبر الدكتور ناصر قاسمي انه لا يمكن اتصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من الأشكال الاتصال وأنه هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وزائف المؤسسة ، ثم أنه محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت ام غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الاداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة ، في حين أن هناك نسبة قليلة اعتبروه وسيلة مهمة أحيانا فقط وقدرت نسبتهم ب 15 % وربما يرجع هذا الى أنه في بعض الاحيان يتم تبادل رسائل غير مهمة في ميدان العمل او تكون الرسائل حول أمور ثانوية وغير مهمة او تم تبادلها مرارا حتى فقدت أهميتها وهذا يحدث أحيانا فقط وليس دائما ، وعلى العموم نستنتج ان التعليم عملية تربية مبنية على التفاعل وأن الاتصال الاداري من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها وتحقيق الأهداف سيساهم بالضرورة في تحقيق الاستمرارية وهذا هو الهدف الأسى لكل مؤسسة .



الجدول رقم (09) : رأي المبحوثين في إمكانية التخلي عن الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
15 %	06	دائما
50 %	20	أحيانا
35 %	14	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 15 % من المبحوثين أقروا بإمكانية التخلي عن الاتصال الغير رسمي وهو الاتصال الذي يحدث خارج القنوات الرسمية فهو أمر طبيعي في كل مؤسسة إلا ان المؤسسة دائما ما تحاول تجنبه داخلها وذلك لتوخي الآثار السلبية المترتبة عنه و من أجل ضمان فعالية العملية الاتصالية ووصول المعلومات بشكل صحيح ولتجنب حدوث الفوضى والاضطراب ، وهناك من أقروا بإمكانية التخلي عنه أحيانا وقدرت نسبتهم ب 50 % ، بينما نفى البعض الآخر هذا الأمر واعتقدوا بعدم إمكانية التخلي عن الاتصال الغير رسمي أبدا وقدرت نسبتهم ب 35 % ، وذلك لأنه قد يكون أكثر سلاسة ومرونة مقارنة مع الاتصال الرسمي ثم أنه قد ينقل معلومات مهمة تعود بالفائدة على المؤسسة ، وكما ذكرنا في الاطار النظري للدراسة نستنتج أن الاتصال الغير رسمي اذا ما تم استعماله واستخدامه بصورة ايجابية فهو يعتبر مكملا للاتصال الرسمي .

نستنتج ان هذا النمط من الاتصال اي الاتصال الغير رسمي

الجدول (10): مساعدة الاتصال الاداري في حل المشكلات والصعوبات المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
57.5 %	23	دائما
40 %	16	أحيانا
2.50 %	01	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57.5 % من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الاداري ساعدهم في حل مشكلات وصعوبات مهنية واجهتهم ، بينما هناك من صرح بأن ذلك يحدث في بعض الاحيان فقط وقدرت نسبتهم ب 40 % وهذا معناه ان مؤسسة التميز الخاصة لديها نظام بيروقراطي أي أنها تعمل وفق قواعد قانونية وبالتالي ليس هناك عرف ، فوضوح القواعد معناه وضوح النظام الإتصالي ، وذلك لان النظام البيروقراطي يعمل على تحديد وتوزيع المسؤوليات بشكل دقيق داخل المؤسسة وهذا سيؤدي الى تحسين العملية الاتصالية وتوضيح المهام والأدوار مما ينجم عنه تجنب الأخطاء ، كما أنه يعمل على توضيح الاجراءات المتعلقة بالاتصال والعمل في المؤسسة التعليمية وهذا سيساعد بدوره على توحيد الفهم وبالتالي تجنب الوقوع في المشكلات والصعوبات، أما النسبة الأقل والتي نفت مساعدته لهم قدرت ب 2.50 % وهذا معناه أن هناك هامش للحلول الشخصية خارج النظام البيروقراطي . وهذه الحلول الشخصية قد تعود بالفائدة على المؤسسة حيث انها تحفز على اكتشاف حلول جديدة كما تكسب الموظفين الشعور بالحرية والتخلي بروح المسؤولية والاعتماد على النفس في إطار ما يخدم المؤسسة طبعاً .

الجدول رقم (11) : مساهمة الاتصال الاداري في رفع معنويات المبحوثين عند تواصلهم مع فريق العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60 %	24	دائما
35 %	14	أحيانا
05 %	02	أبدا
100 %	40	المجموع

لاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 60 % من المبحوثين أكدوا بأن الاتصال الاداري يساهم في رفع معنوياتهم عندما يتواصلون مع فريق العمل ، بينما أقرّ نسبة 35 % منهم بأن ذلك يتم أحيانا وقد يحدث هذا عندما يتم تقدير انجازاتهم والاعتراف بها من قبل الزملاء وتشجيعهم لبعضهم البعض أو يكون هناك تواصل وعندما يقلل الاتصال مع الزملاء التوتر وضغوطات العمل فكل هذا حتما سيرفع من معنوياتهم ، كما نجد فئة قليلة قدرت ب 05 % صرحت بالعكس وأنكرت مساهمته في رفع معنوياتهم وربما يحدث عندما لا يكون هناك تواصل سلمي وغير فعال و عدم التعاون والتآزر وانعدام الثقافة الاتصالية . ومن هنا نستنتج عموما ان الاتصال الاداري في مؤسسة التميز الخاصة بإمكانه أن يساهم بشكل كبير في رفع معنويات الموظفين عند تواصلهم مع فريق العمل كونه يوفر بيئة عمل إيجابية كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية قوية بين الموظفين وتعزيز روح الجماعة والفريق ، واذ تم رفع معنويات الموظفين فهذا سيعود إيجابا على المؤسسة من خلال الوصول الى الرضى المعنوي وبالتالي زيادة الانتاجية وتحقيق أداء عالي وانجاز المهام بكفاءة وجودة أكثر من ذي قبل .

الجدول رقم (12) : ماذا يكتسب المبحوثين عند تواصلهم مع باقي الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
16.36 %	09	المعارف
30.91 %	17	خبرات تواصلية
52.73 %	29	يزيد من التفاعل مع فريق العمل
00 %	00	اخر تذكر
100 %	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين قدرت ب 52.73 % كانت اجابتهم ان الاتصال الاداري يزيد من التفاعل مع فريق العمل وذلك من خلال وضوح الرسالة وإيصال المعلومات بشكل مفهوم مما يساهم في نشر التعاون وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي ، أما نسبة 30.91 % فقد قالوا بأنه يكسبهم خبرات تواصلية من خلال الاحتكاك ببعضهم البعض ومن خلال تبادل الآراء والمناقشات التي تحدث في إطار العمل مما يكسبهم مهارات وخبرات تواصلية تساعد على فهم وتفسير المعلومات والرسائل بشكل سليم ، أما النسبة الأقل والتي قدرت ب 16.36 % صرحوا بأنه يكسبهم المعارف ويتم ذلك سرد التجارب الشخصية وتبادل الآراء والأفكار والنصائح فيكتسب الموظفون الأقل خبرة المعارف حول ما كانوا يجهلون ، فندستنتج عموماً أن الأغلبية أكسبهم خبرات تواصلية من خلال نقل الخبرة من الجيل الأكثر أقدمية الى الأقل أقدمية وزاد من تفاعلهم مع فريق العمل مما يعني ان الاتصال الاداري في المؤسسة مبني على تماسك جماعة العمل .

