

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم :علوم الإعلام والاتصال



موضوع مذكرة :

فاعلية الاتصال الداخلي في العملية التعليمية في المؤسسات التربوية  
- دراسة ميدانية على ثانوية قارة الطين ببريان ولاية غرداية -

مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقة عامة

تحت الأستاذ المشرفة:

ليلي سليمان / أ - ✍

من إعداد الطالب:

الحاج سعيد ابن عشار ✍

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
عويسي كمال	رئيسا	جامعة غرداية
نش عزوز	مناقشا	جامعة غرداية
سليمان ليلي	مشرفا	جامعة غرداية

السنة الجامعية 2017-2018



# إهداء

إلى والدي الكريمين أدام الله عليهما ثوب الصحة والسعادة والهناء.

إلى اخوتي واخواتي

إلى جميع الاصدقاء و الاقارب

إلى كل من ساعدوني ووقفوا معي خاصة في الظروف التي مررت بها

أهدي هذا الجهد العلمي، سائلاً المولى عز وجل أن يوفقتي والمؤمنين في جميع ميادين  
الخير والبناء.

# شكر و عرفان

الحمد لله الكريم المنان، خلق الإنسان وعلمه البيان، وأصلي وأسلم على نبينا محمد، بعثه الله بشيراً ونذيراً وداعياً إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، ومعلماً للإنس والجان صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم إلى يوم الدين بإحسان وبعد...

أتقدم بشكري إلى والدي الكريمين الذين رباني و علماني و يعود الفضل الى الله وإليهم ، و أشكر إخوتي و أخواتي و أقاربي و أصدقائي المقربين .

كما أتقدم بالشكر إلى الأخت و الأستاذة سليمانى لىلى التي ساعدتني كثيرا خاصة في الظرف الذي مررت به و أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة ورئيس الشعبة و إلى كل من علمني ووقف معي طيلة مشواري الدراسي.

## ملخص الدراسة :

يعد الاتصال الركيزة الأساسية في كل المؤسسات و التنظيمات إذ يتميز بكونه عملية حيوية وديناميكية توطد العلاقات الإنسانية و التنظيمية بين جميع أفرادها مما يساهم في تحقيق التكامل بينها وبين مختلف وحداتها خاصة في العملية التعليمية ، للوصول إلى تحقيق العمل الذي يطلب الكفاءة و الفعالية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتكشف مستوى واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية لهذه الدراسة ، تمت الدراسة في ثانوية قارة الطين ببريان ولاية غرداية على تلاميذ البالغ عددهم 100 التي درست و ايضا على 52 استاذ التي درست .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات وتفسيرها وتحليلها . وبعد استخدام أدوات جمع البيانات (الاستبيان) وتحليل إجابات المبحوثين تم الوصول إلى نتيجة أخيرة مفادها أن واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة التربوية هو واقع متوسط ، ومتعدد الاتجاهات صاعد ، أفقي ، باستعمال الوسائل الرسمية المنبثقة من التشريع المدرسي و غير الرسمية .

### Résumé de l'étude:

La communication est la pierre angulaire de toutes les institutions et organisations comme il se caractérise comme un processus dynamique et dynamique de la consolidation des relations humaines et de l'organisation entre tous ses membres, ce qui contribue à la réalisation de l'intégration entre les différentes unités, en particulier dans le processus éducatif, pour atteindre la réalisation des travaux nécessaires à l'efficacité et l'efficacité.

De ce point est venu cette étude pour révéler un Z plat de la communication interne dans l'établissement d'enseignement et de répondre à la question principale et sous-questions de cette étude, l'étude a été menée dans un état de Beraan secondaire boue continent Ghardaia sur les étudiants du 100 étudié et également sur le 52 professeur qui a étudié.

Une approche descriptive a été utilisée pour collecter, interpréter et analyser les données. Après avoir utilisé les outils de collecte de données (questionnaire) et l'analyse des réponses des répondants devaient arriver à une conclusion finale que la réalité de l'établissement d'enseignement de la communication interne est la réalité de la moyenne, les tendances sur plusieurs haussières, horizontales, en utilisant les moyens formels de la législation émanant de l'école et informelle.

## خطة البحث

### الفصل الاول : الاطار المنهجي

مقدمة

الاشكالية

اسباب اختيار الموضوع

اهداف الدراسة

اهمية الدراسة

المنهج المتبع

ادوات المستعملة في الدراسة

تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة

تحديد المصطلحات

دراسات السابقة

### الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الاول : ماهية الاتصال الداخلي و متطلباته

المطلب الاول: مفهوم و عناصر و انواع و اهمية الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: اهداف الاتصال الداخلي و وسائله

المطلب الثالث : عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثاني : الادارة التعليمية و اهميتها في الفكر التربوي

المطلب الاول: مفهوم الدارة التعليمية و التربوية و مدلولاتها

المطلب الثاني: اهداف و مميزات الادارة التعليمية

المطلب الثالث : خصائص الادارة التعليمية

المطلب الرابع : وسائل الاتصال في الادارة التعليمية

### **الفصل الثالث : الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية**

المبحث الاول : المؤسسات التربوية نطاقها و حدودها

المطلب الاول: تعريف المؤسسة التربوية

المطلب الثاني: انواع المؤسسات التربوية

المطلب الثالث: مكونات المؤسسة التربوية

المطلب الرابع: اهمية المؤسسات التربوية

المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية

المطلب الاول: الاتصال في الادارة التربوية ( عناصره و شروطه)

المطلب الثاني : انواع و اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

### **الفصل الرابع : الجانب التطبيقي**

المبحث الاول : عرض عام لثانوية قارة الطين

المبحث الثاني : دراسة وتحليل النتائج خاتمة

ملاحق

قائمة المراجع

## مقدمة :

يشغل الاتصال حيزا كبيرا من وقتنا فيقضي الإنسان مجمل وقته في الاتصال بالآخرين، فالاتصال هو عملية تنطوي على انتقال المعلومات وتبادل الأفكار والآراء بين شخص أو أكثر، وهو يحتاج إلى طرف مستقبل وقناة اتصال حتى تنتقل الرسالة والمضمون ، وتلعب العلاقة بين المرسل والمستقبل دور في وصول الرسالة وكذلك الاختلافات في المستويات الثقافية والتعليمية.

فالالاتصال يمثل النشاط الأساسي للإنسان حيث يلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية فهو يتسم بأهمية بالغة في حياة الأفراد والمجتمعات بصفة عامة بحيث يعتبر الركيزة الأساسية لاستقرارها ، وكذلك المؤسسات بصفة خاصة التي تعتبر اليوم الاتصال أحد أهم العوامل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسات إذ يساهم في تحسين سيرورة التفاهم والانسجام بين أطراف العملية الاتصالية وهو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم ، ونظرا لأهمية العملية الاتصالية أولت لها الدول الغربية اهتماما بالغا حيث تعد من أولى استراتيجياتها ، كل هذا لأنها أدركت أن الاتصال هو سر نجاح المؤسسات خاصة في الوضع الراهن المتميز بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات فإن نقل هذه الأخيرة من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح.

ومع التطور السريع الذي يشهده العالم حاليا ازدادت أهمية الاتصال خصوصا وأن تكنولوجيات الإعلام والاتصال أفرزت اتصالا شخصيا وقربت نمودجا جديدا يجمع بين الحدود البعيدة والثقافات المختلفة في إطار ما يسمى بالعولمة.

المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات تولى أهمية للاتصال إذ يشكل الاتصال الداخلي دورا هاما في الإدارة التربوية ، فهو العنصر الاساسي في الادارة لأن نجاح أي مؤسسة يكون بنجاح الاتصال الداخلي فيها بين الأطراف الثلاثة: الادارة والتلميذ والاستاذ ..

و اعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد ،مما مكنهم من تنظيم و تنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكوّن أولاً وأخيراً مضمون الإتصال . وكذلك بالنسبة للمؤسسات التربوية ، أصبح الإتصال الداخلي يحظى -باهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها ، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها ، فكلما كان الإتصال فعال يساهم في سهولة سيرورة و إنسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية ، وكلما كان غير فعال فإنه يعيق سيرورتها . وبالتالي نجد أن الإتصال يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجيتها الشاملة.

ونظرا لأهمية الإتصال الداخلي في المؤسسات التربوية نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أهميته بالنسبة للعملية التعليمية ، ولتحقيق ذلك قسمنا الدراسة الى اربع فصول مثل الفصل الاول تطرقنا في الاطار المنهجي إلى المقدمة والإشكالية واهم التساؤلات وبعدها أسباب اختيار الموضوع والهدف من الدراسة ثم إلى المنهج المتبع في الدراسة وأدواتها، وبعدها حددت أهم المصطلحات المدرجة في الدراسة وفي الأخير إلى أهم الدراسات السابقة في هذا المجال. اما في الفصل الثاني فقد تطرقنا الى الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة و قسمنا الى مبحثين المبحث الاول حول ماهية الإتصال الداخلي و متطلباته من المفهوم و انواعه و الاهمية التي يشغلها الإتصال الداخلي في المؤسسة و ايضا الاهداف و الوسائل و المعوقات التي تحدث في الإتصال الداخلي في المؤسسة ، اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى الادارة التعليمية و اهميتها في الفكر التربوي من مفهوم الادارة التربوية و التعليمية و مداولاتها و ايضا اهداف و مميزات الادارة التعليمية و خصائص و وسائل الادارة التعليمية.

اما في الفصل الرابع فقد درسنا الإتصال الداخلي للمؤسسات التربوية و قسمنا الى مبحثين المبحث الاول يتحدث عن المؤسسات التربوية من حيث التعريف و انواعها ومكوناتها و ايضا اهميتها ، اما في المبحث الثاني فكان حول الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية من حيث عناصر و شروط الإتصال الداخلي و ايضا انواع واتجاهات الإتصال الداخلي و العلاقات

الداخلية في المؤسسة التربوية مع المسير المالي و مستشار التربية و التوجيه و الاساتذة و التلاميذ و الفرع النقابي .

اما في الفصل الرابع فكان الجانب التطبيقي لدراسة ميدانية لفاعلية الاتصال الداخلي في العملية التعليمية لثانوية قارة الطين ببلدية بريان ولاية غرداية ، وكان في مبحثين المبحث الاول يتناول عرض عام للثانوية نشأتها و اهدافها و ايضا هيكلها التنظيمي و وسائل الاتصال الداخلي في الثانوية اما في المبحث الثاني تكون فيه مناقشة و عرض نتائج البحث . وفي الاخير توصلت الى بعض الاستنتاجات حول الاتصال الداخلي في ثانوية قارة الطين ببريان .

### الاشكالية :

تعد العملية الاتصالية من الدعائم الأساسية للمؤسسة ، وذلك من خلال الدور الذي تقوم به في تسيير وتنظيم العلاقات الإنسانية ونشر المعلومات والأفكار بين أعضائها من جانب آخر ، فيؤدي ذلك إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة فيزيد ذلك من التقارب والانسجام العلمي ، فهي أساس كل تنظيم ناجح بحيث أصبح يمثل دعماً رئيسياً للمؤسسات تعتمد بشكل كبير على الاتصال بكافة أنواعه وتسعى إلى دمجها داخل هيكلها ، وذلك لتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأطراف العاملة بها .

هذا التعزيز للاتصال بالمؤسسة داخليا ينعكس على رفع كفاءة المستخدمين بها ، والرفع من إنتاجهم وتحقيق هدف البقاء ، ونظرا لأهمية الاتصال الداخلي الذي يعتبر شكل من أشكال استمرار العلاقة بين الإدارة والأطراف العاملة بها، ارتأيت إجراء دراسة ميدانية لعملية الاتصال الداخلي في إحدى المؤسسات العمومية الإدارية وتحديدًا في ثانوية قارة الطين ببلدية بريان ولاية غرداية.

ويلعب الاتصال دوراً هاماً في عمليات التعليم والتربية حيث يمثل العنصر الأساسي في التفاهم والتفاعل القائم بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية سواء أكانوا أفراد أو جماعات، وكثيراً ما أدى نظام الاتصال السيئ إلى وجود نتائج غير إيجابية، فالإتصال يُمثل ظاهرة حيوية وهامة للتعليم والتربية، حيث يتوقف على مدى نوعيته و كيفية نجاح هذه العملية او فشلها، و العملية التربوية التعليمية تحتاج إلى جهد تخطيطي وتقييمي و تنظيمي و توجيهي جاد و الذي لا يتحقق إلا بوجود مدير فعال يملك مهارات تمكنه من قيادة الجهود التربوية و التعليمية في المدرسة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق إتباع طريقة تسيير مناسبة من طرف المدير الذي تقع علي كاهله مسؤولية نجاح المؤسسة والفريق التربوي والإداري العامل معه أثناء تسييره وهذا كله لضمان تسيير جيد وحسن لقيادة المدرسة التربوية بحيث تكون قادرة على التحكم في تسيير المجتمع ولضمان الحصول على مردود تربوي جيد.

ومنه نطرح الاشكالية التالية : ما مدى فاعلية الاتصال الداخلي في العملية التعليمية بثانوية قارة طين بغرداية؟

ومنه نطرح عدة تساؤلات منها:

- ماهي وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة التعليمية محل الدراسة ؟
- ماهي اهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة التعليمية محل الدراسة ؟
- ماهي العراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي بالمؤسسة التعليمية محل الدراسة؟
- هل يساهم الاتصال الداخلي في تفعيل التحصيل العلمي بثانوية قارة الطين ؟

**اسباب اختيار الموضوع:**

من اجل نجاح اي منظمة او مؤسسة يجب ان تكون العملية الاتصالية الداخلية منظمة و لها خطة استراتيجية من اجل نجاحها و هذا ما لاحظته في هذه المؤسسة التعليمية (ثانوية قارة الطين) وتنقسم اسباب اختيار الموضوع الى:

**اسباب ذاتية:**

- استثمار المعلومات المتحصل عليها في اطار تكويننا الاكاديمي حول الاتصال.
- محاولة تطبيق ما تطرقت إليه في الإطار النظري مع ما هو موجود في أرض الواقع.
- معرفة الاساليب الاتصالية السائدة داخل المؤسسة التربوية .

**اسباب موضوعية:.**

- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه في عدة مؤسسات تعليمية من اجل نجاح التعليم في الجزائر.
- محاولة إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية بموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- اعتبار الاتصال الداخلي ذو أهمية كبيرة ولا يمكن أن يقوم اتصال خارجي دون اتصال داخلي ناجح.

**اهداف الدراسة:**

- محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسة.
- إبراز الدور و المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المؤسسة و خاصة مع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين وخاصة الميدان التكنولوجي.

### اهمية الدراسة:

و تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمها العلمية و العملية ، و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة ، و الميدانية من جهة أخرى . و تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة ، لأنها تتناول موضوع الإتصال الداخلي بإعتباره عملية تفاعل اجتماعي خاصة في المؤسسات التربوية ، لأنه عنصر مساهم في تحقيق و نجاح أهداف الجماعة التربوية .

و تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمها العلمية و العملية ، و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة ، و الميدانية من جهة أخرى . و تكتفي هذه الدراسة أهمية خاصة ، لأنها تتناول بالدراسة موضوع الإتصال الداخلي بإعتباره عملية تفاعل اجتماعي خاصة في المؤسسات التربوية ، لأنه عنصر مساهم في تحقيق و نجاح أهداف الجماعة التربوية .

و ايضا ما دفعنا لاختيار الموضوع ان المؤسسة التعليمية(ثانوية قارة الطين) منذ نشأتها كانت تحتل المراكز الاولى في الولاية و هذا ما ادى الى التطرق في معرفة كيفية احتلالها للمراكز الاولى و ايضا معرفة ما اذا كان الاتصال الداخلي ادى الى نجاحها و تحسينها للمستوى التعليمي فيها .

### المنهج المتبع:

اعتمدتنا في دراستنا على المنهج الوصفي و هذا ما يسمح بشرح عملية الاتصال الداخلي و أهدافها و كيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ ، و المنهج الوصفي يعرفه العلماء بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التربوية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها و بين ظواهر تربوية و تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى .

### الادوات المستخدمة في الدراسة:

### المقابلة :

تعتمد المقابلة على الاتصال المباشر و الحديث الشخصي المتبادل في جميع المعلومات ، فالالاتصال المباشر يترك الباحث و يتيح له فرصة تكييف الموقف للحصول على أكبر قدر من

## الفصل الاول : الاطار المنهجي

المعلومات وأكثرها دقة ووضوحا، وهي تمكنه من الأخذ والعطاء والاسترسال مع المجيب وتوجيه المناقشة وفق ما يريد الباحث، كما تتيح للباحث الغور والنفوذ إلى أعماق المشاعر والآراء والمعتقدات، لكن للمقابلة نقاط ضعف وقصور أيضا، إن اعتمادها على الاتصال المباشر يجعلها أداة ذاتية أكثر من أن تكون موضوعية، فقد يكون هنالك شغف بين المجيب والسائل أو جفاء مما يؤثر على الموضوعية.

والمقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر، الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء ومواقف محددة.

وهنا في دراستي اعتمدت على المقابلة مع الاساتذة و التلاميذ و ايضا مع مدير المؤسسة و سهولة الحصول على المعلومات .

### الملاحظة :

و هو العنصر الذي ساركنز عليه من خلال ملاحظة سلوك الموظفين و ايضا سلوك الطلبة مع المعلمين و ايضا مع الادارة ، و تعرف الملاحظة في البحث العلمي انها مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية. وهناك نوعان :

### الملاحظة بالمشاركة:

يخضع فيها الباحث نفسه إلى الظروف المختلفة لمجتمع البحث، من حيث المشاركة في الحياة العادية لأفراده، والقيام بأعمالهم المختلفة أي اعتبار نفسه جزءا من المجال المدروس، حيث يتفاعل ويتجاوب مع أفراده، كأنه عضو منهم يقاسم حياتهم اليومية ، دون القيام بأعمال وتصرفات من شأنها أن لا تحافظ على الوضع العادي للمجال المدروس .

### الملاحظة بدون مشاركة:

وتتم في الحالات التي يكتفي فيها الباحث بتسجيل جردى للجوانب المدروسة لدى المبحوثين مثل: التصرفات والحركات الظاهرة، دون أن يغوص ويتعمق في أبعاد التصرف أو السلوك والتي تتطلب الاندماج مع أفراد المجتمع المبحوث، ومشاركتهم حياتهم الخاصة.

### الاستبيان :

يوزع هذا الاستبيان على التلاميذ المتواجدين في الثانوية من اجل دراسة ، و يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما بين الباحثين في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، و قد اسرف بعض الباحثين في استخدامه في أبحاثهم بغض النظر عن ضرورته في البحث، والاستفتاء قد جعل وابتدع لغاية التوصل الى معلومات و التعرف على خبرات و اتجاهات و اراء لا يمكن الحصول عليها بالوسائل التقليدية مثل الوثائق و الكتب وذلك عن طريق منظم و مضبوط وليس عن طريق فوضوي.

و يجب على كل من يريد استخدام الاستبيان كأداة بحث لجمع المعلومات لبحثه أن يسأل نفسه عدة أسئلة مهمة جدا وهي على التوالي :

1- هل مشكلة البحث وفرضياته تستلزمان وجود الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات والشواهد؟.

