



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية -قسم العلوم الاجتماعية-
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الجودة
ثانوية الإخوة الشهداء برباري منبع الغزلان
بسكرة-نموذجاً-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر LMD: علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذة:

سلامة أمينة

اعداد الطالبة:

حمامة زرقان

الموسم الجامعي: 2024/2023



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية -قسم العلوم الاجتماعية-
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الجودة
ثانوية الإخوة الشهداء برباري منبع الغزلان
بسكرة -نموذجاً-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر LMD: علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذة:

سلامة أمينة

اعداد الطالبة:

حمامة زرقان

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال تعالى: { قل اعملوا فسيرى الله اعمالكم ورسوله و المؤمنون }

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك. و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جلّ جلاله

الى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة، إلى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

الحمد لله و الشكر له على فضله و على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة "سلامة أمينة" على كل ما قدمته لنا من نصائح و توجيهات حرا منها على إنجاز هذا البحث و تقديمه بالصورة المطلوبة فجزاها الله خيرا و أدامها فخرا للأمة كما لا يفوتنا أن نخص بالشكر و الامتنان للأهل الذين قدموا لنا يد المساعدة و ساندونا في كل خطوة فتحدثنا الصعاب.

وكل التحية الى من ساعدنا في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو بعيد

خاصة مدير ثانوية الأخوة بربراري منبع الغزلان "سوفي جمال" على كل التسهيلات و الاسماطات في تذليل كل الصعاب

ملخص الدراسة

تحاول الدراسة الزاهنة تتبع موضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية "ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان"، وذلك من خلال الوقوف على واقع كلي للمتغيرين الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة. إذ يعتبر الاتصال العصب المحرك للعملية الإدارية ما بين الطاقم الإداري وباقي الموظفين من أساتذة وعمال مهنيين، فالإتصال عامل مهم في الوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة، فدقة ووضوح المعلومات ووصولها في الوقت المناسب ضرورة حتمية لإنجاز المهام بالمعايير المطلوبة وبالتالي تحقيق الجودة داخل المؤسسة. فهذه الأخيرة أي الجودة تعمل على تحفيز الجميع على الأداء الأمثل لوظائفهم في إطار تعاوني باستخدام اتصال تنظيمي خاضع لقوانين و خطط ومعايير. كل هذا من أجل أن تحقق المؤسسة مجال الدراسة أهدافها و تحقيق تقدمها و تطورها في مجال التعليمي سواءً محليا أو إقليميا أو حتى وطنيا. وعليه فقد هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية "ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان".

وقد جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

ماهو دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية؟

وقد تفرعت منه أسئلة فرعية تمثلت في ما يلي:

- ماهو دور أساليب الإتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية؟
- ماهو دور أنماط الإتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية؟
- ماهو دور وظائف الإتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية؟

وبغرض الإجابة على هذه التساؤلات تم تقسيم الدراسة الى قسمي جانب نظري و جانب تطبيقي، الجانب النظري بدوره انقسم الى عدة فصل حيث أن الفصل الأول كان حول موضوع الدراسة و اشكالياتها، أهمية الدراسة و أهدافها و أهم الدراسات السابقة، إضافة الى مقارنة النظرية لتحليل وتفسير الظاهرة. ثم فصلين آخرين حول متغيري الدراسة أحدهما حول الاتصال التنظيمي و الآخر حول الجودة. ثم الجزء الثاني في اطار الدراسة الميدانية بحيث انقسم هذا الجزء بدوره لفصلان أحدهما حول الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تطرق لمجالات الدراسة ونوع العينة وحجمها و نوع المنهج وأدوات جمع البيانات. و الفصل الأخير و الذي تناول عرض و مناقشة نتائج الدراسة بعد تفرع و تحليل البيانات المتحصل عليها من الجانب الميداني، حيث تم التوصل الى المؤسسة التعليمية "ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان" مؤسسة تتميز بتطبيق الاتصال التنظيمي ما انعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك باحتلالها المركز الأول من حيث نتائج البكالوريا لسنة 2023 كما وجد و من خلال الملاحظة أن جميع الموظفين من إداريين و أساتذة و عمال مهنيين في اتصال دائم مع بعضهم البعض في اطار تقديم انشغالاتهم في حدود تحقيق أهداف المؤسسة و العمل الدائم على تطويرها و تحقيق الفعالية و الجودة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، الجودة، المؤسسة التربوية

Abstract

The current study attempts to trace the topic of organizational communication and its role in achieving quality within the educational institution “Barbari Brothers Secondary School, Manbet El Ghizlan”, by examining the overall reality of the variables studied in the institution, the field of study. Communication is considered the driving force of the administrative process between the administrative staff and the rest of the employees, including professors and professional workers. Communication is an important factor in achieving the desired goals. The accuracy and clarity of information and its timely arrival are an absolute necessity for completing tasks according to the required standards. Thus achieving quality within the organization. The latter, i.e. quality, works to motivate everyone to perform their jobs optimally within a cooperative framework using organizational communication subject to laws, plans and standards. All this is in order for the institution to achieve its goals in the field of study and achieve its progress and development in the educational field, whether locally, regionally, or even nationally. Accordingly, the study aimed to know the role that organizational communication plays in achieving quality in the educational institution “Barbari Brothers Secondary School, Masbat Al-Ghazlan”.

The problem of the study was based on the following main question:

What is the role of organizational communication in achieving quality within the educational institution?

The sub-questions were as follows:

- What is the role of organizational communication methods in achieving quality within the educational institution?
- What is the role of organizational communication patterns in achieving quality within the educational institution?
- What is the role of organizational communication functions in achieving quality within the educational institution?

For the purpose of answering these questions, the study was divided into two parts, the theoretical side and the applied side. The theoretical side, in turn, was divided into several chapters, as the first chapter was about the subject of the study and its problems, the importance of the study, its objectives, and the most important previous studies, in addition to the theoretical approach to analyzing and interpreting the phenomenon. . Then two other chapters on the two variables of the study, one on organizational communication and the other on quality. Then the second part is within the framework of the field study, so that this part in turn is divided into two chapters, one of which is about the methodological procedures of the study, which addresses the fields of study, the type and size of the sample, the type of curriculum, and the data collection tools. The final chapter dealt with the presentation and discussion of the results of the study after subtracting and analyzing the data obtained from the field side, where it was concluded that the educational institution “Barbari Brothers Secondary School, Manbet Al-Ghazlan” is an institution distinguished by the application of organizational communication, which was reflected positively in achieving the institution’s objectives, by occupying it. First place in terms of baccalaureate results for the year 2023. It was also found, through observation, that all employees, including administrators, professors, and professional workers, are in constant contact with each other in the context of presenting their concerns within the limits of achieving the institution’s goals and constantly working to develop them and achieve effectiveness and quality.

Keywords: communication, organizational communication, quality, educational institution

فهرس الموضوعات

شكر و عرفان		
ملخص الدراسة		
فهرس الموضوعات		
أ-ب-ت-ث	مقدمة	
الصفحة	الموضوع	
الفصل الأول: طرح موضوع الدراسة		
01	تمهيد	
02	مشكلة الدراسة	
04	أسباب اختيار الموضوع	
05	أهمية الدراسة	
06	أهداف الدراسة	
07	النظرية المتبناة للدراسة (النظرية البنائية الوظيفية)	
14	الدراسات السابقة	
20	تحديد المفاهيم	
التراث الأدبي لمتغيرات الدراسة		
الفصل الثاني: التراث الأدبي للاتصال التنظيمي		
25	تمهيد	
26	نشأة الاتصال التنظيمي	ماهية الاتصال التنظيمي
26	مبادئ الاتصال التنظيمي	
28	خصائص الاتصال التنظيمي	
30	أهداف الاتصال التنظيمي	
32	أهمية الاتصال التنظيمي	
33	الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية	
34	عناصر الاتصال التنظيمي	
38	أنماط الاتصال التنظيمي	

44	وظائف الاتصال التنظيمي	
48	أساليب الاتصال التنظيم	
51	معيقات الاتصال التنظيمي	
52	النظريات المفسرة للاتصال التنظيم	
62	خلاصة	
الفصل الثالث: التراث النظري للجودة		
64	تمهيد	
65	مفهوم الجودة	ماهية الجودة
66	النشأة و التطور التاريخي لمفهوم الجودة	
69	أهمية الجودة	
70	أهداف الجودة	
71	أبعاد الجودة ذات الصلة بالعملية التعليمية	
74	مفهوم نظام ضمان الجودة و مكوناته	
76	مبادئ نظام ضمان الجودة	
77	الممارسات و متطلبات و مراحل تطبيق ضمان الجودة	
79	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة
81	أهمية الجودة الشاملة في التعليم	
82	أهداف الجودة الشاملة في التعليم	
83	أسباب الحاجة لتطبيق الجودة الشاملة في النظم التعليمية	
83	مبادئ الجودة الشاملة في التعليم لتطبيق نظام الجودة الشاملة	
85	معايير الجودة الشاملة في التعليم	
86	أبعاد الجودة الشاملة في التعليم	
87	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم	
88	الاتصال متغير أساسي في ضمان الجودة الشاملة	
90	خلاصة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية		
92	تمهيد	
93	مجالات الدراسة	

99	المنهج المختار للدراسة
100	أدوات جمع البيانات
102	العينة
104	أساليب تحليل البيانات
105	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
107	تمهيد
108	تفريغ وتحليل البيانات
123	نتائج الدراسة
127	خلاصة الدراسة والتوصيات
128	الخاتمة
130	قائمة المراجع
135	فهرس الأشكال
136	فهرس الجداول
138	فهرس الملاحق
139	الملاحق

مقدمة

يعتبر الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون بالدراسة وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها على اعتبار أنه أحد أسس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع وكذا داخل المؤسسات. فالمؤسسة عبارة مجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

ومن بين أنواع الاتصالات نجد الاتصال التنظيمي والذي على عكس الاتصال العام، فالإتصال التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الضرورية في أي مؤسسة أينا كان نوعها أو اختصاصها فلا يمكن لأي مؤسسة القيام بأي دور لها داخل المجتمع أو في أداء أعمالها أو إنتاج منتجاتها دوت أن يكون لها اعتماد على الإتصال التنظيمي الذي يسير في عدة اتجاهات ويقوم من خلاله أفراد الإدارة في المؤسسة بتنظيم جميع عمليات المؤسسة. فمن خلال الإتصال التنظيمي يتم تنظيم القوانين واللوائح الإدارية وأيضا كيفية عمل جميع الموظفين، من خلال الإتصال ما بين جميع الفئات العمالية والنقاشات في إطار يخدم أهداف المؤسسة و منه القيام بخطط مستقبلية تضمن السيورة المرنة للمؤسسة وتحقيق مبتغاها.

ففي المؤسسة التربوية نجد أن من خلال الإتصال التنظيمي يتم وضع خطط من قبل المدير أو المسؤول على المؤسسة، خطط تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الإتصال الدائم ما بين الجميع سواء أساتذة أو إداريين أو حتى عمال مهنيين، من أجل طرح انشغالاتهم في إطار يخدم المؤسسة من خلال وسائل وأساليب الإتصال المختلفة. من أجل طمس أي لبس حول العملية التنظيمية للمؤسسة. كل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومنه ضمان فعاليتها وتحقيق الجودة في المجال التعليمي، كي تصبح المؤسسة الرائدة في مجالها.

يبرز دور الاتصال التنظيمي من خلال صياغة الخطط التي تتم بعد مناقشات و اتصالات ما بين الطاقم الإداري و الأساتذة و العمال المهنيين. فيتم وضع خطط تهدف لتكوين الجميع بطرق فعالة و في زمن قصير و بالتالي تنفيذ المهام و الوظائف من دون لبس. كل هذا يؤدي الى تحقيق جودة المؤسسة. و بالتالي فجودة أي المؤسسة لا يمكن أن تحقق إلا من خلال الاتصال التنظيمي، ولهذا جاءت الدراسة لأجل معالجة ذلك.

وقد انقسمت الدراسة إلى مقدمة عامة وإطار منهجي و فصلين نظريين وفصلين ميدانيين وخاتمة عامة مع توصيات. وقد كانت الدراسة كما يلي:

الإطار المنهجي: و الذي يضم الإشكالية التالية:

=>الاتصال التنظيمي و دوره في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية

أما التساؤلات الفرعية فقد كانت كالآتي:

- ما هو دور أساليب الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية؟
- ما هو دور أنماط الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية؟
- ما هو دور وظائف الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية؟

=>و للإجابة على الإشكالية وتساؤلات الدراسة تطرقنا إلى:

أسباب اختيار الدراسة، أهمية الدراسة، وأهدافها، أهم المفاهيم المتداولة في الدراسة كالاتصال و الاتصال التنظيمي و الجودة. ثم تطرقنا للمقاربة النظرية والتي تمثلت في النظرية الوظيفية البنائية كونها تتناسب نوع الدراسة من خلال مجال الدراسة و الذي يتمثل في نظام قائم على بناءات مترابطة تعمل مع بعضها البعض في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

الإطار النظري: و الذي يضم فصلين:

1- الفصل الأول: بعنوان التأصيل النظري للاتصال التنظيمي بحيث تم تقسيمه الى جزئين وهما

كالتالي:

- **الجزء الأول:** بعنوان "ماهية الاتصال التنظيمي" و الذي تطرق الى نشأة الاتصال التنظيمي، ومبادئه وخصائصه و أهدافه، وأهميته، إضافة الى الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية.
- **الجزء الثاني:** بعنوان "آليات الاتصال التنظيمي" والذي تطرق الى عناصر الاتصال التنظيمي، وأنماطه، ووظائفه، وأساليبه، ومعيقاته، إضافة الى أهم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي.

2- الفصل الثاني: بعنوان التأسيس النظري للجودة بحيث تم تقسيمه الى جزئين وهما كالتالي:

- **الجزء الأول:** بعنوان "ماهية الجودة" والذي تطرق الى مفهوم الجودة، النشأة و التطور التاريخي لمفهوم الجودة، أهمية و أهداف الجودة، ثم أبعاد الجودة ذات الصلة بالعملية التعليمية. مفهوم نظام ضمان الجودة ومكوناته، و مبادئه، و أهم الممارسات ومتطلبات ومراحل تطبيق ضمان الجودة.
- **الجزء الثاني:** بعنوان "إدارة الجودة الشاملة" والذي تطرق الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهمية وأهداف الجودة الشاملة، ثم أسباب الحاجة لتطبيق الجودة الشاملة في النظم التعليمية، مبادئ الجودة الشاملة في التعليم لتطبيق نظام الجودة الشاملة، معايير الجودة الشاملة في التعليم، أبعاد الجودة الشاملة في التعليم، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، و أخيرا الاتصال كمتغير أساسي في ضمان الجودة الشاملة

الإطار التطبيقي: الذي يضم الدراسة الميدانية التالية

- فصل حول الإجراءات المنهجية للدراسة والذي ضم كل من مجالات الدراسة (المكانية، البشرية، والزمنية) وعينة الدراسة، والمنهج المختار للدراسة، وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات و خلاصة للدراسة.
- فصل حول عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال تفريغ و تحليل البيانات و من ثم استخلاص نتائج و اقتراح التوصيات.

الفصل الأول:

طرح موضوع الدراسة

- 1-مشكلة الدراسة
- 2-أسباب اختيار الموضوع
- 3-أهمية الدراسة
- 4-أهداف الدراسة
- 5-النظريات المتبناة لموضوع الدراسة
- 6-الدراسات السابقة
- 7-تحديد المفاهيم

1- مشكلة الدراسة

عالم المعلوماتية أو عصر التكنولوجيا، فترة امتدت منذ منتصف القرن العشرين حتى يومنا هذا. هي فترة عرفت تقدم تكنولوجي وتقني في شتى المجالات والقطاعات. ولعل أهم عنصر ساعد في هذا التقدم هو عنصر الاتصال كونه ضرورة لكل الأفراد والجماعات. فالاتصال منذ القدم كان ولا يزال يعتبر الحلقة الرئيسية لأي إنتاج (اقتصادي، علمي، ثقافي، تجاري، أو الاجتماعي) و على كل المستويات (أفراد، جماعات، منظمات، مؤسسات...). فنجاح عملية الاتصال ما بين الأفراد والجماعات والمؤسسات قد يختزل الكثير من الوقت والجهد؛ كونه وسيلة تسهل عملية تبادل وتقاسم المعلومات والمعارف. فنجاح الفرد في الاتصال مع محيطه ومجتمعه قد يساعده على الاستقرار والاستمرار والتطور.

الاتصال موضوع دراسة لا يقل أهمية عن باقي المواضيع. خاصة ومع انعكاساته على العلاقات الاجتماعية بأنواعها (رسمية وغير رسمية). إضافة الى الحاجة الدائمة للمؤسسات في إيجاد طرق وأفكار من أجل تحسين بيئة العمل. ومنه قد أصبحت عملية الاتصال ضرورة لهذه المؤسسات في أداء وظائفها و مهامها. بحيث لا تكاد أي مؤسسة تخلو من عملية الاتصال سواء داخلها ما بين أفرادها أو خارجها، أي تتفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي.

إن عملية التفاعل ما بين الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة، عملية تحكمها أساليب وأشكال معينة كونها مشتقة من الطابع التنظيمي العام للمؤسسة. فعملية التنظيم بحاجة للاتصال بغية تحقيق وظائفها وأهدافها المؤطرة، من خلال تبادل المعلومات والأفكار و الحقائق داخل المنظمة ما بين الأفراد و الجماعات. و منه فالمؤسسات التربوية التعليمية كغيرها من المؤسسات تحتاج الى نظام فعال يحكمها من أجل تحقيق خططها و أهدافها المرسومة. و هذه النظام يحتاج الى عملية الاتصال المنظم، أو بمعنى آخر الاتصال التنظيمي بحيث يساعد الأفراد على التفاعل فيما بينهم، أي تتفاعل الطاقم الإداري مع الأساتذة. و هذا التفاعل يساعد الأساتذة على فهم أدوارهم المخطط لها من قبل الإدارة ضمن سياسات محددة.

يعتبر الاتصال التنظيمي العصب الرئيسي للمؤسسات التربوية لما يوفره من معلومات و بيانات و تبادل آراء و خبرات و خلق جو من الألفة و التعاون ما بين الطاقم الإداري و التعليمي. فنجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها يعتمد على نجاح عملية الاتصال التنظيمي كونه وسيلة تهدف لتحقيق خطط منظمة و سياسات مؤطرة من قبل المؤسسة التربوية على المدى البعيد. فهو عملية ضرورية داخل المؤسسة التربوية، كونها تنشأ على أساس تفادي حدوث مشكلات داخل المؤسسة أو من أجل احتواء المشاكل التي يمكن أن تحدث. فهذه العملية تساعد على اتخاذ القرارات الأصح و اتخاذ التدابير اللازمة

تبعاً لما يوفره الاتصال التنظيمي من معلومات و بيانات. فهو يساعد على خلق علاقة سليمة و واضحة بين الرؤساء و المرؤوسين دون الوقوع في لبس أو غموض قد يؤدي الى تأخير تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الاتصال التنظيمي يوضح معالم و مهام كل فرد، من خلال تزويدهم بالمعلومات السليمة و اللازمة. و بالتالي فإن الكفاءة الإنتاجية لكل فرد مرتبطة بمدى فعالية العملية الاتصالية، التي تأخذ أكثر من ثلثي وقت الأفراد. و بالتالي فإن أي فجوة أو تشويه يطال العملية الاتصالية قد يؤدي الى مشكلات قد تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.