الجدول رقم (13) : في ماذا تتمثل أهمية الاتصال الاداري في مؤسسة التميز

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20.29 %	14	توطيد علاقات العمل
15.94 %	11	خلق علاقات عمل جديدة
27.54 %	19	تزويد الموظفين بالمعلومات
36.23 %	25	إيصال المعلومات في وقتها
00 %	00	أخرى تذكر
100 %	69	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه ان 20.29 % ، من المبحوثين اختاروا الاقتراح الاول وهو أن أهمية الاتصال الاداري تتمثل في توطيد علاقات العمل لأنه وكما ذكرنا في الاطار النظري يساعد على فهم المعلومات والتوجهات كما يعتبر وسيلة فعالة لتعزيز التواصل بين الادارة والموظفين ونشر الثقة بينهما وبالتالي توطيد العلاقة بين جميع اطراف المؤسسة ، أما نسبة 15.94 % اختاروا الخيار الثاني وهو خلق علاقات عمل جديدة ويتم ذلك من خلال احتكاك وتفاعل أفراد الفريق مع أقسام المؤسسة الأخرى أي التواصل المفتوح مما يساهم في تعزيز روح التعاون وتبادل المعارف والخبرات والآراء وأيضا التشجيع على الابتكار من خلال التنافس وكل هذا يؤدي الى خلق علاقات عمل قوية تساهم في النهوض بالمؤسسة ، أما نسبة 27.454 % فقد اختاروا الخيار الثالث وهو أن أهميته تتمثل في تزويد الموظفين بالمعلومات ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة و تبسيطها والعمل على إيصالها بصورة واضحة ومفهومة ليتم استيعابها من طرف الجميع ، بينما أقر نسبة 36.23 % منهم وهي النسبة الأعلى أن أهمية الاتصال الاداري تتمثل في إيصال المعلومات في وقتها وهذا يعني ان مؤسسة التميز تعتمد على جدول زمني محكم واستراتيجية اتصالية فعالة كما تعتمد وضع خطة جيدة لضمان وصول المعلومات في الوقت المطلوب مما يساعد القائد او المدير على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب ويساهم في تحسين التخطيط والتنظيم كما تدل هذه النسبة أن المؤسسة تعتمد على وسائل اتصالية وتقنيات فعالة، وعموما نستنتج أن النسب متقاربة بعض الشيء مما يعني أن أهمية الاتصال الاداري في المؤسسة التربوية تنبع من كونه اتصالا وظيفيا أي أن أهدافه وظيفية .

3. المحور الثاني : الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة

الجدول رقم (14) : إجابة المبحوثين حول وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة التمييز

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
33.33 %	26	الاتصال الكتابي
29.49 %	23	الاتصال الشفوي
37.18 %	29	الوسائل الالكترونية
100 %	78	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 33.33 % من المبحوثين أقروا بأن الوسيلة الاتصالية المستخدمة في مؤسستهم هي الاتصال الكتابي ربما لأنه سهل التوثيق ويمكن الرجوع اليه عند الحاجة مما يجعل العملية الاتصالية اكثر شفافية لذلك فهو يعتبر وسيلة فعالة فث جميع المؤسسات التعليمية ، أم نسبة 29.49 % من المبحوثين اختاروا الاتصال الشفوي وذلك لأنه يسمح بتبادل المعلومات والرسائل بشكل فوري ومباشر مما يشجع ويحفز على التفاعل ومناقشة الافكار بشكل أفضل من خلال الاشارات والتعبيرات كلغة الجسد وهذا سيساهم في نجاح العملية الاتصالية ، بينما نسبة 37.18 % اختاروا الوسائل الالكترونية وذلك لأنها توفر الوقت والجهد وتسمح بتبادل الرسائل بشكل متعدد الوسائط والتفاعل معها وتخزينها اي أنها قامت بدمج الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي معا لذلك نجدها الأكثر استخداما في وقتنا الحالي ، ونستنتج هنا أن نسب الجدول المتقاربة تشير الى أن مؤسسة التمييز لديها تنوع في الوسائل الاتصالية وهذا ما يؤدي الى تعزيز التواصل بسهولة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة ، و يشير أيضا الى تعدد قنوات الاتصال والذي بدوره سيساهم في زيادة الانتاجية من خلال تمكينه اتصال الموظفين ببعضهم البعض بسرعة وسهولة وبالتالي توفير الوقت وزيادة الانتاجية ، كما تشير نسب الجدول المتقاربة الى مرونة قنوات الاتصال حيث يمكن للموظفين التواصل بصورة أفضل وأكثر سلاسة مما يشجع على التعاون والعمل الجماعي وبالتالي تحسين الاتصال الداخلي .

الجدول رقم (15) : إجابة المبحوثين حول تجهيز مؤسستهم بوسائل اتصال حديثة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95 %
لا	02	05 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 95 % صرحوا بأن مؤسستهم مجهزة بوسائل اتصال حديثة وهذا أمر طبيعي فنحن الآن في عصر الرقمنة والتطور التكنولوجي وكما ذكرنا في الجدول السابق فإن الوسائل الحديثة تسمح بتبادل المعلومات والرسائل بشكل فوري ومباشر وتتميز بالأنية مع عدم الحضور الشخصي وخير مثال على ذلك استخدامها في فترة جائحة كورونا وما كان لها من الفضل في تسيير الأعمال عن بعد ، بينما صرحت نسبة قليلة بالعكس وقدرت ب 05 % وعند التدقيق في نتائج الاستبيان وجدنا أن أصحاب هذه الاجابات لا يجيدون استعمال الوسائل والتقنيات الاتصالية الحديثة وليس السبب انعدام هذه الوسائل ، ومن هنا نستنتج أن مؤسسة التميز الخاصة تواكب تغيرات البيئة الخارجية والعصرنة كما توفر متطلبات الرقمنة مما سيساهم في سهولة وسرعة العملية الاتصالية وتبادل المعلومات وتوفير الكثير من الجهد والوقت والتكاليف .

الجدول رقم (16) : اسهامات وسائل الاتصال الحديثة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
اختصار الوقت	23	33.33 %
تسهيل عملية التواصل	29	42.03 %
تحسين التعاون والتنسيق	17	24.64 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 33.33 % من المبحوثين اختاروا الجواب الأول وهو أن وسائل الاتصال الحديثة تساهم في اختصار الوقت وذلك من خلال استخدام وسائل وتطبيقات المراسلة الفورية وعدم الحاجة الى انتظار لقاء شخصي ، بينما 42.03 % اقروا بأنها تساهم في تسهيل عملية التواصل، وبالتالي وكما ذكرنا في الجدول السابق رقم ( 15 ) نستنتج أن وسائل الاتصال الحديثة تساهم في سهولة وسرعة العملية الاتصالية وتبادل المعلومات وتساهم في اختصار الوقت من خلال سرعة وفورية إيصال المعلومة وتسهيل عملية التواصل من خلال إمكانية التواصل في أي مكان وأي وقت وتوفير الكثير من الجهد ، فيما نجد أن 24.64 % ارتأوا بأنها تساهم في تحسين التعاون والتنسيق من خلال ربط أجزاء المؤسسة وذلك من استعمال المنصات الجماعية التي يتم فيها اجراء اجتماعيات افتراضية لا مكانية تمكن كافة الأعضاء من التواصل والمشاركة والتنسيق ، وهذا ما يساهم عموما في زيادة الفاعلية وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة .



الجدول رقم (17) : النتيجة التي يتم تحقيقها عند الاعتماد على الوسائل الاتصالية الحديثة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
إيجابية	40	% 100
سلبية	00	% 00
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل المبحوثين صرحوا بأن الاعتماد على الوسائل الاتصالية الحديثة يحقق نتائج إيجابية لأنها تعمل على توسيع المجال والنطاق الإتصالي للمؤسسة ومثال ذلك كما ذكرنا سابقا الدور الإيجابي الذي لعبته الوسائل الحديثة في فترة جائحة كورونا حيث كان لها الفضل في سيرورة الأعمال الادارية عن بعد في معظم المؤسسات التعليمية ، كما ساهمت في نشر الدروس والتعليمات والأخبار المدرسية في المواقع الالكترونية ومنصات الانترنت أمها في الأوقات العادية فهي تسهل وتحقق التواصل الفعال وتوفر الجهد من خلال الوقت من خلال الأنية مع عدم الحضور كما توفر التكاليف من خلال تقليل الاستهلاك الورقي والاعتماد على الوثيقة الالكترونية والرقمية ، لذلك ان هذا الوسائل الاتصالية الحديثة تساهم بشكل إيجابي من جميع النواحي

الجدول رقم (18) : الوسيلة التي يستخدمها المبحوثين للتواصل مع المدير

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
وسائل الاتصال الشخصي	23	50 %
وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة	10	21.74 %
وسائل كتابية	12	26.09 %
اخرى تذكر	01	02.17 %
المجموع	46	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 50 % من المبحوثين يستخدمون وسائل الاتصال الشخصي للتواصل مع المدير وذلك لأنه يسمح لهم بالتواصل المباشر معه مما يسمح بالتعبير بشكل أفضل وإيصال المعلومة وفهمها بشكل دقيق والحصول على رد سريع وفوري من المدير كما يشير هذا أيضا الى وجود نظام وقيادة ديمقراطية ، فيما نجد 21.74 % يستخدمون وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة حيث بإمكانهم الاتصال بمدير العمل بصورة أكثر راحة وسهولة دون اللجوء الى تنظيم لقاءات شخصية ، كما نجد 26.09% يعتمدون على وسائل كتابية وربما يعتمدون عليها لتوثيق المحادثات والاتفاقات وإمكانية الرجوع اليها ثم أنها أكثر دقة من الوسائل الأخرى، بينما نجد 2.17 % اختاروا البديل الرابع أي اخرى تذكر. ومنه نستنتج ان هناك مرونة وسلاسة في التواصل مع مدير العمل وتنوع وتعدد في الوسائل المستعملة لذلك وكما اشرنا فكل هذا يدل على وجود نظام وقيادة ديمقراطية مما يشعر الموظفين بالاحترام والرضى وبالتالي تعزيز الاتصال الفعال بينهم وبين الادارة .

الجدول رقم (19) : الوسائل الالكترونية التي يستخدمها المبحوثين للتواصل مع فريق العمل داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	26	% 50.98
البريد الالكتروني	14	% 27.45
مواقع التواصل الاخرى	11	% 21.57
اخر تذكر	00	% 00
المجموع	51	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 50.98 % من المبحوثين يستخدمون الهاتف كوسيلة الكترونية للتواصل مع فريق العمل وذلك لأنه الوسيلة الأبسط والأسهل والأكثر ملائمة للجميع ثم أن الموظف يفضل استخدام الهاتف لأنه أسرع وأكثر فاعلية بدلا من الانتظار للتحدث بشكل مباشر واللقاء الشخصي ، كما نجد 27.45 %، يستخدمون البريد الالكتروني ونجده أقل استعمالا من الهاتف لأنه ليس معظم الموظفين يجيدون استخدامه بشكل فعال او لوجود مشكلات تقنية والى غير ذلك ، فيما يستخدم 21.57 % مواقع التواصل الاخرى وهي النسبة الأقل ، وربما يرجع ذلك لعدم رغبة الموظفين في إشراك الحياة الشخصية بالعمل أو لأسباب أمنية كما قد يرجع السبب أيضا لقلّة اهتمامهم بمواقع التواصل الأخرى وتفضيلهم للوسائل الرسمية المعتادة ، وعلى العموم نستنتج انه مادام هناك استخدام لهذه الوسائل فهذا دليل على اندماج فريق العمل مع بعضهم البعض

الجدول رقم (20) : وسرعة مساهمة وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة في إيصال المعلومات والتعليمات

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
100 %	40	بسرعة
00 %	00	ببطء
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل المبحوثين وبنسبة 100 % اتفقوا على أن وسائل الاتصال التي تستخدمها مؤسستهم تساهم في وصول المعلومات والتعليمات بسرعة ما يعني ان هذه الوسائل تعمل بأداء تقني فعال كما يعني أيضا ان معظم الموظفين لديهم قدرات عالية ومهارات تسمح لهم بفهم طريقة عملها واستخدامها بشكل صحيح ، منه نستنتج ان مؤسسة التميز الخاصة لديها بنية تحتية قوية ومنظمة في هذا الجانب أي أنها تستخدم وسائل اتصالية متنوعة وناجحة وفعالة وهذا ما يؤكد ما تم استنتاجه من الجدول رقم ( 15 ) كون ان معظم الاجابات ذكرت بأن مؤسسة التميز تستخدم وسائل اتصال حديثة .

الجدول رقم (21) : رأي المبحوثين في امتلاك الخبرة الكافية لاستعمال الوسائل الاتصالية الحديثة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	% 95
لا	02	% 05
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين وبنسبة 95 % يمتلكون الخبرة الكافية لاستعمال الوسائل الاتصالية الحديثة ، ذلك لأن معظم الموظفين في مؤسسة التميز الخاصة من الفئة الشبابية ولديهم القدرة على الاستيعاب ومواكبة التكنولوجيا الحديثة ، بينما 05 % فقط لا يمتلكون الخبرة الكافية وعند المقاطعة مع الجدول رقم 2 والتدقيق في نتائج الاستثمارات وجدنا أن هذه النسبة من الفئة العمرية 35 فما فوق أي انهم ربما من كبار السن ، وعلى العموم فبما أن غالبية الموظفين يجيدون استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة فهذا دليل على أن المؤسسة تركز اثناء عملية التوظيف على اختيار الموظفين الذين لديهم مهارات وقدرة على التعامل مع هذه الوسائل مما يؤدي الى تحقيق كفاءة تقنية تؤدي الى تسهيل العملية التواصلية وضمان نجاحها .