2 - هل المعلومات التي ابحت عنها، والتي أتحصل عليها عن طريق الاستبيان موجودة في مكان ما سلفا أم لا؟.

3. هل المعلومات والبيانات التي سأحصل عليها عن طريق الاستبيان أدق وأشمل وأوثق من تلك التي أحصل عليها عن طريق آخر؟.

### تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة :

مجتمع البحث هم جميع تلاميذ الثانوية وقد اخذنا عينة قصدية مكونة من 100 تلميذ من العدد الاجمالي للتلاميذ 623 ، ومن بين 100 تلميذ تم دراسة على 80 تلميذ لجميع الشعب و ايضا الاساتذة من 52 استاذ العدد الاجمالي 35 منهم تمت الدراسة معهم.

### تحديد المفاهيم و المصطلحات:

تتعدد مفاهيم هذا البحث منها :

#### 1- الاتصال الداخلي :

يعرفه أحمد البدوي بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها. أما التعريف الاجرائي فان الاتصال الداخلي هو عملية تكون داخل مؤسسة او منظمة من اجل تحسين النظام الداخلي فيها.

#### 2- المؤسسة التربوية :

هي إمتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها مهمة تربية و التعليم و التكوين العلمي وعلى هذا الاساس فان المدرسة هي الخلية الاساسية في المنظومة التربوية و تعد التربية باعتبارها استثماراً إنتاجياً واستراتيجياً من الأولوية الأولى للدولة التي تسهر على تجنيد الكفاءات والوسائل الضرورية للتكفل بالطلب الاجتماعي للتربية الوطنية والاستجابة لحاجيات التنمية الوطنية وهذا طبقاً لأحكام القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04-08 المؤرخ في 23 / 01 / 2008

فهي مؤسسة عمومية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي يمنح فيها التعليم الثانوي و الأساسي قد تكون ثانوية أو متوسطة داخلية أو نصف داخلية أو خارجية -مختلطة أو خاصة بالبنات فقط .

التعريف الاجرائي للمؤسسة التربوية هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة.

#### الادارة التعليمية :

يعرفها الدكتور عبد العزيز المعاينة بانها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة و ممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع و الفلسفة التربوية السائدة فيه . و الادارة التعليمية تعتبر مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها

لتحقيق الاهداف التربوية للامة المعن عنها مسبقا و بهذا فان الادارة التعليمية وسيلة و ليس غاية.

### 3- الادارة التربوية :

الإدارة التربوية هي تطبيق للإدارة العامة في المجال التربوي، وقد أصبحت علما مستقلاً له كيانه المميز، ولقد تطورت الإدارة التربوية نتيجة للبحوث والدراسات في مجال العلوم الإنسانية وتأثرت بالأنظمة الاجتماعية والسياسية، والفلسفة السائدة في المجتمع، فالتربية والتعليم في أي مجتمع هو في الواقع نتاج لنوع الفلسفة السائدة في ذلك المجتمع، فتحديد مسارات المجتمع واتجاهاته الفكرية والاقتصادية وأصوله التاريخية والثقافية تحدد وتبلور أهدافه التربوية ومن ثم منطلقاته التعليمية .

### الدراسات السابقة :

من البحوث التي بحثت في هذا المجال قليلة خاصة في الوطن العربي الا ان يوجد بعض البحوث التي تتحدث عن الادارة المدرسية و الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وهي :  
- الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية بثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة بورقلة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس مقدمة من طرف الطالبة خديجة كواش ، خولة بن شبيبة ، سورية كروش ، نسرین نفاوة ، وكانت هذه الدراسة على معرفة الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية و ايضا انواعها، و من بين نتائج الدراسة منها :  
أن الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات الإنسانية والمهنية فيها، للربط بين أعضاء المؤسسة لتبادل المعلومات والحقائق والأفكار ، في ظل القوانين و العلاقات الإدارية، لأنها تخدم المنظومة التربوية وتساعد في ازدهارها كون العاملين بالمؤسسة بحاجة إلى وسيلة تحيطهم بالمعلومات وتساعدهم على تبادل الآراء والخبرات وتقوم بحفظ التراث الفكري نقله.

وتتم الاتصالات في هذه المؤسسات في اتجاهات مختلفة رسمية منها وغير رسمية، من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر و تعليمات وتوجيهات وهو ما يسمى بالاتصال النازل.  
وقد يكون العكس من الأسفل إلى الأعلى في صورة طلبات أو نقل المعلومات إلى المستويات العليا من المستويات الدنيا، و هو ما يسمى بالاتصال الصاعد، و قد يحتاج الأمر

## الفصل الاول : الاطار المنهجي

على أن يتم الاتصال بين أفراد المؤسسة في نفس المستوى وهذا النوع من الاتصال يدعى بالاتصال الأفقي كاتصال الأساتذة فيما بينهم.

بالرغم من وجود اتصالات في المؤسسة فهي لا تخلو من عوائق تقف في وجه سير العمل بها، لكن هذه العوائق يمكن تجاوزها بتوظيف إستراتيجيات اتصالية للتحصل على المعلومة و نقلها بسهولة.

اما الدراسة الثانية فهي دور الادارة المدرسية في المدارس الحكومية و المدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين مستوى العملية التعليمية دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير مقدمة من الطالب عمر احمد عبد الغني المناعمة سنة 2005، بحيث تتحدث عن دور الادارة في المدرسة الخاصة من مميزات و اهداف و ايضا مدرسة حكومية من مميزات و اهداف و الفرق بين المدرسة الحكومية و الخاصة خاصة في تحسين العملية التعليمية ومن بين النتائج منها :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استطلاع آراء معلمي المدارس الحكومية والخاصة بالدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة وهي:

- 1- ضرورة تركيز الإدارة المدرسية على الجوانب الإنسانية والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية هذا المبدأ الذي أقره الإسلام لقوله سبحانه وتعالى: (وأمرهم شورى بينهم). (الشورى: 38)، بدلا من الأخذ بالمبادئ الديمقراطية الوضعية.
- 2- ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين، وذلك من خلا اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
- 3- زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل وأثناءه، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، حتى يواكب المديرون التطور المستمر الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعليم، لذلك لا بد من مواصلة تدريب هذه القيادات المدرسية حتى تستطيع الموائمة بين متطلبات إدارة المدرسة وبين المتغيرات المحلية والعالمية.

## الفصل الاول : الاطار المنهجي

4- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة أهمها أن يكون حاصلًا على دراسات عليا في التربية وإدارتها، وإذا لم يتوفر ذلك تقوم الوزارة بإعداد دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.

5- أن تقدم وزارة التربية والتعليم كافة الإمكانيات والتسهيلات والحوافز المادية وغير المادية لمديري المدارس والعاملين تحت إدارتهم كي يرقوا بالعملية التربوية والتعليمية، كأن تكون هناك ميزانية مستقلة للمدرسة، وأن يعطى مدير المدرسة صلاحيات أوسع في الإدارة.

6- أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام التربية.

### المدة الزمنية و المكان للدراسة :

المدة الزمنية كانت بين 2017/02/12 الى غاية 2017/04/27 حوالي شهرين في ثانوية قارة الطين ببيزان ولاية غرداية .

### الصعوبات :

الصعوبات التي واجهتها في الدراسة :

- 1- نقص المراجع في العملية التعليمية .
- 2- نقص الدراسات في هذا المجال خاصة في الجزائر
- 3- نقص الاهتمام للمؤسسات في هذا المجال الا ان بعض المؤسسات تعمل جاهدة في انجاح الادارة التعليمية لها .

### الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة :

#### تمهيد:

ترتبط في عصرنا الحالي الحياة العامة للأفراد والمجتمع ككل بوسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وذلك لما لها من أهمية في تسهيل حياة الأفراد والمجتمعات، وكذا المنظمات والجماعات لتميزها بقوتها في الرسائل وتبادل المعلومات، وحتى في تغيير الأفكار.

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثنى ذلك الاتصال في المؤسسة.

فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها حتى تستطع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود بها سعيا لتحقيق الانسجام التام. وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسيرين، مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه وشبكاتة.

المبحث الاول : ماهية الاتصال الداخلي و متطلباته :

المطلب الاول : مفهوم و عناصر و انواع و اهمية الاتصال الداخلي:

### 1- مفهوم الاتصال الداخلي :

يعرف إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين."<sup>1</sup>

والاتصال الداخلي يكون إما اتصال رسمي أو اتصال غير رسمي.

كما يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها كما يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم.

وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، من خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>2</sup>

ويعرفه عبد الباقي زيدان بأنه "كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله، ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات.<sup>3</sup> في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت."<sup>4</sup>

أما محمد فهمي العطروزي "فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاي، الأردن، 1993، ص163.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

<sup>3</sup> عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية، المكتبة الانجلو مصرية، مصر، 1974، ص163.

<sup>4</sup> فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، مصر، الطبعة الثانية، 1967، ص07.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

وقد يكون الاتصال من مستوى اقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم.<sup>1</sup>

ويشمل الاتصال الداخلي مجمل النشاطات والأعمال الساعية لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق تواصل فيما بينهم، بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة، وكذا الزيادة في الإنتاج فبفضله يمكن عدة مشاكل على مستوى المؤسسة كالإضراب عن العمل، التأخير في العمل، واللامبالاة.<sup>2</sup>

### - المرسل:

هو مصدر المعلومات ونقطة انطلاقها، ويعتبر الطرف الأول في عملية الاتصال، ويعمل على إصدار المعلومات والرسائل وتوجيهها إلى المتلقي في انتظار رد فعله، وقد يكون المرسل شخصا عاديا أو شخصا معنويا (مؤسسة، شركة، إدارة، وزارة أو معهد).

### - الرسالة:

وهو المضمون الذي يهدف المرسل إلى إيصاله للمتلقي، وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، وتحويل الأفكار يأخذ أشكالا عديدة منها (الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور، السكون، تعبيرات الوجه والجسم).

لذا فإن اختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها مهمة جدا لدى المرسل والمستقبل، عكس ذلك فإن سوء الاختيار لصياغة الرسالة يؤدي إلى مشاكل كثيرة، فعلى المرسل أن يعرف أن الصياغات والرموز لها معاني مختلفة باختلاف ثقافة المتلقي، كما قد يحتوي على معاني ضمنية أو خفية، مترادفة أو متعارضة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، الطبعة الأولى، مصر، 1960، ص341.

<sup>2</sup> العيشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الأولى، الجزائر، 1985، ص18.

<sup>3</sup> عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية، 1995، ص22.

### - قناة الاتصال أو الوسيلة:

هي الوسيلة أو المادة التي يتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فمن خلالها يتم نقل المعارف والمعلومات، القيم، العادات من المرسل إلى المستقبل. وقد تكون الرسالة لفظية إشارات، صور، حركات.

فقناة الاتصال أساسية في أي عملية اتصال فهي تصل إلى المستقبل عن طريق حواسه ثم يحلل رموزها ويفهمها، وتعد اللغة أقدم وسيلة للاتصال وأكثرها انتشارا وشيوعا. وقنوات الاتصال أما أن تكون فردية كالزيارات الشخصية أو الجماعية وذلك كالمؤتمرات الاجتماعية، الرحلات أو جماهيرية كالتلفاز، الصحف.

كما أن هناك علاقة وطيدة بين الوسيلة وقدرات المتعلمين فمعظمهم يتكلم بشكل أفضل عن طريق الخبرة المرئية والبعض الآخر عن طريق الوسائل السمعية وآخرون عن طريق الممارسة الفعلية المباشرة.

وقد يستخدم المدير ألفاظا أو إرشادات أو حركات معينة أي يعتمد على حاسة من الحواس (البصر، الشم، الذوق واللمس) أو بعضها أو كلها.

وهو في هذا الموقف يكون محدودا بإطار من المؤثرات مثل مستوى نمو ونضج الموظفين فالمدير هنا يكون مرسل للرسالة والموظف يكون مستقبل للرسالة.<sup>1</sup>

ولكي يكون الاتصال فعالا في الإدارة، يجب تبادل الأدوار أي يتاح للموظف عرض وجهة نظره أو غير ذلك.

فان كان الموظف وإدارة المعهد والمتربصين أهم مكونات الاتصال في المعاهد الوطنية فإن الاتصال يعتمد كنظام على توفير العناصر التالية:

- الإداريين والأستاذة بصفتهم مراسلون .
- المحتوى بما فيه خبرات ومعارف ومعلومات وقيم بصفته رسالة اتصال لتكوين إطارات لصالح قطاع المياه.

<sup>1</sup> مصطفى عبد السميع محمد وآخرون، الاتصال والوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب والمعلم، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 07.

## 2- عناصر الاتصال الداخلي:

يعرف الأستاذ حمدي العملية الاتصالية بأنها "الطريقة التي تتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى تصبح خبرا مشاعا بينهما، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه، وهدف تسعى لتحقيقه".

أما حسب العالم الأمريكي لاسويل، والذي يعتبر أول من حدد بصورة موضوعية ومنطقية عناصر التي تؤلف واقع اتصالي، فهو يرى انه لا يمكن للمرء وصف نشاط اتصالي ملائما ما لم يجب على الأسئلة التالية:

من؟ ماذا؟ إلى من؟ بأي وسيلة؟ وبأي تأثير؟

وتختلف قنوات الاتصال (الوسائل) حسب الأهداف المرجوة، وعامة قد تكون وسائل الاتصال لفظية (تتضمن وسائل الاتصال المنطوقة، الشفهية المباشرة وغير المباشرة). وتتمثل عناصر العملية الاتصالية فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المستقبل :

وهو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل، وهو الذي تستهدفه الرسالة التي يصدرها المرسل قصد إشراكه فيها يهتم به من أفكار ومهارات وغير ذلك، وقد يكون المرسل إليه أو المستقبل إما فردا أو جماعة أو فئة معينة من الجمهور.

### 2- الرد أو رجع الصدى:

يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات، بالإضافة إلى إدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات ومستخدم وسائل معينة، ويتكرر الأمر هنا في الإرسال والاستقبال.

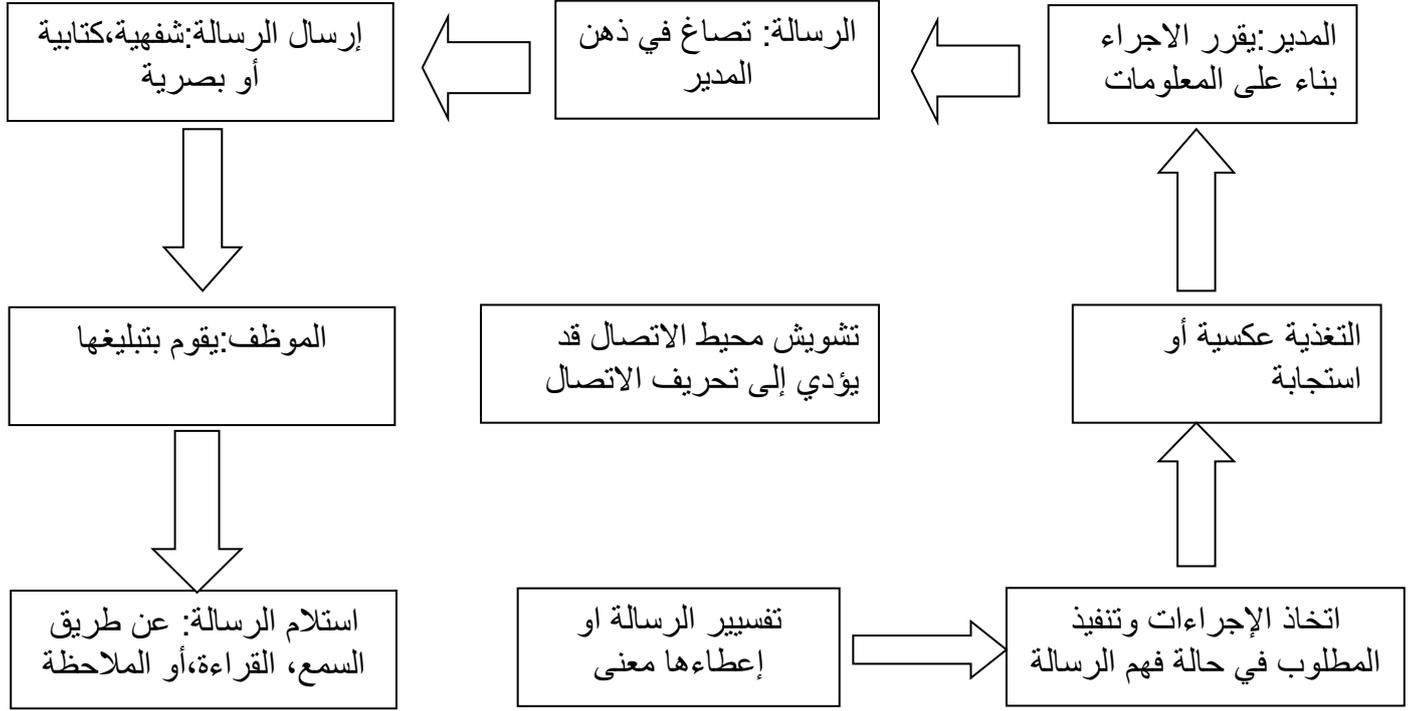
### 3- مخطط الاتصال<sup>2</sup> :

المرسل ← الوسيلة ← الرسالة ← المستقبل ← رجع الصدى

<sup>1</sup> - عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والإدارية، المكتبة الانجلو مصرية، الطبعة الاولى، مصر، 1974، ص33.

<sup>2</sup> - محمد محمود الحيلة، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 1998، ص93.

4- عملية الاتصال داخل المؤسسة<sup>1</sup>:



3- أنواع الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

- الاتصال الرسمي:

وتقوم به المؤسسة من خلال وضعها وقنواته ومضمونه، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينه لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية. فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصال يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.

1- عبد الله ابن ابراهيم العمار واخرون، مرجع سابق، ص22.

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي:

قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف.<sup>1</sup>

وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم.<sup>2</sup>

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.

وتتلخص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

### ● الاتصال النازل: من الأعلى إلى الأسفل"

ويتم هذا الاتصال من المستويات الإدارية الدنيا، تكون فيه المادة المنقولة أو المرسله عبارة عن أوامر وبلاغات وقرارات، ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعا في المؤسسة لأنه جاء استجابة لضرورة فرضتها المؤسسة المعاصرة التي تتسم في أغلب الأحيان بكبر حجمها.<sup>3</sup>

ويرى بعض الباحثين أن الاتصال كما يقال سلاح ذو حدين ، فإذا تم استغلاله بصفة جيدة أو بمعنى آخر إذا كان هذا الاتصال يقبل المناقشة على القرارات الصادرة من القيادة، فإنه يؤدي دورا بارزا في بث شعور بتكامل النشاطات وتكوين الاتجاهات الايجابية نحو العمل وإتقانه وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

وأما إذا كان رافضا لكل أنواع المناقشة والمشاركة في اتخاذ القرارات فإن أي اتصال يفشل في إيصال المعلومات والقرارات، وبالتالي يسبب التنافر المعرفي في المستقبل، وينجم

1- ربحي مصطفى علبان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص77.