و على ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة مبنية على سؤال رئيسي:

- ما هو الاتصال التنظيمي و دوره في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية؟

و يتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية و هي كالتالي:

- كيف تساهم أساليب الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة؟

- كيف تساهم وظائف الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة؟

- كيف تساهم أنماط الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة؟

2- دوافع اختيار موضوع الدراسة:

- توافق الموضوع و مجال التخصص
- كثرة المراجع حول موضوع الاتصال
- الميل الشخصي للموضوعات التي تتناول موضوع الاتصال و ذلك بحكم التكوين العلمي (علم اجتماع الاتصال دفعة 2004)
- محاولة البحث و معرفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التربوية
- التعرف على الاتصال التنظيمي كعملية أساسية داخل المؤسسات التربوية، و انعكاساته على أهداف المؤسسة و جودتها.
- معاناة المؤسسات التربوية من المشاكل التي تعرقل و تعطل تحقيق أهدافها بسبب قلة الاتصال ما بين الطاقم الإداري و المعلمين و بالتالي التأثير على العملية التعليمية. الشيء الذي قد يؤدي الى تكوين جيل ناقص
- محاولة تقديم معلومات عن الموضوع من أجل ترسيخ فكرة الاتصال التنظيمي و ما ينجر عنه من فوائد في تحقيق الجودة داخل المؤسسات التربوية
- بحكم العمل داخل المؤسسات التربوية و الاحتكاك بالمحيط الإداري و ما نلاحظه حول أهمية الاتصال التنظيمي، نرغب في هذه الدراسة، ألا و هي معرفة الاتصال التنظيمي و كيف يساهم في الرفع من كفاءة المؤسسة و تحقيق الجودة التي هي مطمح الجميع

3- أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تكمن في ما يلي:

- العمل على توضيح أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التربوية و ما يملكه من دور جوهري في تحقيق الجودة.
- العمل على توضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد داخل المؤسسة التربوية، و كيف يعمل على تطوير أداء المؤسسة

- العمل على القيام بمزيد من الدراسات و الأبحاث في مجال الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسات التربوية ، و كيف يساهم الاتصال على تحقيق الجودة. إضافة الى محاولة إثراء هذا الحقل المعرفي
- التعرف على المشاكل و المعوقات التي تواجه الإداريين و المعلمين أثناء الاتصال، ما يثبط عملية تحقيق الجودة أو يقلل من نسبتها
- ترسيخ و توضيح فكرة الاتصال التنظيمي لما له من دور في تنظيم المعلومات و الأفكار و البيانات أثناء العملية الاتصالية، وبالتالي انجاز أكبر و نجاح أسرع.
- هذه الدراسة مهمة لجميع المسيرين في المؤسسات التربوية، فهي تمكنهم من تحديد و تنظيم العملية الاتصالية من خلال توضيح المعلومات و البيانات المراد إرسالها و طريقة إرسالها وكيف يتم استقبالها. و ملاحظة النقائص و المعوقات و بالتالي تفاديها في المرات المقبلة، لتحقيق الكفاءة و الفعالية.

4-أهداف الدراسة

إن أي دراسة يقوم بها أي باحث في المجال العلمي لابد أن تكون منوطة بجملة من الأهداف، و أهداف هذه الدراسة كالتالي:

- تحديد مفهوم و أبعاد الاتصال التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه و كيف يساهم في تحقيق الجودة
- التعرف على هياكل الاتصال التنظيمي و أساليبه المعتمدة و دورها في تحقيق الكفاءة و الفعالية
- معرفة وظائف الاتصال التنظيمي و كيف تعمل على تطوير أداء المؤسسة
- معرفة عوائق الاتصال التنظيمي و الخروج بتوصيات و اقتراحات و حلول لهذه المعوقات، للمساهمة في تحقيق الجودة
- وضع دراسة علمية في مجال الاتصال التنظيمي تستفيد منه المؤسسات التربوية في مجال تحقيق الجودة من خلال الاتصال التنظيمي

5- النظرية المتبناة للدراسة (النظرية البنائية الوظيفية)

تعود الجذور التاريخية للوظيفية البنوية لكتابات و أفكار مفكرين و فلاسفة أمثال كل من أفلاطون و ابن خلدون، إلا أنها تبلورت على يد تالكوت بارسونز وغيره من المفكرين. فهي نتاج اجتهاد العديد من المفكرين من العصر القديم حتى العصور الوسطى وصولاً للعصر الحديث، و اختلاط فكر روماني يوناني و آخر إسلامي و مسيحي. و لكن في النهاية ظهرت هذه النظرية كنتاج فكر وضعي، مبني على أساس بناء نظرية تزيح علم الاجتماع الماركسي. فالبنائية الوظيفية بنيت على أساس: *الخلفية العلمية: رهان علمي يمثل استجابة لحاجة عدد من الباحثين في علمي الاجتماع و الأنثروبولوجيا نحو تطوير أدوات و أساليب نظرية و منهجية، تتلاءم مع الواقع الاجتماعي آنذاك و التفاعلات التي تحدث داخله.

*الخلفية النقدية: النقد الموجه لكل من الوظيفية و البنوية أدى الى توحيدها في إطار النظرية الوظيفية البنائية

البنائية الوظيفية ماهي إلا رؤية سوسيولوجية تنتمي الى الفكر الوضعي. فالنزعة الوظيفية منذ بداية القرن التاسع عشر و هي معارضة للميتافيزيقيا التقليدية، و تؤيد العلم و المنطق التجريبي، و بالتالي ضرورة الوصول الى قوانين تخضع لها الوقائع و الظواهر الاجتماعية، لذلك لجأ رواد هذه النظرية الى العلوم المجردة مثل علم الأحياء لدراسة المجتمع، فعلم الأحياء يدرس تراكيب ووظائف الكائن الحي، و من هذا المنطلق تم إسقاط علم الأحياء على المجتمع. (محمد عربي، ابراهيم قلاوز، 2019، ص 167)

تستند البنائية الوظيفية الى مفهومي البناء structure و الوظيفة function في تفكيكها لبنية المجتمع و الوظائف التي يقوم بها، و في تحليلها للظواهر الاجتماعية و ترابط الوظائف المتولدة عن ذلك. بحيث يشير المفهوم الأول الى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي أما الوظيفة فيشير بها الى الدور و الإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي. بما أن الظاهرة حسب رواد هذه النظرية هي نتاج الأجزاء البنوية التي تظهر في وسطها، و لها وظيفة اجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي، فإنه يستحيل فصل الوظائف عن البنى أو العكس. فالمجتمع عبارة عن بناء و وظيفة في آن واحد، و أن هناك تكامل بين الجانب الوظيفي و الجانب البنوي للمجتمع. فأنصار هذه النظرية يركزون على تحليل العلاقات القائمة بين العناصر والأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي من أجل أداء وظائف محددة. (الحوات علي، 1998، ص 96)

يرى ماريون ليفي أن هناك ثلاث محاور كبرى رئيسية للاتجاه البنيوي الوظيفي و هي محور أنماط الظاهرة الاجتماعية و يبحث في البناء الاجتماعي، و محور البيئة و ظروف تفاعل الأنماط و يبحث في الوظائف الاجتماعية و تأثيراتها على النسق الكلي. إضافة الى محور يجمع بين الاتجاهين السابقين حيث يبحث في الوظائف التي تمكننا من رصد أنماط الظاهرة الاجتماعية و تبيان تفاعلاتها. من هذا المنطلق نجد أن الوظيفية البنائية وضعت الأسس المفاهيمية اللازمة لرصد الأنساق و تفاعلاتها في أي مجتمع من المجتمعات. انطلاقاً من الفرد، في إطار مفهومي البنية و الوظيفة. لأن أي نظام اجتماعي يؤول الى الاتساق و الاتزان المنطقي، بحكم الترابط و التكامل المتساند، مهما اختلفت أنساق البنى الاجتماعية الداخلية.

لنظرية البنائية الوظيفية مجموعة من المفاهيم التي من خلالها تشرح و تفسر مقولاتها أثناء تحليل الظواهر الاجتماعية، و تغير المجتمعات و تحولها و استقرارها. و من بين هذه المفاهيم ما يلي:

- **المجتمع:** لا ينظر هذا الاتجاه للمجتمع بصفة عمومية و إنما يعطونه خاصية متعالية تسمو به عن بقية المكونات، و يتصوروا أن المجتمع نسق من الأفعال المحددة المنظمة، و يتألف هذا النسق من مجموعة من المتغيرات أو الأبعاد المترابطة بنائياً و المتساندة وظيفياً.
- **التوازن الاجتماعي:** ينظر البنائيين الى هذا العنصر كهدف رئيسي يساعد المجتمع على أداء وظائفه و بقاءه و استمراره و يتحقق بالانسجام بين مكونات البناء و التكامل بين الوظائف الأساسية، يحيطها جميعاً برباط من القيم و الأفكار التي يرسمها المجتمع لأفراده و جماعاته. و هي ذات طابع إلزامي كقواعد ضبط و تنظيم.
- **البناء الاجتماعي:** و يشير إلى مجموع العلاقات الاجتماعية المترابطة و المتساندة بين الأفراد و يتميز بخصائص أهمها التحديد: أي إمكانية تحديد العناصر الداخلة و المكونة للنسق.
- **النسق الاجتماعي:** يتكون المجتمع من أجزاء لها أدوار ووظائف بشكل منظم و ليس عشوائي، يجب أن تقوم بأدوارها في إطار الكل المتسق، و كل جزء يجب أن يقوم بدوره حتى لا يحدث الخلل الوظيفي الكلي كما أن للمجتمع حاجيات يجب إشباعها و تلبيتها، و كل نسق فرعي يعمل على إشباع و تلبيتها، و كل نسق فرعي يعمل على إشباع و تلبية هذه الاحتياجات حتى يتحقق التفاعل المؤدي الى التوازن و الاستقرار.
- **النظام الاجتماعي:** باعتبار أن المجتمع كنظام اجتماعي من أجزاء متكاملة فإن أي خلل يطرأ على أي جزء يؤدي الى اختلال النظام بكامله و هذا يعني أيضاً أن العملية عكسية، بحيث تتأثر الأجزاء بأي خلل يطرأ على مستوى النظام العام

- منظومة القيم و المعايير المشتركة: سواء كانت رسمية تعاقدية و تعاقدية أو مقررة كقواعد إلزامية أو غير رسمية من خلال مجموعة الأفكار و القيم و المعتقدات الاجتماعية السائدة و التي تشكل الاتجاه الاجتماعي العام في المجتمع و تحقق الإجماع المشترك بحيث يكون هناك اتفاق حول هذه القيم الجمعية، و هذا ما يقود إلى تشكيل الوعي العام، و من ثمة يسهل تحديد الايدولوجيا الاجتماعية المهمة لتقوية التماسك و التضامن الاجتماعي اللازمين لبلوغ المقاصد المجتمعية.
- الوظيفة الاجتماعية: و نقصد به مجمل النشاطات التي يقوم بها الفرد أو الجماعة أو أي بنية جزئية في المجتمع و المرتبطة بمكانته و دوره ضمن النظام الاجتماعي. و يميز روبرت ميرتون بين نوعين من الوظائف:
-الوظائف الكامنة: هي الوظائف الغير مقصودة و الغير معروفة في النسق بالنسبة لعناصره المشاركة
-الوظائف الظاهرة: و تشير الى النتائج المقصودة و المعروفة لدى العناصر المشاركة في النسق
- الترابط: أي جميع عناصر النسق الاجتماعي مترابطة بعضها ببعض، إذ كل جزء له صلة بالأجزاء الأخرى و يعتمد عليها.
- التباين: بمعنى أن النسق الاجتماعي هو نسق متوازن أو يتجه باستمرار نحو التوازن. (محمد عربي، ابراهيم قلاو، 2019، ص ص 169-171)

*مسلمات البنيوية الوظيفية:

- تنطلق هذه النظرية من الحتمية الوظيفية للبناءات الاجتماعية، فوجود البنى الاجتماعية ليس وجودا اعتباطيا، و إنما لأداءات وظيفية حتمية، ضمن النسق الاجتماعي الكلي، و هذا الأمر ينطبق على كل البنى الاجتماعية، ليتحقق التناسق و التوازن البنائي المجتمعي.
- ينظر البنائيون الوظيفيون الى المجتمع كوحدة أساسية متكاملة، تتربط أجزاؤها وظيفيا، وفق نسيج من الاتساق و التوازن الذي يمنع الصراعات داخل المجتمع.
- تعد الصراعات و الإخفاقات على مستوى النسق الاجتماعي حسب البنيوية الوظيفية مجرد معوقات مؤقتة لكنها لا تؤدي الى الحيلولة دون تحقيق النسق الاجتماعي لأهدافه النهائية و غاياته القصوى.

- استمرار النظام الاجتماعي قضية مركزية و ضرورة لازمة و ملحة، على الرغم من الإقرار بالتغيرات و التبادلات التي تطرأ على أجزائه و مكوناته

يحتاج أي نظام للاستقرار و البقاء الى ضمانات، تضمن استمراره و تكامل أجزائه، و تضامن أعضائه، من خلال القيم و المفاهيم الاجتماعية المشتركة لتحقيق الإجماع القيمي حول المشروع الاجتماعي، و من خلال قوة القوانين التي تحقق المصالح المشتركة و تتكفل بشرعية النظام القائم. (محمد عربي، ابراهيم قلو، 2019، ص 172)

6-الدراسات السابقة

لدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها: تفيد الباحث في تحديد و توجيه و تدعيم مسارات بحثه العلمي، و أنها تؤكد له عدم التطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية و لا المنهج نفسه، و بالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير و المقاييس و المفاهيم الإجرائية و المصطلحات التي يحتاجها، و هكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها و يتجنب سلبياتها.

و لهذا نرى بأن الدراسات السابقة هي الحقل الواسع و خاصة في العلوم الاجتماعية، و قد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، التي تطرقت الى دراسة المتغير المستقل الاتصال التنظيمي و كيف يحقق الجودة داخل المؤسسة. فبعض هذه الدراسات تطرقت لمصطلح الجودة بمفاهيم مغايرة مثل الفعالية و غير ذلك.

سوف يتم التطرق الى الدراسات السابقة حسب تسلسلها الزمني:

6-1 الدراسة الأولى: (دراسة العربي بن داود 2007/2008)

العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف C.P.G عين السمارة-قسنطينة، الجزائر. السنة 2007/2008. و قد هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أنماط الاتصال و خصائصه و الوسائل. و كذا معرفة القنوات المتبعة في العملية الاتصالية. مع إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصال.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كونه يتناسب مع موضوع الدراسة ألا و هو فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة. حيث أن الكاتب قام بتقديم وصف عن الاتصال وأهميته داخل التنظيم. اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على الملاحظة البسيطة و الوثائق و السجلات. إضافة الى المقابلة والاستمارة. أما في ما يخص العينة فقد اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية بسبب نوع الدراسة و عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية و لا من حيث المستوى التعليمي.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج وهي: أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية. وضعف قنوات الاتصال النازل. عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية. العلاقة بين العمال والإدارة، علاقة مقبولة. وقد كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة. لعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية بمركب المجارف و الرافعات بعين السمارة-بقسنطينة- فقد بينت الدراسة الميدانية حقيقة مفادها أن المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الادارة و العمال.

6-2 الدراسة الثانية: (مهجور العيد 2018/2017)

مهجور العيد، دور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم، دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى بلدية مداوروس ولاية سوق أهراس، الجزائر سنة 2018/2017. و قد هدفت هذه الدراسة الى تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة موضوع البحث وهذا بغرض معرفة ما يمكن إضافته لتحسين فعالية الاتصال. إضافة الى التعرف والكشف عن أكثر الوسائل والأساليب المستعملة سواء من طرف المسؤولين و الإداريين أو من طرف العاملين وبالتالي معرفة مدى انسجام الأسلوب الاتصالي ونمط القيادة. تحديد حجم التأثير الذي يتركه النوع المستخدم في الاتصال على نشاط الإدارة و الإداريين على مستوى التنظيم ككل. الكشف عن العراقيل والعقوبات التي تحد أو تضعف من دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء. التعرف على طبيعة العالقة بين أسلوب الاتصال الأكثر فعالية ومدى ملائمتها مع طبيعة الموظفين واللغة المستخدمة لايصال المعلومة دون تحريف وبلغة بسيطة يفهمها الجميع.

اختار الباحث المنهج الوصفي لمتابعة الظاهرة المدروسة. و قد اعتمد على كل من الاستمارة و المقابلة في عملية جمع المعلومات و البيانات. استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية و التي تتمثل في 35 فردا أي 22% من العدد الإجمالي للعمال البالغ 164 عامل.

و قد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية حسب تساؤلاتها. القادة المشرفين يمتلكون الكفاءة و القدرة على إدارة وضبط العملية الاتصالية، من خلال ما يمتلكونه من خبرة وتكوين مستمرين. إضافة الى أن المؤسسة تعتمد في إدارة اتصالاتها على المزج بين نوعي الاتصال (الرسمي وغير الرسمي)، وتستخدم في ذلك عدة وسائل وتقنيات (المقابلة والمناقشة و الإقناع، المراسلات، الإعلانات. أن الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة الذي تقوم عليه كفاءات مؤهلة وقادرة، وتعتمد أساليب وطرق وأدوات علمية وعملية مناسبة في إدارته. يساهم في خلق بيئة أو مناخ تنظيمي ملائم للعمال و الأعمال.

6-3 الدراسة الثالثة (أسماء رامي، عماد براجي 2019)

أسماء رامي، عماد براجي، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية، دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي -تبسة- الجزائر، سنة 2018/2019. و قد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاتصال التنظيمي والعملية التكوينية في المنظمة. و تبيان كيف يمكن للاتصال التنظيمي التأثير في العملية التكوينية وكيفية مساهمته في تحقيق وتطبيق نظام ضمان الجودة داخل المنظمة. المساهمة في خلق العملية التكوينية والتعريف بها من خلال الاتصال التنظيمي. القيام بالبحوث.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لما يتناسب مع الموضوع المدروس. خاصة المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتبر الأكثر ملائمة للكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة في العملية التكوينية. أما في ما يخص العينة فقد تم اختيار جميع أفراد العينة البالغ عددهم 15 موظفا. و قد تم الاعتماد على عملية المسح الشامل كون العينة صغيرة. إضافة الى استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

و قد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في أن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق جودة العملية التكوينية، و إن هذه الأخيرة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل زيادة قدرة العمال على أداء أعمالهم من خلال التعرف على كل الطرق الجديدة في العمل عن طريق التكوين و الاتصال التنظيمي.

6-4 الدراسة الرابعة (درباصي صوفيا، زايدى زينب 2021/2022)

درباصي صوفيا زايدى زينب، أثر الاتصال التنظيمي على جودة الخدمات، دراسة ميدانية مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز SONALGEZ ، تبسة، الجزائر، سنة 2021/2022. و قد هدفت هذه الدراسة الى البحث في أثر الاتصال التنظيمي على جودة الخدمات لدى العاملين في مؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة، وذلك من خلال تحديد علاقاتهم وطرق تواصلهم بالمؤسسة من خلال توفير جو ملائم يسمح للموظفين من تقديم خدمات أفضل وذلك للوصول إلى ابداع حقيقي وملمس في العمل، من خلال التركيز على عامل الدقة في تطوير الأداء. كما تسعى الدراسة الى الكشف عن العوائق التي تقلل من جودة الخدمة ومعرفة أسبابها.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي كونه الأقرب لمعالجة الظاهرة المدروسة، و اعتمد على الاستمارة في عملية جمع البيانات. أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية. كون مجتمع الدراسة كبير و لا متجانس و يتوزع على ثلاث طبقات و هي الإطارات، أعوان التحكم، و أعوان التنفيذ. و تقدر نسبة العينة بحوالي 30 بالمئة من المجتمع الكلي.