الجدول رقم (22) : إجابة المبحوثين حول تخصيص مؤسستهم لدورات تدريبية لاستخدام الوسائل الاتصالية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 25
لا	30	% 75
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 25 % من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تخصص دورات تدريبية لاستخدام الوسائل الاتصالية والتي تهدف الى تلقين المهارات والتقنيات اللازمة وكيفية استخدام هذه الوسائل بطرق أسهل وفعالية أكثر مما سيساهم في تحسين مستوى تبادل المعلومات وبالتالي ضمان التنسيق الجيد والأداء الفعال ، بينما 75 % أنكروا ذلك و صرحوا بالعكس وربما يرجع ذلك لاعتقاد مسؤولي المؤسسة بأن الموظفين يمتلكون الخبرة والمهارات الكافية لاستعمال الوسائل الحديثة لذلك ليست هنالك ضرورة الى تخصيص المزيد من الدورات التدريبية أو لانعدام موارد مادية وبشرية تتطلبها هذه الدورات، كما قد يكون أيضا بسبب ضيق الوقت وتراكم المسؤوليات والأولويات . وعموما يجب على المؤسسة السعي قدر المستطاع على توفير دورات تدريبية كوننا في عصر التطور التكنولوجي ، ولضمان نجاح العمل الجماعي داخلها وتحقيق الاتصال الفعال وضمان الكفاءة والانتاجية .

الجدول رقم (23) : استخدام المؤسسة لوسائل اتصالية مناسبة لإيصال المعلومات بصورة

واضحة

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
100 %	40	مناسبة
00 %	00	غير مناسبة
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل المبحوثين يرون ان الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة مناسبة لإيصال مختلف المعلومات بصورة واضحة لذلك وكما ذكرنا في الجدولين السابقين رقم (15 و20) ، فهذا يشير الى أن مؤسسة التميز الخاصة توفر وسائل اتصالية حديثة ناجحة وفعالة تساعد على تسهيل العملية التواصلية وتحسن من فعاليتها وتعمل على وضوحها ، كما يعني أيضا تنوع قنوات الاتصال في المؤسسة ووضوحها وأيضا عند المقاطعة مع نتائج مع الجدول رقم (21) فإن امتلاك غالبية المبحوثين للخبرة الكافية لاستخدام الوسائل الاتصالية الحديثة سيساهم طبعا في وضوح الرسالة والمعلومة ، وكل هذا سينعكس إيجابا على المؤسسة من جميع النواحي حيث سيؤدي الى تحقيق تواصل فعال وسليم من خلال تجنب ضبابية الرسالة وسوء فهمها وتفسيرها وتجنب حدوث الأخطاء والمشاكل . وهذا هو أساس نجاح العملية الاتصالية

4. المحور الثالث : طبيعة الاتصال السائدة داخل مؤسسة التميز الخاصة

الجدول رقم (24) : نوع الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
95 %	38	رسمي
05 %	02	غير رسمي
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 95 % من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي وهو كما ذكرنا في إطار الدراسة النظري ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الادارية من خلال شبكة الاتصالات الرسمية والقنوات التي يتم تحديدها وفق بناء تنظيمي معتمد لذلك فهوة يعتبر اداة هامة في تحقيق التنظيم والانضباط ، فيما صرح 05 % بأن الاتصال الداخلي السائد هو الغير رسمي وهو أيضا اتصال يتم في المنظمات ويتمثل في جملة التفاعلات والاتصالات التي تكون خارج السياق الرسمي للمؤسسة ، كما نستنتج ان الاتصال الرسمي هو الأكثر انتشارا في مؤسسة التميز الخاصة ذلك لأنه يضمن وصول المعلومات والقرارات المهمة للجميع بشكل دقيق كما أنه يعمل على تخفيض مستوى التوتر في المؤسسة كونه يعتبر وسيلة موثوقة للتواصل بين الموظفين والادارة كما يعكس أيضا جدية المؤسسة وصرامتها وأن هناك انضباط وتنظيم فعال داخلها .



الجدول رقم (25) : نوع الاتصال الاداري الرسمي السائد في المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نازل	19	47.5 %
صاعد	10	25 %
افقي	11	27.5 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 47.5 % من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال النازل هو الاتصال السائد في المؤسسة وهو الاتصال الذي يكون اتجاهه من أعلى الى أسفل أي من مدير العمل الى الموظفين أو من الرئيس الى المرؤوس ، ويكون عبارة معلومات وأفكار وتعليمات ورسائل تهدف الى توجيه سلوك المرؤوسين وتوضيح الأعمال والمهام وكما أشرنا في الاطار النظري بأنه أكثر انواع الاتصال انتشارا ، بينما صرح 25 % بالاتصال الصاعد وهي الاتصالات التي يكون اتجاهها من أسفل الى أعلى أي من المرؤوسين الى الرؤساء وغالبا ما تتمثل أفكار وآراء وشكاوي ومقترحات الموظفين التي يتقدمون بها الى الادارة وهذا النوع من الاتصالات يعتبر المقياس الذي تقيس به الادارة نسبة الرضى لدى الموظفين ومدى الاستجابة للتعليمات والقرارات ، أما 27.5 % فقد صرحوا بالاتصال الافقي وهو الاتصال الذي يحدث على نفس المستوى أي بين الأقسام والوحدات أو بين الموظفين لتبادل المعلومات والتنسيق فيما بينهم ، ومن هنا نستنتج ان الاتصال السائد في مؤسسة التميز الخاصة هو الاتصال النازل ذلك لأنه يساهم في رفع مستوى الكفاءة في اداء المهام وتقليل الأخطاء بسبب الإصغاء له والفهم الواضح للرسالة أو التعليمات المهمة ، وعموما تواجد الاتصال النازل و الاتصال الصاعد والأفقي في المؤسسة يشير الى وجود علاقة داخلية حسنة و وجود ثقة وتعاون في الموظفين وبين الموظفين والادارة كما يدل على أنه هناك تنظيم وتقسيم للعمل والتخصص .