2 محمد مزبان، الاتصال المؤسساتي الانواع والانماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، 1998، ص 97.

3 نفس مرجع، ص113.

## الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

عن ذلك رفض كل ما يأتي من المستويات العليا نتيجة بروز النزعة المعارضة وعدم تناسب مضمون الرسالة مع اتجاهات العمل قد يؤدي الى اضعاف تطبيقات مشوهة أو العمل على عدم تجسيدها في الواقع.<sup>1</sup>

الرؤساء

↓ ↓

قرارات ، تعليمات ... الخ

↓ ↓

المرووسين

مخطط :الاتصال الهابط<sup>2</sup>

### • الاتصال الصاعد: من الأسفل إلى الأعلى

ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) الى المستويات العليا ( القيادة) في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل الا ان الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسلّة من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات الى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية الا انه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات الى الرئيس الاعلى، وخاصة اذا كانت تحمل اخبار تسيء الى المؤسسة او تسبب له الازعاج.<sup>3</sup>

بالإضافة ايضا الى بعد المسافة التي ترتبط بين الادارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء الادارة العليا من زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال اظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات واتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وارادتهم واشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد مزيان ،نفس مرجع ،ص107

<sup>2</sup> - نفس نفسه ،ص108.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق،ص77

الرؤساء

↑ ↑

شكاوي ، تقارير ، ..... الخ

↑ ↑

المرؤوسين

مخطط: الاتصال الصاعد<sup>1</sup>

• الاتصال الأفقي:

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة. ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية. وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال ، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل. ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:<sup>2</sup> تكامل الجهود مصالح المؤسسة او تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف مؤسسة وخلق روح التعاون. الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم. يسمح بالاتصال المباشر.

<sup>1</sup> - محمد مزيان، مرجع سابق، ص109.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص111.

رئيس	←	رئيس
مدير	←	مدير
موظف	←	موظف
عامل	←	عامل

### مخطط3: الاتصال الأفقي<sup>1</sup>

#### - الاتصال غير رسمي:

يتم هذا النوع من الاتصال بصفة غير رسمية أو تلقائية بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها وهو لا يخضع لقواعد واجراءات وقوانين مثبتة ومكتوبة ورسمية وانما ينشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية والثقة المتبادلة بين مختلف أطراف العملية الاتصالية، بالإضافة الى انتشار الاخبار والمعلومات بين الافراد والجماعات في امور شخصية أو متعلقة بالعمل كالمشاكل وظروف سير المؤسسة.

والاتصال داخل المؤسسة لا يقتصر فقط على الاتصالات الرسمية وانما يكون بمثابة مقاييس التي يمكن من خلالها معرفة مناخ المؤسسة وله طابعين:

#### • طابع ايجابي:

يتمثل في خلق روح التماسك والألفة بين الأفراد مما يسهل العمل داخل المؤسسة وهذا النوع من الاتصال يسمح للعمال في المؤسسة واحدة أن يتحدثوا عن مختلف المشاكل التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم.

وبالتالي لا يكون هناك كتمان للمعلومات التي قد تتحول إلى مرض نفسي بالنسبة لهم باعتبارهم لا يستطيعون التحدث بكل حرية في مجال عملهم خوفا من الرئيس أو خوفا على مناصب عملهم.

ويتيح هذا النوع الاتصالي كذلك اقتراحات قد تكون مفيدة للمؤسسة إذا ما تمكنت من الوصول إلى الرئيس أو المدير، حيث يمكن أن تحمل الحوارات غير الرسمية بين العمال منفعة للمؤسسة من خلال التعرف على المشاكل ومحاولة إيجاد الحلول لها.

<sup>1</sup> محمد مزيان، مرجع سابق، ص112.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

ومما زاد من قيمة هذا النوع الاتصالي كذلك هو أنه ينمي روح الثقة المتبادلة بين العمال في مختلف الأقسام والوحدات التي تضم عمالا مختلفين، وبالتالي يضمن التعاون في إطار العمل وزيادة الألفة بين العمال في المؤسسة الواحدة، وهذا ما يخلق روح المسؤولية في أداء المهام.

### • طابع سلبي:

يتجلى ذلك انعدام العدالة واحتكار السلطة من قبل المسؤول الأول الذي لا يفتح المجال للنقاش، وتجدر الإشارة هنا إلى انه بقدر ما يكون الاتصال غير رسمي أنشط بكثير. فضعت كثافة الاتصال بشكل عام، وعدم تكامل أنواعه، وانتهاج أسلوب المشاركة والتعاون، كل ذلك يؤدي إلى شعور العمال بعدم الثقة، وينمي فيهم النزعة المعارضة لكل ما هو رسمي.

وهذا الواقع يؤثر سلبا على نجاعة الاتصال الرسمي، بحيث لا تحقق فيه حاجات العمال المهنية والاجتماعية، الشيء الذي يجعلهم يلجؤون إلى نوع خارج من إطار العلاقات المحددة في الهيكل الرسمية وما ذلك من تشويه أو عدم تقبل أو رفض المعلومات وتميرر الإشاعات.<sup>1</sup>

### 4- أهمية الاتصال الداخلي :

لا غنى للإنسان عن الإتصال لأنه يستمر مع استمرار الحياة ولأنه حاجة نفسية واجتماعية أساسية، ويمكن تلخيص أهمية الإتصال في الأتي:

- الثقافة: حيث يعمل الإتصال على نشر الإبداع والمواهب والخبرات والأفكار والخيالات وحفظ التراث وتطويره من جماعة لأخرى ومن شعب لآخر.
- تأكيد الذات: لأن الإنسان بحاجة إلى تحقيق الذات عليه الاتصال مع الآخرين.
- الحوافز لأن الإتصال يوفر أسباب المناقشة الشريفة والرأي و الرأي الآخر ومعرفة العوامل التي أدت إلى تحقيق النجاحات وحفز الأفراد نحو محاكاة هؤلاء.
- الرفاهية: حيث يعمل الإتصال على تخفيف المعاناة والتوتر نتيجة إرهابات الحياة عن طريق تقديم الرقص والرياضة والغناء والموسيقى والمسرحيات وغيرها.

<sup>1</sup> - محمد مزيان، مرجع سابق، ص113.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

- التنشئة الاجتماعية: وهي عملية مستمرة طيلة الحياة يكتسب الإنسان من خلالها السلوكيات والقيم والعادات المقبولة اجتماعياً وإنسانياً.
- التقارب الاجتماعي: حيث يتيح الإتصال الفرصة للفرد كي يعرف أنباء الآخرين في محيطه وهذا يؤدي إلى التقارب الاجتماعي والتفاهم والشعور معهم.
- التعليم: حيث يعمل الإتصال على نشر المعرفة الهادفة والتي تثري الشخصية والعقل والقدرات لمواجهة المشاكل والتغلب عليها.
- إن الإتصال في شركات الأعمال يهدف إلى مساعدة الإدارة في فهم واجبات ومسؤوليات الشركة وتحقيق التعاون بينهم من أجل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : اهداف الاتصال الداخلي و وسائله :

#### أولاً : اهداف الاتصال الداخلي :

إن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها، وهذا النجاح للاتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة إلى جمهورها، كما أن للاتصال الداخلي أهدافاً سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعمال فيها.

#### 1- أهداف الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

تساعد الإستراتيجية الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي.

كما يعمل هذا الأخير على إيصال آراء ووجهات النظر الإدارية للعمال، يمكن الإداريين من الاطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجاتهم، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما<sup>2</sup>:

1/ تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير ورجاله إن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 32-33.  
<sup>2</sup> - ديجريت، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص 515-516.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

2/ تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون وللإشباع المهني، ولهذا أهمية قصوى حيث إن هناك شواهد كثيرة تشير إلى إن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية.

### 2- أهداف الاتصالية بالنسبة للعمال:

تهدف من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل وزيادة المردود، كما أن تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت، وفي هذا الشأن نميز أربعة مجالات لتقديم المعلومات وهي كالاتي:

- معلومات عن قرارات المؤسسة.
- معلومات عن مستقبل المؤسسة.
- معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال.
- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة<sup>1</sup>.

هذه الأهداف الاتصالية تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، ولكن هناك أهداف أخرى كثيرة منها:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:

يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال أجزاء المؤسسة، وبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة<sup>2</sup>.

### - المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الإستراتيجية والتنظيمية، والتي تساعد هذه الأخيرة في:

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.

2-خيري جميل الخليبي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة، 1985، ص 32.  
<sup>2</sup> - Dominique beau et S.Daudel ,Stratégie d'entreprise , Paris, 1992 ,p10-11.

## الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

- توجيه الأفراد مهامهم وتعريفهم بواجباتهم المنتظرة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج اداءهم.

### اتخاذ القرارات:

إن وضع إستراتيجية اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لانه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها.

### \*التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الداخلي الأفراد على تبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم، مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون الا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها اهدافا محددة خاصة بالاستراتيجية الاتصالية والمفروض ان تكون متبعة داخل المؤسسة. كما يمكن تلخيص اهم الاهداف التي تسعى المؤسسة من خلال وضع استراتيجية للاتصال نذكر منها:<sup>1</sup>

- الصورة التي ترغب المؤسسة ان تكون عليها، أي ما تريد الوصول اليه.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل.
- تحديد الوسائل الاتصالية التي تستعملها.

ويتم وضع هذه الاستراتيجية وفقا لثلاث مراحل هي:<sup>2</sup>

### 1/مرحلة البحث:

تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها، وتقيم النقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه، والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية الملائمة لها.

### 2/مرحلة التفكير:

حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن

<sup>1</sup>-Pierre Grogory, Jean Marc Liliu, Marketing publicité, Bordonne , sept , 1994,p90.

<sup>2</sup> -A.S Maurech, op, cit, p24.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

منافسيها، من خلال منتوجاتها أو خدماتها، اتصالاتها، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

### 3/مرحلة التنفيذ:

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

وهذه الأخيرة تعتبر التجسيد الفعلي الخطة الاتصالية المتكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة.

ويعتبر إعداد خطة اتصالية مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في تحسين وتطوير الاتصال، وتكمن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط وتشجيع روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة.

والخطة الاتصالية تجمع كل المعلومات الخاصة بالأوساط التي تتفاعل في المؤسسة بحسب الأهداف المسطرة<sup>1</sup> تكمن أهمية الخطة الاتصالية في :

- التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع افاق جمهور المؤسسة.
- التأكد من إن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة لجمهورها، المصممة من اجله سواء كان داخليا العمال او خارجيا المتعاملين، والمناسبة كذلك لمرسلي الرسائل الاتصالية.
- تسمح عملية إعداد الخطة الاتصالية بإدخال عمليات جديدة يفرضها حدوث طارئ غير متوقع.

### ثانيا : وسائل الاتصال الداخلي :

تختلف كل مؤسسة عن الأخرى في استعمالها لوسائل الاتصال لكن الهدف واحد ألا وهو تحديد أو وضع استراتيجية مناسبة لضمان نجاح المؤسسة، سأحاول تسليط الضوء على أهمها:

<sup>1</sup> -Marie Hélène Westphalen, op.cit.p44.

### - وسائل الاتصال الشفهية:

تعد أسهل الطرق التي تلائم المؤسسات الصغيرة، حيث يمكن عقد اجتماعات على أسس فردية غير رسمية، أو على أساس جماعات الإدارة لنقل المعلومات وتحصل على الاستجابة في مؤسسة صغيرة، يمكن جمع أفرادها من خلال اجتماعات دورية. لكن كلما كبرت المؤسسة كان من الضروري تقسيم العاملين على وحدات متفرعة حتى يكون النقاش فعال<sup>1</sup> ومن أهم وسائله:

#### أ- المقابلة الشخصية أو الجماعية:

بالإضافة إلى سرعتها، تحقق وصول الرسالة المطلوب إيصالها ومعرفة ردود أفعال المتلقين كما انها تمكن من تعديل القرار وتوضيح التعليمات بصورة فورية تتلاءم مع الموقف بعد مناقشته.

لكن يؤخذ على هذه الطريقة تكلفتها، فهي تطلب انتقال الرئيس أو مجموعة المرؤوسين إلى مكان الاجتماع، وتتطلب من الرئيس قدرة على مواجهة الموقف.

#### ب- الهاتف:

من الوسائل الهامة جدا في الوقت الحاضر، كما أنه منخفض التكلفة، سريع ويتميز بالفعالية خاصة اذا كان هذا ما تطلبه الرسالة واستخدام هذه الوسيلة بحكمة يحقق قدرا كبيرا من الانتباه لا يمكن الحصول عليه بالكلمة المكتوبة، فالصوت له نبراته، حيث ان له تأثير قوي على المستمع.<sup>2</sup>

كما توجد وسائل شفهية أخرى كالمناسبات وفرص اللقاء والاحتكاك التي يكثر فيها تبادل وجهات النظر مثل:

- الأيام الدراسية حيث يشارك فيها كل أفراد المؤسسة.
- الأبواب المفتوحة على المؤسسة للعمال التي يتعرفون فيها على المديرية الأخرى التي لا يشتغلون بها.
- التظاهرات والمعارض الداخلية التي تدعم ثقافة العمال و تشعرهم بالانتماء للمؤسسة والافتخار بما ينتجونه.

1-كارل لانز، التوظيف وإدارة الافراد، ترجمة فؤاد هلال، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 1982، ص 166.  
1-عمرو ناغم،تنظيم و ادارة الاعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الاولى، 1982، ص 488.

### - وسائل الاتصال المكتوبة:

تعتبر من أهم الوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي للمؤسسة التي تلعب دورا كبيرا في إنجاح الإستراتيجية الاتصالية، وخاصة إنها تمكن من الاحتفاظ بالمعلومة والرجوع إليها، كما إنها تتميز بالدقة نذكر منها:

\*دليل العاملين وهو عبارة عن معلومات مختصرة لكل العاملين، تشرح لهم ما تقوم به المؤسسة (إمكانياتها، شروط التوظيف وقواعده).

\*الخطابات والنشرات والتقارير التي تستعمل بدرجات متفاوتة حسب نوع الرسالة وطبيعة المتلقين، وحتى يكون للخطاب اثر ينبغي ان يكون شخصيا ليس موجهها لرد معين بل لمجموعة، بحيث يشعر المستلم انه المعني من خلاله ومن ثم يجب ان تراعي مواضيع التي تثير اهتمام المتلقين وكذلك مراعاة ثقافتهم، خصائصهم، والنشرات نوع من الرسائل لكن حجمها يزيد عن المألوف، وتراعي مخاطبة العقل والقلب في إعدادها وإخراجها فتجذب المطلع وتحثه على قراءتها.

\*المجلات وهي وسيلة أخرى تعتمد الكلمات المكتوبة، والمجلات تهتم بالتقارير أكثر من الصحف اليومية لهذا يكون تأثيرها أعمق في نفوس المتلقين من العمال، كما أنها تملك إمكانيات اكبر في الإخراج واستخدام الصور والرسوم والألوان، وتخص المنشأة نفسها.

\*لوحة الإعلانات التي تستخدم الاتصال حيث يضعون اقتراحاتهم المكتوبة في علبة خاصة بهذا تعمل الوسيلة على تحسين سير العمل حين يؤخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار، كما تضيء جوا داخليا مريحا وذلك من خلال التعرف على آراء العمال.

### (3) وسائل الاتصال السمعية البصرية:

ظهرت للوجود بفضل عاملي التصنيع وتطور التكنولوجي وهي تعتبر تقنية جديدة أحدثت ثورة في ميدان الإعلام والاتصال.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

ولقد استفادت منها المؤسسة بإدخالها وإدماجها ضمن الوسائل الأخرى نذكر منها النشرة المتلفزة، أفلام الفيديو، الإذاعة المحلية<sup>1</sup>، غير أن الوسائل المتطورة لا نجدها إلا في المؤسسات الضخمة ذات مستو صناعي وتكنولوجي عاليين، وهي ترتبط أكثر بالبلدان المتقدمة، فهي وسائل تحتاج لإمكانات كبيرة وتكاليف باهظة، وغالبا ما تستعمل في المناسبات التي تصادف إحداثا مميزة.

وإضافة إلى هذه الوسائل المتعلقة بوضع استراتيجية اتصالية والتي أساسها توفر وسائل الاتصال الداخلي السابقة الذكر يمكن استخلاص أهم مراحل إعداد استراتيجية اتصالية ناجحة ومن بينها:

\*التشخيص وهو عبارة عن تحليل عام لوضع المؤسسة بدراسة كل جوانب لتقسيم الوضع وتشخيص حالة لمؤسسة قبل وضع استراتيجية.

\*دراسة المهمة وهو ترتيب كرونولوجي لكل العمليات المفروض إجرائها على الشكل التالي:

\* الأهداف المتبعة من طرف الإدارة.

\* المهام التي هي كل النشاطات المميزة التي تغطي مجموع سياسة الاتصال وهذه الدراسة تسمح بتحديد وضعية الاتصال مقارنة بباقي التقنيات المستعملة.

\* المكان والزمان أي الحدود الزمانية والمكانية للمهمة.

\*الافتراضات المحتملة أي الفرضيات التي تبعد الشك في الوضعية المستقبلية وهي افتراضات ضرورية موضوعية ويمكن تحقيقها والتحقق منها قبل اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

\*دراسة الصورة الكلية تتشكل الصورة الكلية للمؤسسة من الصور الذاتية والمرغوبة والموضوعية:

- الصورة الموضوعية وهي المؤسسة أو المنظمة كما هي، لمعرفة الصور

الموضوعية للمؤسسة نقوم بإحصاء وبطريقة شاملة ومطلقة لكل ما تقوم به.

- الصور الذاتية وهي رؤية المدراء والموظفين لوضع المؤسسة.

<sup>1</sup>-Fraçoiois Bever , L'entreprise communication de marché et méthodes de communication interne, Edition Laision ,p47.

<sup>2</sup>-A.S Maurech , Cour sur la communication de l'entreprise, Chargé de mission espace économique européen, 1997 ,p p24-28.

## الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

- الصور المرغوبة (المرادة): وهي الصورة التي يطمح المدراء في المؤسسة ايصالها لموظفيهم بإتباع خطة محددة مسبقا.

تتم دراسة الصورة الموضوعية بإجراء إحصاء كلي لنشاطات المؤسسة أو المنظمة، وكذلك يمكن قياس الصورة الذاتية بإجراء سبر آراء نستطيع فيه جمع آراء الموظفين حول المؤسسة فيها، أما الصورة المرادة فتتمثل في وضع خطة اتصال وكذا تنظيم الاتصالات الداخلية.

### المطلب الثالث : عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة :

يلعب الاتصال دورا هاما في كل مؤسسة، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنتقل داخل الهيكل التنظيمي كما إن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع استراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق استراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي:

#### \*العوائق التنظيمية:

وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.
- عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.
- عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.
- عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.
- عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عدو تحقيق الأهداف المرجوة.