من خلال هذه الدراسة وبناءً على الواقع الميداني المدروس تم التوصل للنتائج التالية: وجود اتصال نازل بانسياب المعلومات والأوامر من الإدارة الى العمال بصورة كلية، وهذا ما تشير اليه وتتبناه مبادئ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي ركزت على الاتصال الذي يتم من أعلى الى أسفل في شكل أوامر وتعليمات. عدم إشراك الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات وتجاهل اقتراحاتهم ذلك راجع الى انفراد الإدارة باتخاذ القرارات، فمن مسلمات النظرية البيروقراطية أن الإدارة هي التي تحدد مسالك واتجاهات الاتصال الرسمي والأوامر اللازمة. إضافة الى أن أهم اتصال يحدث بين الموظفين يتمحور أساسا حول علاقات العمل ذلك لأن هدف المؤسسة هو تنسيق المهام وتحقيق الأهداف وهذا ما تشير اليه البنائية الوظيفية من ناحية أن البناء التنظيمي يتميز بطابعه الرسمي وذلك بتحديد أنماط النشاط التي ترتبط بأغراض وأهداف التنظيم في سلسلة من الوظائف المتسلسلة مربوطة بقواعد و التزامات، كما تحدد النظرية الوظيفية. خلص الباحثان أيضا الى: تشابك العديد من العوائق التي تخفض من جودة الخدمات والتي تمس مختلف أبعاد وعوامل تحقيق والتي تتعلق بالجودة خاصة ما تعلق بجانب الاعتمادية للحالات الطارئة على العمل على غرار الحالات المرضية والغياب عن العمل والتي تؤثر سلبا وسوءا في العملية الاتصالية أو الخدمات، للمحافظة على استقرار النظام المؤسسي والحفاظ على توازنها. يشير الواقع الميداني الى الكشف عن فعالية الاتصال التنظيمي التي تؤثر على الأداء الخدماتي للعمال فعند تحديد شكل من أشكال الاتصال المساعد للعمال يتم تقديم خدمات ذات جودة أفضل. إن التقنين القانوني للمؤسسات الخدمائية وتنظيمه بكل الإجراءات الوظيفية بها خاصة ما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال

يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرفها. اعتماد الوسائل الاتصالية التقليدية في المنظمات يعيق حركة الرسالة ومضمونها مما يعيق تقديم الخدمات ويحد من نوعيتها. كذلك هناك قنوات اتصال العمال بالإدارة العليا وذلك عن طريق الكتابة، اتصال شخصي، مشرف. أما القنوات المفضلة لدى العمال باتصالها مع الإدارة العليا كالرسائل، مناشير، محادثات شفوية.

6-5 الدراسة الخامسة (لمو خالد و عماري عبد القادر 2023/2022)

لمو خالد و عماري عبد القادر، واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال، مقاطعة الوقود ولاية تيسمسيلت، الجزائر، سنة 2023/2022. من منطلق هذه الدراسة حاولنا الكشف عن واقع الاتصال التنظيم داخل المؤسسة، وإبراز الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة و مختلف الجوانب التي تميزه بالإضافة الى محاولة التعرف على المعوقات التي من شأنها أن تحد من فعاليته وهذا من خلال دراسة منهجية، معتمدة على النظرية وميدانية، وهذه الأخيرة كانت بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود لولاية تيسمسيلت وتم خلاله جمع المعلومات واستجواب المبحوثين عن طريق توزيع استمارات بغرض التعرف على واقع الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسة بالإضافة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال داخل مؤسسة نفضال و المعوقات التي تواجهه، حيث تم اتباع المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان و الملاحظة كأدوات للدراسة، كما تم استخدام عينة قدرت بـ33 عامل من عمال مؤسسة نفضال للوقود وفروعها باستخدام العينة القصدية.

استخلصنا في الأخير بأن الاتصال التنظيمي يؤدي دورا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه توجد بعض المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة نفضال للوقود بولاية تيسمسيلت

*تعقيب على الدراسات السابقة

لقد أجريت هذه الدراسات ما بين 2007 الى غاية 2023 ، أي تنوع ما بين قديم و جديد. و في بيئات مختلفة باستخدام مختلف الأساليب العلمية و الأدوات البحثية المناسبة لكل دراسة. باستخدام مناهج متنوعة ما بين وصفي و مسحي.

لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية و الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات و أدوات جمع البيانات.

كما أن الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي يلاحظ أن بعض المؤشرات التي تطرقت و تعرضت لها هي مؤشرات نفسها التي تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى سيادتها في المؤسسة التعليمية من أساليب و أنماط و وظائف.

رغم تشابه هذه الدراسات لدراسنا الحالية إلا أنها تختلف من حيث النتائج و من حيث نظام الاتصال القائم في المؤسسات.

7- تحديد المفاهيم و المصطلحات

5-1 مفهوم الاتصال التنظيمي

5-1-1 مفهوم الاتصال

5-1-1-1 مفهوم الاتصال لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور

الاتصال و الصلة: ما اتصل بالشيء، كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال و ذريعة. و الوصل ضد الهجران و الوصل خلاف الفصل و في التنزيل "ولقد وصلناهم القول أي وصلنا ذكر الأنبياء من معنى بعضها ببعض لعلمهم يعتبرون، و اتصل الشيء بالشيء لم ينقطع ووصل الشيء إلى الشيء وصولاً و توصل إليه، انتهى إليه و بلغه و وصله إليه و أوصله أنهاه و أبلغه إياه.

جاء في الصحاح: وصلت الشيء وصلاً و وصل إليه وصولاً، أي بلغ أوصه غيره، و قال:

وصل بمعنى اتصل أي دعا دعوى الجاهلية و هو أن يقول لفلان.

ذكر في المصباح المنير: وصلت إليه أصل وصولاً، و الوصل الخبر بلغ، و صلة الشيء بغيره وصلاً، فاتصل به، و وصلة وصلاً و صلة ضد هجرته.

كلمة الاتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية cominis و التي تعني بالانجليزية common و بالفرنسية commun و هو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الإخبار

من الشخص المرسل أو مجرد الاستماع من الشخص المرسل إليه و إنما يعني المشاركة في الأفكار و المعلومات المراد نقلها بمعنى وحدة الفكر . (عواج سامية، 2020، ص 7) .

5-1-1-2 مفهوم الاتصال اصطلاحاً:

عرف مايكل ويستورن الاتصال بأنه: نقل المعاني، و تبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم.

و عرفه إنجل باركنسون بالقول أن الاتصال: هو عملية منظمة، و نظمية، و عفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات و بيانات من جهة الى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة و مستساغة من قبل المستهدفين بها.

كما عرف العلق: الاتصال بأنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث تغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا.

ويؤكد ستانلي أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، و ليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، و تناغم، و انسجام، و فهم مشترك للرموز المتبادلة.

يتضح من التعاريف السابقة أن الاتصال عبارة عن:

- 1- وسيلة لنقل المعاني من جهة الى أخرى (باتجاه واحد أو باتجاهين)
- 2- عملية ديناميكية و ليست ساكنة تنطوي على أفعال و ردود أفعال.
- 3- أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن أداء وظيفة التوجيه من دون اتصال، مهما كان نوع هذا الاتصال، و مهما كانت نوع الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه الى المستهدفين به.
- 4- تبادل المعاني و المعلومات و البيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، و الإقناع، و التأثير.
- 5- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية و استيعاب مكوناتها الاتصالية.

6- عملية قد تكون نظمية، و منظمة، بيد أنها قد تكون عفوية، أو تعبيرية، باستخدام الإيحاءات و غيرها من أساليب التفاعل (العلق بشير، 2010، ص ص 14-15).

5-1-2 مفهوم التنظيم:

5-1-2-1 مفهوم التنظيم لغة:

الأصل اللغوي لكلمة . تنظيم . أنها مصدر الفعل «نظم» بمعنى رتب أو نسق .. وفي لسان العرب لابن منظور ورد في هذا المعنى: نظم، النظم، التأليف، نظمه، ينظمه، نظاما، ونظاما ونظمه فاننظم، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في سلك والتنظيم مثله . وورد في مختار الصحاح: نظم اللؤلؤ جمعه في خيط، ونظم تنظيما مثله. والنظام الخيط الذي ينظم به اللؤلؤ وهو في الأصل مصدر .

5-2-1-2 مفهوم التنظيم اصطلاحا:

-عرفه ماكس فيبر Max weber: بأنه تنسيق غرضي مستمر لنشاط فرع مميز، و قد ميز فيبر في كتاباته بين الجماعات المتضامنة و جميع أشكال التنظيم حيث يعرفها بأنها "علاقة اجتماعية تكون مغلقة أو محدودة الانضمام إليها طبقا لقواعد مميزة.

من خلال هذا التعريف نجد أن للتنظيم أساسيات يبنى عليها و هي: العمل، الأفراد، أماكن العمل، العلاقات، و العمل يختلف من أجله التنظيم مما يتطلب تقسيم هذا العمل الى أجزاء يمكن إسنادها الى جماعات تنظيمية محددة، و منه فإن التنظيم يرتبط بالعمل و بذلك الجهد الجماعي.

-أما براون Braoun فقد عرفه على أنه: العملية التي تحدد الدور الذي يريد أن يحققه كل عضو في المنظمة ليصبح أكثر كفاية في تحقيق الأهداف.

- لكن آلان Alen عرف التنظيم بأنه الهيكل الذي يوضع العمل و يقسمه الى مجموعات، و الذي يوضح المسؤوليات و السلطات، و ينشئ العلاقات التنظيمية، و ذلك بغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف.

و من التعاريف السابقة نجد أن التنظيم عبارة عن تنسيق للجهد البشري في منظمة عامة بقصد تحقيق أهداف محددة و مؤطرة بكفاءة عالية و بتكاليف أقل.

- يعرف جيمس موني التنظيم بأنه: الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها.

. أما الأستاذان جون فينر وفرانك شيروود فيعرفان التنظيم بأنه: الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها (شيروود فرانك, جون فينر ، 1965، ص 33)

- من خلال هذه التعاريف للتنظيم يمكن القول إنه لكي يوجد تنظيم لأبد من توفر مجموعة من العناصر هي :

. تحديد هدف مشترك متفق عليه

. وجود مجموعة من الأفراد تربط بينهم علاقة محسوسة

. اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف المتفق عليه .

3-1-5 مفهوم الاتصال التنظيمي

هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي فرد من الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد أحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على أعضاء المنظمة و وسيلة لإحداث التغيير في السلوك (العطراوي محمد نعمي، 1987، ص 35)

أما محمد علي محمد فيعرفه على أنه عبارة عن شبكات مصممة خصيصا من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته..... ويدونه يتعذر وجود تنظيما سلميا، باعتبار الاتصال العملية الوحيدة التي تربط الأفراد داخل التنظيمي بعضهم البعض، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية.

محمد منير حجاب: يرى أن الاتصال التنظيمي : "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، وفي كل الاتجاهات وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي. (الحجاب محمد منير، 2003، ص 35)

و لقد اختلفت و تباينت الآراء و المفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق و واضح و شامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك

5-2 مفهوم الجودة

الجودة مصطلح يشير قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجيات المستهلكين و العملاء، و هي أيضا مجموعة من الخصائص و المواصفات للمنتج و الخدمة، و لها القدرة على تلبية الحاجات و تعمل على فهم و احترام رغبات الزبون.

و حسب كروسبي فإن الجودة هي: المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم. في ما يرى ديمنج: "أن الجودة هي كفاءة الاستعمال". و في تعريف آخر أورده المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا أوضح أن الجودة هي الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم و الأداء الجيد و خدمات ما بعد البيع.

أما المعهد الوطني الأمريكي للمعايير يرى بأن "الجودة هي جملة من السمات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة و حسب المواصفات القياسية الدولية، الجودة هي تكامل الملامح و الخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو معروفة ضمنا.

و لقد عرفها علي السلمي نقلا عن المواصفات البريطانية بأنها مجموع الصفات و الخصائص للسلعة و الخدمة التي تؤدي الى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة. (بوعافية السعيد، 2015، ص 110).

5-3 مفهوم المؤسسة التربوية التعليمية

5-3-1 مفهوم المؤسسة

هي عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد و تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن اعتبارها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة و محددة حسب طبيعة المؤسسة.

فهي نظام و نسق مفتوح يتفاعل و يتأثر و يؤثر في المحيط الخارجي و تتعايش مع كل التغيرات بكل أنواعها (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية، الكوارث الطبيعية، و الأزمات البيولوجية...) تحقق الأهداف و الغايات وفق الاستراتيجيات قصيرة أو طويلة المدى.

و يرى دوركايم و أتباعه بأنها: أساليب للعمل و الإحساس و التفكير "متبلورة" و الى حد ما ثابتة ملزمة و متميزة لمجموعة اجتماعية معينة (وردة برويس، 2010، ص 16)

5-3-2 مفهوم التربية

تعرف التربية على أنها إنشاء الإنسان إنشاء مستمرا من الولادة حتى الوفاة، هذا على الامتداد الأفقي. أما على الامتداد الرأسي فهو تربية كاملة متوازنة، عقلية بالمعرفة، و جسمانية بالرياضة، و نفسية بالإيمان. و هي جامعة من حيث أنها تغرس القيم الخلقية و الاجتماعية التي تحمي الإنسان من أخطار الاضطراب و التمزق، و تربي في الإنسان الإرادة الحق حبا للناس و إثارا و بعدا عن الأنانية و تجنباً للردائل.

التربية عبارة عن إعداد للحياة، و عملية تكييف مع البيئة المحيطة، و هي تنمية للذكاء و تنمية للعقل و الجسم و القدرات الجسدية و الذهنية. (ملاوي عدلي محمد، 2017، ص 36)

5-3-3 مفهوم التعليم

هو عملية تخص الجانب العقلي أو المعرفي من الشخصية ويتمثل في نقل الخبرات من فرد لآخر أو من فرد إلى جماعة، إلا أنه يساهم بطريقة غير مباشرة في التربية، لأن الفرد يمكنه أن يستفيد من تلك الخبرات في تنمية جوانب شخصيته الأخرى. وفي غالب الأحيان نجد التعليم داخل المجتمعات مهيكلًا في شكل أصناف من المعارف والعلوم كالرياضيات، الكيمياء، الفيزياء، الطبيعيات... إلخ ضمن مؤسسات مخصصة لذلك؛ كما أن التعليم يشتمل على الخبرات الصالحة وكذا غير الصالحة لأنه يستمد فلسفته من القيم العالمية

5-3-4 مفهوم المؤسسة التربوية التعليمية

هي عبارة عن مؤسسات تصدر عن قرار حكومي متخصصة في الجانب العلمي و التربوي معا بحيث يلتقى مجموعة من الطلاب من مختلف الفئات العمرية، و يتم تزويدهم بمختلف المعارف من كل المجالات. و تتكون هذه المؤسسات من أعضاء الهيئة التدريسية، أو المعلمون، و الطلاب، و أولياء الأمور، و الهيئات الإدارية فيها. يبقى الطلاب في المؤسسة لفترة زمنية محددة بناءً على نوع كل مؤسسة. (سيد عبد النبي محمد، 2019، ص 98)

5-4 مفهوم الإدارة التعليمية

إن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة العامة، وهي تضم الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية المسطرة داخل المدرسة، وفق فلسفة المجتمع التي تنتمي إليه. و هي عبارة عن مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم، والطالب والمنهاج، والطالب وزميله الطالب الآخر، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية للمناهج.

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم (أحلام مرابط، حنان مالكي، 2013، ص 137)

5-5 التعاريف الإجرائية

أ- مفهوم الاتصال التنظيمي

هو عبارة عن نقل و تبادل المعلومات و البيانات و الآراء داخل التنظيم، أي داخل المدرسة (الثانوية)، بمعنى أنه تلك العملية التي يتم فيها إيصال و تبادل المعلومات بين أعضاء الطاقم الإداري في ما بينهم، و بين الطاقم الإداري و هيئة التدريس (الأساتذة) في إطار تحقيق الأهداف العامة للثانوية

ب- مفهوم الجودة

هي عبارة عن مقدار الأداء الذي تقوم به الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أي أنه مؤشر يدل على مدى فعالية الطاقم الإداري و الأساتذة

ت- مفهوم المؤسسة التربوية التعليمية

عبارة عن مؤسسة تهتم بتنشئة الطلاب من نواحي اجتماعية نفسية، أخلاقية تربوية و نواحي علمية في مختلف الميادين طبقا لما يحدده المنهاج الدراسي. تقوم بعملها في مدة زمنية محددة من أجل تحقيق أهداف تأطره وزارة التربية والتعليم

ث- مفهوم الإدارة المدرسية

عبارة عم مجموعة العمليات و الإجراءات التي تقوم بها هيئة المدرسة و التي تضم الطاقم الإداري من مدير و مستشارين و مراقبين و إداريين و مقتصد و ناظر و أساتذة. من أجل تهيئة الجو اللازم و الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية التعليمية، أي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التربوية. و منه فإن الإدارة المدرسية مسؤولة عن تهيئة الجو الملائم لتسهيل عمل الأساتذة أثناء التدريس و بالتالي استيعاب الطلاب للمنهاج.

خلاصة

هدف هذا الفصل إلى وضع التأسيس المنهجي الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية المطروحة، بحيث تم التعرف على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، و من ثم الهدف من هذه الدراسة، و الأهمية التي قد تتجر عنها، وكذا تحديد المفاهيم التي اعتمدها الدراسة واتبعها للوصول إلى ذلك الهدف. لمنح تفسير مبدئي لهذه الدراسة ومتغيراتها وأبعادها

كما تم التعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع، و الإضافة التي جاءت بها دراستنا و التي تميزها عن سابقتها. و أخيرا تم التطرق إلى مقارنة النظرية المعتمدة في تأطير هذه الدراسة

التراث الأدبي

لمتغيرات الدراسة

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

الاتصال التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الأبحاث و الباحثين في شتى المجالات و الميادين، خاصة في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية. كونه موضوع يهتم بالنظم الاجتماعية و العلاقات التي تنشأ ما بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة أو المؤسسة.