الجدول رقم (26) : ما اذا كانت عملية التواصل مع مدير العمل تتم بصورة رسمية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	% 92.5
لا	03	% 7.5
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 92.5 % قالوا بأن عملية التواصل مع مدير العمل تتم بصورة رسمية وهذا ربما من أجل التوثيق لأن عمليات الاتصال مع مدير العمل داخل المؤسسة غالبا ما تكون حول شؤون العمل وذات أهمية لذلك يجب توثيقها وأيضا يتم ذلك لإثبات وجود احترام متبادل لمنصب المدير لأن التواصل الرسمي مع يعزز فعالية العمل ويحفز على الأداء بكفاءة ، أما الـ 7.5 % الاخرون فقد قالوا بأنها لا تتم بصورة رسمية وقد تكون هذه الاتصالات عبارة على تواصل بشأن أمور أو علاقة شخصية او استفسار بسيط لا يتطلب القيام باتصال رسمي ، ونستنتج من هنا أن طبيعة العمل في المؤسسة التعليمية تتطلب المعاملة بأسلوب رسمي لتعزيز الاحترام والالتزام بالقيم المهنية كما تشير نتائج الجدول أيضا الى أن مؤسسة التميز الخاصة تعمل وفق قواعد وسياسات تحث على التزام المعاملات الرسمية كما تركز على الجدية والانضباط مع مدير العمل مما يعكس تحلي الموظفين بالقيم والثقافة المهنية في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (27) : ما اذا كانت هناك عملية تواصل المبحوثين مع المدير خارج فترة العمل الرسمية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	% 27.5
لا	29	% 72.5
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 72.5 % أنكروا وجود عملية تواصل مع المدير خارج فترة العمل الرسمية وهذا يشير الى ان العلاقة بين المدير والموظفين علاقة زمالة وتتميز بطابع رسمي أكثر كون بيئة العمل تتطلب وجود اتصال رسمي لأنه يضمن التواصل الفعال ويساهم في تعزيز التفاهم كما يساعد على وضوح الرسالة وتوجيهها في المسار الصحيح ، أما نسبة 27.5 % الذين صرحوا بوجود عملية تواصل مع المدير خارج فترة العمل فهذا يعني ان هناك علاقة صداقة مع المدير تتجاوز علاقة العمل فقط وهذا ما سيؤدي طبعاً الى خلق ثقة أكثر بين الموظفين والمدير ويشجع على روح التعاون ويثبث الشعور بالانتماء والراحة والرضى الوظيفي وبالتالي تحقيق أداء عالي وفعال وانتاجية أكثر وبالتالي ضمان الاستمرارية وعليه نستنتج انه هناك قيادة ديمقراطية في مؤسسة التميز الخاصة .

الجدول رقم (28) : نوع الاتصال الاداري الرسمي الذي يراه المبحوثين مناسباً لنجاح العملية التربوية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
67.5 %	27	نازل
12.5 %	05	صاعد
20 %	08	افقي
100 %	40	المجموع

يرى الأغلبية وبنسبة 67.5 % أن الاتصال النازل هو الأنسب ربما لأنه يساهم في تحديد مسؤوليات ومهام كل طرف في العملية التربوية وتسخيرها للعمل على نجاح أهداف المؤسسة وبالتالي فهو يخلق عملية اتصالية واضحة ثم أنه يساعد في مراقبة أداء المدرسين والموظفين مما يساهم في الحرص على تحسين أدائهم وانجازهم للمهام على أكمل وجه وبالتالي نجاح العملية التربوية ، كما يرى 20 % من المبحوثين أن الاتصال الأفقي هو الأنسب لنجاح العملية التربوية في المؤسسة ربما لأنه بتبادل المعارف والخبرات بينهم كونه يتم على نفس المستوى كما يساهم في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي ثم أنه يخفف القليل من ضغوطات العمل من خلال التواصل المباشر والمرن بين بعضهم البعض ، بينما يرى 12.5 % أن الاتصال الصاعد هو المناسب لنجاح هذه العملية ربما لأنه يتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم وإيصال الشكاوي والاقترحات مما يكسبهم الشعور بالرضى والأهمية لدى المؤسسة ، ثم أنه من خلاله يتم طرح الاستفسارات التي من شأنها أن تكسبهم معلومات ومعارف تساعد في إنجاز العملية التعليمية والتربوية ، وأخيراً نستنتج ان وجود هذه الاتصالات الثلاث ، نازلة ، صاعدة ، أفقية ، مع بعضها عامل من عوامل زيادة التنظيم ونجاح العملية الاتصالية والعملية التربوية وبلوغ أهداف المؤسسة

5. المحور الرابع : المعوقات التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز الخاصة :

الجدول رقم (29) : رأي المبحوثين في تلقي المعلومات بصورة واضحة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	97.5
لا	01	02.50
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أي 97.5 % منهم يتلقون المعلومات بصورة واضحة ، وهذا راجع مثل ما قلنا في تحليل الجدول رقم (23) الى أن مؤسسة التميز الخاصة توفر وسائل اتصالية حديثة ناجحة وفعالة تساعد على تسهيل العملية التواصلية وتحسن من فعاليتها وتعمل على وضوحها ، كما يعني أيضا تنوع قنوات الاتصال في المؤسسة ووضوحها ، بينما 2.50 % فقط لا يتلقون المعلومات بصورة واضحة وبما أن هذه النسبة قليلة مقارنة بنظيرتها فربما قد يرجع هذا الى حدوث خلل تقني في بعض الأحيان خارج عن مسؤولية المؤسسة ، ولهذا نستنتج عموما وضوح الرسالة في مؤسسة التميز الخاصة وبالتالي وجود تواصل فعال بين المدراء والموظفين وبين الموظفين أنفسهم كما نستنتج وجود سياق ثقافي يشكل بيئة عمل إيجابية تؤثر في مدى تلقي المعلومات والرسائل بصورة واضحة ، ونستنتج أيضا وجود خبرة مشتركة في المؤسسة أي امتلاك أطرافها لمعرفة مشتركة في مجال العمل تمكنهم من فهم المعلومات بصورة أفضل وأدق وأسرع .

الجدول رقم (30) : فيما اذا كانت تصل انشغالات وشكاوي المبحوثين بسرعة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	21	52.5
أحيانا	19	47.5
أبدا	00	00
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 52.5 % من المبحوثين دائما ما تصل انشغالاتهم وشكاويهم بسرعة مما يشير الى وجود نظام اداري فعال في مؤسسة التميز الخاصة وأن لديها مساحة للإصغاء والحوار بين الإدارة والموظف وهذا معناه وجود بيئة عمل إيجابية ، بينما يرى 47.5 % أن الانشغالات والشكاوي تصل بسرعة أحيانا فقط وليس دائما وربما يعني هذا أن مؤسسة التميز تعتمد على أساليب قديمة في جمع واستقبال شكاوي الموظفين مما يصعب عليها الاستجابة لها بسرعة كما قد يعني وجود تراكم للشكاوي والانشغالات القديمة ادى الى صعوبة معالجتها بشكل سريع وهذا ما قد يعيق نجاح العملية الاتصالية ، من خلال انخفاض الرضى الوظيفي لدى الموظفين وشعورهم بالتمهيش ومما سيأثر سلبيا على مستوى الأداء والانتاجية وعلى سمعة المؤسسة بصفة عامة لذلك وجب الانتباه الى هذه النقطة والتركيز على وضع استراتيجيات فعالة وأقسام خاصة تعمل على استقبال الشكاوي والانشغالات و النظر فيها ومحاولة إيجاد حلول لها في أقرب وقت قبل تفاقمها .