#### \*العوائق النفسية والاجتماعية:

من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع استراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة:

## الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

- اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم للتعالى عل الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.
  - جمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك احتواءها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.
  - غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة.
- ولكن رغم كل العوائق المذكورة سابقا إلا أننا نستطيع القول أن وضع الاتصال وتجسيدها من خلال خطة اتصالية يجعلان من الاتصال كلا منظما ومدروسا.
- وبالتالي ضمان نسبة معتبرة من نجاحه، وأيضا تحقيق ممكن من الأهداف.
- ويمكن للاتصال أن يحقق نجاحا كبيرا داخل المؤسسة إذا تم ما يلي<sup>1</sup>:
- إعطاء الحرية الكاملة لجميع أفراد الإدارة والعاملين بمختلف مستوياتهم للتعليق على المواضيع المختلفة المتعلقة بعملهم وبمستقبلهم الوظيفي.
  - ضرورة شرح المبررات عند معينة من طرف الإدارة العليا وذلك قبل إصدار هذه السياسة فعليا (القرارات، الأوامر).
  - يجب تقديم إجابات واضحة لجميع الأسئلة والاستفسارات الصاعدة من طرف المرؤسيين.
  - يجب التركيز على وسائل الاتصال المباشرة لأنه يتيح للمرسل معرفة اثر رسالته على المستقبل من خلال الملاحظات وانطباعات الأخر.

### خلاصة:

إن ما يمكن استخلاصه من المحور الثاني هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك

1-فؤاد أبو اسماعيل، العلوم السلوكية في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، القاهرة، 1998، ص 305.

## الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة أو مؤسسة، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

فالمؤسسة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية.

لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة ذات طابع إنتاجي قد يؤثر على مردودها، لذا فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

### المبحث الثاني : الادارة التعليمية و اهميتها في الفكر التربوي :

ان الادارة التعليمية تعد من بين اهم الادارات في المؤسسات التربوية لما لها من مميزات التي تساعد المؤسسة التربوية خاصة في الاتصال الداخلي للمؤسسة لذلك نتطرق الى :

### المطلب الاول : مفهوم الادارة التعليمية و الادارة التربوية و مداولاتها:

#### اولا : مفهوم الادارة التعليمية :

ان الادارة التعليمية هي كل عمل منظم ومنسق يخدم التربية و التعليم و تتحقق من وراءه الاغراض التربوية و التعليمية تحقيقا يتمشى مع الاهداف الاساسية للتعليم, ان ادارة التعليم ليست عملية إشرافية تتولاها هيئة او سلطة معينة فحسب و لكنها تشمل اكثر من ذلك :

1- التنظيمات التعليمية وما يحتويها من اطارات للتعليم الذي ينظمها وحدة عضوية ديناميكية هي في واقعها احساس بالمسؤولية القومية بها تهدف اليه من تهيئة فرص العلم و التعليم للأجيال المتعاقبة و اعدادهم للحياة في مجتمعاتهم يسهمون في تطويرها و يتولون مقدراتها .

2- المناهج الدراسية و ما تشتمل عليه من برامج و أنشطة و طرائق تعليم و تدريب و هذه من وسائل تربية ابناء المجتمع .

3- هناك الحياة المدرسية بما تشمله و ما تهدف اليه من الكشف عن التلاميذ و قدراتهم و استعداداتهم و هذه ايضا من دعائم تقدم المجتمع .

4- اساليب تقويم العمل المدرسي و توجيهه و هذه ايضا لصالح ابناء المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صديقة احمد زكي ، دور الادارة التعليمية في تطوير المناهج ، دار المريخ للنشر ،سعودية، 1984، ص 36

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

و يعرف حميدان العبادي انها مجموعة العمليات التي يدار بها التعليم في مجتمع ما حسب ايدولوجية هذا المجتمع و فلسفته و ظروفه و اوضاعه و ذلك بتنفيذ السياسة المرسومة لتحقيق هذا التعليم من خلال الانشطة التعليمية المنظمة و المتنوعة التي تنفذها المؤسسات التعليمية المختلفة في ضوء الاهداف التربوية المنشودة.<sup>1</sup>

و يعرفها الدكتور عبد العزيز المعايطة بانها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة و ممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع و الفلسفة التربوية السائدة فيه . و الادارة التعليمية تعتبر مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الاهداف التربوية للامة المعلن عنها مسبقا و بهذا فان الادارة التعليمية وسيلة و ليس غاية<sup>2</sup>.

وقد مرت ادارة التعليم بمراحل تطور مختلفة، يقول احدهم انه كان محتوى الادارة التعليمية في الماضي لا يزيد على اقوال الاداريين الناجحين اما اليوم فقد اصبحت الادارة التعليمية تعنى بالبحث عن نظرية تفسرها كما اصبحت تعنى بنتائج البحوث التطبيقية ، ويمكن القول ان ادارة التعليم اصبحت علما من علوم الادارة العامة و علما من علوم ادارة التربية.<sup>3</sup> ومن خلال هذه التعاريف نرى بان الادارة التعليمية هي الادارة التي تعني تحقيق الاهداف كخطوة اولى يترتب عنها تحديد الوظائف التي تحقق هذه الاهداف ، يلي ذلك اختيار الافراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف .

### ثانيا : مفهوم الادارة التربوية :

- الإدارة التربوية هي تطبيق للإدارة العامة في المجال التربوي، وقد أصبحت علماً مستقلاً له كيانه المميز، ولقد تطورت الإدارة التربوية نتيجة للبحوث والدراسات في مجال العلوم الإنسانية وتأثرت بالأنظمة الاجتماعية والسياسية، والفلسفة السائدة في المجتمع، فالتربية والتعليم في أي مجتمع هو في الواقع نتاج لنوع الفلسفة السائدة في ذلك المجتمع، فتحديد مسارات المجتمع واتجاهاته الفكرية والاقتصادية وأصوله التاريخية والثقافية تحدد وتبلور أهدافه التربوية ومن ثم منطلقاته التعليمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حميدان العبادي ، استراتيجيات معاصرة في ادارة الصف و تنظيمه ، مكتبة الضامري للنشر و التوزيع ، سلطنة عمان ، 2005 ، ص 31

<sup>2</sup> - عبد العزيز عطا الله المعايطة ، الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2007 ، ص 44

<sup>3</sup> - محمد بن حمودة ، علم الادارة المدرسية: نرياته و تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص 44

<sup>4</sup> - يعقوب حسين ونشوان ، السلوك التنظيمي في الادارة و الاشراف التربوي ، مطبعة دار المنارة ، فلسطين ، 2001 ، ص 58

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

وهناك تعريفات مختلفة للإدارة التربوية نذكر منها ما يلي:

- عرفها عطوي بقوله: مجموع العمليات والإجراءات المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع<sup>1</sup>.

- وعرفها عابدين بقوله: "إن الإدارة التربوية بمفهومها الحديث وسيلة وليست غاية، وهي مجموعة عمليات متشابكة، وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة)، وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية، وتعنى الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية (المعلمين والموظفين والطلبة وأولياء الأمور)، وتنظيم العناصر المادية (الأبنية والتجهيزات والأثاث والأدوات والأنظمة والتشريعات)، وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات والمناهج والمقررات الدراسية والأنشطة)، ويؤكد المفهوم الحديث لها على التعاون والعمل الجماعي، وعلى ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها بعضاً<sup>2</sup>.

- ويعرفها عبد العزيز عطا الله على أنها علم و فن تسيير العناصر البشرية في اطار المؤسسات التعليمية ذات الانظمة و اللوائح التي تهدف الى تحقيق اهداف معينة بوجود تسهيلات و إمكانيات مادية في زمان و مكان محددين . كما تفهم الادارة التربوية على انها عملية توجيه و سيطرة على مجريات الامور في مجالات التربية و التعليم<sup>3</sup>.

و يعرفها محمد حميدان العبادي انها عملية او مجموعة عمليات منظمة يقوم بها مدير التربوي طبقا لعدد التشريعات المعمول بها بغرض توجيه عناصر العملية التربوية ( البشرية و المادية بشكل خاص ) نحو تحقيق اهداف تربوية<sup>4</sup>.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجدها وإن اختلفت صيغتها إلا أنها تركز على أن الإدارة التربوية عملية منظمة وقيادة رشيدة تقوم على وضع سياسات وأهداف التربية المستوحاة من فلسفة المجتمع.

<sup>1</sup> - عزت جودت عطوي ، الادارة التعليمية و الاشراف التربوي ، دار العلمية ، الاردن ، 2001 ، ص 11

<sup>2</sup> - محمد عابدين ، الادارة المدرسية الحديثة ، الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2001 ، ص 52

<sup>3</sup> - عبد العزيز عطا الله المعابطة، نفس المرجع ، ص 43-44

<sup>4</sup> - محمد حميدان العبادي ، نفس المرجع ، ص30.

ثالثا : مدلول الادارة التعليمية و التربوية :

المرجح ان الخلط بين هذه التعريفات يعود الى النقل عن المصطلح الاجنبي (Education) الذي ترجم الى العربية بمعنى التربية حيننا و التعليم احيانا اخرى و قد ادى هذا الى ترجمة المصطلح (Administrative Education) الى الادارة التربوية تارة و الادارة التعليمية تارة اخرى على انهما يعنيان شيئا واحدا . غير ان الذين يفضلون استخدام مصطلح ( الادارة التربوية) يريدون التماشي مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة (تعليم) على اعتبار ان التربية اشمل و اعم من التعليم و ان وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة . و بهذا تصبح كلمة الادارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية رغم ان الادارة التربوية تريد ان تركز على مفهوم التربية لا التعليم . وتعتبر الادارة التعليمية اكثر تحديدا ووضوحا من حيث المعالجة العلمية.<sup>1</sup>

المطلب الثاني :اهداف و مميزات الادارة التعليمية :

• اهداف الادارة التعليمية :

تهدف الادارة التعليمية الى تحقيق الاغراض التربوية ، ومن ثم فهي تعنى بالممارسة و طرق وضع الاغراض التربوية موضع التنفيذ، و مكن اهدافها ايضا اهتمامها بالعناصر البشرية و المادية ، فالعناصر البشرية تشمل الاساتذة و ز سائر العاملين و التلاميذ و اوليائهم ، اما الجانب المادي فيتمثل في الأبنية و التجهيزات و الادوات و الاموال الضرورية لتسيير الادارة التعليمية و انجاز المشروع التربوي المقصود.<sup>2</sup>

• مميزات الادارة التعليمية :

للإدارة التعليمية عدة صفات رئيسية نذكر منها :

- 1- ضرورة تماشيها مع الفلسفة الاجتماعية و السياسية للبلاد .
- 2- ان تتسم بالمرونة في الحركة و العمل و الا تكون ذات قوالب جامدة و ثابتة .
- 3- ان تكون وظيفة بمعنى ان تكييف الاصول و المبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف العملي و تغيير الظروف .

<sup>1</sup> - احسن لبصير، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الاساسية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2002، ص26-27.  
<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 27.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

4- ان تتميز بالكفاءة و الفعالية و بالاستخدام الامثل لإمكانياتها البشرية و المادية و النجاح في تحقيق الاغراض المنشودة من تربية النشء و مدى ما تحققة في مجال التدريس و التعليم<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : خصائص الادارة التعليمية :**

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة وغيرها ، فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل ميادين الإدارة ، مع هذا فإن الإدارة التعليمية لها بعض خصائصها المتميزة بها من حيث الأفراد و الوظيفة، ونذكر منها ما يلي :

**1- ضرورتها الملحة:**

فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية و الخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات وارتباط الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم و الحاجة إلى مواطن صالح تكون كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه ، بل أن ضرورتها أكثر إلحاحا من ألوان النشاط الآخر ، ويعتبر التعليم ومؤسساته من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها و النامي على السواء.

**2- المنظور الجماهيري:**

ونعني الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى، فبصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع الإنتاج الصلب مثلا يبعد كثيرا من حيث المنظور الجماهيري كما يحدث في المدرسة فما لا شك فيه أن إهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع، الأبناء وهذا الوجود المتميز للمدرسة والتربية له إشارة مترتبة على الإدارة التعليمية. والى جانب هذا نتعامل الإدارة التعليمية مع كثير من الأجهزة الإجتماعية الأخرى وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها.

### **3-تعقد الوظائف و الفعاليات:**

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة البنية والتعقد ومع عدم التقليل من تعقد أية مؤسسة، أو منظمة إنتاجية فإن الواضح أن عملية التدريس والتعليم تتضمن تعقيدا يفوق ما

<sup>1</sup> - احسن لبصير ، نفس المرجع ، ص 27-28

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية مثلا، وفي نفس الوقت قد تكون أقل تعقيدا بلا شك مما تتضمنه إدارة قسم العلاج النفسي مثلا، وإحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من تعقد العمليات تفوق المتوسط أو المعمل هذا التعقد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية والى جانب هذا فإن تعقد القيم الإجتماعية يجعل الإدارة التعليمية في موقف حرج، وكذلك تعقد الثقافات والإيديولوجيات.

### 4- لغة العلاقات الضرورية:

هنا أيضا نجد أن المستوى الفني أو لغة العمليات التعليمية وما تتضمنه من إحتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة، تمثل جانب آخر مميزا للإدارة التعليمية فهناك العلاقات بين المدرسين والمعلمين وبين التلاميذ بعضهم بعضا وكذا بين المدرسين، وبين الآباء و الأبناء وبين المديرين والمدرسين وهكذا وهي علاقات تتضمن تفاعلا معقدا يحدث يوميا، ويجب أن يسود الإحترام هذه العلاقات ويجب أيضا أن يكون هناك تمييز بين مجال الدراسة ومجال المنزل وبين المدرسة والمجتمع.

### 5- التأهيل الفني و المهني للعاملين:

تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في الميادين الأخرى من حيث ضرورة وجود هيئة في الموظفين المؤهلين تأهيلا فنيا، فالمعلمون يشترط فيهم مؤهلات وتدريب وإعراء مهني معين وكذا ضرورة حصولهم على شهادات، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تولي إهتماما كبيرا لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع. فهناك أمور مثل القيم المهنية وأحكام المعلمين ودقة الإتصال وغيرها تضيف أو تزيد من تعقيد الإدارة وتحتم عليها أن تتضمن درجة من الإعداد أو تأهيل مهني للعامل.

### 6-مشكلات القياس و التقييم:

من المفهوم أن المشكلات التقييمية على مستوى المؤسسات التعليمية هي أكثر صعوبة وتعقيدا من معظم المرافق الإدارية الأخرى، فكيف يمكن قياس التغيير في السلوك بطريقة مناسبة؟ وكيف يقاس التغيير في السلوك المعرفي أو المهاري أو الإتجاهات وغيرها؟ وما هو الميزان أو المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التربوية؟ وبالطلع هناك إجابات جديدة وشاملة لمثل هذه الأسئلة كلها على كل حال أكثر تعقيدا أو صعوبة في تنفيذها إذا ما قورنت

## الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

بحساب عائد مصنع لإنتاج الصلب مثلا . وهناك قوى معلمة في المجتمع ككل لها تأثيرها على شخصية التلميذ، هناك على سبيل المثال تأثير المنزل والمؤسسات الدينية والمجتمع بأكمله بمؤثراته الثقافية والحضارية مما يجعل قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة، الأمر الذي يجعل أيضا الإدارة التعليمية طابعا مميزا<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : وسائل الاتصال في الادارة التعليمية :

تعتمد الإدارة التعليمية الحديثة على نظام جديد للاتصال ، فالإتصال يعتبر ضرورة لا غنى عنها لنجاح لعمل في الإدارة التعليمية ومن أهم وسائله :

أ- التقارير : هي من الوسائل الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل المعارف و الأفكار و المعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى و تختلف باختلاف أغراضها و الهدف منها و يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية :

- أن تقتصر على المعلومات و البيانات الضرورية
- أن تلتزم الدقة و الموضوعية في إستخدام الألفاظ
- أن تكون لغة الحقائق و الأرقام و التواريخ و الأسانيد هي السائدة
- أن يكون متسلسلا و معروضا بطريقة منظمة و متكاملة تبرز المشكلة بوضوح و تظهر عناصرها و أبعادها .
- أن يكون في نقد إيجابي و بناء حين ينبغي أن يشير إلى العلاج و الإصلاح و أن يورد بعض التوصيات و التوجيهات .

ب- الاجتماعات : تلعب دورا هاما في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية للإشراف و التسيير الإداري . تكون ذات أثر فعال إذا ما أحسن توجيهها و تنظيمها ، حيث من خلال الاجتماعات تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء و تبادل الأفكار و الآراء و وضع الخطط و البرامج كما تسمح بتعرف المدرسين و الأساتذة على أحوال العمل في المؤسسة ، وهي بدورها يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية :

- أن تتناول موضوعات تهتم المدرسين و العاملين

<sup>1</sup> - نورة العايب ، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص أنماط التكوين ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2008/2007 ، ص 34-36

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

- أن يكون لكل إجتماع جدول أعمال يعد مسبقا و يشترك في إعداده كل أعضاء الجماعة التربوية وفي ترتيب أولوياته أيضا .
  - إختيار التوقيت المناسب للجمع .
  - إختيار المكان المناسب حيث يفضل عقده في حجرة واسعة و مريح و أن تكون جلسة الأعضاء وجها لوجه .
  - أن يحتفظ بمحضر دائم لتسجيل أطوار الإجتماع.
  - أن يرأس المدير أو أحد أعضاء الجماعة التربوية الإجتماع و أن يحسن تسيير الإجتماع و مناقشته .
- ج- المقابلات :** يستخدم العاملون في مجال الإدارة التعليمية المقابلة في الإتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الإتصال فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء و الآباء و التلاميذ ، كما أنهم يناقشون مع المدرسين و باقي العاملين بالمدرسة المشكلات و الخطط المختلفة و نستخدم كلمة مقابلة لوصف الإجتماعات التي تتم وجها لوجه ، و يجب أن تراعى مجموعة من الإعتبارات خلال إجراء المقابلة منها :
- إحترام و تقدير الشخص المقابل حتى تكون المقابلة ناجحة .
  - أن يظهر الشخص المقابل أن الإدارة تسعى لخدمة الآخرين .
  - أن يكون الهدف واضحا لدى الطرف المقابل .
  - أن تستخدم الجمل و المصطلحات التي تتلائم مع مستوى الشخص المقابل و إدراكه.
- د - السجلات :** أهمها سجل محاضر التنصيب ، سجل الدخول و الخروج ، سجل الأقسام ، سجل مجلس التوجيه و التسيير ، سجل مجالس التعليم ، مجالس الأقسام ، مجالس التنسيق الإداري ، سجل المكتبة الجمعية الثقافية و الرياضية ، الصحة المدرسية ، تدون فيها أشغال كل هذه المجالس و التوصيات و الإقتراحات و النشاطات التي تقوم بها .<sup>1</sup>
- هـ - الدفاتر :** منها دفتر النصوص ، دفتر المراسلة ، وهي وسيلة إتصال بين الأساتذة و الإدارة و هيئة التفيتش ، و بين الأساتذة و الإدارة و الأولياء .