يعتبر الاتصال التنظيمي ركنا أساسيا في أي مؤسسة، فهو يساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها. فنجاح أي إدارة يتوقف على مدى فعالية الاتصال بداخلها. إن عملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين، فهي تمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فعملية الاتصال بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم حيث يميل الاتصال الى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج

و على ضوء ما سبق سنتعرف في هذا الفصل على ماهية الاتصال التنظيمي من خلال التطرق الى نشأته، أهميته، مبادئه خصائصه، أهدافه. إضافة الى التعرف على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة المدرسية كونه أحد أهداف هذه الدراسة. و في جزئية أخرى سنتعرف على آليات الاتصال التنظيمي من خلال التعرف على عناصره، و أنواعه، وظائفه، أساليبه و معيقاته، و ما هي أهم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي

1- نشأة الاتصال التنظيم

حتى القرن العشرين لم يكن هناك ما يشير الى وجود هياكل اتصالية منظمة في المؤسسات و المنظمات العامة أو الخاصة أو حتى داخل الإدارات العمومية كالبريد. إلا في بعض المواضع التاريخية العسكرية مع استعانتهم بالصحافة ، و قد ورد ذلك في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش" الى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة و بموازاة مع مهام أخرى. و في نفس الفترة الجنرال "بيجو" أنشأ أول صحيفة له بمؤسسته.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كانت شركة "سنجر" أول من قام بأول عملية اتصال منظمة حوالي سنة 1926 و في فرنسا سنة 1937 قامت الشركة الوطنية للسكك الحديدية بإدراج مكتب صحفيا في هيكلها الإداري كوسيلة لتسهيل عملية الاتصال ما بين العمال. إن هذه المواضيع التاريخية حيث كانت الجيوش معتادة على اصطحاب صحفيين معهم (مراسلي الحرب) الشيء الذي أدى الى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة. كان السبب الرئيسي في اهتمام المؤسسات بالاتصال. لما له من أدوار و فوائد و بالتالي تطور الاتصال ليصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسات و المنظمات المدنية المختلفة، و ليرتبط بشكل مباشر بأنشطة و مهام العلاقات العامة بالمؤسسة. (خالد زعموم، 2009، ص16)

2- مبادئ الاتصال التنظيمي

وهي عبارة عن أربع مبادئ مهمة تمثلت في:

1-2 مبدأ الوضوح:

عند صياغة الرسالة من قبل المرسل يجب عليه قبل إرسالها مراعاة اللغة المستخدمة، و الرموز المدرجة. و ليه أن يكون على دراية بمستوى الفهم لدى المستقبلين. و بالتالي فإن المرسل يجب أن يصيغ الرسالة بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو بالكلام أو بالتخاطب و الحوار. و على هذا الأساس يتم استخدام الألفاظ التي يفهمها الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء، أي قابلة للفهم من قبل الكل و من شتى الفئات. (أمال زرفاوي، فاطمة دريدي، 2021، ص131)

2-2 مبدأ الاهتمام و التركيز:

على المرسل أن يُشعر المستقبل بأهمية الرسالة و فحواها و أن يتوجب عليه أن يركز طاقته لاستيعابه. و قبل هذا يجب على المرسل أولاً الاهتمام بالرسالة و أن يفهمها فهما دقيقا حتى يستطيع المستقبل إدراك أهمية الرسالة و لا يكون هذا إلا من خلال تطوير مهارات الاستماع و القراءة.

2-3 مبدأ التكامل و الوحدة

يعتبر هذا المبدأ مبني على أساس وحدة موضوع الرسالة ضمن إطار أهداف المؤسسة و مكملة للواجبات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق ما وضعت من اجله المؤسسة. فالالاتصال عبارة عن وسيلة تعمل على حفظ التعاون و تحقيقه و حفظ توازن المؤسسة كمدخل لتحقيق أهدافها. فمثلا المدير أو الرئيس لا يكتفي فقط بنقل الرسالة بل بإيضاحها أيضا و تفسيرها كي يستوعبها المرؤوسين. الشيء الذي يؤدي بالمرؤوسين لاحترام المركز الوظيفي للرئيس و بالتالي الاعتماد عليه في ما يتعلق بالمعلومات الرسمية، الشيء الذي يدل على تدعيم سلطته. (أمال زرفاوي، فاطمة دريدي، 2021، ص131)

2-4 استراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي

أصبحت التنظيمات الغير رسمية حاجة ملحة داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لا بد من العمل بها وتسخيرها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كل أنواع الرسائل. (زرفاوي، دريدي، 2021، ص 132)

3- خصائص الاتصال التنظيمي

3-1 وجود هادف

فلا يوجد أي اتصال من دون هدف محدد، و الذي يتمثل في إرسال البيانات و المعلومات (أو نقل فكرة أو التعليم) لكي يتم استقبالها من قبل المستقبل و يفهمها و ليتم ذلك يجب أن

تتوفر مجموعة من المتطلبات و الإجراءات و الخطوات المرتبطة ببعضها البعض مثل تصميم الرسالة و إرسالها و الإشراف على وصولها. (المفلاح، 2015، ص23)

2-3 الاتصال عملية ديناميكية

تتضمن عملية الاتصال تفاعلا بين المرسل و المستقبل، الأول يؤثر والآخر يتأثر ولا تتوقف عملية الاتصال عند هذا الحد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فإن عملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان و المكان، أي أن عملية الاتصال عملية ديناميكية و ليست استاتيكية ومثال ذلك ما يحدث في الفصل بين المعلم و تلاميذه. (ibib,p23)

3-3 التنظيم

من خصائص التنظيم أنه عملية منظمة باعتبارها عملية مقصودة يتم التخطيط لها و تصميمها و تنفيذها و إدارتها بصورة منظمة حتى يحدث الاستيعاب من قبل الكل. فالالاتصال عملية قائمة على المرسل الذي يقوم بترميز الرسالة و المستقبل بفك تلك الرموز و ترجمتها و تفسيرها و فهمها. (ibib,p23)

4-3 الاتصال عملية إدارية

الاتصال ليس بعملية خطية تبدأ من مرسل و تنتهي عند المستقبل. بل تتجاوز ذلك بحيث عند وصولها الى المستقبل فهو بدوره يكون له ردة فعل عن طريق التغذية الراجعة فيستقبل المرسل تلك الرسالة ليبدأ نشاطا جديدا أو يقوم بتعديل رسالته الأولى و هكذا تستمر العملية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة. (خضرة عمر المفلاح، 2015، ص 24)

5-3 تنوع الوسائل

إن عملية الاتصال التنظيمي لا تحدث فقط باستخدام الكتابة أو الكلام فهو عملية اجتماعية متنوعة لا تستخدم فقط ألفاظ مكتوبة و أخرى شفوية أو تحريرية بل تتعدى الى الإيحاءات و الإيماءات و الرموز و الإشارات و الحركات. (خضرة عمر المفلح ص24)

6-3 الأهلية

أن يكون الاتصال في إطار القانون الداخلي للمؤسسة و أن لا يكون الاتصال مخالفا للقوانين المتعارف ليها في مجتمع المنظمة. (زرفاوي فاطمة، أمال دريدي، 2021، ص 135)

7-3 النظام الداخلي

أن تقوم الرسالة على أساس يخدم الإطار العام للمؤسسة و في سياق تحقيق أهدافها

8-3 القيادة

و القيادة هنا تتمثل في السلطة الإدارية و التي تقوم و تحدد مسار الرسائل و تنظمها (ibib,p135)

9-3 التعاون

يكون بين أفراد المجتمع الصغير في حدود المنظمة لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها المنظمة(أمال زرفاوي، فاطمة دريدي، 2021، ص 135)

10-3 خدمة المجتمع

لا توجد أي مؤسسة تبنى من دون أن يكون لها هادف عام و هو خدمة المجتمع و الاتصال التنظيمي يسهل هذه العملية (ibib,p135)

11-3 الشكل العام

و نقصد به الهيكل الداخلي و الذي يبنى حسب خصوصية كل مؤسسة. حيث يجب أن يتناسب مع ظروف العمل و الذي من خلاله يتم تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة و تسلسل السلطة و خطوط الاتصال. (ibib,p135)

أما بالنسبة للدكتور بشار حزي فيقول في خصوص خصائص الاتصال التنظيمي أنه يجب أن تكون هناك ثقة بين المرسل و المستقبل للاستيعاب كما يتوجب توفر تناسق و تكامل و تساند بين نظام الاتصال و بين طبيعة التنظيم (رسمي/غير رسمي). و تشجيع اللامركزية و إيجاد نظام شامل للمعلومات و البيانات لمختلف المجالات و القطاعات بالمنظمة و تشجيع التفاعل ما بين الأطراف. (بشار الحزي ، 2020، ص ص38-39)

4- أهداف الاتصال التنظيمي

1-4 مشاركة المعلومات

إن مشاركة و تبادل المعلومات له دور كبير في بناء و تحقيق أهداف المؤسسة، و تبادل المعلومات من شأنه أن يحقق ما يلي:

- توجيه و ضبط سلوك و أداء الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف بشكل يسير في زمن محدد
- توحيد الأفراد الفاعلين بالمنظمة في أداء أعمالهم
- إعلام العاملين بنتائج أدائهم في المنظمة من أجل التقييم وتصحيح الأخطاء (محجر ياسين، الهاشمي لوكيا ، 2012، ص 4)

2-4 التنسيق بين الأفعال و التصرفات

بدون التنسيق يصبح أفراد المنظمة أفراد منفصلين يعمل كل واحد منهم على حد و لكن الاتصال التنظيمي يعمل على تنظيم و تسيير أعمال المنظمة و تكامل الأدوار حتى يسهل تحقيق الأهداف. (ibib,p4)

3-4 صنع القرار

يساعد الاتصال على فهم الأوضاع و تقييمها من خلال تبادل المعلومات و البيانات بين الرؤساء و المرؤوسين الذين يقدمون آرائهم حول المواضيع المطروحة و بالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرار على الرؤساء (ibib,p4)

4-4 التعبير عن المشاركة الوجدانية للأفراد العاملين

يساعد الاتصال التنظيمي بل و يشجع عملية التفاعل الداخلي ما بين أفراد المنظمة و بالتالي مشاركة الأفراد لمشاعرهم الوجدانية من خلال التماور و التفاعل داخل ذلك الوسط و التعبير عن سعادتهم و فرحهم و مخاوفهم و تقنهم في الآخرين. و بالتالي فإن هذه العملية تعمل على:

- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من إجراءات و معلومات حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم على أكمل وجه
- تمكين صانعي القرارات في المنظمة من إيصال توجيهاتهم و نصائحهم الى الفاعلين بالمنظمة توفير المناخ الإيجابي الذي يحفز العاملين و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المعنوية و المادية (ميلودطبيش، 2010، ص 37)

5-4 هدف تثقيفي تعليمي

يعمل الاتصال التنظيمي على توعية الفاعلين فيه بمهامهم و بأوضاعهم قصد مساعدتهم على إكسابهم معارف جديدة و مهارات و مفاهيم لم يكن يعرفون عنها من قبل، مع زيادة آفاقهم. (ميلودطبيش، 2010، ص 37)

6-4 هدف تروحي أو ترفيهي

يكون هذا في إطار إسعاد العمال أو الفاعلين داخل المنظمة من أجل إبهاجهم، كي يزيد من فاعلية الإنتاج.

7-4 هدف اجتماعي

زيادة فرصة الاحتكاك و التعارف مابين الأفراد و بالتالي خلق مجتمع متساند ذو صلات اجتماعية قوية)

8-4 هدف إداري

تحقيق التفاعل و تعزيزه بين المؤسسات و الهيئات و الأفراد من خلال تحسين سير العمل

5- أهمية الاتصال التنظيمي

إن الاتصال التنظيمي أداة جد مهمة في كل إدارة و على اختلاف مجالها، فهي تعمل على التأثير في السلوك الوظيفي للمرووسين و توجيه جهودهم من أجل رفع روح الفريق و تقوية شعور الانتماء لديهم.

- و من هذا المنطلق سنحدد أهم النقاط التي تتجلى فيهم أهمية الاتصال التنظيم
- المساهمة في خلق ووعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال و معايير و اتجاهاتها و علاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى
- العمل على تعزيز الروح المعنوية الإبتنائية للعاملين في المنظمة مما يساعد على الرقي بالمخرجات الإنتاجية للمنظمة
- تعريف العاملين بكل المستجدات الطارئة بالمنظمة و ما ينعكس على بيئتهم، أي وضعهم في الصورة حتى لا يشعروا بالتهميش.
- العمل على جعل صانعي القرار بمعرفة جيدة بكل تفاصيل المنظمة و العاملين فيها، الشيء الذي يسهل عليهم صنع قرارات مستنيرة تصب في مصلحة الجميع.

- يقوم الاتصال التنظيمي بامتصاص حالات عدم الرضا التي في بعض الحالات قد تحول الى تمرد على المنظمة. و بالتالي فإن الاتصال التنظيمي يعمل على جعل أصوات العاملين مسموعة من قبل صناع القرار.
- تشجيع الإبداع من خلال خلق مجال للعمال يساعد و يشجع على طرح أفكارهم و مفاهيمهم التي تساعد على تطوير المنظمة
- تشجيع روح الانتماء و الولاء للمنظمة (محمد ناجي الجوهر، 2000، ص ص 29-30)
- الإحاطة بمشاكل العمال و شكواهم و آرائهم، و بالتالي تفهم الأوضاع المحيطة من قبل الادارة العليا ما يؤدي الى الخروج بحلول مرضية لكل الأطراف
- تحقيق التنسيق في العمل من خلال تحديد رؤية شاملة يعمل الكل في حدودها
- خلق مجتمع متماسك داخل المنظمة
- تحقيق فعالية وظائف الادارة: إن التخطيط و التوجيه الذي تعمل عليه الادارة العليا مفعول في حالة احترامه من قبل العاملين. و يكون هذا من خلال اتصال تنظيمي محكم (برقية سهلة ، عريف، 2016، ص 218)

6- الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية

يهتم الاتصال في مجال الإدارة المدرسية بنقل الأفكار و المعلومات التربوية و التعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة و العكس، بأشكاله المختلفة و بأساليب معينة ليتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة و ينقسم الاتصال المدرسي الى نوعين هما:

- **الاتصالات الخارجية و هي كالتالي:**
 - الاتصال بأولياء التلاميذ
 - الاتصال بالمدارس التربوية الأخرى
 - الاتصال بالمؤسسات المختلفة
 - الاتصال بالمنظمات و المجتمع المدني

• الاتصالات الداخلية :

تتم بين إدارة المدرسة و الأساتذة أو ما بين الأساتذة و ذلك لتنسيق الجهود و بحث المشاكل التي تواجه الفاعلين في المدرسة و تتمثل هذه الاتصالات في مجلس التربية و التسيير، مجلس التنسيق الإداري ، مجالس التعليم، مجالس الأقسام و مجلس القبول و التوجيه. (بوخاري محمد، 2017، ص367)

ثانيا: آليات الاتصال التنظيمي

1- عناصر الاتصال التنظيمي

1-1 الهدف Aim

وجود هدف واضح و محدد الذي سوف يتم على أساسه بناء الاتصال. بمعنى لما قمنا بهذا الاتصال ، أي أن الهدف يوضع على أساس يجب الوصول إليه من خلال الاتصال

1-2 المرسل Sender

هو الباعث أو مصدر الرسالة و الذي يقوم بتشكيل جملة الأفكار أو البيانات و المعلومات التي يريد توجيهها للمستقبل، من أجل إثارة سلوكيات محددة لديه. و قد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة، و ليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير بل يمكن أن يكون أحد المرؤوسين

3-1 المستقبل Receiver

أو المرسل إليه و هو من يتلقى الرسالة. فيستقبل تلك الرسالة باستخدام حواسه المختلفة. فيقوم بتنظيم المعلومات التي تلقاها و بتفسيرها على ضوء معاني و دلالات تتأثر بشخصيته و إدراكه و دوافعه و أهدافه و حالته النفسية.

4-1 الرسالة Message

و تعتبر الرسالة الحجر الأساس لأي اتصال، و تمثل مجموعة المعاني و الآراء و الأفكار أو القرارات التي يريد المرسل توصيلها للمستقبل. و قد يعبر عن الرسالة بالاتصالات اللفظية، سواء شفوية أو مكتوبة أو باتصالات غير لفظية مثل الإيحاءات و الإيماءات و غيرها.

5-1 الوسيلة Mean

تعتبر جزء هام كي تُفهم الرسالة، و هي الأداة أو القناة أو الطريقة التي تتم من خلالها عملية الاتصال. لذا يجب على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا و تأثيرا و فعالية حتى يتم إيصال الرسالة بطريقة صحيحة . و من بين هذه الوسائل نجد الوسائل الشفهية مثل المقابلات الشخصية و الاجتماعية و الهاتفية و المحادثات الشخصية و المؤتمرات و الندوات، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات و المذكرات و التقارير و المجالات و المنشورات و الدوريات و الفاكس و اللوائح و إجراءات العمل.

6-1 التغذية العكسية أو المرتدة أو إرجاع الأثر Feedback

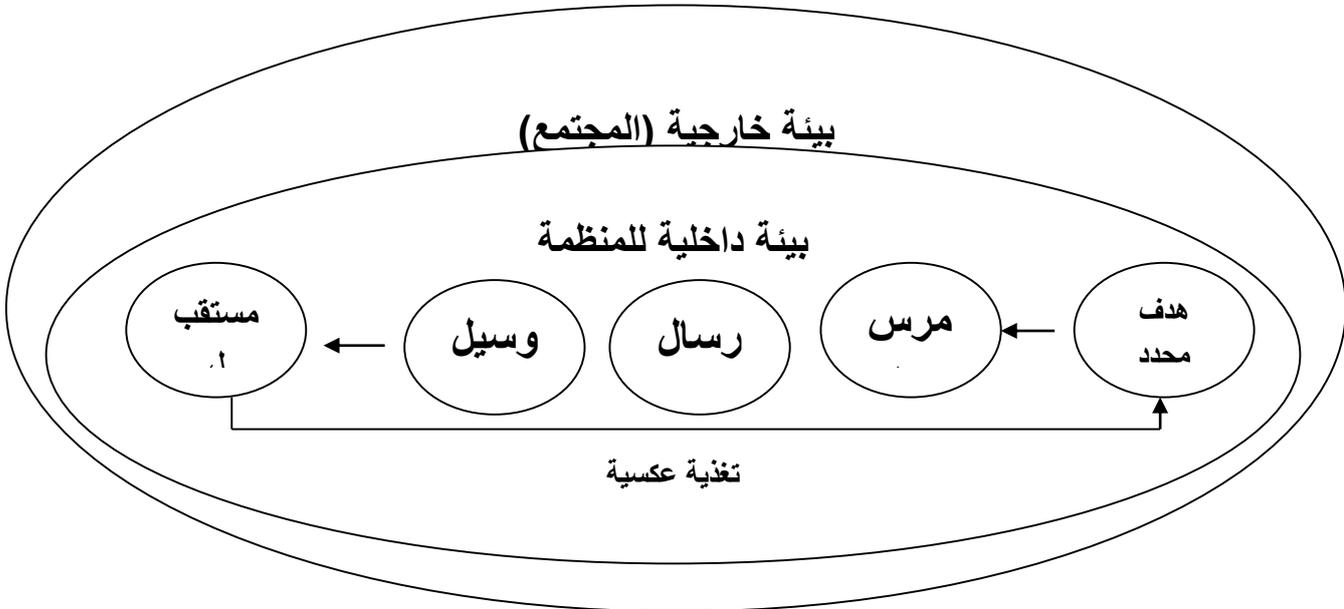
و هي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل و التي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله و درجة فهمه و درجة استجابته. و بناء على هذه التغذية العكسية يقوم المرسل بعمل بعض

التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصالاته أو طريقة عرضه أو استخدام وسيلة اتصال أخرى. حتى يطمئن إلى أن المستقبل متجاوب معه في عملية الاتصال، و أن الرسالة المطلوب توصيلها تصل بالشكل المناسب و المتوقع للمستقبل، و أن المستقبل يفهم الرسالة.