الجدول رقم (31) : ما اذا كانت تقع مشاكل اتصالية أثناء أداء المبحوثين لأعمالهم

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
02.50	01	دائما
47.5	19	أحيانا
50	20	أبدا
% 100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة قليلة تمثلت في 2.50 % صرحت وجود مشاكل اتصالية أثناء أداء أعمالهم وقد تكون بسبب عدم وضوح الرسالة او عدم وضوح في التواصل لأنه مهما كانت المؤسسة مهتمة بوضوح الرسالة وتوفير قنوات اتصالية تخدم هذا الا انه لابد من وقوع مثل هكذا حالات ، كما صرح 47.5 % بوقوع مشاكل اتصالية أحيانا فقط قد تكون بسبب ضعف مستوى الفهم او الفهم الخاطئ لمحتوى الرسالة أحيانا ، بينما صرح 50 % بعدم وقوع مشاكل اتصالية عند أداءهم لأعمالهم ، وبما أن نسبة حدوث المشاكل قليلة مقارنة بنسبة عدم وقوعها فإن هذا يعني أن مؤسسة التميز الخاصة لديها بنية تحتية قوية ومدعمة بنظام اتصال مستقر كما يعني أن المؤسسة لديها ثقافة مؤسسية تساهم في التواصل الفعال والتعامل بكفاءة وبالتالي تفادي حدوث المشاكل الاتصالية ، إلا أن كل هذا لا يمنع من حدوثها في بعض الأحيان مهما كان مستوى الاهتمام وهذا يعتبر عائق طبيعي في جميع المؤسسات .

الجدول رقم (32) : الصعوبات التقنية التي تواجه الباحثين أثناء استخدامهم لوسائل الاتصال  
الإداري الحديثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 95.24	40	ضعف أو انقطاع الشبكة
% 00	00	مشاكل الأمان والخصوصية
% 00	00	رداءة الأجهزة المستخدمة
% 04.76	02	صعوبة في استخدامها
% 100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 95.24 % من الباحثين صرحوا بأن أغلب الصعوبات التقنية التي تواجههم أثناء استخدامهم لوسائل الاتصال الحديث ترجع إلى ضعف أو انقطاع الشبكة، وعند استفسارنا أكثر وجدنا أن المنطقة التي تقع فيها المدرسة تعاني نقص في شبكة الإنترنت وهذا ما يشكل عائق في نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز ، بينما يواجه 4.76 % صعوبة استخدامها وعند التدقيق في نتائج الاستثمارات ومقاطعة نتائج الجدول مع الجدول رقم (20) والذي يبين نسبة امتلاك الباحثين للخبرة الكافية لاستخدام الوسائل الاتصالية الحديثة وجدنا أن الشخصين الذين أجابوا بصعوبة الاستخدام هم أنفسهم من صرحوا بعدم امتلاكهم الخبرة الكافية حول الوسائل والتقنيات الحديثة وهذا يشكل عائقاً أيضاً إذا ما تزايدت هذه النسبة ، لذلك يجب على المؤسسة تكثيف دورات تكوينية أو توفير اهتمام خاص بتعليم وتكوين هذه الفئة على استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة لمواجهة هذا العائق ولضمان نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة .



الجدول رقم (33) : رأي المبحوثين في تأثير طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة على العملية التربوية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
سلبا	01	% 02.50
إيجابا	39	% 97.5
المجموع	.40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 2.50 % صرحوا بأن هذا التأثير يكون سلبيا على العملية التربوية ربما قد يعود السبب الى حدوث اختلاف أو صراع شخصي او بسبب انعدام التواصل المفتوح في بعض الأحيان ، بينما صرح 97.5 % من المبحوثين بأن طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة تؤثر إيجابا على العملية التربوية ، ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن طبيعة الاتصال السائدة في مؤسسة التميز الخاصة تساعد في جعل الاتصالات والعلاقات داخل المؤسسة إيجابية كما تساعد على نشر روح التعاون وهذا ما سيؤدي الى تحسين مستوى وجودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة بصورة أكثر فعالية . كما نستنتج أيضا أن طبيعة الاتصال السائدة في مؤسسة التميز إيجابية ولا تشكل عائق أم نجاح العملية التربوية .

ثالثا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة التميز الخاصة وبعد تحليل معطيات الاستبيان توصلنا الى النتائج الجزئية التالية :

### 1. نتائج المحور الأول : أهمية الاتصال الاداري

من خلال تحليل جداول هذا المحور استنتجنا ما يلي :

- ان الاتصال الاداري وسيلة هامة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية
- يمكن التخلي عن الاتصال الغير الرسمي في بعض الاحيان في مؤسسة التميز الخاصة
- يساهم الاتصال الاداري كثيرا في حل المشكلات والصعوبات المهنية
- يساهم الاتصال الادارة بشكل كبير في رفع معنويات الموظفين عند التواصل فيما بينهم
- يساهم الاتصال الاداري بشكل كبير في زيادة التفاعل مع فريق العمل
- تعدد اهمية الاتصال الاداري في مؤسسة التميز الخاصة كونه يساهم في إيصال المعلومات في وقتها كما يزود الموظفين بالمعلومات ويعزز علاقات العمل كما يخلق علاقات عمل جديدة

### 2. نتائج المحور الثاني : الوسائل الاتصالية في المؤسسة

من خلال تحليل جداول هذا المحور استنتجنا ما يلي :

- ان هناك تعدد ومرونة في قنوات الاتصال في مؤسسة التميز وتنوع الوسائل الاتصالية بين اتصال كتابي وشفوي ووسائل الكترونية
- ان مؤسسة التميز الخاصة مزودة بوسائل اتصالية حديثة وانها مواكبة للتكنولوجيا العصرية.
- ان وسائل الاتصال الحديثة تساهم كثيرا في تسهيل العملية التواصلية والمعاملات الادارية في المؤسسة .
- ان الاعتماد على الوسائل الاتصالية الحديثة يحقق نتائج إيجابية تماما في المؤسسة .
- وسائل الاتصال الشخصي هي الأكثر استخداما عند تواصل الموظفين مع مدير العمل .
- الهاتف هو الوسيلة الالكترونية الأكثر استخداما للتواصل بين الموظفين داخل المؤسسة .
- وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة التميز الخاصة تساهم في إيصال المعلومات والتعليمات بسرعة .

- معظم وأغلبية موظفي المؤسسة لديهم الخبرة الكافية لاستعمال الوسائل الاتصالية الحديثة .
- ان مؤسسة التميز الخاصة لا تهتم بإنشاء دورات تدريبية حول استخدام الوسائل الاتصالية .
- الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة مناسبة جدا لإيصال المعلومات بصورة واضحة .

### 3. نتائج المحور الثالث : طبيعة الاتصال في المؤسسة

من خلال تحليل جداول هذا المحور استنتجنا ما يلي :

- ان الاتصال الداخلي السائد هو الاتصال الرسمي وهذا ما يشير الى صرامة مؤسسة التميز الخاصة.
- ان الاتصال النازل هو الاتصال الاداري الاكثر استخداما في المؤسسة ما يعني ان هناك تنظيم في توزيع الاعمال وتطبيق القرارات .
- ان عملية التواصل مع مدير العمل تتم بصورة رسمية تماما اي أن هناك جدية وانضباط مع مدير العمل.
- أغلبية الموظفين لا يتواصلون مع المدير خارج فترة العمل بينما يقوم القليل منهم بذلك وهذا يشير الى وجود قيادة ديمقراطية في المؤسسة .
- أغلب موظفي المؤسسة يرون بأن الاتصال النازل هو الاتصال الاداري الرسمي المناسب لنجاح العملية التربوية في المؤسسة .