<sup>1</sup> - محمد منير مرسي ، الادارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، مصر ، 1999 ، ص 226-230

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

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

ي - المجالس : وهي نوعان إدارية و تربوية :

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

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

- مجالس تربوية أهمها :

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

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

- مجلس القبول و التوجيه : يعقد في نهاية السنة لدراسة قبول و توجيه تلاميذ الجذوع

المشتركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الطاهر زرهوني، تنظيم و تسيير مؤسسة التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991 ، ص44

### الفصل الثالث : الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية :

من مميزات المجتمع الحديث أنه يحتوي على مجموعة من المؤسسات سواء الاجتماعية أو التربوية وهي تقوم بتنشئة الأفراد, ليكونوا أعضاء صالحين في المجتمع ومن تلك الأخيرة نجد المدرسة وهي المؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتلبية حاجة من حاجاته وهي كيان معنوي يتكون من مجموعة أفراد كل فرد له وظيفة التي يجب أن يقوم بها، ومركزه الذي يجب أن يشغله على أكمل وجه ولكي تؤدي المدرسة دورها المنشود يجب أن تتكامل وظائف أفرادها وتتحد في كل واحد ومن هنا يظهر دور و نشاط الاتصال الداخلي في هذه المؤسسات والذي يعمل على تعزيز التواصل مع المؤسسات التربوية التعليمية , سواء في البيئة الخارجية الداخلية لتبادل الخبرات و تطوير العملية التربوية وبناء صورة ذهنية جيدة لهذه المؤسسة.

**المبحث الاول : المؤسسات التربوية نطاقها و حدودها :**

**المطلب الاول : تعريف المؤسسة التربوية :**

هي إمتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها مهمة تربية و التعليم و التكوين العلمي وعلى هذا الاساس فان المدرسة هي الخلية الاساسية في المنظومة التربوية و تعد التربية باعتبارها استثمارا إنتاجيا واستراتيجيا من الأولوية الأولى للدولة التي تسهر على تجنيد الكفاءات والوسائل الضرورية للتكفل بالطلب الاجتماعي للتربية الوطنية والاستجابة لحاجيات التنمية الوطنية وهذا طبقا لأحكام القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04-08 المؤرخ في 23 / 01 / 2008 ، فهي مؤسسة عمومية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي يمنح فيها التعليم الثانوي و الأساسي قد تكون ثانوية أو متوسطة داخلية أو نصف داخلية أو خارجية مختلطة أو خاصة بالبنات فقط .

أما تعريفها من الناحية التشريعية :

فالمؤسسة التربوية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية تنشأ و تغلق بموجب مرسوم و تلغى بنفس الشكل وهي كباقي المؤسسات العمومية تخضع لقواعد المحاسبة العمومية لها حق الإكتساب و الملكية بواسطة مدير يعرف بالأمر بالصرف ومسير مالي يعرف بالمحاسب العمومي و هذا طبقاً لقاعدة فصل السلطة و ثنائية التنفيذ.<sup>1</sup>

- تمثل المؤسسات التربوية وسيطاً أساسياً بين المتعلم و عملية التعلم، لما لها من أدوار جدّ مؤثرة في سلوك النشء. و من الخطأ الشائع أن يظل بعض المشتغلين بالعمل التربوي يساوي بين هذه المؤسسات بما لها من سمات كلية كبرى و بين الوسائل أو الأساليب التربوية التي لا تمثّل سوى جزء يسير من البناء الكلي لتلك المؤسسات، وإن كان الناظم المشترك الأبرز بينها جميعاً هو العمل على مساعدة الناشئ و الأخذ بيده نحو تحقيق أهداف التربية، بيد أن بعض المؤسسات التربوية ترسم لها أهدافاً تربوية معلنة و غير معلنة حيناً، مدرّكة و غير مدرّكة حيناً آخر، مستعينة ببعض تلك الوسائل و الأساليب لتحقيق تلك الأهداف المؤسسية. أي أن الوسائل و الأساليب ليست بأكثر من أجزاء صغيرة محدودة- على أهميتها داخل تلك المؤسسات الكبرى، بحيث تمثل أدوات لها، لا أنها على ندىّ معها. و من هنا فلا بد من إعادة النظر في بعض المفاهيم التربوية، و مراجعة بعض المسلّمات، و منها هذا الاعتقاد بالترادف بين المؤسسات و الوسائل أو الأساليب، ذلك أن بقاءها على ذلك النحو من شأنه أن يسهم في إهمال أدوار المؤسسات التربوية، فالمؤسسات التي تقوم بعملية التربية مستمرة و دائمة حيث تبدأ بالأسرة و تمر بالمدرسة ثم بالمجتمع و تنتهي بنهاية الحياة.<sup>2</sup>

اما الدكتور محمد لبيب النجحي فيعرف المدرسة بانها مؤسسة اجتماعية انشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الاساسية ، و هي تطبيع افراده تطبيعا اجتماعيا يجعل منهم اعضاء صالحين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- مزيان الشيخ ، ميزانية المؤسسة التربوية ، المفتشية العامة -مقتش التربية الوطنية للتسيير المالي مقاطعة رقم 02 ولاية الجلفة ، ملتقى تكويني

لمسيري المؤسسات التربوية لولاية الجلفة 2011/11/15 بثانوية ابن خلدون عبد رحمان الجلفة ، الجزائر ، 2011 ، ص 3

<sup>2</sup>- هناء عبد الكريم محمد داود ، المؤسسات التربوية (الوظائف الاجتماعية للمدرسة ) ، تقرير تربص ، الجزائر ، 2008-2009 ، ص 2-3

<sup>3</sup>- محمد لبيب النجحي ، الاسس الاجتماعية للتربية ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1998 ، ص63.

هي مؤسسة عمومية لها الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. لها ميزانية التسيير و التجهيز تسيير حسب قوانين و ضوابط محددة بنصوص تشريعية واضحة يسيرها مدير و يساعده مجلس التربية و التسيير أو التربية و التوجيه و يعمل إلى جانبه فريق إداري . تعمل المؤسسة التربوية وفق المبادئ العامة لنظام التربوي . يرأس المؤسسة التربوية مدير يكون مسؤولاً عن التسيير الإداري و التربوي و هو الأمر بالصرف و هو يمثل المؤسسة في جميع الأعمال الخاصة بها و يعمل بالتنسيق مع مختلف المصالح و المجالس من أجل إدارة جيدة لشؤون المؤسسة التربوية<sup>1</sup> .

المؤسسات التربوية هي جميع المكونات البشرية أو المادية المحيطة بالإنسان والتي تؤثر في سلوكه ايجاباً أو سلباً، سواءً كان مخطط لها وتحكمها معايير ونظم مقننة، أو نشأ الانسان في محيطها وتأثر بها.<sup>2</sup> بناء على هذه التعاريف نستطيع ان نقول ان المؤسسات التربوية عبارة عن تنظيم اجتماعي مصغر وظيفته تلقين المعارف و الخبرات و تنشئة اجيال في اطار القوانين و العلاقات الادارية و الاجتماعية .

### المطلب الثاني : انواع المؤسسات التربوية :

ان المؤسسة التربوية في العالم عديدة و متنوعة و في بعض الاحيان متباينة ففيها المدرسة الام و المدرسة الملحقة و فيها الابتدائية الخاصة بالذكور و الخاصة بالبنات و المختلطة بين الجنسين ، و فيها المتوسطة ذات النظام الخارجي او النظام الداخلي او النصف الداخلي و فيها الان المدرسة التي احدثت تطبيقاً لإصلاح سنة 1976 و ملحقتها الثانوية و كذلك المدرسة الثانوية الموحدة .

و لكل نوع من هذه المدارس شعب و مرافق مناسبة ، ففي هذا المجال نجد في الجزائر ثلاث انواع من المؤسسات حيث تبدأ من المؤسسات الابتدائية ثم المتوسطات ثم الثانويات ، حيث هذه الاخيرة هي مجال الدراسة و التي ستقوم بدراستها بشكل مفصل و بكل جوانبها<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- فسيح براجع ، الدور الاجتماعي و التربوي للمقتصد في المؤسسة التربوية، مداخلة في الملتقى الوطني بمعهد ابن رشد - تيارت - ، الجزائر ، 2011 ، ص 2

<sup>2</sup>- محمد بن مبارك الفحطاني ، دور المؤسسات التربوية في تعزيز الأمن والسلامة بالمؤسسات التعليمية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية ، ص 8

<sup>3</sup>- الطاهر زرهوني ، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص11

### • المؤسسات الابتدائية :

هي مؤسسات تتميز بإجبارية التعليم و تعميمه على الاطفال البالغين سن الدراسة و هذا بفضل المدرسة الابتدائية التي اصبحت الاداة المفضلة لتوفير فرص التعليم لجميع الاطفال الجزائريين.<sup>1</sup>

### • المؤسسات الاكاديمية :

انشئت هذه المؤسسات بموجب قرار المرسوم 71-188 المؤرخ في جمادى الاول عام 1391هـ الموافق ل30 يونيو 1971 بعدما كان التعليم المتوسط تعليميا تكميليا تابعا للتعليم الابتدائي و التعليم التكميلي، ولكن بعد صدور المرسوم و بروز المتوسطات الى الوجود اتجهت العناية نحو المتوسطات، فأصبح التعليم المتوسط مستقلا فهو جدع مشترك للتلاميذ الذين يريدون الالتحاق بمرحلة التعليم الثانوي، ولقد وفرت له الإمكانيات الإدارية و التربوية والمادية التي زودت بها الثانويات التي أصبحت مخططة لتعليم المرحلة الثانية حيث تمتد الدراسة في التعليم المتوسط إلى 04 سنوات.<sup>2</sup>

### • المؤسسات الثانوية :

يعرف رابح تركي المؤسسة الثانوية أنها باختصار عبارة عن مدرسة ضخمة، تجمع في رحابها بين نوعيات مختلفة من التعليم بحيث تقدم لتلاميذها تعليما عام و تعليما تقنيا في وقت واحد وذلك بهدف إزالة الحواجز المصطنعة بين التعليمين النظري و العملي أو العملي و التكنولوجي .

كما أنها نظام يأتي امتداد للمدرسة الأساسية، وممر إجباريا نحو التعليم العالي من جهة ونحو الشغل المؤهل من جهة أخرى وينبغي أن يكون منسجما و متبلورا في مجموعة متناسقة تتحدد فيه الفروع وفقا لطبيعة الشروط الاقتصادية واحتياجات المجتمع المخططة ويعتبرها هذا التعليم معبرا مفتوحا على دنيا العمل ، حيث ظهرت عدة قوانين لهذه المؤسسات لتوظيف مديريها ، فطبقا لأحكام المرسوم رقم 68\_296 المؤرخ في 30 ماي 1968 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بمديري الثانويات و المعاهد "يوظف مديرو

<sup>1</sup> - الميثاق الوطني ، الجريدة الرسمية ، العدد7، الاحد جمادى الثاني 1406 هـ ، الموافق ل 16 فبراير 1986 ، ص 235-236

<sup>2</sup> - الطاهر زرهوني ، نفس المرجع ، ص 15

مؤسسات التعليم الثانوي من بين المترشحين البالغين من العمر 30 سنة على الأقل والمسجلين في قائمة التأهيل التي تعد سنويا بموجب قرار من وزير التربية الوطنية بعد استشارة اللجنة المتساوية للأعضاء.<sup>1</sup>

يشكل التعليم الثانوي العام والتكنولوجي المسلك الأكاديمي الذي يلي التعليم الأساسي الإلزامي. يرمي التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، فضلا عن مواصلة تحقيق الأهداف العامة للتعليم الأساسي، إلى تحقيق المهام التالية:

- 1- تعزيز المعارف المكتسبة وتعميقها في مختلف مجالات المواد التعليمية.
- 2- تطوير طرق وقدرات العمل الفردي والعمل الجماعي وكذا تنمية ملكات التحليل والتلخيص والاستدلال والحكم والتواصل وتحمل المسؤوليات
- 3- توفير مسارات دراسية متنوعة تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف الشعب، تماشيا مع اختيارات التلاميذ واستعداداتهم.
- 4- تحضير التلاميذ لمواصلة الدراسة أو التكوين العالي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : مكونات المؤسسة التربوية :

اعتبار أن المؤسسة التربوية كتنظيم اجتماعي ، فهي تتضمن مجموعتين من المكونات ، تتكامل وظيفيا لتؤدي المؤسسة التربوية وظيفتها الكاملة ،وتتمثل هذه المكونات في :

- 1- الأفراد : ويتمثلون في المدرسين ،والمتمدرسين، المدير، الناظر، المساعدون، العاملون بشتى وظائفهم، السكرتير أو السكرتيرة .... الخ، بمالها من خصائص ومؤهلات واستعدادات.
- 2 - العلاقات الاجتماعية: وتتمثل في علاقة التلاميذ بعضهم ببعض، علاقة المدرس بالتلاميذ ، علاقة الأساتذة والمعلمين بعضهم ببعض ، علاقة المعلم أو علاقة الأستاذ بالمدير ،التلميذ بالإدارة ... الخ.<sup>3</sup>

3- الأبنية والأساليب الفنية : وتشمل الأقسام والإدارة والساحة وقاعات الرياضة ، المكاتب الرئيسية ، المطاعم ، كاتب الخدمات الاجتماعية و السيكولوجية ، مكاتب الحسابات و النقل

<sup>1</sup>- الطاهر زرهوني ، نفس المرجع ، ص 31

<sup>2</sup>- النشرة الرسمية للتربية الوطنية ، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08-04 المؤرخ في 23 جانفي 2008 ، الجزائر ، 2008 ، ص53

<sup>3</sup>- مراد الزعيمي ، التنشئة الاجتماعية ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007، ص 125

، المكتبة... إلخ ، ويستحسن أن تكون هاته المكاتب بعيدة عن قاعات الدراسة لعدم تشويش انتباه التلاميذ.<sup>1</sup>

**4- المنهاج :** وتضم الأهداف التربوية والمبادئ و البرامج التعليمية ، و الأساليب و الوسائل ، بحيث تكون هاته المناهج تحتوي على مقررات و برامج تعليمية مستندة من ثقافة المجتمع و فلسفته ، كذلك وفقا لمبادئ الدولة التي تقوم عليها.

**5- المراكز و الأدوار:** بحيث يحتل كل فرد من أفراد المدرسة مركزه الخاص به و الدور الملتزم به ، بحيث يحتل المدير مكانة عالية بالنسبة للأفراد الآخرين و عليه بالنسبة للمدرس فعليه أن يقوم بدوره على أكمل وجه ، ولا يقتصر عمله على نقل المعارف و المعلومات فحسب وإنما يقوم بعملية التربية أيضا ، و أما دور التلاميذ فعليهم بالطاعة و الاحترام .. إلخ.

**6- النظام :** ويضم قواعد الضبط ، و للمدرسة نظامها الخاص بها على غيرها.

**7- الرموز و السمات :** وتتمثل في اسم المدرسة ، العلم الوطني ، المستويات الدراسية ، الألبسة ، الشكل الفيزيقي للمدرسة... إلخ.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع : أهمية المؤسسات التربوية :

ان للمؤسسة أهمية كبيرة في تأهيل التلميذ للمستقبل و تتمثل هذه الأهمية:

- توسيع علاقاته الاجتماعية من خلال تفاعله مع جماعة من التلاميذ و جماعة جديدة من الكبار و هم المعلمون و الاساتذة.

- توسيع دائرة تفاعلاته في العالم الخارجي مكن خلال الخبرات التعليمية التي يكتسبها و يستخدمها مع انواع من القيم و المثل التي تؤثر شعوريا او لا شعوريا في سلوكه و عاداته عندها يتعلم و يكتسب التلميذ المزيد من المعايير الاجتماعية.

- يتعرف على معاني الحقوق و الواجبات و الانفعالات و التوفيق بين حاجاته و حاجات غير.

- اكساب التلميذ مجموعة من العمليات الاجتماعية كالتعاون و التنافس مع رفاقه.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، التربية و المجتمع دراسة في علم اجتماع التربية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2005 ، ص 68.

<sup>2</sup> - مراد زعيبي ، مرجع سابق ، ص 125

- اكتساب معايير و قيم خلقية عن طريق القدوة و اشتراكه في ممارسات تساعده على تعلم انماط من السلوك السوي.
- يتعلم دورا اجتماعيا يمكن ان يمارسها فضلا عن اتاحتها الفرص لممارسة ادوار جديدة تتناسب مع نضجه و بذلك يتفاعل مع معلميه.
- يكتسب التلميذ دورا ايجابيا في تعلم الاتجاهات و المفاهيم المتعلقة بالنظام المدرسي و الاجتماعي و العقائدي و الاقتصادي فيزداد وعيا بالطريقة التي ينبغي ان تعمل بها النظم الاجتماعية المختلفة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية :

يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية العامل الرئيسي في نجاح الادارة التعليمية فهي التي تعتمد عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل و الانتاج وبالتالي التحديد في فشل او نجاح اهداف هذه المؤسسة ، و لذلك فنرى ان المؤسسة التربوية تحتاج الى اتصال داخلي فعال حيث يتم نقل الرسائل و المعلومات بين الافراد الناشطين في تلك المؤسسة .

و بالتالي فان هذا المبحث نتحدث فيه عن الاتصال في الادارة التربوية و انواع و اتجاهات الاتصال الداخلي للإدارة و ايضا العلاقات الداخلية في الادارة التربوية .

### المطلب الاول : الاتصال في الادارة التربوية ( عناصره و شروطه ) :

ان عملية الاتصال تلعب دورا فعالا في الادارة التعليمية ن و هي من المكونات الرئيسية للعملية التربوية و الادارية ، و تبرز اهميتها في انها تسعى الى تحقيق اغراض معينة ، و اهداف محددة ، يكون اساس تحقيقها الافراد الذين يعملون بها ، و ينتمون اليها ، و عملية الاتصال هي الوسيلة التي تربط بينهم ، و تساعد الافراد على معرفة ما يدور داخل المنظمة و خارجها ، و على فهم اغراضها و الواجبات التي يجب ان تقوم بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- معن خليل عمر ، التنشئة الاجتماعية ، دار الشروق ، الاردن ، 2007 ، ص 173

<sup>2</sup>- احسن لبصير ، نفس المرجع ، ص 124

### 1- عناصر الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية :

هناك عدة عناصر التي يتم بها الاتصال :

#### المرسل :

هو الشخص او الجهة التي توجه منها الرسالة او المعلومات<sup>1</sup> ، و يعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال، وهو الفرد (الأفراد) الذي يؤثر في الآخرين بشكل معين، وهذا التأثير ينصب علي معلومات أو اتجاهات أو سلوك الآخرين، ويتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم؛ لذا يكون لدي العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والمعلومات والأهداف إلي جانب أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال ذاتها، ويأخذ المرسل أشكالاً أو أدواراً كثيرة منها:

- **المعلم أو المحاضر:** وهو مرسل الرسالة، والتي يكون مضمونها المادة التعليمية أو الثقافية ويشكل عام فالعملية التعليمية أو التدريبية في حد ذاتها هي عملية اتصال.
- **المؤلف أو الكاتب:** سواء أكان للكتاب أو المقالة أو أية مادة علمية أو ثقافية أو إعلامية.
- **المتحدث عبر الإذاعة أو التلفزيون :** سواء أكان مديعاً أم شخصية اجتماعية أو سياسية أو علمية<sup>2</sup>.
- **المستقبل :**

يمثل المستقبل او المتلقي في العملية الاتصالية احد العناصر الهامة التي تقوم بها هذه العملية ، ويشار للمستقبل (لمن) يرسل الإرسال وهو الهدف الذي تحاول عملية الاتصال الوصول إليه لكي تؤثر فيه بالإضافة إلى انه يؤثر فيها بما يقوم به من مشاركة فعالة وتفاعل، فالالاتصال يعتبر عملية التي تتم بهدف توصيل الرسالة إلى المستقبل، لكي يتأثر بها ويشارك فيها ويتفاعل معها بأي شكل من الأشكال الموافقة او الرفض و الاعتراض<sup>3</sup> .  
و هناك عدة عوامل تؤدي الى فهم الرسالة او عدم فهمها منها :  
- اللغة المشتركة و المفهومة بين المرسل و المستقبل .