7-1 مصادر التشويش أو الضوضاء أو الضجة Noise

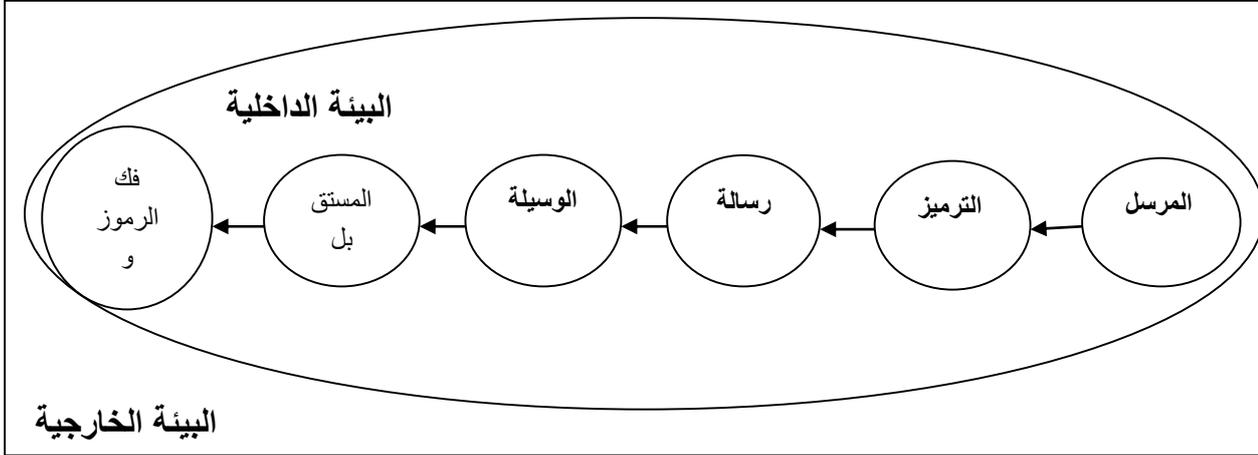
التي قد تصدر من البيئة الداخلية أي المنظمة أو البيئة الخارجية أي المجتمع، و لها تأثير سلبي على جميع عناصر الاتصال. و من مصادر التشويش نذكر ما يلي:

- دخول و خروج أشخاص آخرين أثناء اتصال المستقبل و المرسل
- أصوات الهاتف المكتبي أو الجوار
- الأعطال و التداخلات التي تحدث في الأجهزة السلكية و اللاسلكية
- أصوات عالية خارج قاعة الاتصال (مدحت أبو نصر ، 2012، ص ص 24-25)



الشكل (1): عناصر الاتصال

=< و في بعض الحالات هناك من يركز على عناصر التشفير و الترميز من قبل المرسل و فك الترميز من قبل المستقبل في وضع عناصر الاتصال



الشكل (2): عناصر عملية الاتصال

تمثل الأشكال السابقة عناصر الاتصال حسب مدحت أبو نصر الذي وضع عناصر عملية الاتصال بالتفصيل و لم يكتفي فقط بالعناصر الأساسية (المرسل و الرسالة و المستقبل) (مدحت أبو نصر ، 2012 ، ص ص 24-25)

2- أنماط الاتصال التنظيمي

أولاً: حسب عدد أفراد المرسل و المستقبل

- 1- المرسل فرد و المستقبل فرد: مثل مقابلة رئيس لمؤوس
- 2- المرسل فرد و المستقبل جماعة: مثل مقابلة رئيس لمؤوسيه في اجتماع
- 3- المرسل جماعة و المستقبل فرد: مثل مقابلة لجنة الاختيار و التعيين لمتقدم على وظيفة
- 4- المرسل جماعة و المستقبل جماعة: اجتماع مابين ممثلي هيئة ما و ممثلي هيئة أخرى

ثانيا: حسب طبيعة و أدوات الاتصال

1-الاتصال اللفظي

يتم عن طريق الألفاظ و الكلمات و الجمل و العبارات في التواصل مع الآخرين، بمعنى أن الاتصال اللفظي يتم باستخدام اللغة، أو الكلمات المنطوقة أو المكتوبة من أجل نقل المعلومات و هو بدوره ثلاث أنواع:

أ. الاتصال الشفهي

يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة مباشرة بين المرسل و المستقبل أي وجها لوجه بحيث يقوم المدير أو الرئيس بمحاورة مرؤوسيه وجها لوجه و من خلال هذا الاتصال المباشر يتم قراءة ردود الأفعال على تلك القرارات، و على أساس ذلك يتم تعديل فحوى الاتصال. و يتم عن طريق الاجتماعات

ب. الاتصال الكتابي

يكون الاتصال الكتابي عن طريق نقل المعلومات و البيانات و الأفكار باستخدام التقارير و التعليمات و المذكرات و المنشورات المطبوعة. و يحقق هذا النوع فعالية أكبر من النوع الأول بحيث أن الكتابة تكون كاملة و غير محيرة و بها التفاصيل المهمة و لأنها منظمة فهي كتابات بعيدة عن التحسينات اللغوية فهي فقط تحتوي على لب الموضوع

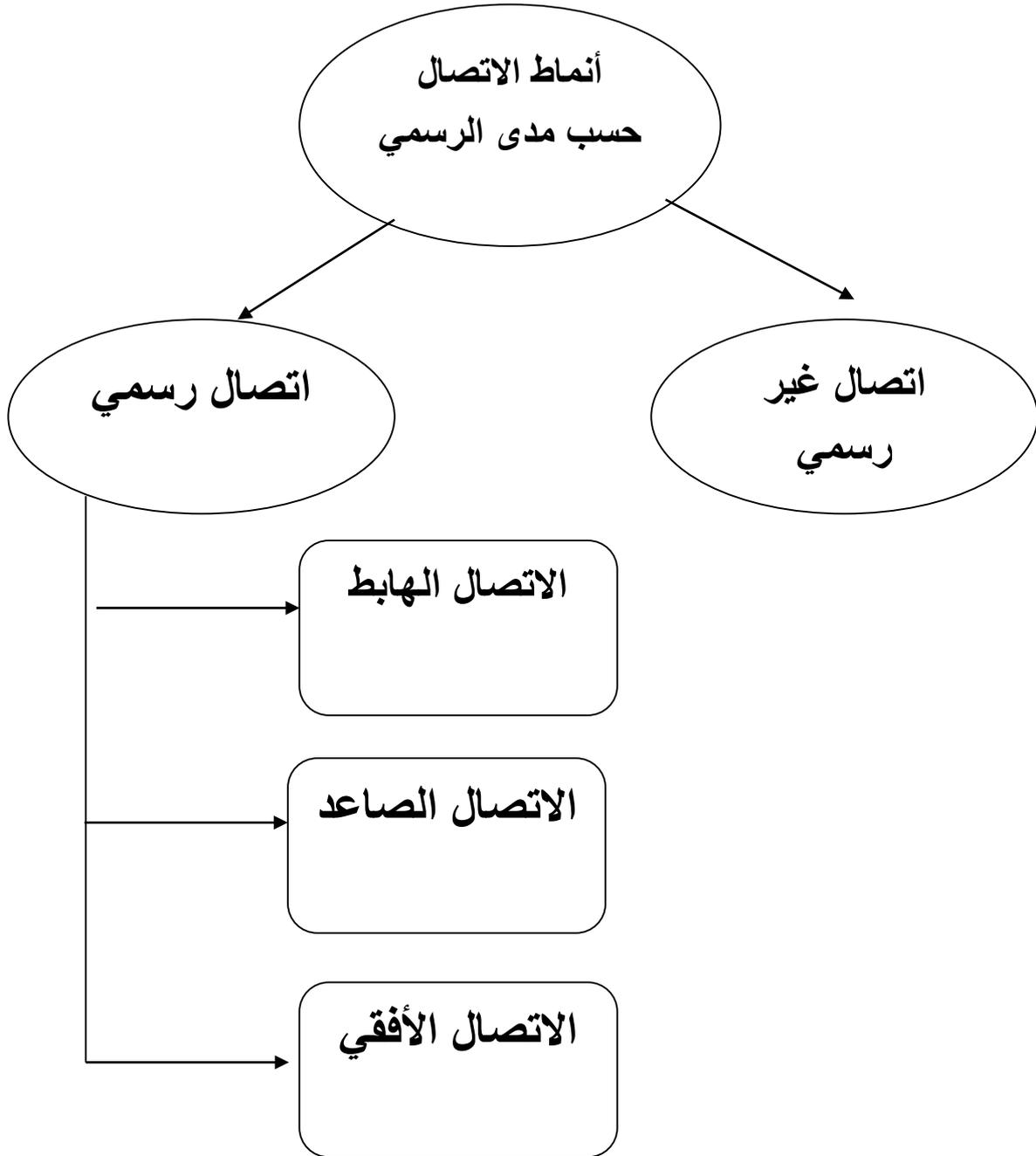
ت. الاتصال الالكتروني

و هي استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة مثل البريد الالكتروني أو البريد الصوتي أو مكالمات الفيديو و غيرها من الوسائل المتطورة التي تسمح بنقل المعلومات بطريقة سهلة و سريعة و تكلفة أقل (مدحت أبو نصر ، 2012، ص ص 27-29)

2-الاتصال الغير لفظي

و يكون بالإيحاءات و الإيماءات و غيرها من لغات الإشارة و غالبا ما يتم استخدامها في الاجتماعات أو ما بين العمال من أجل الإشارة الى شيء دون علم الغير، خاصة في حضرة المدير أو الرئيس

ثالثا: أنماط الاتصال حسب مدى الرسمية



الشكل (3) أنماط الاتصال التنظيمي حسب مدى الرسمية

1-الاتصال التنظيمي الرسمي

و يقوم هذا الاتصال على أساس وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات و للكيفية التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسة بما يتفق و التوزيع الرسمي للسلطات و الاختصاصات الوظيفية. أي أنه الاتصال الذي يتم في إطار قواعد المنظمة و يتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. فهو يتم وفق شبكة الاتصالات الرسمية التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها ببعض، بحيث أن هذه الشبكة تكون خاضعة للقوانين و الأنظمة و اللوائح و القواعد التي تضعها المنظمة.

❖ و من أهدافه نجد ما يلي:

- نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي
- تحمل الاقتراحات و ردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ الى السلطات المسؤولة
- إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تسعى إليها المنظمة.

❖ عوامل فعالية الاتصال التنظيمي الرسمي

- أن تكون قنوات الاتصال واضحة و منظمة عند جميع العاملين
- أن تكون المعلومات دقيقة و صحيحة
- يجب التقيد بسلم الهرم الإداري باستثناء بعض الحالات
- استمرارية تدفق المعلومات

❖ للاتصال الرسمي ثلاثة أنواع يتم تداولها و هي كالتالي

1-الاتصال الهابط

اتصال من الأعلى الى الأسفل: و يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر مدنية أو عسكرية أو غيرها. و تصدر عادة من القادة نحو الأتباع بشكل تدريجي و هي ضرورية لشرح أهداف المنظمة، كما تعكس صفات القائد. و يوصف هذا الاتصال بأنه العمود الفقري الذي يربط ما بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد.

و يؤدي هذا الاتصال الى ما يلي:

- توفير التوجيهات و التعليمات الخاصة بالمهام و المهن
- توفير المعلومات عن التطبيقات و الإجراءات التنظيمية
- إمداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن أدائهم

- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف

يعتبر الاتصال الهابط أو النازل من أهم أنواع الاتصال التنظيمي داخل المنظمات فهو المسؤول عن إعطاء نظرة عامة حول المنظمة و أهدافها. فهو ذو بعد حيوي من دونه يمكن أن تتعطل المنظمة. (عواج سامية، 2020، ص ص 70-71)

2- الاتصال الصاعد

يعتبر هذا النوع من الاتصالات كأداة يستطيع المرؤوسين من خلاله أن يوصل جل أفكارهم و اهتماماتهم و طرح مشاكلهم للقيادات الإدارية من أجل اتخاذ التدابير اللازمة. يعتبر هذا الاتصال بمثابة مكمل للنوع الأول فهو بمثابة ردة فعل أو ارتداد لمحتوى الاتصال الأول، بحيث يخلق شبكة من النقاشات التي من شأنها أن تحسن من أداء المنظمة لتتمو بشكل جيد. فهذه الاتصالات بمثابة السبيل الذي تستخدمه الإدارة من أجل التأكد أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين، و أن هذه المعلومات قد تم فهمها و استيعابها، و أنها استطاعت أن تحرك سلوكهم نحو الاتجاه المرغوب.

يعطي هذا الاتصال الصورة الكبيرة للإدارة عن مدى رضا عامليها أو استيائهم بغض النظر عن الوسائل المستعملة. فهذا الاتصال يجعل من الإدارة أكثر فهما للوضع القائم عليه في مختلف المستويات و على أساس هذا الاتصال يتم إعادة برمجة اتصالاتها و تعليماتها. من أجل خلق بيئة أفضل لعمل أفضل.

من سياسة هذا الاتصال و أساليبه: سياسة الباب المفتوح و اشتراك الإدارة العليا في الأندية و الجمعيات المهيمنة و صندوق الاقتراحات. كم يتضمن الاتصال الصاعد كأساليب ما يلي:

- تقديم التقارير عن الأداء و ظروف العمل
- تقديم الشكاوي و طلب المساعدات و التعليمات
- تقديم تقارير إيجابية و سلبية عن الآخرين
- محاولة الإجابة عن الأسئلة الواردة
- طلب توضيحات و استفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء العمال (عواج سامية،

2020، ص ص 72-73)

3- الاتصال الأفقي

• و هو إرسال المعلومات و استيعابها بين مختلف الإدارات و الأقسام و الأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة و يعتبر ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات و الأقسام . فهذا الاتصال هو ما يتم بين العمال في المنظمة و الذين ينتمون لنفس المستوى الإداري، و يعتبر ضروري لزيادة درجة التنسيق ما بين المصالح و الدوائر الإدارية و الإنتاجية. يعتبر هذا النوع من الاتصالات مهم نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت بشرط أن يتم ذلك على أساس سياسة موضوعة من قبل المنظمة أي في إطار ما تحدده المنظمة من أهداف و تعليمات. (عواج سامية، 2020، ص74)

و يسهم هذا الاتصال بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب و في كل وقت مما يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية. كما يعمل هذا النوع من الاتصالات من رفع الروح المعنوية للعمال و يبرز دورهم كشركاء في المنظمة و في الإدارة.

2-الاتصال الغير رسمي

هو اتصال يتم بين الأفراد بطريقة طبيعية دون قواعد أو إجراءات رسمية فهو يتجاوز كل الخطوط التنظيمية. و يساعد استخدامه تحقيق أغراض شخصية لا عامة، فيعمل الأفراد على احتجاز المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة على زملائهم و يحتكرونها لأنفسهم. فهو اتصال يحد خارج المسار الرسمي المخطط له من قبل المنظمة، كما يتميز هذا الاتصال بسرعة انجازها لأنها لا تخضع لإجراءات رسمية. و تتم عن طريق قنوات خارج قنوات الاتصال الرسمي.

يتميز هذا الاتصال بأنه تعبير عفوي و تلقائي عن المشاكل و القضايا التي يتعرض لها المرؤوس، و يؤدي هذا النوع من الاتصالات الى الإشباع النفسي الداخلي للعمال أكثر من الاتصال الرسمي. كما أنه يتيح للإدارة العديد من المعلومات و التي تكون أكثر تفصيلا من المعلومات التي تقدمها الاتصالات الرسمية، فهو أكثر سرعة و انتشارا من الاتصالات الرسمية. (عواج سامية، 2020، ص ص 76-77)

3- وظائف الاتصال التنظيمي

و حدد "سكوت و ميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة في ما يلي:

3-1 الانفعالات و العواطف:

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس و أن كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم يحتوي على مضمون عاطفي انفعالي، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العاملون تعبير عن احباطاتهم وقناعاتهم للإدارة و لبعضهم البعض، من شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد. و عن طريق الاتصال يستطيع الأفراد أن يحل الغموض و اللبس حول بعض المسائل بشأن أعمالهم و الأدوار المنوطة بهم. و كذلك حل الصراعات القائمة، فعن طريق الاتصال يستطيع الفرد أن يتكلم و يعبر عن ما لا يرضيه و غالبا ما يتم استخدام الاتصال الغير الرسمي في هكذا مواضع. (عياصرة العودة الفاضل، 2006، ص 28)

3-2 الدافعية

إن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المؤسسة، و يلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء. وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك و الأداء، ومراجعة الأداء وتقييمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال. كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية. (عياصرة العودة الفاضل، 2006، ص 29)

هذا النوع من الوظائف قائم على التحفيز و الإكramيات، بحيث يلجأ اليها الرؤساء من أجل بناء بيئة تنافسية تحقق إنتاجا أكبر.

3-3 المعلومات

الى جانب الوظائف العاطفية و التحفيزية يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال المعلومات للأفراد و الجماعات. فهذا النوع من الوظائف يركز على الجانب التقني للاتصال بحيث يبحث دائما عن سبل و طرق من أجل تحسين دقة قنوات الاتصال لنقل المعلومات ما بين الأفراد و الجماعات. (عياصرة العودة الفاضل، 2006، ص 30)

لذا لا بد عند تصميم أي نظام من الاهتمام بتصميم نظام تكامل للمعلومات، يحدد خطوط الاتصال بين كافة الوحدات في المؤسسة، وتعتمد عملية التنظيم في خطواتها المختلفة، وبشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل وتوزيعه أو في تحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة، كذلك في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفي تحديد نطاق الإشراف.

و عموما فان المعلومات التي يحتاجها الإداري تكمن في:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه.

4-3 الرقابة

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى-مارش و سيمون-أن الاتصال الرسمي، وأن نوع النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق القنوات الرسمية، مما يعني أن الأداء

والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات. (عياصرة العودة الفاضل، 2006، ص30)

3-5 الإنتاج

إذ لا يمكن الاستغناء عن الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات الخاصة منه الاقتصادية عن عملية الإنتاج، وذلك لأن عملية الاتصال هي التي تتحكم في سيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد كذلك التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الأداء، كتوجيه الإنذارات مثال بسبب التغيب والتقاعد عن العمل أو إبداء الإعجاب بعمل ما أو إعلان بمكافأة عن أداء جيد وإرسال المذكرات وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية والإسهام في وضع معايير سلوكية للموظفين والعمال. (برقية سهيلة، 2022، ص 41)

3-6 الإبداع

إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وتطويرها، وتعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظرا للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي، ونظرا كذلك للروتين والتقنين اللذين يعتبران من أهم العقبات وكذلك تصلبا المواقف نتيجة شعور الفرد بصعوبة التكيف مع الوضع المهني والاجتماعي الذي يعيشه. يضاف إلى ذلك عامل الأمية الثقافية لدى العمال في الكثير من المؤسسات ومنه كانت الصعوبة في التكيف مع أي وضع جديد للمؤسسة باعتباره يهدد التوازن الفردي والجماعي في العمل ومستقبل المؤسسة. (عشوي مصطفى، 1992، ص ص 146-147)

تتجلى هذه الوظيفة في فتح الآفاق أمام العمال للتعبير عن آراءهم و أفكارهم، و تقديم مقترحات و مشاريع تصب في مصلحة المؤسسة و أفرادها. مع محاولة تطبيق هذه الأفكار و المشاريع بعد دراستها.

3-7 الصيانة

ويمكن الإشارة إلى دور عملية الاتصال هنا في أداء ثلاث مهمات هي:

* حفظ أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة، أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

* تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

* ضمان استمرار العملية الإنتاجية و الإبداعية للمؤسسة (برقية سهيلة، 2022، ص 42)

8-3 وظيفة الإقناع

و يقصد بها توجيه سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة، إضافة الى تبليغ الحقائق و المعلومات. فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجديد، و الموظف يحتاج الى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبة أفضل.

🔗 و هناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة

- معرفة المنتج "الرسالة"
- معرفة العميل "المستقبل"
- معرفة البائع نفسه "قناة الاتصال"
- تخطيط الأسلوب التسويقي "قناة الاتصال"
- ترك انطباع حسن "ردة الفعل" (الفرج ناصر، 2009، ص ص 145-146)

4- أساليب الاتصال التنظيمي

و هي على ثلاث أنواع: اتصال شفوي يعتمد على الكلام المنطوق، اتصالات كتابية تعتمد على الكلمات المكتوبة باختلاف الوسائل المستخدمة، و الاتصال الحركي

4-1 الاتصالات الشفوية:

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المستفيدين و العاملين عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل: المقابلات الشخصية، الندوات، الاجتماعات، المؤتمرات و يعتبر هذا الأسلوب الأقصر لتبادل المعلومات و الأفكار و أكثرهم سهولة و يسر و هناك عدة أنواع و هي كالتالي

4-1-1 الاجتماعات: وسيلة فعالة لاجتماع الأفراد وتبادل وجهات النظر فيها بينهم و

الاستماع إلى آراء المسؤولين في المكتب ومناقشة بعض المشاكل العالقة. و يرى الكثير أن الاجتماعات من أهم الوسائل المستخدمة للاتصال داخل المكتب.