### 4. نتائج المحور الرابع : المعوقات

من خلال تحليل جداول هذا المحور استنتجنا ما يلي :

- وضوح قنوات الاتصال في المؤسسة لأن غالبية الموظفين يتلقون المعلومات بصورة واضحة
- تصل انشغالات وشكاوي الموظفين بسرعة الا أنها احيانا ما تكون عكس ذلك ، ما يعني ان عدم وصول الشكاوي والانشغالات بسرعة يشكل عائق أمام نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز.
- تصل انشغالات وشكاوي الموظفين بسرعة الا أنها احيانا ما تكون عكس ذلك ، ما يعني ان عدم وصول الشكاوي والانشغالات بسرعة يشكل عائق أمام نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز.
- احيانا فقط ما تقع مشاكل اتصالية ما يعني وجود بنية تحتية قوية ومدعمة بنظام اتصال مستقر في المؤسسة .

- معظم المشاكل الاتصالية التي تقع في المؤسسة سببها ضعف وانقطاع الشبكة ما يعني ان تغطية الشبكة تشكل عائق أمام نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز.
  - طبيعة الاتصال السائدة في مؤسسة التميز تأثر بصورة إيجابية تماما في الموظفين أي أن طبيعة الاتصال لا تشكل أي عائق أمام نجاح العملية الاتصالية وبالتالي فهي تساهم في نجاح العملية التربوية.
5. النتيجة العامة :

بصفة عامة استنتجنا ان الاتصال الاداري يكتسي أهمية بالغة في مؤسسة التميز الخاصة كونه يوفر التواصل الفعال بين حلقة الموظفين والادارة والتلاميذ وأولياء الأمور ثم أنه يتم من خلاله توضيح أهداف المؤسسة وبالتالي تكريس الجهود لتحقيقها والوصول الى نقطة النجاح ، ومما ساعد على هذا ايضا أن مؤسسة التميز الخاصة تستخدم وسائل اتصالية حديثة وتقنيات عصرية ساهمت في نجاح العملية التواصلية بين أعضاء المؤسسة ، كما استنتجنا أيضا أن هناك صرامة وبيئة تعليمية منظمة ومنضبطة وهذا راجع لأن طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة ذات طابع رسمي كما أنها أيضا لا تعاني من وجود معيقات على الأغلب تحول دون نجاح العملية الاتصالية مما يعني أنها تشجع الموظفين والطلاب على التواصل بشكل مفتوح وتستمتع لانشغالاتهم وآرائهم ومما يعني أيضا أن مؤسسة التميز الخاصة تتمتع بثقافة المؤسسة التي تحقق الاتصال الفعال وتعزز العمل الجماعي وعليه فالمؤسسة تعمل وفق استراتيجية فعالة للاتصال الاداري وتوفر الأدوات والوسائل اللازمة والمجدية لتحقيق أهدافها .



# خاتمة



خاتمة :

وفي ختام هذه الدراسة التي جاءت بعنوان " واقع الاتصال الاداري في المؤسسات التعليمية الخاصة " ومن خلال إجراء دراسة ميدانية في "مؤسسة التميز الخاصة - تبسة " تأكدنا بأن الاتصال الاداري يؤثر بشكل كبير على فعالية العمل الاداري وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والتلاميذ وأولياء الأمور وتحقيق التواصل الفعال وتعزيز الفهم المتبادل والثقة بين جميع أطراف المؤسسة كما يساهم في تسهيل التعامل مع المشكلات والعوائق ومواجهتها بصورة فعالة ...ولكن هذا لا يتم طبعاً إذا نم توفير قنوات اتصال مرنة ووضع استراتيجية محكمة لسير العملية الاتصالية وهذا ما سيؤدي تلقائياً إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومتناغمة وبالتالي الوصول الى الغايات وتحقيق الهدف الأساسي وهو استمرارية المؤسسة ونجاح العملية التربوية والتعليمية .

وكخلاصة عامة يمكننا القول بأن مؤسسة التميز الخاصة ناجحة في مجالها كونها الأولى والوحيدة من نوعها في ولاية تبسة وتسير في الطريق السليم نحو تحقيق أهدافها كما تعمل جاهداً على تحسين وتطوير الجانب الإتصالي داخلها .



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. أسامة محمد سيد ، عباس حلمي الجمل ، الاتصال التربوي رؤية معاصرة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق - مصر ، ط 1 ، 2014 .
2. آسيا محمد عيسى ، الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2018 .
3. اميل فهمي ، الاتصال التربوي ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، د ط ، د ت .
4. بشير علاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار اليازوري العلمية ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2014 .
5. خضرة عمرة مفرح ، كتاب الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2015 ، ص 20 .
6. د . منال طلعت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، مصر ، د ط ، 2001 / 2002 .
7. د علي أسعد وطفة ، علي جاسم الشهاب ، علي أسعد وطفة ، علم الاجتماع المدرسي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، د ط ، 2003 .
8. سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، ط 1 ، 2019 .
9. سعد سلمان المشهداني ، منهجية البحث العلمي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، نبلاء ناشرون وموزعون ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2019 .
10. السعيد مبروك ، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات والمرافق المعلومات ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ط 1 .
11. عبد الله ثاني محمد النذير ، ابستمولوجيا علوم الاعلام والاتصال ، منشورات دار الأديب ، د ط ، 2017 .
12. فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع ، المنصورة - مصر ، د ط ، د ت .
13. عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي والانساني ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2001 .
14. غانم فنجان موسى ص ، أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل ، بغداد ، د ط ، د ت .
15. محمد الصيرفي ، التواصل الإداري ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ط 1 ، 2007 .



16. محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية ، ط 3 ، 2019 .

17. منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم اتصال ، د ط ، د ت ، 2002 / 2001 .

18. ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 2 ، 2016 .

19. خضرة عمرة مفرح ، كتاب الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2015 .

20. ينظر ، بشير علاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار اليازوري العلمية ، عمان – الأردن ، ط 1 ، 2014 .

21. ينظر ، سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، ط 1 ، 2019 .

22. ينظر ، عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي والانساني ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن ، ط 1 ، 2001 .

23. غانم فنجان موسى ص ، أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل ، بغداد ، د ط ، د ت .

24. نوري منير ، التسيير العملي والاتصالات الادارية المفاهيم والتطبيقات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 1 ، 2015 .

#### الرسائل الجامعية:

1. الطاهر أجغيم ، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2006 / 2005 .

2. هامل مهدي ، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2009 / 2008 ، ص 23 .

3. كمال فار ، الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 – الجزائر ، 2018 / 2017 .

4. شيرين غازي أيوب ، الاتصالات الادارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الأردن ، السنة الجامعية 2017 .

5. أمير علي ف زهراء ، الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، السنة الجامعية 2010 / 2011 .

#### المجلات :

6. فاطمة دريدي ، آمال زرقاوي ، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية ، مج 07 ، ع 02 ، جامعة محمد خيضر – بسكرة ، الجزائر ، 2019 .

7. أمال زرفاوي ، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية ، مج 07 ، ع 02 ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، 2019 .
8. ريم لونيبي ، إشكالية المدرسة الخاصة في الجزائر : بين خصوصية المجتمع المحلي وتأثيرات العولمة الثقافية، مجلة سوسيوولوجيون ، جامعة باتنة 1 ، الجزائر، مج 2 ، ع 1 ، ص 68، 69 .
9. د سعاد خوشي ، مدى فاعلية المدارس الخاصة ، جامعة الشلف ، الجزائر ، م 1 ، ع 2 ، 2013 .



الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال



تخصص اتصال تنظيمي

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان حول

واقع الاتصال الاداري في المؤسسات التعليمية الخاصة

دراسة ميدانية بمؤسسة التميز الخاصة - تبسة -

تم انجاز هذا الاستبيان استكمالاً لنيل شهادة الماستر

تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الاستاذ :

أ . د . عبد الحي عبد اللطيف

من اعداد الطلبة :

- بوعمره عبد النور
- عباسي أسامة

- ملاحظة : ان معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم الاجابة بكل موضوعية .

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية 2022 / 2023

البيانات السوسيوديمغرافية :

1- النوع :

ذكر  أنثى

2- السن :

من 20 الى 25 [  ] 26 ، الى 30 [  ]

[ 31 الى 35 [  ] 36 فما فوق [  ]

3- الوظيفة :

موظف إداري  مدرس  رئيس مصلحة

4- المستوى الدراسي :

أقل من الثانوي  ليسانس

الثانوي  ماستر  ما بعد التدرج

5- مدة العمل :

ذو أقدمية  حديث التوظيف

المحور الأول : أهمية الاتصال الإداري في مؤسسة التميز الخاصة – تبسة :

6- هل ترى أن الاتصال الاداري في مؤسستكم وسيلة هامة لتحقيق الأهداف ؟

دائما

أحيانا

أبدا

7- هل تعتقد انه يمكن التخلي عن الاتصال الغير رسمي داخل هذه المؤسسة ؟

دائما

أحيانا

أبدا

8- هل ساعدك الاتصال الاداري في حل مشكلات وصعوبات مهنية ؟

دائما

أحيانا

أبدا

9- هل يساهم الاتصال الاداري في رفع معنوياتك عندما تتواصل مع فريق العمل ؟

دائما

أحيانا

أبدا

10- هل تواصلك الاداري مع باقي الموظفين يكسبك؟

معارف  خبرات تواصلية  يزيد من تفاعل مع فريق العمل

أخرى تذكر.....

11- فيما تتمثل أهمية الاتصال الاداري في مؤسساتكم ؟

توطيد علاقات العمل

خلق علاقات عمل جديدة

تزويد الموظفين بالمعلومات

ايصال المعلومات في وقتها

..... اخرى تذكر .....

المحور الثاني : الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مؤسسة التميز الخاصة

12- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسساتكم ؟

وسائل الاتصال الكتابي

وسائل الاتصال الشفوي

الوسائل الإلكترونية

13- هل مؤسساتكم مجهزة بوسائل حديثة ؟

نعم  لا

14- هل ترى أن وسائل الاتصال الحديثة تساهم في

اختصار الوقت  تسهيل عملية التواصل  تحسين التعاون والتنا

15- هل ترى أن الاعتماد على الوسائل الحديثة ساهم في تحقيق نتائج

سلبية

إيجابية

16- هل تواصلك مع المدير وتبليغه بانشغالاتك داخل المؤسسة يكون عن طريق

وسائل الاتصال الشخصي

وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة

وسائل كتابية

اخرى تذكر.....

17- ما هي الوسيلة الالكترونية التي تستعملها داخل المؤسسة للتواصل مع فريق العمل ؟

الهاتف

البريد الالكتروني

مواقع التواصل الاخرى

اخرى تذكر.....

18- هل تساهم وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستكم في وصول المعلومات والتعليمات ؟

ببطء

بسرعة

19- هل تملك الخبرة الكافية لاستعمال الوسائل الاتصالية الحديثة ؟

نعم

20- هل تخصص مؤسستكم دورات تدريبية لاستخدام الوسائل الاتصالية في مؤسستكم ؟

لا

نعم



21- هل ترى أن الوسائل المستخدمة في مؤسستكم مناسبة لإيصال مختلف المعلومات بصورة واضحة؟

مناسبة  غير مناسبة

المحور الثالث : طبيعة الاتصال السائدة داخل مؤسسة التميز الخاصة

22- ما هو نوع الاتصال الداخلي السائد في مؤسستكم؟

رسمي  غير رسمي

23- ما هي أنواع الاتصال الإداري الرسمي السائد في مؤسستكم؟

نازل  صاعد  أفقي

24- عندما تتواصل مع مديرك في العمل هل يكون هذا الاتصال بصورة رسمية؟

نعم  لا

25- هل هناك عملية تواصل بينك وبين مديرك خارج فترة العمل الرسمية؟

نعم  لا

26- ما هو نوع الاتصال الإداري الرسمي الذي تراه مناسباً لنجاح العملية التربوية في مؤسستكم حسب رأيك؟

نازل

صاعد

أفقي

المحور الرابع : المعوقات التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية في مؤسسة التميز الخاصة

27- هل تتلقى المعلومات والرسائل بصورة واضحة ؟

نعم  لا

28- هل تصل الانشغالات والشكاوي التي تطرحها بسرعة ؟

دائما  أحيانا  أبدا

29- هل تقع مشاكل اتصالية أثناء أدائك لعملك ؟

دائما  أحيانا  أبدا

30- ما هي الصعوبات التقنية التي تواجهك أثناء استخدامك لوسائل الاتصال الحديثة الاداري  
بمؤسستكم ؟

ضعف أو انقطاع الشبكة

مشاكل الأمان والخصوصية

رداءة الأجهزة المستخدمة

صعوبة في استخدامها

31- هل ترى أن طبيعة الاتصال السائد في مؤسستكم تؤثر على العملية التربوية

سلبا  ايجابا

## ملخص:

جاءت هاته الدراسة للتعرف على واقع الاتصال الاداري في المؤسسات التعليمية الخاصة حيث قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة التميز الخاصة بولاية تبسة ، اعتمدنا على المنهج الوصفي في توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث المكون من 42 مفردة تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل ، وقد توصلنا في الأخير الى أن الاتصال عنصرا حيويا في إدارة المؤسسة التعليمية الخاصة حيث يتم من خلاله تحقيق الكفاءة والتنظيم والتنسيق والتعاون ويضمن التوجيه والتواصل الفعال بين جميع الأطراف ، وعلى هذا الأساس فالالاتصال الاداري يكتسي الأهمية البالغة في كل مؤسسة تعليمية كونه مساهم رئيسي في تحقيق الانتاجية وضمان الاستمرارية .

الكلمات المفتاحية : الاتصال ، الاتصال الاداري ، المؤسسات التعليمية الخاصة .

## Abstract :

This study came to identify the reality of administrative communication in private educational institutions, where we conducted a field study in the institution of excellence in the state of Tebessa. Communication is a vital element in the management of a private educational institution, through which efficiency, organization, coordination and cooperation are achieved, and it ensures effective guidance and communication between all parties. On this basis, administrative communication is of great importance in every educational institution as it is a major contributor to achieving productivity and ensuring continuity.

**Keywords:** communication, administrative communication, private educational institutions.