<sup>1</sup> - احسن لبصير ، نفس المرجع ، ص 125

<sup>2</sup> - اسامة محمد السيد و عباس حلمي الجمل ، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع ،مصر، 2014، ص47-48

<sup>3</sup> - عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2001 ، ص 59-60

- درجة الانسجام و التجانس بين المرسل و المستقبل .
- ثقافة المستقبل و معرفته و خبرته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته.<sup>1</sup>
- الوسيلة :
- هي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، مثل : اللغة اللفظية ، والاشارات ، و الحركات ، والصور و التماثيل ، و السينما وغيرها من ميادين الاتصال.<sup>2</sup>
- و اختيار الوسيلة يعتمد على حسب الافراد و عملية الاتصال و موضوعها ، ومن اهم وسائل الاتصال :
- وسائل مكتوبة: مثل الكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة، والصحف والمجلات ..... الخ.
- وسائل شفوية مباشرة: وتعني الكلام و التحديات المباشر بين المرسل والمستقبل، كالمحاضرة التي يلقيها المعلم، ويضمنها في رسالته التدريسية، أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل توصيلها إلى المستقبل.
- وسائل مسموعة ومرئية: وتتمثل في المذياع والتلفزيون. وسائل إلكترونية حديثة: تشمل المحطات الطرفية للحاسب والبريد الإلكتروني أو وسائل وقنوات الكترونية حديثة كالإنترنت.
- وهذا يوضح ارتباط الرسالة بموضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها وتوصيلها؛ لذا فالقرار الخاص بتحديد محتوى الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة التي ستنقل الرسالة من المرسل إلي المستقبل.<sup>3</sup>
- الرسالة :

تتمثل في المعاني والكلمات التي يرسلها المرسل إلى المستقبل، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب بالكتابة هي الرسالة، وحينما نرسم فالرسم أو الصورة

<sup>1</sup> - اسامة محمد السيد و عباس حلمي الجمل ، نفس المرجع ، ص 55

<sup>2</sup> - جودت عزت العطوي ، نفس المرجع ، ص 93

<sup>3</sup> - اسامة محمد السيد و عباس حلمي الجمل ، نفس المرجع ، ص 53

هي الرسالة، وحينما نلوح بأيدينا فإن حركات ذراعنا هي الرسالة، وبذلك يمكن تعريف الرسالة فيما يلي:

- المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل.
  - الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه.
  - محتوى فكري معرفي يشمل عناصر المعلومات باختلاف أشكالها سواء أكانت مطبوعة أو مسموعة أو مرئية.<sup>1</sup>
- ولضمان استجابة المستقبل الرسالة يجب أن يُراعى الشروط الألية عندما تقوم في إعدادها:
- 1- يجب أن نقوم بتصميم الرسالة بصورة التي تجذب انتباه المستقبل كي نضمن نجاح عملية التفاهم والأصل التي من الصعب أن تحدث إذا كان المستقبل مشغول وغير منتبه إلى الرسالة، وهذا يعني أن على المرسل مراعاة الأمور الآتية لضمان انتباه المستقبل الذي نتحدث عنه إلى رسالته وبالتالي إلى فهمها.
  - أ- ما هي حاجة المستقبل إلى الموضوع الذي تطرحه الرسالة، فمثلا التحدث مع المعلمين عن أهمية أساليب التدريس ووسائل الإيضاح لها تأثير أكبر من التحدث إليهم عن الزراعة ومشاكلها والأمراض التي تحدث فيها.
  - ب- صياغة الرسالة بأسلوب يحتوي على مثيرات التي تضمن الاستمرار في الإنتباه عند المستقبل وتشوقه بصورة دائمة لمتابعة الرسالة مثل طرح الأسئلة والمواضيع المناسبة خلال عملية الإتصال وإرسال الرسالة.
  - ج- اختيار المكان المناسب لاستقبال الرسالة وهذا بطبيعة الحال يتعلق بطبيعة ونوعية الاتصال والموضوع الذي نريد القيام به. مثل اختيار المختبر اللغوي لتعلم اللغة والمختبر للقيام بالتفاعلات الكيميائية أو الملعب للقيام بالتمارين الرياضية المختلفة. د- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة فمثلا وقت الدرس أنسب وقت للقيام بالتعليم والتعلم الصفي.
  - 2- يجب أن يقوم المرسل بصياغة رسالته بصورة تتناسب المستقبل حيث لا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها ذلك المستقبل التي نوجه إليه الرسالة وهذا يعني أن المستقبل يجب أن يكون قادراً على الربط بين الرمز ومدلوله والخبرة الحقيقية أو الشيء الملموس

<sup>1</sup> - اسامة محمد السيد و عباس حلمي الجمل ، نفس المرجع ، ص51

المتعلق بالرمز حتى يفهم الرسالة لذلك تعتبر عملية الاهتمام باختيار الرموز التي تنقل الرسالة إلى المستقبل إحدى الشروط الرئيسية لنجاح عملية الاتصال.

3- يجب أن تثير الرسالة في المستقبل شعوراً بحاجة إلى موضوع الرسالة، ليس هذا فحسب، بل يجب أن تعطي اقتراحات وطرق لكيفية سد هذه الحاجة بما يتفق ويتناسب مع الظروف المحيطة به.<sup>1</sup>

### 2- شروط الاتصال في المؤسسات التربوية :

لا تتم عملية الاتصال و لا تتحقق الغرض منها الا اذا توفرت لها شروط التالية :

- **الوضوح :** يجب ان تكون الرسالة او مضمون الاتصال واضحا حتى يتمكن المستقبل من فهمه ، وبالتالي يوفر له القدر الاكبر من الفائدة ، و يتيح له الفرصة في تنفيذ عملية الاتصال و التقيد السليم بما يؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة .
- **البساطة :** ان يتم الاتصال بشكل مبسط ، خال من التعقيد ليتسنى للرسالة او الموضوع الوصول الى مستقبله في اقصر وقت ممكن ، ليتم العمل بمضمون الرسالة ، او الموضوع او العلم به .
- **سلامة الوسيلة :** وهي من اساسيات عملية الاتصال ، فاذا كانت الوسيلة سليمة خالية من العيوب امكن ان يصل مضمون الاتصال بدقة ، وفي مستوى ادراك المستقبل لئلا تسفر بصورة خاطئة او غامضة او مغايرة لما يقصد او يهدف اليه الاتصال .
- **عدم التعارض :** قد تستخدم اكثر من وسيلة في عملية الاتصال ، و بالتالي يجب الحرص على الا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل ، بل ينبغي ان تكون متفقة في الغرض و الكيفية التي يتم بها الاتصال .
- **الملائمة :** يجب ان يكون الاتصال ملائماً من حيث الهدف ، ومن حيث التوقيت ، ومن حيث التنفيذ .<sup>2</sup>

**المطلب الثاني : انواع و اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية :**

### 1- انواع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية :

<sup>1</sup> - عمر عبد الرحيم نصر الله ، نفس المرجع ، ص 67-68

<sup>2</sup> - احسن لبصير ، نفس المرجع ، ص 125-126

هناك نوعان للاتصال وهما :

**اولا : الاتصال الرسمي :**

ويتم في إطار بناء تنظيمي يحدد قنواته واتجاهاته ومن أشكال هذا الاتصال :

1- **الاتصال من أعلى إلى اسفل :** ويعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات

والتوجيهات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين .

ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها ولمسؤولياتهم من أجل

تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم له . ويمكن أن يتم من خلال

المواجهة والتفاعل اللفظي أو التعليمات الخطية أو الشرح والتوضيح والنشرات و التعاميم و

الاعلانات و التقارير.

2- **الاتصال من اسفل الى اعلى :** ويشير الى مايرسله المرؤوسون الى مديرهم من تقارير

حول اعمالهم ومهامهم و مشاكلهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة ، وتكمن أهمية هذا النوع من

إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات كما أنه يساعد رجل

الإدارة على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتفاذي نشوء المشاكل . لكن مع الأسف

هناك حوائل لمثل هذه الاتصال مثل انعزال رجل الإدارة وعدم رغبته في هذا الاتصال إلى

أعلى. ويتطلب الاتصال المناسب إلى أعلى أن يكون رجل الإدارة متعاطفاً مع النقد متقبلاً

له وأن يكون مخلصاً في جهوده لفهم وجهة نظر الآخرين ، ويجب أن يكون مخلصاً في

جهوده، لفهم وجهة نظرهم. ويجب أن يكون صبوراً ومنصتاً موضوعياً.

3- **الاتصال الأفقي :** ويحدث بين اثنين أو أكثر من أفراد المؤسسة ممن هم في نفس

المستوى التنظيمي كاتصال المديرين فيما بينهم أو المشرفين أو رؤساء الأقسام ، أو المعلمين

ومن المهم في المؤسسات التعليمية أن توفر قنوات الاتصال بين المدرسين الذين يقومون

بتدريس نفس المادة أو بالتدريس في نفس الصفوف وكذلك بين مدراء المدارس بعضهم

بعضاً، فالالاتصال الأفقي يساعد أو يشجع على تدفق المعلومات والأفكار بين الأعضاء

العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة سواء اكانوا في مدرسة واحدة أم في مدارس

منفصلة .

### ثانيا : الاتصال غير الرسمي :

ويتم خارج اطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية فيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية ، ويحدث في كل الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشكليات التواصل الرسمي. ويقوم هذا النوع من الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمركز مع الرغبة في عدم تجاهل ذلك أيضاً.

وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافاً للمؤسسة نفسها، ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانس أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية واتجاهات العاملين ويساعد هذا الاتصال على معرفة معلومات وأفكار مهمة قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية. ويساعد أيضاً على تنمية الروابط والصدقة والعلاقات الإنسانية الحسنه بين اعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2- اتجاهات سير الاتصال في المؤسسة التربوية والتعليمية:

تتعدد اتجاهات سير الاتصال في المؤسسة التربوية والتعليمية علي المستويات التالية :

- **على مستوى المجتمع:** تقتضي النظم المفتوحة التداخل والتبادل بين الحدود بما تتضمنه من مدخلات وعمليات ومخرجات في إطار عمليات التفاعل بين المدرسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، حيث يعمل على زيادة تدفق المعلومات فيما بينهما لتحديد شخصية التنظيم ودرجة التناسب بين قدراتها ومتطلبات المجتمع، هذا إلى جانب أن نوعية المعلومات التي يتلقاها التنظيم تحدد مسار الأهداف المحددة من التنظيم أو تعديلها، وهذا ما يطلق عليه أو يسمى التغذية الراجعة.

- **على مستوى المؤسسة:** تفرض طبيعة التنظيم الهرمي للوظائف وما يستتبع ذلك من مسؤوليات ومهام وواجبات وجود شبكة اتصالات على كافة المستويات بما يؤدي لسهولة تدفق المعلومات بين الوحدات والمستويات التنظيمية في المدرسة، حيث يرتبط وضع السياسات وصناعة واتخاذ القرار بكفاءة ودقة المعلومات التي تساعد على صياغة

<sup>1</sup> - عزت العطوي ، نفس المرجع ، ص 96-97

السياسات الإجرائية واتخاذ القرارات الحكيمة لتوظيف عملية الاتصال المد كأداة تعمل بناء على عدة محاور وظيفية هادفة، وتتخذ عملية الاتصال اتجاهين على مستوى التنظيم المدرسي ، هما الاتصال الصاعد و الهابط .

- **على المستوى الفردي:** ويتركز حول سلوك الفرد في عملية الاتصال المدرسي، والذي يتخذ عدة اتجاهات منها كتابة التقارير، ومناقشة الأهداف، والحوار مع الأقسام الأخرى، وحضور الاجتماعات ، وفيما يلي توضيح لدور المدير ومركزه في الحصول على المعلومات عن طريق عملية الاتصال.

• المدير كمراقب للأحداث: يحصل المدير على المعلومات عن طريق الأصدقاء، الزملاء، الخبراء، المرؤوسين، مركز المعلومات والبحوث.

• **المدير كمركز أعصاب:** ويكون دوره هنا موزيع معلومات للمرؤوسين من المعلمين وكافة العاملين في المؤسسة التعليمية والتربوية، ويكون المدير كمتحدث رسمي عن كافة العاملين، ومركز اتصال بالهيئات الخارجية، ويكون متخذ قرار فيقوم بوضع الخطط لتحديد الفرص والإمكانات المتاحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : انواع العلاقات الداخلية في المؤسسة التربوية :

لمدير المؤسسة دور أساسي في ازدهار العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية وعليه فهو دوما يسعى إلى توفير الجو الملائم للجميع، ليتمكنوا من أداء مهامهم في يسر وسهولة، ويحفزهم على العمل بإقبال وحماس، كما يتوجب عليه إتباع أسلوب الإقناع و النضج و التحلي بالحكمة والصبر ورحابة الصدر ورجاحة العقل وإعطاء المثال في نفسه للانضباط والمواظبة والتحلي بالصفات الحميدة، والتفاني في العمل والتواضع و اللين بعيدا عن التسلط و الهيمنة و حنكته في توزيع المسؤوليات و إحساسا للفاعلين بعظمتها، مع الموافقة بين تطبيق القوانين ومدونة العلاقات الإنسانية دون أن تطغى تلك العلاقات على حسن أداء المهام

<sup>1</sup> - اسامة محمد السيد و عباس حلمي الجمل ، نفس المرجع ، ص 117-118

و القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة ، ومن بين العلاقات الداخلية

منها :

### • مع المقتصد :

مما لا شك فيه أن للمقتصد أهمية كبيرة داخل المؤسسة التعليمية لما له من دورا رائد في توفير الظروف والإمكانيات المساعدة للعمل التربوي، توفير الشروط المناسبة لتمدرس التلاميذ في جميع المجالات، فهو يمارس مهامه تحت سلطة مدير المؤسسة ويخضع لرقابة السلطات الوزارية والوصايا و مجلس المحاسبة، وذلك طبقا للقرار الوزاري 829 المؤرخ في 1991/11/13 المحدد لمهام المقتصدين .

### • مع مستشار التربية :

يعتبر مستشار التربية في المؤسسات التعليم الاساسي المساعد الايمن للمدير ، وفي مؤسسات التعليم الثانوي و التقني يحل المستشار الرئيسي للتربية محل نائب المدير للدراسات عند غياب هذا الاخير ، وذلك بحكم دوره المهم ضمن فريق الاداري وما يلعبه من دور اساسي في حياة المؤسسة لفرض النظام و الانضباط و مراقبة مواظبة التلاميذ و الاساتذة ، كما يقوم بالإشراف على المساعدين التربويين و متابعتهم و الذين تبقى علاقتهم بالمدير عن طريق مستشاري التربية و نائب المدير للدراسات .

### • مع مستشار التوجيه :

باعتبار مستشار التوجيه المدرسي و المهني يخضع إلى سلطة مركز التوجيه والمدرسي و المهني ويمارس نشاطه في مؤسسة تعليمية تحت إشراف مديرها وبتعاون مع أعضاء الفريق الإداري والتربوي ، فهو بذلك همزة وصل بين المؤسسة و مركز التوجيه المدرسي و كذا بين إدارة المؤسسة التعليمية و التلاميذ.

إن دور مستشار التوجيه المدرسي يكمن في الاستقصاء في نتائج التلاميذ وتقويم مردود

نتائج المؤسسة وتحسينه، وبذلك دوره لا يقل أهمية عن دور أعضاء الفريق الإداري بالمؤسسة، إذ يقدم حصيلة عمله للمدير في متابعة المسار المدرسي للتلاميذ قصد تحسين ظروف عملهم، والحد من التسرب المدرسي ، يعمل بالاحتكاك بالتلاميذ لإعلامهم تنظيم

حملات إعلامية حول الدراسة والحرف وعالم الشغل وكذا في اختيار التوجيه في الجنوع المشتركة. ومن هنا لا بد للعلاقة السائدة أن تخضع لروح المسؤولية و التعاون.

### • مع الاساتذة :

نظرا للدور الذي يقوم به الأستاذ في تربية وتكوين التلاميذ، وما يتطلبه من توفر للشروط المادية، المعنوية والحسية قصد تحقيق الأفضل، يتوجب على المدير أن يسهر على توفير أحسن الظروف الملائمة لعمل الأساتذة في جو من التفاهم و التشاور و التعاون و الاحترام المتبادل كما أن لمدير المؤسسة دورا هاما في عملية التوجيه الفني.

### • مع بالتلاميذ :

باعتبار التلميذ هو المحور الأساسي في العملية التربوية للمؤسسات التعليمية، مما يستدعي اهتمام الجميع به وعلى رأسهم المدير كونه المسؤول الأول في المؤسسة، لولاه لما وجد هو وغيره من الأعضاء الفاعلين لذا يتوجب عليه أن يسهر على تربيتهم تربية حسنة، أن يسهر على مواظبتهم وسلوكهم داخل المؤسسة وذلك بزيارتهم في الأقسام والاستماع إلى انشغالاتهم و تحفيزهم، مدهم بالدعم المادي والمعنوي قصد إشعارهم بأنه حريص على مصلحتهم كما يعمل على زيارتهم في قاعات المداومة والذاكرة والمطعم والمرقد، كما أن للمدير علاقة بالتلاميذ لا تقل أهمية عن سابقتها وتتمثل أساسا في مجالس الأقسام ومجالس القبول والتوجيه، من خلال مختلف نوادي الأنشطة الثقافية والرياضية .

### • مع الفرع النقابي :

الفرع النقابي صاحب التمثيل القانوني للموظفين و الأساتذة و العمال داخل المؤسسة التعليمية و المعتمدة رسميا له حق الممارسة النقابية في القضايا الاجتماعية و المهنية، وعلى المدير أن يسهل عمل هذا الفرع النقابي في إطار القانون بتوفير الشروط الملائمة لنشاطه خدمة للمصلحة العامة، بتوفير قاعة لاجتماعاتهم عند الضرورة بعد الموافقة عليها و خارج أوقات العمل طبقا للمادة 15 من القرار 778 الخاص بنظام الجماعة التربوية.