4-1-2 المقابلات: هي عبارة عن التبادل اللفظي الذي يحدث بصورة مباشرة أي وجها لوجه

بين شخصين أو أكثر. و تستخدم هذه الأداة في معرفة العلاقات التي تربط العاملين.

4-1-3 الندوات: تستخدم على المستوى الإداري بين القيادات الإدارية و الخبراء و بين العاملين

من أجل نقاش الموضوعات المطروحة، و دراستها.

4-1-4 المؤتمرات: هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المكتب حول قضية أو

موضوع أو مشكلة أو ظاهرة يهتمون بها وتكون مرتبطة بظروفها قصد التوصل الى آراء و توصيات و قرارات مناسبة. تمنح المؤتمرات فرصة نقاش مواضيع تثير اهتمام الأعضاء

4-1-5 الهاتف: يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة

تكلفته كما أنه لا يجبر المسير على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح. (حجاب ، 2007، ص 273).

4-2 الاتصال الكتابي

هو أحد الأساليب المستخدمة داخل المنظمة للتواصل، و يعتمد على الكلمات المكتوبة التي تتصف بالوضوح و الدقة المرسله من طرف المرسل نحو المستقبل. و للاتصال الكتابي أشكال و أنماط و هي كالتالي: (مهجور العيد، 2018، ص ص 49-50)

4-2-1 الرسائل الوظيفية:

هي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية: الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، و الاجتماعية... الخ أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات. وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.

4-2-2 التقارير:

التي إما دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة، شهرية أو سنوية، و إما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقرير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج. وهناك تقارير طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال وهي تقارير سرية وغالبا ماتعمل هذه التقارير "أحكاما ظالمة" مقترحات جائزة كالشائعات والأحقاد.

4-2-3 المذكرات:

يلزم العناية بهذا النوع لما تفعله وتقدمه المذكرات والمقترحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة قد تساهم في تقدم العمل وتطوره أو حل مشكلات.

4-2-4 النشرات الداخلية للعمال:

العامل في أي مؤسسة في حاجة لمعرفة عدة أشياء يفهمها لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسوجه والهدف من هذه النشرة هو:

-تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمور ليكون على دراية بها.

-تعمل على تأدية المعلومات و الأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

4-2-5 الشكاوى:

غالبا ما يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين مباشرة على العملية الإنتاجية، أو أن التنفيذ لا يتم بالصور المطلوبة في بعض الأحيان يتضح من خلال فحصها انه وجد عيب على احد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمور الصادرة، ما يتطلب الإسراع إلى تقاديه ومحاولة القضاء على أسبابه. الشكوى هي الوسيلة التي يلجا إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، و على الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي للقضاء عليها، و إعطاء العامل الإحساس بالانتماء و الأمان و بالتالي الحفاظ على الإنتاجية.

4-3 الاتصال الحركي

ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم و تعبيرات الوجه و العيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة وهي ذات الاستخدامات الواسعة في ميادين الأعمال، و رغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات، إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، كذلك نوعية الفئات و يتم اعتماد أسلوب دون الآخر حسب الرسالة و حسب ما تستلزمه الوسيلة و التي توجه إليها الرسائل. (هاشم، 2009، صص 103-104)

5 معوقات الاتصال التنظيمي

كثيرة هي المعوقات التي تعرقل العملية الاتصالية، و لا تسمح بايصال المعلومة كما ينبغي و من بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:

• المعوقات النفسية:

وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل و المستقبل و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و من هذه المعوقات: تباين الإدراك-الإدراك الانتقائي-الانطواء-اللغة-الانفعالات-الاختلافات الوراثية.

• المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة و المسؤولية و خطوط الاتصال بين العاملين فيها و تباين مراكز اتخاذ القرارات و التخصصات المتوفرة و طبيعة العمل، و من بين هذه الصعوبات: صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي، صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل، صعوبات مترتبة عن درجة الرسمية. (أمال زرفاوي، فاطمة دريدي، 2021، ص 138)

• معوقات اجتماعية و ثقافية:

يرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه و يتضمن القيم و المعايير و المعتقدات و نذكر منها: التباين الاجتماعي، الاختلافات الثقافية.

• معوقات بيئية: و نذكر منها

- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
- عدم توفر أرشفة الوثائق الإدارية.
- الضوضاء التي تؤدي إلى حدوث تشويش في الرسالة.

- ضيق المرافق و أماكن العمل.
- عدم فعالية وسائل التهوية.
- ندرة وسائل التنظيف الخاصة بالعمل.

• المعوقات التقنية: و نذكر منها

- ارتفاع التكاليف المالية للكثير من تقنيات الاتصال و نظمه الحديثة.
- عدم ملائمة بعض تقنيات الاتصال و نظمه الحديثة للاستخدامات المحلية.
- انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال و نظمه الحديثة.
- عدم توفر الصيانة الوقائية و الدورية لتقنيات الاتصال و نظمه الحديثة. (زرفاوي، دريدي، 2021، ص 139)

6- النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

6-1 المدرسة الكلاسيكية:

يؤمن أصحاب هذا الاتجاه بأن بعض مشاكل المنظمة يعود الى وجود خلل في الهيكل التنظيمي المعتمد، و أن الرؤساء كانوا يعانون من مشاكل نابغة من الارتجال في العملية الاقتصادية و الانفعال و العاطفة بدلا من العقلانية و الموضوعية في التسيير. فهم ينظرون للاتصال على أساس مجرد أوامر موجهة من قبل الرؤساء نحو المرؤوسين، دون تغذية عكسية من قبل العمال حول اهتماماتهم و آراءهم. و استنادا على هذا قدم النظريات التالية:

6-1-1 حركة الإدارة العلمية

ظهرت هذه الحركة في أواخر القرن 19 على يد فريديريك تايلور و زملائه الذين ساهموا في تطوير الإدارة حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الأمريكية الخاصة بالحديد والصلب وكان

يلاحظ أن العمال لا ينتجون حسب طاقتهم الفعلية و لا توجد معايير محددة للإنتاجية المتوقعة للعمال و نتيجة لملاحظاتهم المركزة، أرد الوصول إلى أساليب علمية لتحسين الأداء

حيث قام بتجارب خلال سنوات فقسم العمال إلى مجموعات و قام بقياس الوقت لكل مجموعة كما قام بتحليل الأعمال، و نتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال و استطاع أن يحقق أهدافه والمتمثلة في زيادة الأجور، و رفع الإنتاج، و تخفيض التكلفة، و قد توصل تايلور الى مبادئ هامة في الإدارة العلمية و التي ارتكزت أساسا على إحلال التحليل العلمي و المنطقي محل التجريب والتخمين والذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل بالإضافة إلى مبدأ الاختيار والتدريب و التعليم للعاملين، بطريقة علمية تساعد على تحسين أدائهم، و لا يتأتى هذا إلا بالتعاون بين الإدارة و العمال و يترجم ذلك بتقسيم العمل و المسؤوليات بين العمال و الإدارة بحيث تتولى هذه الأخيرة مسؤولية التخطيط و يتولى العمال مهمة التنفيذ. (برقية ، 2022، ص 388)

6-1-2 التقسيم الإداري

تعتمد الإدارة في تسيير مهامها بصفة أساسية على مبدأ الاتصال و أن تقسيم المهام و توزيع المراكز يتبعه بصفة آلية نظام اتصال لهذه المهام و المراكز، حيث أن ارسال المعلومات الخاصة بالتسيير من القمة و ارسال الأوامر يؤكد أن مسار الاتصال في النظرية الإدارية يقوم على مبدأ توزيع المهام و المراكز، فالإدارة العليا تتصل من أجل إرسال الأوامر و تقديم المعلومات الخاصة بالتسيير. و أن العملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب الهرمي للعاملين. فمجال الاتصال مرتبط بالصلاحيات، حيث أن لكل شخص مجال اتصال نابع من النصوص القانونية. و يكون مصدر هذا الاتصال إما الإدارة أو القاعدة حسب مضمون الرسالة، ثم هدف الرسالة، و وسيلة الاتصال المناسبة و المتوفرة.

و تظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال مبادئ فايول، فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال و هو منشط العملية الاتصالية مادام هو المحرك الأساسي للتسيير و مادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة. إضافة الى مبدأ وحدة التوجيه يقوم على أساس وحدة الهدف و وحدة

الخطة، ثم مبدأ المركزية و بالتالي احترام تدرج السلطات و احترام مصدر القيادة و القرار، و كل هذا يأتي بمركزة الاتصال. أي أن القيادة هي مركز الاتصال.

6-1-3 النظرية البيروقراطية نموذج الاتصال المغلق:

ترجع هذه النظرية إلى مفكر الألماني ماكس فيبر الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا و توصل إلى تصور حول تطور المجتمعات حيث قسم مراحل المجتمع إلى ثلاث مراحل و هي مرحلة السلطة التقليدية ثم مرحلة السلطة الكاريزمية، ثم مرحلة السلطة القانونية وقد حددت أهداف المنظمة لتقديم خدمات نافعة للمتعاملين السلطة وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل تقسيم العمل والتخصص لرفع مستوى الأداء والتسلسل الرئاسي لوضع خطوط السلطة، التي كلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية. إضافة إلى اتباع نظام الجدارة في التعيين و الترقية للعمال، و الاهتمام بالتوثيق و تنظيم السجلات و المستندات.

الاتصال الوظيفي بالنسبة لفيبر هو الذي تكون فيه العلاقات بين الوظائف و الأقسام و ليس بين الأفراد حيث رأى أن مرد ذلك راجع بالأساس إلى حجم المنظمة، فكلما كبر حجم المنظمة و زاد عدد أفرادها، ازدادت صعوبة الاتصال بين أفرادها مما قد يؤدي إلى تعقد المهام المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

يكون استخدام البيروقراطية في الاتصال التنظيمي من خلال:

- تساعد البيروقراطية في تحديد إطار عمل الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، أي تحديد المجالات الخاصة بالاتصال التنظيمي: كتحديد مهام قسم الاتصال، تنظيم شبكات الاتصال، استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال
- تنظيم استخدام وسائل الاتصال داخل المنظمة
- توزيع المهام (تقسيم العمل) داخل الأقسام و الشعب الخاصة بالاتصال التنظيمي (برقية سهلة ، 2022، ص 389)

6-2 المدرسة النيوكلاسيكية:

6-2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية

اهتمت هذه المدرسة بالعلاقات الانسانية، فمن خلال دراساتها الميدانية برزت أهمية الاتصال الانساني و الذي يبحث في العلاقات الإنسانية، و بالتالي حل معوقات الاتصال ما بين الرؤساء و المرؤوسين، إضافة الى حل مشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال. اقترحت هذه المدرسة فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، و الاستماع الى شكاوهم و اقتراحاتهم حول السلوك التنظيمي و أنماط القيادة و التسيير السائدين.

ساهمت مدرسة العلاقات الانسانية عن مدى تأثير العلاقات الانسانية على الفعالية التنظيمية. و كيف أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الانسانية و التفاعلات و الرضا و دافعية الأفراد في عملهم. إضافة الى دور القائد في الارضاء النفسي و الاجتماعي للعمال من خلال المقابلات الشخصية فتتحول العلاقات من علاقات رسمية مبنية على الخوف و الطاعة العمياء الى علاقة مبنية على الثقة من خلال الاستماع الى شكاوهم و آرائهم. و بالتالي تصبح هذه المقابلات من مقابلات رقابة و وسيلة لمعرفة النقائص في العمل، الى وسيلة من أجل اتخاذ قرارات مناسبة تصب في مصلحة العامل من أجل زيادة الكفاءة و بالتالي زيادة الانتاج و جودته. (قاسيمي، 2011، ص 39)

6-2-2 نظرية النظام الاجتماعي

من روادها شستر برنارد و هنري سيمون. بحيث طور برنارد نظرية التعاون، و التي تستند على المبادرة و المشاركة و تشجيع العاملين. فعلى الرئيس تشجيع الاتصال حتى تنجح العملية التعاونية، بحيث تساعد العملية الاقتصادية على الإفصاح عن الدافع الى المشاركة فهي النظرية التي تنظر الى التنظيم على أنه جهاز تعاوني لا يحقق أهدافه إلا بالتعاون. و بالتالي على الإدارة فتح المجال للعاملين بالاتصال. يعتبر القائد محور العملية الاقتصادية من خلال التشجيع و التنسيق و تحفيز التعاون و التشجيع على التلاحم و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الانتقال الى أوامره. تظهر أهمية هذه النظرية من خلال اعتبار التنظيم على

ترتيب النشاطات بين العاملين. (قاسيمي، 2011، ص 37) و على ضوء هذه النظرية أكد كريس أرجريس على أهمية الاندماج ما بين الفرد و المؤسسة و التي لا تحدث إلا من خلال تشجيع الاتصال بمختلف أشكاله رسمي و غير رسمي.

3-6 النظريات الحديثة

1-3-6 نظرية النظم

المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفراد و أهدافا و اتجاهات نفسية و دوافع مشتركة بين أعضائها، فتري أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية. ترى هذه النظرية أن الاتصال هو تبادل للرسائل و المعاني بين المنظمة و بين بيئتها فهو شريان الأنظمة الفرعية بحيث اعتبر الاتصال كالغراء الذي يمسك المنظمة و يحقق الانسجام و التوافق بين أجزائها و بصفة عامة ترى نظرية النظم أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر و تتأثر به. و لخلق التوازن داخل النظام الاجتماعي لابد من وجود نظام متكامل بين الاتصالات الذي يربط أفرادها و أجزائه، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و الأهداف الشخصية، و لا يكون هذا إلا بشكل منظم. (برقية سهيلة، 2022، ص 390)

2-3-6 النظرية السلوكية لكورت ليفين

من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، اهتم بعلم النفس و التجريبي و كيفية تطبيقه من أجل تحسين العالم. كان له تجربة بارزة في تغيير السلوك، و ذلك بناءً على طلب الحكومة الأمريكية عن البحث عن سبل لتقديم المشورة لربات البيوت لتقليل الميول نحو شراء اللحوم كون اللحوم آنذاك، أي إبان الحرب العالمية الثانية قليلة الوجود. شعر ليفين أنه إن كانت ربة بيت بإمكانها التحدث مع ربات البيوت الأخريات و إقناعهم عن التقليل من شراء اللحم، و نقاش بدائل أخرى و ما إلى ذلك. و بالتالي التأثير و

التغيير في سلوكهن. و مع نجاح هذه التجربة. شعر ليفين أن تطبيق هذه المبادئ في المنظمة قد يكون له نفس الأثر. بحيث وجد أن العمال في مصنع ألبسة النوم كانوا عرضة لتقبل وسائل العمل الجديدة إذا ما أتيحت لهم الفرصة لمناقشة ذلك فيما بينهم و ممارسة بعض التغييرات على وظائفهم لتتماشى مع ذلك .

ساعدت هذه النتائج المنظمات على إدراك فوائد تشكيل و تنمية و تعديل المواقف الاتصالية بين جماعات العمل. ساعدت هذه النتائج على التغيير في العديد من الجوانب في ما يخص مجال الاتصالات التنظيمية و ذلك من خلال التأكيد على أهمية التواصل بين الجماعة كما ساعدهم على التعرف على حقيقة أن العمال يريدون أن يكون لهم صوت و دور في أداء مهامهم بدل أن كتون مملة فقط من الإدارة العليا. (برقية سهيلة، 2022، ص ص 390-391)

6-3-3 نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ

تقوم هذه النظرية أن هناك مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى و التي يسميها هيرزبرغ العوامل الصحية وتشمل:

- الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور بالاستمرارية في العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات و مساحات العمل ومكان العمل المحترم من المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي و المميزات و تشمل ما يتقاضاه العامل من أجر و امتيازات أخرى مثل العلاج و الإجازات و وسائل المواصلات...الخ
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل: وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين

يعتبر ما سبق من الأولويات التي يجب توفيرها للعامل لكي يقوم بعمله على أكمل وجه، و يعتبر عدم توفرها مصدر إحباط و عامل تثبيط للأداء. فهذه العوامل الصحية تعتبر من الضروريات لا من عوامل التحفيز.

المجموعة الثانية التي وضعها فريديريك هيرزبرغ سماها مجموعة الحوافز، و تشمل العمل المشير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل و قدراته، بالإضافة الى وجود فرص للنمو أي شعور العامل بوجود فرص لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار و قيادة الآخرين. و هذا ما يساعد العامل على الإنجاز أكثر كما و كيفا خارج إطار الأداء المطلوب. (محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، 2014، ص 127)

6-3-4 نظرية X Y لماك غريغور

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان محدد بالطموحات ويميل إلى الانقياد وأن كل ما يطمح إليه هو اشباع الحاجات الفيزيولوجية و الحاجة إلى الأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات، وترى النظرية Y أن الإنسان محب للعمل و متطلع لتحمل المسؤولية و راغب في التفاعل من أجل التكامل الاجتماعي، و تمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية و احترام و اثبات الذات، إضافة الى الحاجات المادية الفيزيولوجية و الحاجة الى الأمن. أما عن التفسير النظري للاتصال التنظيمي حسب النظرية X، فنجد من خلالها أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل
- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الغدارة العليا
- اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات و شبكة الاتصال من خلال جماعات غير رسمية و نظام التجسس
- قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دور ضئيلا و إن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف و عدم الثقة

- الاتصال النازل يقتصر على بعض الرسائل و المعلومات البسيطة و إعلان القرارات مما يخلق جو لنشوء شبكة الاتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الاتصالية الملائمة
- و في مقابل ذلك نجد المديرين الذين يطبقون نظرية Y فيميلون الى تبني سلوكيات الاتصال الآتية:
- اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات و ضمان وضوحها
- تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين و تحليل المعلومات بمعرفتهم
- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال من أعلى الى أسفل و مساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين
- انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة و اعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات. (برقية سهيلة، 2022، ص ص 391-392)

4-6 النظريات المعاصرة

1-4-6 النظرية الموقفية

انطلقت هذه المدرسة على أساس عدم وجود طريقة موحدة و مثلى لأداء العمل في المنظمة. فطبيعة العمل و نوعه و الظروف المحيطة به هي ما تحدد نوع الطريقة المتبناة. فلكل منظمة بيئة عمل خاصة و طاقم إداري بشري خاص بها و من أجل تحقيق مناخ أفضل للعمل يجب استخدام أساليب اتصالية جيدة تمكن أفراد المنظمة في مختلف الإدارات من التفاعل و التعاون من أجل الارتقاء بمستوى المستوى و تحقيق الأهداف المرجوة من التنظيم.

2-4-6 نظرية الإدارة بالأهداف:

و يطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها بيتر دركر و قصد منها تعزيز المشاركة، و من أهم مبادئها أن الرئيس و المرؤوس يتفقان على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقسيم النتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول كما أكد على ضرورة التنسيق الدائم في الاتصال بين المرؤوسين لمشاورتهم و ابلاغهم بالمشكلات التي تعترض التنفيذ و التي يعملون على حلها و

إصلاح العقبات من خلال الاجتماعات في فترات محددة، و على أساس هذا يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه.