## الفصل الثالث : الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية

---

ولا بد للمدير أن يلعب الدور الأساسي في أسلوب الإقناع و الحوار و التعامل الحسنى معتمدا في ذلك على النصوص القانونية و إشعار السلطات السليمة عند الاقتضاء<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- رشيد اورليسان ، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي (العام و التقني) ، قصر الكتاب ، الجزائر ، 2000، ص 88-92

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لفاعلية الاتصال الداخلي في العملية التعليمية في المؤسسات التربوية  
ثانوية قارة طين نموذجاً :

المبحث الاول : عرض عام لثانوية قارة الطين :

المطلب الاول : نشأة الثانوية :

ثانوية حي قارة الطين هي: مؤسسة تربوية تعليمية، أنشئت سنة 2008 وقد تم افتتاحها يوم 2009/09/03م تقع في بريان تابعة لولاية غرداية والتي تعد عنها بـ45 كلم وهي تتربع على مساحة إجمالية قدرها 7851م<sup>2</sup> منها 3714م<sup>2</sup>.  
إن هاته المؤسسة التي نحن بصدد دراستها تمتاز بتوفير جيد لمعظم الهياكل المطلوبة لصالح المتعلم وهاته الهياكل موزعة كالآتي:

- قاعات التدريس: 24 قاعة
- مكاتب إدارية : 09 مكاتب
- مكتبة : 01
- المخابر : 04 مخابر
- المدرج : 01 مدرج
- قاعة الأساتذة :
- قاعة الرياضة : 01
- المطبخ : 01

التأطير الإداري لهاته المؤسسة فالمناصب المفتوحة (36 منصب) والمشغولة حالياً (23 منصب) بحيث نلاحظ أن (13 منصب) شاغر....

ومما لا شك أيضا التأطير التربوي للمؤسسة وما يقدمه الأساتذة من جهود معتبرة فهي تحتل المراتب الأولى في شهادة البكالوريا، فعدد المناصب المفتوحة (51 منصب) كلها مشغولة كما يبين الجدول التالي:

التأطير التربوي (الأساتذة)															السنة	
التربية البدنية	تسيير واقتصاد	هندسة الطرائق	هندسة مدنية	هندسة كهربائية	إعلام آلي	ألمانيا	إنجليزية	فرنسية	تاريخ وجغرافيا	فلسفة	أدب العربي	علوم إسلامية	علوم طبيعية	فيزياء		رياضيات
03	02	01	01	01	02	01	05	05	04	02	06	02	05	06	06	2017

جدول 1: التأطير التربوي (الأساتذة)

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

وكما ذكرنا مسبقا تلك المعلومات المتعلقة بجانب التأطير الإداري والتربوي فكلاهما مبني على تواجد العنصر الأساسي للمنظومة التربوية والمتمثل في التلميذ ومنه جدير بنا أن نقدم تعداد التلاميذ والأفواج كما يبينه الجدول التالي:

تعداد التلاميذ والأفواج			
السنة	المستوى	عدد الأفواج	عدد التلاميذ
2017	1 ثا	10	188
	2 ثا	07	227
	3 ثا	07	208
المجموع			623

جدول 2: تعداد التلاميذ والأفواج

### المبحث الثاني : وسائل الاتصال الداخلي للثانوية :

لديها ثلاث وسائل الاتصال تستعملها المؤسسة بين المؤسسات الأخرى و مديرية التربية للولاية وهي:

1. الأنترنت عبر البريد الإلكتروني

2. الفاكس

3. الهاتف

اما داخل المؤسسة فتستعمل الاجتماعات و ايضا لوحات اعلانية خاصة مع التلاميذ.

تسعى المؤسسة لعقد اجتماعات لضمان سيرورة الموسم الدراسي في أحسن حال لذلك فهي تنظم

اجتماعات شتى، فمنها:

\_ اجتماعات إدارية: حالي اجتماعين في الأسبوع

\_ اجتماعات مع الأساتذة (مسؤولي المواد): في كل شهر

\_ اجتماعات مع جميع الأساتذة: تكون في كل فصل

\_ اجتماعات مع تلاميذ مسؤولي الأقسام: في كل فصل

وهذا كله لطرح الإشكالات الواردة لإيجاد حلول لها وتقاديها مستقبلا.

أما تواصل المؤسسة مع أولياء التلاميذ للتعاون وكثف الجهود فيكون عن طريق:

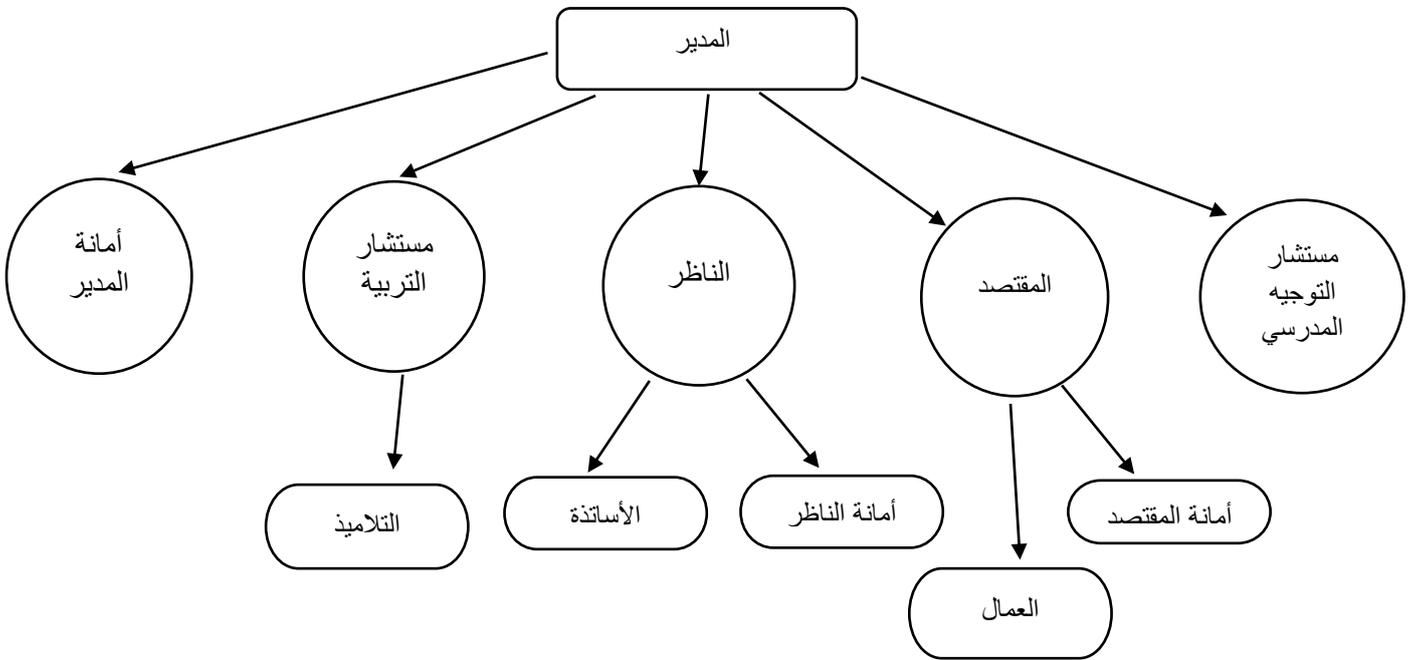
1. دفاتر المراسلة

2. الهاتف

3. الرسائل البريدية

4. جمعية اولياء التلاميذ

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



هيكل التنظيمي للثانوية

**المبحث الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة :**

في هذا المبحث نعرض لكم اهم النتائج الدراسة الميدانية لثانوية قارة الطين ، فكانت عينة الدراسة التلاميذ و الاساتذة ، وقد اخذنا عينة التلاميذ 100 من 623 العدد الاجمالي للتلاميذ من بين 100 تلميذ تم دراسة 80 تلميذ اما 20 الباقون فقد الغيت لعدة اسباب منها :

- عدم مبالاة بعض التلاميذ
- عدم توضيح اجابات التلاميذ و الخلط بينها
- ضياع بعض الاستمارات

و ايضا من جانب الاساتذة من 52 استاذ العدد الاجمالي 35 منهم تمت الدراسة معهم ، اما البقية نفس اسباب التلاميذ ، اما المنهج المستعمل في الدراسة هو المنهج الوصفي و هذا راجع الى استعمال الاستبيان ودراسة حالة الاتصال الداخلي في الثانوية ، و في الدراسة استعملت برنامج spss و هو برنامج احصائي يستعمل لإظهار النتائج منها التكرارات في الاجوبة وايضا حساب المتوسط الحسابي و الوسيط و الانحراف المعياري ، اما التكرار فهو يهدف التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الاحصائية وذلك بتبويبها في صورة مناسبة تيسر اجراءها بسرعة ودقة، ويعد التوزيع التكراري نقطة البدء في العمليات الاحصائية.

فإذا أردنا أن نحسب مرات تكرار كل علامة من العلامات التالية:

4،4،3،2،3،4،4،3،3،2

فإننا نلاحظ أن العدد 2 تكرر مرتين والعدد 3 تكرر 4 مرات والعدد 4 تكرر 4مرات<sup>1</sup>

اما في الدراسة الميدانية فسوف نقوم بدراسة الاستبيان فقد قسمت استبيان الطلبة الى اربع محاور الاولى البيانات الشخصية للطالب الثانية ادارة الثانوية و الثالثة حول مع الاستاذ و الرابعة مع المنهج الدراسي و المحور الخامسة مع البيئة المدرسية ، وقد استعملت برنامج spss من اجل الحساب كما هو مبين في الجداول التالية :

<sup>1</sup>- سهيل رزق دياب ، مناهج البحث العلمي ، مركز التطوير التربوي ، فلسطين ، 2003، ص 134

جدول الجنس عند التلاميذ :

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	48	59.3%
انثى	32	40.7%

جدول 3 : جنس التلاميذ

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور هي 59.3 % اما نسبة الاناث فهي 40.7 % ، الا ان في الثانوية فان عدد الاناث اكثر من عدد الذكور اذ يتراوح نسبة الذكور حوالى 45% اما الاناث حوالى 55 % من النسبة الكلية .

جدول المستوى الدراسي (الاولى ، الثانية ، الثالثة) :

المستوى الدراسي	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
سنة اولى	22	27.2%
سنة ثانية	40	49.7%
سنة ثالثة	18	23.1%

جدول 4: المستوى الدراسي

في هذا الجدول يوضح توزيع التلاميذ في السنوات الثلاثة بحيث نسبة التلاميذ في السنة الثانية اكبر من السنوات الاولى و الثالثة .

جدول اعادة السنة للتلاميذ :

اعادة السنة	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	22	27.4%
لا	58	72.6%

جدول 5: اعادة السنة للتلاميذ

نلاحظ ان عدد الذين لم يعيدوا السنة نسبتهم 72.6% اما الذين اعدوا السنة نسبتهم 27.4% و هذا راجع الى القانون الداخلي للمؤسسة حول وضعية الطالب ، بحيث مسموح للطالب اعادة السنة مرة واحدة وايضا ان يكون عمر التلميذ يتماشى مع مستوى الذي يدرس فيه، مما ادى الى استياء الاولياء من هذا القرار ، ونلاحظ ان عدد الاناث اكثر من الذكور بسبب هذا القانون .

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

هذا الجدول يوضح عدد تكرارات الاسئلة و النسب المئوية لها  
محور ادارة الثانوية :

جدول التكرارات				
لا	نادرا	احيانا	نعم	
30	25	21	4	تكرار
37.5%	%31.3	%26.3	5%	النسبة المئوية %
51	13	10	6	تكرار
63.8%	16.3%	12.5%	%7.5	النسبة المئوية %
46	16	9	9	تكرار
57%	20%	11.3%	%11.3	النسبة المئوية %
41	20	12	7	تكرار
51.3%	25%	15%	8.8%	النسبة المئوية %
30	20	21	9	تكرار
37.5%	25%	26.3%	11.3%	النسبة المئوية %

اما الجدول الثاني فيوضح العدد الكلي للإجابات في المحور الاول :

ادارة الثانوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%8,86
احيانا	73	%18,48
نادرا	94	%23,80
لا	193	%48,86
المجموع	395	%100

جدول 6 : تكرار لإدارة الثانوية

نلاحظ من خلال الجدول و الاعمدة البيانية ان اتصال بين الادارة و التلاميذ ضعيف يكاد يندم و نلاحظ من خلال الاعمدة نسبة اللذين قالوا نعم حوالي 11% اما نسبة الذين قالوا لا هي 64% وهذا يرجع الى نقص التواصل مع الادارة و هذا ما لاحظته من خلال التريص ، الا ان هناك مجهودات تبذلها الادارة من اجل تحسين التعليم وتوفير الامكانيات اللازمة للتلميذ .

محور الاساتذة مع التلاميذ :

هذا الجدول يوضح عدد تكرارات الأسئلة لمحور التلميذ مع الاستاذ

جدول التكرارات لتلميذ مع الاستاذ				
لا	نادرا	احيانا	نعم	تكرار
14	7	22	37	النسبة المئوية
17.5%	8.8%	27.5%	46.3%	يوفر الاستاذ بيئة صفية مثيرة وغنية بالأفكار المتنوعة
10	9	30	31	تكرار
12.5%	11.3%	37.5%	38.8%	النسبة المئوية
7	11	28	34	تكرار
8.8%	13.8%	35%	42.5%	النسبة المئوية
13	17	22	28	تكرار
16.3%	21.3%	27.5%	35%	النسبة المئوية
11	12	28	29	تكرار
13.8%	15%	35%	36.3%	النسبة المئوية
14	10	30	26	تكرار
17.5%	12.5%	37.5%	32.5%	النسبة المئوية
13	14	28	25	تكرار
16.3%	17.5%	35%	31.3%	النسبة المئوية
10	18	29	23	تكرار
12.5%	22.5%	36.3%	28.8%	النسبة المئوية
9	13	24	34	تكرار
11.3%	16.3%	30%	42.5%	النسبة المئوية
24	11	28	17	تكرار
30%	13.8%	35%	21.3%	النسبة المئوية
28	17	26	9	تكرار
35%	21.3%	32.5%	11.3%	النسبة المئوية

جدول 7 : يوضح عدد تكرارات الأسئلة لمحور التلميذ مع الاستاذ

اما الجدول الثاني يوضح العدد الكلي للاجابات و النسب المئوية :

الاستاذ	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	293	33,30%
احيانا	295	33,52%
نادرا	139	15,80%
لا	153	17,39%
المجموع	880	100,00%

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

يوضح هذا الجدول تكرارات اجوبة التلاميذ حول التواصل مع الاستاذ حيث ظهر نتائج تقريبا متقاربة بين الاجابة بنعم و الاجابة بأحياننا من السؤال الاول الى غاية السؤال التاسع و كانت الاسئلة حول كيفية تواصل الاستاذ بالتلاميذ نلاحظ ان خاصة في السؤال الاول حول تمييز بعض الاساتذة بين التلاميذ و هذا يؤدي الى نقص التواصل وتبين النسبة كما هي موضحة في الاعمدة البيانية الى حوالي 46% بالإجابة بنعم و 39% بالإجابة بأحياننا و بالتالي نرى نتائج عكسية مثال عدم مبالاة التلاميذ بالاستاذ و كثرة الغيابات و التأخرات التي تشهدها المؤسسة كثيرا و ايضا و كثرة الفوضى في القسم بما يتسبب في طرد التلميذ من الحصة و حرمانه من الدرس و يؤثر على مردود التلميذ ، اما في جهة مساعدة الاستاذ للتلميذ فنلاحظ ان من سؤال الثاني و الى السؤال السابع نلاحظ نسب متقاربة فيما بين الاجابة بنعم و احيانا و هذه الاسئلة تتمحور حول عقلية الاستاذ و كيفية تعامله في الحصة من حيث التدريس و تسييره للصف الدراسي و ايضا جو من الصداقة و الاخوة لان هذا العنصر قليل ما نشهده في بعض الاساتذة في المؤسسات التربوية .

### المنهج الدراسي :

المنهج	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	86	20,98
احيانا	95	23,17
نادرا	94	22,93
لا	135	32,93
مجموع	410	100,00

### جدول 8 : المنهج الدراسي

نلاحظ في الجدول اغلب الاجابات كانت ب (لا) و هذا راجع الى التوصيات التي تقوم بها الوزارة و ايضا عدم فهم الدروس اما راجع الى الغيابات او التشويش او عدم قدرات الاستاذ في اصال المعلومة الى التلميذ.

البيئة المدرسية :

البيئة المدرسية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	97	30
احيانا	57	18
نادرا	64	20
لا	102	32
مجموع	320	100

جدول 9 : البيئة المدرسية

نلاحظ في البيئة المدرسية لا تساعد التلميذ لعدم توفر المرافق اما في المكتبة رغم انها مساحتها صغيرة الا انها تشمل كتب تساعد التلميذ في التحصيل العلمي .

ونستخلص من الجداول و النتائج ما يلي :

يجب على الادارة المدرسية ان تنظم امورها الادارية و ايضا توفير المرافق و اهتمام التلميذ من حيث الافكار التي يطرحها و الاهتمام بانشغالاته و ايضا تقديم يد المساعدة له ، اما من جانب الاستاذ نلاحظ نوعين من الاساتذة ، اساتذة يتقنون لغة التواصل و اخرون لا يتقنونها و هذا ما نستنتجه في الدراسة الثانية لاستبيان الاستاذ .

اما الان نقوم بدراسة استبيان الاستاذ حيث قسم الى اربع محاور الاول حول البيانات الشخصية للأستاذ ،  
اما المحور الثاني حول ادارة الثانوي و المحور الثالث حول المنهاج الدراسي ،اما المحور الرابع مع  
التلاميذ ، نبذا بالبيانات الشخصية للاستاذ :  
اولا جدول الجنس :

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	27	77.1%
انثى	8	22.9%

جدول 10: الجنس للأساتذة

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاساتذة الذكور اكبر من نسبة الاساتذة الاناث ، بحيث بلغت نسبة  
الاساتذة الذكور 77.1% اما نسبة الاساتذة الاناث 22.9% .  
ثانيا جدول العمر :

العمر	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
29 - 25	10	28.6%
35 - 30	12	34.3%
40 - 36	4	11.4%
45 - 41	2	5.7%
45 فما فوق	7	20%

جدول 12 : عمر الاساتذة

نلاحظ من خلال الجدول ان نسب الكبيرة لعمر الاساتذة ما بين 29-25 نسبة 28.6% و 35-30 نسبة  
34.3% اي ان جل الاساتذة شباب مما يساعدهم في فهم عقلية التلميذ و ايضا معرفة متطلباتهم ، و ايضا  
نسبة 20% لفئة الاساتذة الذين عمرهم من 45 فما فوق .  
ثالثا جدول الشهادة المتحصل عليها :

الشهادة	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
ليسانس	14	40%
مهندس	13	37.1%
ماستر	8	22.9%
دكتوراه	0	0%

جدول 13: الشهادة المتحصل عليها

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

نلاحظ شهادة ليسانس نسبتها 40% خاصة للأساتذة الذين عمرهم من 45 فما فوق للنظام الكلاسيكي.

جدول سنوات التدريس :

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	سنوات التدريس
51.4%	18	3-1
22.9%	8	9-4
0%	0	15-10
5.7%	2	20-16
20%	7	20 فما فوق

جدول 14: سنوات التدريس

نلاحظ ان النسب منحصرة بين من عام الى 3 سنوات و ايضا من 4 الى 9 سنوات و ايضا من 20 فما فوق ، و النسبة 51.4 % من عام الى 3 سنوات وهذا راجع الى مسابقة توظيف الاساتذة التي كانت الثانوية تحتاج الى اساتذة خاصة مع وجود اساتذة موجهون الى التقاعد مما يؤدي الى نقص الاساتذة في الاعوام القادمة.