و قد استطاع دركر تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجالات البريطانية و اشترط بيتر دركر لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي شركة أو مؤسسة في ما يلي:

- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمرؤوسيه لتمكينه من انجاز الأهداف المتفق عليها
- ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات
- تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار
- التحقق من دقة و عدالة تقييم الرئيس للمرؤوس بالإدارة بالأهداف و تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، و من ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة (برقية سهيلة ، 2022، ص 392)

6-4-3 نظرية المعلومات

قائمة على أساس أن الاتصال ما هو إلا طريقة لاستقبال المعلومات و ترميزها و تخزينها و تحليلها و استعادتها و عرضها. و تحتوي هذه النظرية على عدة نماذج و هي:

- نموذج شانون و وويفر للاتصالات التنظيمية:

يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج وضعه كلود شانون ووارين ويفر. حيث يقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة، و يقوم الفرد بات التي يتمات و يقوم آخر باستقبال الإشارة تحويل هذه الرسالة إلى إشار و وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.

- نموذج بيرلو لعملية الاتصال:

ركز ديفيد بيرلو على الاتصالات كونها عملية تحتوي على العديد من الأنشطة و يتضح ذلك من خلال الشكل الذي يتبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، و يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات و يتأثر هذا بالقدرات العملية و العضلية و الحواس للفرد، و يتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة و يتم نقل الرسالة من خلال وسيط

للاتصال ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها و يتأثر هذا الشخص أيضا لقدراته العقلية وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول.

• النموذج الإدراكي لعملية الاتصال:

يمكن تصور عملية الاتصال بأنها رسالة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر وتتجدد، حتى يكون هناك أكثر من اتصال، أو اتصال عكسي للرد على هذه الرسالة ومثل هذا الاتصال كالفعل المعين الذي يكون له رد فعل، وإذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل، ولم تنشأ عنه صلة ولم يخلق علاقة. (برقية سهيلة، 2022، ص 39)

خلاصة

على ضوء ما سبق من الدراسة لعملية الاتصال التنظيمي تبرز أهميته وقيمته باعتباره العمود الفقري لأي مؤسسة أو تنظيم مهما كانت أهدافه فتعدد الوسائل والأساليب والأنماط والتنوع في الاتصال يحقق التكامل داخل التنظيم فحسن استغلال الوسائل المتاحة ومدى فعاليتها وضمان السير السلس للمعلومات يساعد على إضفاء ديناميكية أكثر للمؤسسة ومواكبة التغييرات الحاصلة بين مختلف البيئات المحيطة بالمؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر الشريان الذي يمد كافة أطراف المؤسسة و أفرعها بشتى المعلومات و البيانات التي تحافظ على ديمومة و سيرورة أعمال المؤسسة و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة

الفصل الثالث:

الجودة

تمهيد :

منذ القرن الماضي و خاصة في النصف الثاني عرفت مختلف المؤسسات توجهات جديدة نحو التحسين من نوعية الخدمات التي تقدمها، و الوصول نحو الجودة المرغوبة. و كون الجودة صارت غية و مطلب و ضرورة فالجميع أفرادا أو مؤسسات صاروا يبحثون عن شتى الطرق و الأساليب من أجل البلوغ الى تلك الجودة المطلوبة

المؤسسات التعليمية هي أيضا و لمواكبة التغيرات الحاصلة، صار لا بد من أن تطمح الى تغيير يتناسب مع ما هو حاصل، خاصة ما سوق العمل. و لذا فهذا الفصل سوف يتطرق الى الجودة بكل جوانبها من المفهوم و خصائص و الأهداف و معايير و المبادئ بغية الوصول الى الجودة الشاملة التي تحقق أهداف المؤسسة.

أولاً: ماهية الجودة

1- مفهوم الجودة

يعود مفهوم الجودة (Qualité) الى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة، و قديما كانت تعني الدقة و الإتقان (درداكة شلبي، 2008، ص 15) كما عرفها معجم أكسفورد بأنها درجة الامتياز، و مع هذا فقط تطور مفهوم الجودة ليشمل عدة أبعاد. و في ما يلي مجموعة تعاريف من قبل العديد من العلماء و الباحثين:

- تعريف جوران Juran: عرفها في كتابه Quality Control Book الذي نشر 1981 بأنها "القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال. أو كفاءة الاستعمال. فالجودة هي مجموع الصفات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي الى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة. (المحياوي ، 2006، ص 28)
- كروسبي Ph Crosby: يرى الجودة بأنها المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم
- ديمينج Deming: يعرف الجودة بأنها توجه احتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية (بومدين ، 2006، ص 78)
- كلورا ابشيكواوا: عرف الجودة بأنها القابلية على إشباع العميل
- كونل Conell: عرفها بأنها لمتانة و الأداء المتميز (توفيق محمد عبد المحسن، 1995، ص 13)
- المعهد الوطني الأمريكي للمعايير: عرف الجودة بأنها جملة من السمات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة
- الجمعية الأمريكية: الجودة تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة و الضمنية
- هيئة المواصفات البريطانية: هي مجموعة صفات، و ملامح و خواص المنتج أو الخدمة بما يرضي و يشبع الاحتياجات الملحة و الضرورية
- الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته (أبو نصر مدحت ، 2008، ص 63)

2- نشأة و التطور التاريخي لمفهوم الجودة

الجودة ليست بابتكار حديث نتاج الثورة الصناعية بل هو قديم قدم البشرية، بحيث يرجع أول اهتمام بالجودة للحضارة البابلية في العراق سنة 2150 قبل الميلاد، و يتجلى هذا في شريعة حمورابي الذي نص قانونا ينص على أن كل من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات جيدة يتم إعدامه. و في مصر القديمة في عهد الفراعنة وجد أن المفتشون آنذاك كانوا يستخدمون سلكا معدنيا للتأكد من أبعاد الأحجار بينما كان قاطع الأحجار يراقبهم. بحيث وجد أقدم وثائق في مصر سنة 145 ق.م تتص على طريقة مراقبة الحجر الضخم عن طريق القياس بالحبل.

في العصور الوسطى و في القرن الثالث عشر و مع ظهور الحرفين و صناع و التجار فقد تم إنشاء نقابات تسمح بوضع قواعد للتطوير و التحكم في الجودة مع وضع برامج خاصة بالتدريب و المراقبة. كما أن الحكومات آنذاك وضعت معايير كالأوزان و المقاييس. لاحقا و مع الثورة الصناعية التي دعمت ممارسة الحرف بأن أضفت عليها الصفة الرسمية بإنشاء إدارة التفتيش. (بوعافية السعيد، 2015 ، ص 113-114)

و مع تطور أنظمة الإنتاج و ظهور مصانع كثيرة و متعددة، تم خلق العديد من المشاكل سواء في المنتج أو طريقة تقديم المنتج أو الأدوات المستخدمة في تقديم المنتج ما أدى الى ظهور و تطور المناهج التسييرية:

- المنهج الآلي: الذي انبثقت عنه الحركة الإدارية العلمية سنة 1911 التي نادى بها فردريك تايلور
- الحركة العلمية ظهرت بعد ظهور النظام الصناعي الذي ركز على الإنتاج الضخم للمنتجات المصنعة مما تطلب مدخلا علميا لرقابة الجودة
- المنهج السلوكي: ركز على العنصر البشري من خلال تحسين ظروف العمل
- منهج الرشادة: مزيج بين المنهج الآلي و السلوكي
- ثم منهج الطوارئ الذي بني على أساس أن القرارات و الأفعال هي نتاج الظروف و الوضعيات (بديسي ناصر، 2004، ص 96)

كل ما سبق ساهم في تطور مصطلح الجودة و في مايلي سنتعرف على أهم المحطات أو المراحل التي تم من خلالها تطوير مصطلح الجودة:

- مرحلة فحص الجودة:

كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة الى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج ، و بالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها. (الغوالي، علماوي، 2011، ص 3)

- مرحلة مراقبة الجودة:

كانت الجودة تهدف الى تقليل نسبة المبيعات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة و التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، و على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل و غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر (بومدين يوسف، 2011، ص 30)

- مرحلة تأكيد الجودة:

في هذه المرحلة لا يتم الاهتمام بالمنتج فقط بل تهتم بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، و اليد العاملة، كما تقوم أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور و تلاقيها، و هذا بهدف تحسين مستوى الجودة و تلبية احتياجات العميل و تشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات و التصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء و تحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا و عالميا و لقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة

كمقاييس الإيزو 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس و المعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية (العيهار ، 2005، ص 9)

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت مع تقدم الفكر الإداري و زيادة التحديات، و تقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة و ما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة، و يتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص و هي :

* فهم ما يريده المستفيد و إشباع احتياجاته وقت طلبها و بأقل تكلفة

* مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية

* توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية (محمد عبد الفتاح محمد، 2008، ص194)

- الإدارة الإستراتيجية للجودة:

و تترافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة و يظهر هذا الترافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الإستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، و قد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها:

*الربط الكامل بين قضية الجودة و قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.

*تعريف الجودة من وجهة نظر العميل.

*إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، و استخدام الجودة كسلاح تنافسي.

(المحمود ، 2004، ص ص 15-16)

3- أهمية الجودة:

تكمن أهمية الجودة في أنها أساس و جزء لا يتجزأ من المنتجات و الخدمات، و ترجع أهمية الجودة في كونها نظام يعمل على:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدفة.
- توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل ISO 9000.
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة بوصفها كلا متكاملًا.
- تغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق و الاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم و بناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة منتجاتها وأهدافها.
- إحراز معدلات أعلى من التفوق و الكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- التحسين المستمر في المنظمة، وليس بالمطابقة مع المواصفات القياسية فحسب.
- مشاركة جميع وظائف ومستويات المنظمة وليس فقط المعنية منها بالجودة.
- جعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين.
- مشاركة الموردين في تحسين العمليات بوصفهم شركاء إيجابيين وليسوا خصوما. (بهجت ، العربي، 2016، ص ص 42-43)

و في بعض النقاط يتم التركيز على أهمية من خلال:

1- سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من جودة منتجاتها، و محاولة تقديم منتجات تلبي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة. فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن

تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة و التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

2- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها

3- المنافسة العالمية: تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع الى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك الى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة

4- حماية المستهلك: عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك الى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، و بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك و حمايته و إرشاده الى أفضل المنتجات الأكثر جودة و أمانا

5- تكاليف و حصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع العمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء و تلقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض الكلفة و زيادة ربح المؤسسة (شيخي، بوكرع ، 2011، ص ص 19-20)

4- أهداف الجودة

4-1 أهداف تخدم ضبط الجودة:

و هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

4-2 أهداف تحسين الجودة:

وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء و الفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية والمجتمع.
- هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.
- هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين. (نايف، المحياوي، 2009، ص ص 38-39)

5- أبعاد الجودة ذات الصلة بالعملية التعليمية

5-1 الكفاية (الجدارة) Competence:

يشير الى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية و جدارة، و التي تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح و تقديم خدماتها التعليمية، إن المؤسسة التربوية تستطيع تحقيق هذا البعد و تعززه من خلال توفير المهارات و الخبرات الأكاديمية و الإدارية التي تجعل المؤسسة التربوية قادرة على توفير و تقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة. و لضمان جودة التعليم ينبغي التركيز على كفاية و جدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية.

2-5 الاعتمادية Reliability:

ينبغي أن تقدم المؤسسة التربوية وخدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات. إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة و بدرجة عالية من الثبات.

3-5 المجاملة:

ينبغي أن يسود في المؤسسة التربوية التعليمية جو من الاحترام المتبادل و التعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية و التنظيمية و المهنية التي تحفظ للمدرس و الإداري مكانته و احترامه و هيئته، و تحفظ للطالب كرامته، و دون أن يسيء الطالب استغلال حالة المجاملة و التعامل الإنساني الراقى، و في حالة حدوث تجاوزات من أي من الطرفين لا تتسجم مع أسس التعامل المذكورة فإن أنظمة المؤسسة التربوية و تعليماتها و قوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد.

4-5 الاستجابة:

إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية و السريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية، و هذا يتطلب من المؤسسات التربوية التعليمية امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، و من أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل و التغير في منظومة التطور الاقتصادي و الاجتماعي. و يجب أيضا الاستجابة و التركيز على متطلبات البيئة التعليمية الداخلية من خلال إرشاد الطالب. بحيث يجب على المرشدين الأكاديميين و على الطلبة و دائرة القبول و التسجيل و إدارة المؤسسة التربوية مراعاة كل الظروف البيئية للمؤسسة التعليمية الخارجية منها و الداخلية.

5-5 الأمان:

يقصد به توفير الخدمة التعليمية في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل قدر الإمكان الى تفضيل المؤسسة التربوية التعليمية التي توفر له درجة أفضل في الأمان.

5-5 المصادقية:

يقصد بمصادقية المؤسسة التربوية التعليمية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها و تعهداتها للطالب قبل و أثناء التحاقه بها.

6-5 إمكانية و سهولة الحصول على الخدمة:

يتم التركيز على اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التربوية التعليمية، بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر و سهولة. و يجب التركيز في اختيار الموقع على الهدوء و توفر المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلا.

7-5 الاتصالات:

إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب و المؤسسة التربوية التعليمية) من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم و حتى تكون عملية الاتصال عملية فاعلة و قادرة على تحقيق أهداف التعليم فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب و الأستاذ و الإداري مهارات الاتصال الناجح و مهارات الإصغاء الفاعل

5-9 التجسيد المادي للخدمة:

إن خدمات التعليم كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، و حتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج الى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، و هذه المظاهر المادية تنقسم الى نوعين، النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم التربوي بصورة مباشرة مثل قاعات التعليم و المدرجات و المختبرات العلمية و مختبرات الحواسيب و الأدوات و الوسائل التعليمية، و النوع الثاني هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم بصورة غير مباشرة، (علي حسين، صالح محمد، 2016، ص ص 8-10)

6- مفهوم نظام ضمان الجودة و مكوناته

6-1 مفهوم نظام ضمان الجودة

يعرف نظام ضمان الجودة على أنه: ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أن ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات و السياسات التي قمت بكتابتها و اعتمادها. كما يعرف على أنه مجموعة من الخطط و الأنشطة التي تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام و في جميع المستويات، بهدف ضمان بأن ناتج العمليات سوف يلبي حاجات الزبائن و توقعاتهم و ذلك من خلال التأثير على الطريقة التي يتم وفقها تصميم المنتجات و تصنيعها و تفتيشها و اختبارها و تركيبها و تسليمها و خدمتها، و يهدف نظام الجودة الى تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة. (الطائي، العبادي، العبادي، 2008، ص 312)

أم في المؤسسات التربوية التعليمية يعد نظام ضمان الجودة ضمانا للجودة التي وعدت بها المؤسسة التعليمية بتقديمها لمن يقصدها و للمجتمع بصفة عامة. فهي مسار تقييم مبرمج للتأكد من أن معايير (التكوين، التربية، التعليم، البحث في المؤسسة و كذا الهياكل و التكفل بالطلبة) كلها محترمة و تخضع للمتابعة و التنفيذ. تقوم المؤسسة بذلك أيضا لتحقيق مهامها و الضمان للأطراف المشاركة الداخلية و

الخارجية أنها تقود عمليات تحسين متواصل لجميع الأنشطة. في العموم يوجد شكلين من أشكال ضمان الجودة و هما:

- ضمان جودة داخلي: و يرجع الى وضع و بسط مسار تطوير داخلي معد و مسير من طرف المؤسسة التعليمية
- ضمان جودة خارجي: و يرجع الى وضع و بسط مسار تطوير مسير من طرف هيئة خارجية مثل وكالة التقييم/ الاعتماد (بداري ، بوباكور ، حرز الله ، 2013، ص ص 23-24)

2-6 مكونات نظام الجودة

في ما يلي مجموعة مكونات نظام ضمان الجودة المتبنى من قبل المؤسسات الاقتصادية و ما الى ذلك :

- وضع معايير للمنتج تصف مجموعة من الخواص و الواجب توافرها فيه
- تنفيذ الإنتاج بحيث يتم الحصول على المنتج وفق المعايير الموضوعية مسبقا
- تكوين ثقة لدى الزبون في أن ما وعد به سيتحقق (الطائي، فوزي العبادي، فوزي العبادي، 2008، ص 309)

و عند إسقاط هذه المكونات على المؤسسات التربوية التعليمية

- يتمثل المكون الأول في المنهاج التعليم و ما يحتويه من معلومات التي قد تؤهل الطالب و تكونه كي يصل الى مبتغاه
- أم المكون الثاني فيتمثل في العملية التعليمية (كيف يقوم الأساتذة بإلقاء الدروس و كيف هي البيئة المحيطة و هل هي ملائمة بالشكل الكافي ليحصل الطالب على المعلومات بالطريقة المرجوة أم لا)
- هي الثقة المتبادلة ما بين الأطراف (الإداريون، الأساتذة، و الطلاب) في أن الجميع سيؤدي الدور المنوط به كي يتم تحقيق الأهداف المحددة

7- مبادئ نظام ضمان الجودة:

تقوم أنظمة الجودة المبنية على أساس مواصفات ضمان الجودة على سبعة مبادئ أساسية وضعت من قبل مجموعة من الخبراء و تم المصادقة عليها عالميا، و يتم تطبيقها على جميع المؤسسات باختلاف نشاطاتها، و هذه المبادئ كالتالي:

- **التنظيم:** ويقصد به تحديد مسؤوليات كل شخص و صلاحياته، و التدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين لإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل صحيح.
- **توثيق نظام الجودة:** ويرمي إلى توثيق كيفية القيام بجميع أنظمة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة، وهي تشمل إعداد دليل الجودة و الإجراءات و تعليمات العمل
- **ضبط وثائق نظام الجودة:** والهدف منه تجنب القيام بالأنشطة بطرق مخالفة لما هو معتمد، وهو يشمل:
 - المصادقة على الوثائق قبل إصدارها
 - مراجعة الوثائق وتحديثها حسب الحاجة إليها والمصادقة عليها مجددا
 - التأكد من توفر نسخ من الوثائق القابلة للتطبيق في نقاط الاستخدام
 - التأكد من بقاء الوثائق مقروءة وقابلة للتمييز بسهولة
 - التأكد من أن الوثائق ذات المصدر الخارجي مميز
 - منع الاستخدام الغير المقصود للوثائق و تمييزها في حالة الاحتفاظ بها
- **الاحتفاظ بسجلات الجودة:** وذلك بهدف تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حالة ظهور أي مشكلة، وتقديم دليل للجهات الخارجية والداخلية بأنه قد تم إتباع الإجراءات وتعليمات العمل. و ينبغي أن تبقى هذه السجلات مقروءة وسهلة التمييز مع إمكانية الرجوع إليها، كما ينبغي تخزينها مع تحديد فترة الاحتفاظ بها.
- **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة:** و يشمل التحقق من نشاط التصميم، المصادقة عليه و فحص المنتج أثناء قيد التصنيع من أجل مطابقة المواصفات.
- **تحديد حالات عدم المطابقة، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة:** و يقصد به البحث عن الأسباب في حالة ظهور أي حالة عدم مطابقة مع المواصفات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى. (الخطيب، الخطيب، 2010، ص 46)

8- الممارسات و متطلبات و مراحل تطبيق ضمان الجودة

ليتم ضمان وجود جودة، فقد تم تطور مجموعة من التطبيقات الممارسة من قبل المؤسسات لكي يتم ضمان تحقق الجودة و يمكن تلخيص هذه المراحل في مايلي:

8-1 مرحلة تشكيل سياسة الجودة و متطلباتها

و تتمثل هذه الخطوة في تحديد أهداف و المبادئ و الإرشادات و ما يستلزم توفيره للتطبيق الكفاء و الفعال لنظام ضمان الجودة. إضافة الى تحديد الآليات التي تساعد على تحقيق الجودة و يتم اختيار الآليات بناءً على الأهداف. ثم تحديد نطاق و أبعاد النظام طبقاً لنوع المؤسسة التعليمية عامة، خاصة، على برنامج واحد أو على جميع البرامج أجنبية كانت أم وطنية.