جدول التعاقد :

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	تعاقد
11.4%	4	نعم
88.6%	31	لا

جدول 15: التعاقد

نلاحظ ان نسبة من الاساتذة غير المتعاقدين اي انهم مرسين حوالي 88.6% و هذا راجع الى سنوات التدريس و ايضا الى مسابقة التوظيف للأساتذة .

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

### نتائج تحليل ادارة الثانوية مع الاساتذة :

جدول التكرارات الادارة مع الاستاذ				لا	نادرا	احيانا	نعم
تكرار	هل الاتصال الداخلي للمؤسسة فعال خاصة بين الأساتذة و ادارة المؤسسة	0	4	13	18		
النسبة المئوية		0%	11.4%	37.1%	51.4%		
تكرار	هل تشعر بالتقدير والاحترام من جميع زملاء بالثانوية	1	0	5	29		
النسبة المئوية		2.9%	0	14.3	82.9%		
تكرار	يشترك الأساتذة في اتخاذ القرارات الهامة في هذه الثانوية	0	1	18	16		
النسبة المئوية		0%	2.9%	51.4%	45.7%		
تكرار	تهتم الثانوية بالمشاكل المتعلقة بالأساتذة خاصة مع التلاميذ	0	1	8	26		
النسبة المئوية		16.3%	2.9%	22.9%	74.3%		
تكرار	يناقش الاساتذة امور التدريس خارج الاجتماعات الرسمية سواء كان ذلك في غرف الاساتذة او خلال اجتماعات مجموعات المواد و غيرها	0	0	13	22		
النسبة المئوية		0%	0%	37.1%	62.9%		
تكرار	تقدم الثانوية دعما للأساتذة من خلال الجهود المبذولة من طرفهم خاصة في تحسين نتائج الطلبة	10	5	7	13		
النسبة المئوية		28.6%	14.3%	20%	37.1%		
تكرار	يساعد الأساتذة في حفظ النظام و الانضباط في الثانوية بالكامل و ليس فقط داخل الصف الدراسي	2	7	16	10		
النسبة المئوية		5.7%	20%	45.7%	28.6%		
تكرار	يقدم الأساتذة من ذوي الخبرة الى زملائهم الجدد الدروس الصفية مع بعض و يتم طرح الملاحظات و الآراء بشأنها	0	7	14	14		
النسبة المئوية		0%	20%	40%	40%		

### جدول: 16 التكرارات الادارة مع الاستاذ

و هذا الجدول يوضح التحليل النهائي لتكرارات و النسبة المئوية للإجابات:

جدول التكرارات الادارة مع الاستاذ	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	148	53
احيانا	94	34
نادرا	25	9
لا	12	4
مجموع	279	100

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك تقارب بين الاجابتين نعم و احيانا بنسب متقاربة و هذا مايدل على ان الادارة المدرسية تقوم بواجباتها اتجاه الاساتذة من حيث توفير الامكانات اللازمة للتدريس رغم النقائص داخل الثانوية .

اما في الاتصال الداخلي اغلب الاجابات تمحورت على الاتصال المباشر و الاجتماعات و وسائل الاتصال منها البريد الالكتروني و اغلبها لوحات الاعلان لوجود لوحة الاعلانات في الثانوية خاصة

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

بالأساتذة و الاخرى بالتلاميذ ، و ايضا من بين وسائل الاتصال التقارير خاصة و اذا كا هناك مشكل سواء كان مع الادارة او مع التلاميذ .

اما مع المنهج الدراسي فان اغلب الاساتذة يرون ان المنهج طويل وهذا مايدل على عدم تركيز الاستاذ في الدرس و اعطاء حقه كاملا وهذا بشهادة الاساتذة الذين اجریت معهم مقابلة و ايضا عنصر الملاحظة عند حضوري داخل الصف ولاحظت في بعض الاساتذة همهم هو انتهاء البرنامج باي طريقة و هذا ما يجعل التلميذ غير مستوعب المنهج بأكمله و هذا حسب النتائج التي اظهرتها الجداول ، و ايضا من بين الوسائل المستعملة في التدريس فجلهم يستعملون الوسائل المعتادة كالسبورة و خرائط الا ان بعض الاساتذة يدخلون بعض التقنيات الحديثة كالدتاشو خاصة في اللغة الفرنسية من اجل كسر الروتين الدائم و المعروف في الحصة و ايضا تحبيب المادة لهم و هذا مايدل على اجابات السابقة في التلميذ حول توفير الاستاذ بيئة صفية مثيرة و غنية بالافكار ، و مثل هذه الوسائل تساعد في التواصل بين الاستاذ و التلميذ ، اما الطريقة التدريسية منهم لا زالوا على طريقة الكلاسيكية و البعض الاخر الطريقة الحديثة لإدخال تكنولوجيا الاتصال التي استجابوا لهذه التكنولوجيا مثل الانترنت مما لها من اهمية كبيرة في التعليم.

اما الجانب بين الاستاذ و التلميذ حسب الجدول التالية :

لا	نادرا	احيانا	نعم		
0	0	4	31	عدد التكرار	هل تقدم يد المساعدة للتلميذ اذا وقع في مشكلة او من أجل تطوير نفسه
0	0	11.4	88.6	النسبة المئوية%	
0	0	6	29	عدد التكرار	هل تشعر بالاحترام من طرف التلاميذ
0	0	17.1	82.9	النسبة المئوية%	
0	2	5	28	عدد التكرار	يرى الأستاذ ان اعداد و تأهيل التلاميذ للنجاح يعتبر جزءا من مهمته
0	5.7	14.3	80	النسبة المئوية%	
3	3	11	18	عدد التكرار	يناقش الاساتذة الاعمال التي يقوم بها التلاميذ و يتبادلونها فيما بينهم
8.6	8.6	31.4	51.4	النسبة المئوية%	
3	2	10	20	عدد التكرار	يشعر الأستاذ بالمسؤولية عند رسوب التلاميذ في هذه الثانوية
8.6	5.7	28.6	55.1	النسبة المئوية%	
3	3	13	16	عدد التكرار	يشعر الأستاذ بالرضا بشأن دعم اولياء الامور لدوره في الثانوية
8.6	8.6	37.1	45.7	النسبة المئوية%	
6	3	21	5	عدد التكرار	هل ترى ان مستوى تعليم التلاميذ في تحسن
17.1	8.6	60	14.3	النسبة المئوية%	

جدول 17: تعامل الاستاذ مع التلميذ

و هذا الجدول لجميع التكرارات مع النسبة المئوية :

تعامل الاستاذ مع التلميذ	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	147	60
احيانا	70	29
نادرا	13	5
لا	15	6
مجموع	245	100

في هذا المحور نلاحظ ان النتائج متقاربة و ايضا نسب متقاربة ، فنلاحظ في سؤال شعور بالمسؤولية عند رسوب التلميذ نسبة الاجابة بنعم حوالي 55% و هذا يدل الى بعض الاساتذة ان درجة تواصله مع التلميذ بحيث يستعمل كل وسائل التعليم من اجل تحسين مستوى التعليم داخل المؤسسة و هذا يدل على النتائج التي تتحصل عليها الثانوية منذ نشأتها الى حد الان و خاصة في البكالوريا تتحصل على المراكز الاولى ولاثيا ، و عند وقوع مشكل مع التلميذ كانت الاجابة كلها باستدعاء ولي امره و هذا من اجل التواصل مع الاولياء و تحسين مستوى التعليمي و انجاح الادارة و العملية التعليمية .  
اما في العدد المقترح لعدد التلاميذ في القاعة التدريسية فيبينها الجدول التالي :

العدد المقترح للتدريس	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
15-10	6	17%
20-15	15	43%
25-20	13	37%
30-25	1	3%
مجموع	35	100%

جدول 18 : العدد المقترح للتدريس

نرى في هذا الجدول على العدد المقترح في التدريس فكانت النسب بين 43% لعدد من 20-15 و 37% لعدد 25-20 و هذا ما يروونه الاساتذة الانسب للتدريس لان الاكتظاظ في القسم يولد بعض التصرفات لدى التلميذ مثال على ذلك التشويش مما يؤدي الى معاقبة التلميذ و استدعاء ولي امره ، و ايضا عدم فهم الدرس و هذا ما لاحظناه في أسئلة استبيان التلميذ في محور المنهج الدراسي بحيث اغلب التلاميذ اجابوا على عدم تمكنهم فهم المنهج الدراسي و هذا من اسباب الاكتظاظ و ايضا عدم قدرة الطالب على استيعاب الدروس ، لذلك اغلب الاساتذة اجمعوا على ان العدد الانسب للتلاميذ في القسم ما بين 20-15 و 25-20 تلميذ من اجل التحكم و امكانية تسيير القسم .

ومنه نستخلص من الاستبيانين ان هناك جهود مبذولة من طرف ادارة الثانوية و الاساتذة من اجل تحسين بيئة تدريسية ملائمة للتلميذ ، و كما لاحظنا في الاستبيان هناك توافق بين الادارة و الاستاذ رغم النقائص الموجودة في الثانوية الا ان هناك بعض الاداريين و الاساتذة يعوضون تلك النقائص و يبذلون مجهودات منها تقديم دروس تدعيمية مسائية لطلبة البكالوريا من بداية السنة الدراسية بمساعدة من جمعية اولياء التلاميذ ، و ايضا دور المدير في تفعيل العملية التعليمية داخل الثانوية.

و في الاخير بعض التوصيات ما يلي :

- يجب دعم الثانوية بكل الامكانيات اللازمة من ادوات و مرافق من اجل تحسين مستوى التعليمي.
- الاهتمام بالتلاميذ الذين لديهم مواهب لان في بعض الثانويات خاصة الغربية يقدمون يد العون للتلاميذ الموهبين و توجيههم و ارشادهم الى الطريق الاصح .
- توفير مرافق رياضية و ايضا اماكن للمطالعة من اجل انشغال التلاميذ بتلك المواهب و عدم تسببهم للمشاكل .
- إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة و الماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.
- تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.
- استغلال الوسائل التقنية المتوفرة بالمؤسسة كشبكة الانترنت لتدعيم إثراء مكتسبات الجماعة التربوية علميا و تربويا و إداريا لترقية مستواهم و مردودهم الوظيفي و العلمي.
- عدم التسرع في اتخاذ بعض القرارات مثال على ذلك طرد التلميذ من الحصة و حرمانه منها و يجب على الاستاذ ان يكون قيادي و يكون مسؤول على الطلبة ، لان في الاستبيان بعض الاساتذة لا يتحملون رسوب التلاميذ، و لكن يجب عليه دراسة الوضعية الداخلية للقسم من اجل انجاح و تحسين المستوى.
- يجب على بعض الاساتذة من قيامهم لتربصات و دورات تكوينية في مجال التعليم من ادراك و معرفة حاجيات التلميذ .
- اجتماع المدير مع الاساتذة يكون اما اسبوعي او شهري من اجل معرفة حاجيات الاستاذ و الاستماع لانشغالاتهم ، و ايضا اجتماع مع التلاميذ من اجل معرفة مستوى التعليمي و ايضا استماع اليهم من اجل توطيد العلاقة بين ادارة الثانية مع التلميذ.

## خاتمة:

إن تطور الاتصال وانتشاره داخل المؤسسات كان استجابة لحتمية التطور التكنولوجي ومسايرة العصر الحديث ليصبح المحرك الأساسي في نشاطاتها واستمراريتها بعد أن كان مجمدا من طرف النظرية الكلاسيكية التي همشته كأداة في تنظيم وتسيير المؤسسات، فكانت تعتبر الإنسان مجرد آلة بدون أية مشاعر أو أحاسيس تؤخذ بعين الاعتبار مما أدى إلى ظهور بعض السلبيات كاللامبالاة والعدوانية تجاه المؤسسة وأهدافها حيث أن الفرد من وجهة نظرها ليس مأجورا لكي يفكر ويشارك بل لينتج فقط.

وبما أن هذا التوجه الذي كان سائدا لم يأتي بنتائج مثمرة سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد العامل، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من النظريات المنادية بضرورة قلب المعادلة وإدخال تغييرات من شأنها الحفاظ على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك بالتركيز على متغير مهم وفعال هو العامل البشري بكل جوانبه المادية والاجتماعية والنفسية.

ومنه بدا من الضروري الاهتمام بالاتصال الداخلي للمؤسسة مهما كان نوعها ضمانا لاستقرارها وتحسينا لإنتاجها وإشراك العمال وتحسينهم بالانتماء لها.

وإن كان هذا الاتصال والاهتمام به قد مس كافة المؤسسات الأجنبية والدول المتطورة وترجع على عروشه ليصبح القلب النابض لها، فإن المؤسسات الجزائرية لم تول لهذا العنصر الفعال أهمية بالغة إلا في السنوات الأخيرة، حيث أن نسبة هذه الأهمية تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعية وطبيعة نشاطها.

و من خلال بحثي حول فاعلية الاتصال الداخلي في العملية التعليمية في المؤسسات التربوية ثانوية قارة الطين نموذجا لاحظت انه لابد من اتصال جيد داخل المؤسسة خاصة في ظل النتائج التي تتحصل عليها هذه المؤسسة و ايضا العمال الذين يعملون داخل المؤسسة من المدير الى الحارس هناك جهد كبير مبذول و هو ما لحظته من صرامة داخل المؤسسة خاصة من حيث الاحترام و التقدير بين التلاميذ او بين العمال لان لنجاح العملية التعليمية يجب ان تكون هناك تفاهم بين اطراف من اداريين و اساتذة و تلاميذ ...

ففي ظل الحوار بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، لا مجال للحديث عن أي نوع من السلبيات والتصرفات غير الإنسانية بل سيكون الجو ملائما لظهور مجموعة من الأحاسيس والمشاعر القائمة على الاحترام والتقدير والشعور بالمسؤولية التي تنعكس بالإيجاب على المردودية الحسنة للثانوية لتحسين المستوى وتحافظ على كيانه المادي والمعنوي.

وفي الأخير يتضح لنا أنه متى اتجهت إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد وخلق جو ودي بين العاملين والمدير والمشرفين و الاساتذة والتلاميذ، فان ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال به وتعزيز فرص تحقيق أهدافه، وسوف تحافظ على تفوقها في جميع المجالات بكل جدارة واقتدار.

## قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993
- 2- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والانصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005
- 3- اسامة محمد السيد ، الاتصال التربوي رؤية معاصرة ، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع ، مصر، 2014
- 4- العيشوي مصطفى، اسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الاولى، الجزائر، 1985
- 5- الطاهر زرهوني ، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993
- 6- خيرى جميل الخليلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية،الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية،القاهرة،1985
- 7- ديجريت ، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974
- 8- رشيد اورليسان ، التسيير الاداري في مؤسسات التعليم الاساسي و الثانوي (العام و التقني) ، قصر الكتاب ، الجزائر ، 2000
- 9- عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية، المكتبة الانجلو مصرية،مصر،1974
- 10- عبد العزيز عطا الله المعاينة ، الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2007
- 11- عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية، 1995
- 12- عزت جودت عطوي ، الادارة التعليمية و الاشراف التربوي ، دار العلمية ، الاردن ، 2001
- 13- علي فلاح الزعبي،الاتصالات التسويقية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009
- 14- محمد محمود الحيلة، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 1998

- 15- محمد مزيان ،الاتصال المؤسساتي الانواع والانماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، 1998
- 16- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001
- 17- مزيان الشيخ ، ميزانية المؤسسة التربوية ، المفتشية العامة مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي مقاطعة رقم 02 ولاية الجلفة ، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسات التربوية لولاية الجلفة 2011/11/15 بثانوية ابن خلدون عبد رحمان الجلفة ، الجزائر ، 2011
- 18- محمد زيان عمر ، البحث العلمي: مناهجه وتقنياته ، الطبعة الرابعة، دار الشروق،السعودية،1983
- 19- فاروق يوسف أحمد ، وسائل جمع البيانات ،مكتبة عين شمس ،الطبعة 2 ،مصر ،1985.
- 20- هيئة التاطير بالمعهد ، منهجية البحث سند تكويني لفائدة المفتشين في مختلف الاطوار التعليمية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الجزائر ، 2005
- 21- يعقوب حسين ونشوان ، السلوك التنظيمي في الادارة و الاشراف التربوي ، مطبعة دار المنارة ، فلسطين ، 2001.

#### قائمة مصادر باللغة الاجنبية :

- 1- Dominique beau et S.Daudel ,Stratégie d'entreprise , Paris, 1992
- 2- Pierre Grogory, Jean Marc Liliu, Marketing publicité , Bordonne , sept , 1994
- 3- Fraçoiois Bever , L'entreprise commuication de marché et méthodes de communication interne, Edition Laision
- 4- A.S Maurech , Cour sur la communication de l'entreprise\_, Chargé de mission espace économique européen, 1997.

## وثائق :

الميثاق الوطني ، الجريدة الرسمية ، العدد7، الاحد جمادى الثاني 1406 هـ ، الموافق ل 16 فبراير

. 1986

النشرة الرسمية للتربية الوطنية ، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08-04 المؤرخ في 23 جانفي

2008 ، الجزائر ، 2008

## الفهرس :

1	اهداء.....
2	شكر و تقدير.....
3	الفصل الاول : الاطار المنهجي.....
3	مقدمة.....
8	الاشكالية.....
9	اسباب اختيار الموضوع.....
10	عناصر العملية التعليمية.....
10	اهداف الدراسة.....
10	اهمية الدراسة.....
11	المنهج المتبع.....
11	ادوات المستعملة في الدراسة.....
12	تحديد مجتمع البحث و عينة الدراسة.....
13	تحديد المصطلحات.....
14	دراسات السابقة.....
15	الجانب النظري.....
16	الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة.....
17	المبحث الاول : ماهية الاتصال الداخلي و متطلباته.....
17	المطلب الاول: مفهوم و عناصر و انواع و اهمية الاتصال الداخلي.....
27	المطلب الثاني : اهداف الاتصال الداخلي و وسائله.....
34	المطلب الثالث: عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
36	المبحث الثاني : الادارة التعليمية و اهميتها في الفكر التربوي.....
36	المطلب الاول : مفهوم الدارة التعليمية و التربوية و مدلولاتها.....
39	المطلب الثاني: اهداف و مميزات الادارة التعليمية.....
40	المطلب الثالث : خصائص الادارة التعليمية.....

42.....	المطلب الرابع: وسائل الاتصال في الادارة التعليمية
45.....	الفصل الثالث : الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية
45.....	المبحث الاول : المؤسسات التربوية نطاقها و حدودها
45.....	المطلب الاول: تعريف المؤسسة التربوية
47.....	المطلب الثاني: انواع المؤسسات التربوية
49.....	المطلب الثالث : مكونات المؤسسة التربوية
50.....	المطلب الرابع : اهمية المؤسسات التربوية
51.....	المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية
52.....	المطلب الاول : الاتصال في الادارة التربوية ( عناصره و شروطه)
55.....	انواع و اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية
62.....	الفصل الرابع : الجانب التطبيقي
62.....	المبحث الاول : عرض عام لثانوية قارة الطين
63.....	المبحث الثاني : دراسة وتحليل النتائج
79.....	خاتمة
81.....	قائمة المراجع
84.....	ملاحق