تكمن متطلبات الجودة في المؤسسات التعليم في مجال التأطير، و مجال التسيير و مجال الرعاية. في مجال التأطير تتمثل في اعتماد السياسات و التشريعات لتأمين تنوع المؤسسات و البرامج حتى تتلاءم مع احتياجات التنمية. إضافة الى تأمين بيئة تمكينية ملائمة لإطلاق قدرات المؤسسة و أعضاء هيئة التدريس في مجالات التكوين و التدريس. أما في مجال التسيير تتمثل في وضع أنظمة و إنشاء الآليات لمتابعة مجريات الأمور في مؤسسات التعليم من خلال إنشاء قواعد معلومات متكاملة و استخدامها لاستخراج المؤشرات و اتخاذ القرارات المبنية على المعرفة. و أخيراً مجال الرعاية بحيث يتعين وضع سياسات و تشريعات و أنظمة ملائمة لإنشاء جهاز وطني لضمان الجودة و إنشاء مركز وطني لدعم جميع جهود المؤسسات و الكليات و الأقسام لتحسين جودة البرامج التعليم و التعلم و وضع حوافز لأعضاء هيئة التدريس و الطلبة لتجويد أدائهم في مجالات التكوين، البحث، و خدمة المجتمع. (بشور العلاق، سلامة، 2005، ص ص 39-40)

2-8 مرحلة ضمان الجودة الداخلية

بعد تحديد الخطوط العريضة للجودة يتطلب من الإدارة القيام بجملة من الممارسات تتمثل في إدارة الجودة، و إعداد إطار مرجعي للجودة و التقييم الذاتي من أجل ضمان الجودة.

تتمثل إدارة الجودة في مجموعة البرامج الإستراتيجية الموضوع من قبل المؤسسة و تكون رسمية و معلنة و تعمل على نشر ثقافة الجودة و طريقة إدارتها لتحقيق الأهداف المسطرة، و تقوم إدارة الجودة على المهام التالية: التخطيط كوضع و تحديد الأهداف تم التنفيذ أي تنفيذ هذه الأهداف، الفحص من أجل معرفة مدى تطبيق الخطط الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف ثم أخيرا التصحيح.

إعداد إطار مرجعي للجودة و هو عبارة عن مجموعة قيم و أهداف التي تتخذها المؤسسة إطار لتنفيذ مهامها من أجل الاستجابة للمستعملين و العملاء و كذلك الموظفين

التقييم الذاتي عبارة عن إجراء داخلي تقوم به المؤسسة و يستخدم خلال فترات منتظمة لتحليل مستوى الجودة. و هذا الإجراء يسمح بفحص وضع المؤسسة مقارنة بما ورد في إطار مرجع جودتها. و يتم استخدام التقييم الذاتي من قبل المؤسسات التعليمية بسبب التوسع و التنوع الهائل للمعلومات و التطور التكنولوجي

3-8 مرحلة ضمان الجودة الخارجية

تضفي هذه المرحلة نوع من المصادقية على التقييم الذاتي بحيث أن ضمان الجودة ليس فقط عملية تحسين داخلية و إنما ترتبط بالمساءلة من قبل المجتمع. بحيث يتم مراجعة التقييم الذاتي من قبل هيئات مختصة بالجودة على أساس التحقق من النقاط الواردة في تقرير التقييم الذاتي، و التعرف

على جوانب القوة و الضعف. إن ضمان الجودة الخارجية يكسب المؤسسة التعليمية ثقة الجمهور المستفيد داخل الوطن و خارجه مما يساعد على التعريف بها إقليميا و عالميا.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة و خصائصها

1-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- في ما يلي مجموعة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة كل حسب مجاله:
- عرف معهد المقييس البريطانية: إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة.
 - تعريف **British Rail ways board** بأن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بالمستهلكين و إشباع حاجاتهم الخارجية و كذلك الداخلية بالإضافة الى الموردين (رضوان ، م، ع ، 2012، ص 23)
 - **Jablonski**: على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر. (عشاوي، أ، ب، 2008، ص 4)
 - تعرف الإدارة الشاملة على أنها تطور فكري شامل يعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة هدفها التركيز على تحري حاجات و رغبات و توقعات العميل و السعي للتوافق معها من خلال جهود متكاملة و تطوير مستمر في العمليات و تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية و إرضاء العاملين الذي يحقق النجاح على المدى البعيد

1-2 إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يعرفها الكيومي: بأنها القيام بكافة الأنشطة و الفعاليات الإدارية و الأكاديمية و المالية لإشباع حاجات الطلبة و متطلبات سوق العمل عن طريق التطوير و التحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية للحصول على خريجين ذوي كفاءة و مهارات عالية يحتاجها سوق العمل (عسلي ، العقاق، 2019، ص 88)

هي فلسفة شاملة للحياة تنعكس بمفاهيمها على العمل في المؤسسات التربوية، بجميع مستوياتها و أفرادها، و في جميع أحوالها، و أوقاتها، بحيث تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية يرمي الى الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم و تطوير مخرجات التعليم على أساس من الأهداف الواضحة، و قيم و أخلاقيات العمل الأصيلة، و الترشيح في استهلاك الوقت و الجهد و الموارد المالية، بما يضمن رضا الله سبحانه و تعالى و رضا المشاركين في العملية التعليمية من معلمين و طلبة علم، و أولياء أمور. (الموساوي، 2003، ص 98)

هي فلسفة شاملة للحياة و العمل في المؤسسات التربوية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية مبني على مجموعة من المبادئ التي ترمي الى تقديم خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين الداخليين و الخارجيين من خلال إيجاد بيئة ثقافية تنظيمية في المؤسسات التعليمية تعمل على تحديد أهداف المؤسسات التعليمية و رسالتها، و تعتمد بشكل أساسي على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات التعليمية، و الاهتمام بطريقة تأدية العمل و الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم و استخدام إجراءات تمنع وقوع الأخطاء بدلاً من اكتشافه، و تطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي و من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تحسين الجودة في المدرسة، و تقدير جهود العاملين و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار و الاهتمام بصفة مستمرة بتطوير أساليب تأدية الخدمات بتقييم مستوى جودة الخدمات التعليمية عن طريق التغذية الراجعة بما يضمن رضا المعلمين و الطلبة و أولياء الأمور. (ibib,p99)

3-1 خصائص إدارة جودة التعليم

تتميز إدارة الجودة الشاملة بالخصائص التالية

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة، و تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام و المسؤوليات
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة
- زيادة رضا المستفيدين، و رضا العاملين من إداريين في المنشأة
- بناء و تعزيز العلاقات الإنسانية و الاجتماعية
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة (عسلي ، العقاق ، 2019، ص 88)

2- أهمية الجودة الشاملة في التعليم

تعتبر الجودة السبيل الذي بواسطته يبلغ كل من الطلبة و الإداريين و الأساتذة آمالهم المرجوة من المؤسسات التعليمية، كون الجودة فكر و منهج يسمح بتحقيق الأهداف المخططة بطريقة سلسة. و تكمن أهمية الجودة في قطاع التعليم في مايلي:

- توفير بيئة عمل مناسبة و ثقافة تنظيمية تتلاءم مع متطلبات المؤسسة التعليمية و أهدافها
- الحرص على قياس الأداء و جودته
- توظيف الإدارة الفعالة للموارد البشرية الخاصة بالجهاز التعليمي
- تأهيل الأفراد في البيئة التعليمية من خلال تعليمهم و تدريبهم
- إشراك كافة العاملين في بذل الجهود لغايات تحسين مستوى الأداء
- خلق نظام معلومات خاص بإدارة الجودة الشاملة (بن محجوب، 2022، ص 68)
- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا بحيث يصبح كل تفكيرها في التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ قرارات ممتازة
- المحافظة على حيوية و سمعة المؤسسة التعليمية من خلال التطوير و التجديد و التحسين
- المستمر و التعليم و التدريب و التكيف مع متغيرات البيئة المدرسية
- تقوية مركز المنافسة للمؤسسة التعليمية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت المناسب لكسب رضا و ثقة العملاء بالتميز على المنافسين
- تبني المشاركة المدرسية بتحسين الأداء و الإنتاجية من خلال تبني أسلوب فرق العمل

- تحسين رضا الطلاب و زيادة ثقتهم بمستوى جودة الخدمة التعليم المقدمة لهم من قبل المؤسسة التعليمية
- تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس و الإداريين و تطوير كفاءة أدائهم من خلال ورشات عمل و بشكل منظم
- تحقيق متطلبات سوق العمل من خلال تلبية احتياجاتهم من مخرجات التعليم المطلوبة من الشركات و مؤسسات العمل في المجتمع
- تعظيم دور المؤسسة التعليمية التربوية و تحسين مركزها التنافسي بين المدارس المحلية و الوطنية، بالمساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية و تطوير المجتمع المحيط بها
- تكوين ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم.
- إبراز العمل الجماعي و تحسين الاتصالات و بناء الإحساس بالولاء للمؤسسة التعليمية و الشعور بالمسؤولية لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية (بوعشة ، 2000، ص 33)

3- أهداف الجودة الشاملة في التعليم

تتمثل في:

- تأكيد أن الجودة و إتقان العمل و حسن الأداء مطلب وظيفي عصري، و واجب وطني، تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة
- تنمية روح العمل الجماعي التعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة
- ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعار لا بديل عن الصحيح، و الوقاية خير من العلاج و التعليم مدى الحياة
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أسس التوثيق للبرامج و الإجراءات و تفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجيهات و الارتقاء بمستوى الطلبة
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة و تنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي

- اتخذ كافة الإجراءات و التدابير التي تعزز و ترفع من مستوى الجودة و تقلل من وقوع الأخطاء في التدريس
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي و دراستها و تحليلها بالأساليب و الطرق العلمية و اقتراح الحلول المناسبة و متابعة تنفيذها
- فتح قنوات الاتصال و التواصل ما بين مؤسسات التعليم و الجهات الرسمية و المجتمعية لزيادة الثقة بينهما و التعاون مع المنظمات التي تعني بالنظام التعليمي لتحديث برامجه و تطويرها
- ضبط و تطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات (فوزي ، العبادي، حجيم الطائي، عبد علي الأسدي، 2008، ص ص 446-447)

4- أسباب الحاجة لتطبيق الجودة الشاملة في النظم التعليمية

- تزايد الإقبال في معظم المجتمعات على التوسع في التعليم من القرن الماضي.
- زيادة التسابق و التنافس الاقتصادي جعل دول العالم تتطلع الى النظام التعليمي، لمواجهة التنافس و العولمة.
- الثورة التكنولوجية و القائمة على التدفق العلمي و المعرفي يمثل تحديا للعقل البشري.
- العولمة و التي تتطلب التفاهم و التسامح بين الشعوب مما يلزم بالجودة في التعليم. (أحمد إبراهيم أحمد، 2003، ص 34)

5- مبادئ الجودة الشاملة في التعليم لتطبيق نظام الجودة الشاملة

و تتمثل هذه المبادئ في:

- مساندة الإدارة العليا، من خلال تحسين الجودة حيث يؤثر ذلك على الأساليب التي تعمل من خلالها الإدارة. صياغة سياسة الجودة بطريقة واضحة و مفهومة، حيث يتم من خلالها تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها

- عمل هيكل تنظيمي للجودة يتم من خلالها توزيع المهام و المسؤوليات على جميع الأفراد، مع إشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة، فلا يمكن الاعتماد على فرد واحد
- التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، للتعرف على التحديات و التغييرات التي يمكن أن تواجهها و مدى تأقلمها و استجابتها لهذه التغييرات
- التعرف على حاجات الطلاب و السعي وراء تنفيذها
- التدريب المستمر للعاملين في المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق الأداء الجيد و الجودة باستمرار.
- العملاء وهدفهم هم من يحددون مستوى الجودة، بغض النظر عن التدريب المطبق على الموظفين، و عمليات التطوير المتبعة
- مشاركة الموظفين: يعتبر الموظفون العملاء الداخليين في المنظمة، فمشاركتهم بتطوير المنتجات أو الخدمات، يساهم بشكل كبير في تحديد الجودة
- مركز العمليات: العمليات هي المبدأ الذي يوجه الموظفين، لدعم هذه العمليات على أساس الأهداف الأساسية المرتبطة برؤية، و إستراتيجية، و هدف المنظمة
- النظام التكاملية: يمكن تطبيق نظام ISO9000 و تطبيق معايير الجودة بناء عليه
- الاستراتيجيات و الطرق الممنهجة: يجب وجود خطة إستراتيجية متكاملة تشمل التكامل، و تطوير المنتجات و الخدمات في المنظمة
- صنع القرار: تتخذ القرارات في نظام إدارة الجودة الشاملة، بعيدا عن العواطف، و الاهتمامات الشخصية، بحيث تكون مستندة على الحقائق، و المعطيات الصحيحة
- التواصل: يجب أن تصاغ استراتيجية التواصل و نقل المعلومات بشكل يتماشى مع رسالة و أهداف المنظمة، حيث تشمل المساهمين في المؤسسة، و جميع المستويات داخلها، و وسائل الاتصال، و قياس الفعالية، و التوقيت
- التحسين المستمر: يؤدي استخدام أدوات قياس الجودة الصحيحة، و التفكير الإبداعي الى البدء في تطبيق و تنفيذ المقترحات الخاصة بالتحسن المستمر و تنفيذها، مما يؤدي الى تطوير المنظمة الى مستوى أعلى من الجودة
- الأخلاقيات و النزاهة يتمثل مفهوم الأخلاقيات في فهم الفرد للسلوكيات الجيدة و غير الجيدة في العمل، و لتعزيز الأخلاقيات يجب على الموظف الالتزام بالقوانين و اللوائح و قواعد السلوك التنظيمي و تشير النزاهة من ناحية أخرى الى تحلي الفرد بالصدق و الإخلاص في العمل، بحيث يحترم سياسات المؤسسة التي يعمل بها، و يتمتع عن نشر الشائعات بين زملاء العمل، فلا يمكن لإدارة الجودة الشاملة العمل بالكفاءة المطلوبة في ظل بيئة ينتقد فيها أفرادها بعضهم البعض

- اتخاذ القرارات الصحيحة: إن القرارات الصحيحة هو القرار الذي ينشأ بعد معرفة المعلومات الحقيقية المتعلقة بالمؤسسة، حيث إن اتخاذ القرار الصحيح هو أحد عناصر الجودة الشاملة، و هذا يعني أن على المؤسسة القيام بجمع المعلومات و تحليلها بشكل مستمر، بهدف إصدار أدق القرارات الممكنة، و التنبؤ بمستقبل المؤسسة بناء على المعلومات و القرارات الماضية
- التدريب: يشمل تدريب الإداريين و الأساتذة بشكل أكثر كفاءة، و قيام القادة و المديرين بإيضاح فوائد و إجراءات إدارة الجودة الشاملة لأعضاء الفريق من أجل تحسين الإنتاجية و بناء بيئة فعالة (بن محجوب، 2022، ص ص 71-72)

6- معايير الجودة الشاملة في التعليم

من الضروري اعتماد عدة معايير عالمية، و تطبيقها على أرض الواقع، لتحقيق جودة عالية في المؤسسات التعليمية، و التربوية، و من هذه المعايير ما يلي:

1-6 المعيار الإداري: و يتمثل هذا المعيار بالغايات الآتية:

- زيادة الإنتاجية، و تقليل الهدر في التكاليف
- الإيمان بأن الجودة نظام عالمي، و هو إحدى ميزات العصر الحديث
- وجود علاقة وثيقة بين الجودة و الإنتاجية، و تحسين الإنتاج
- استخدام الموارد البشرية و المادية على النحو الأمثل
- شمولية نظام الجودة للمجالات جميعها
- تنمية القدرات القيادية و الإدارية لقادة المستقبل، و تطوير مهاراتهم

2-6 المعايير المرتبطة بالطلبة: و تتمثل هذه المعايير بأمر عدة مثل المتوسط العام لتكلفة الفرد،

و النسبة بين عدد الطلاب و المعلمين و مستوى الخدمات المقدم للطلبة

3-6 المعايير المرتبطة بالمعلمين: و تتضمن معايير عدة مثل مستوى الثقافة المهنية لدى

المعلمين، و مدى احترامهم للطلاب، و مساهمتهم في المجتمع الذي يعيشون فيه.

4-6 المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية: و تتمثل في مدى جودة المنهج الدراسي، و المستوى العام لمحتوياته، و مدى ارتباط هذه المحتويات في الواقع.

5-6 المعايير المرتبطة بالإدارة المدرسية: و تركز هذه المعايير على العلاقة الإنسانية الجيدة بين الطلبة، و أعضاء الهيئة التدريسية، و مدى التزام الجهاز الإداري بمستويات الجودة، و الاهتمام بتطوير مهارات الإداريين، و تدريبهم

6-6 المعايير المرتبطة بالإدارة التعليمية: و تتمثل في بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و تفويض السلطات و البعد عن المظاهر العنصرية و القبلية

7-6 المعايير المرتبطة بالإمكانيات المادية: و منها مدى قدرة المنشأة التعليمية على تحقيق الأهداف، و مدى استعادة الطلاب من المكتبة المدرسية، و الأدوات و التقنيات

8-6 معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة و المجتمع: و أهم هذه المعايير هو دور المدرسة في سد احتياجات البيئة المحيطة بها، و حل المشكلات، و مدى تفاعل البيئة المدرسية بكافة كوادرها مع المجتمع بكافة قطاعاته الإنتاجية و الخدمية (مظهر العدوانى، 2013، ص ص 5 - 6)

7- أبعاد الجودة الشاملة في التعليم:

تتباين آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية، غير أن مؤسسة التعليم العالي بإمكانها دراسة و تحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون و خاصة تلك الأبعاد ذات الصلة الوثيقة بالعملية التعليمية و حاجات الطالب لدخول سوق العمل و قد عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة و من بينهم الباحث (Lovelock) على تحديد عشرة أبعاد جودة الخدمة التي ينبغي على إدارة مؤسسة التعليم العالي صياغة و تنفيذ الخطط الكفيلة بتحقيق كل بعد منها و تتمثل في:

(الاعتمادية- الاستجابة- الكفاءة- سهولة الحصول على الخدمة- اللباقة- الاتصال- المصادقية- الأمان- معرفة و تفهم العميل- الجوانب المادية الملموسة)

8- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

بالنسبة للسعيد العضاضي تتمثل معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في ما يلي:

- ضعف إدارة مفهوم التعلم مدى الحياة
- ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية
- ضعف إمكانية المكتبات
- زيادة العبء التدريسي (العضاضي ، 2012، ص 67)

أما بالنسبة لمحمود طيوب فتتمثل في :

- ضعف بنية نظم المعلومات في المؤسسات التعليمية، لذا ينبغي السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على نحو دقيق و سريع، و تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات و تداولها و توصيلها الى صانعي القرار التربوي في الوقت المناسب
- نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق و في أثنائها (طيوب و آخرون، 2011، ص 75)

و تضيف وداد بوقزولة في أطروحتها على أن أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تكمن في العناصر التالية:

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية التي تتفق و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ذلك على مستوى الأبعاد الثقافية و التنظيمية (القيادة، الهياكل و النظم، التحسين المستمر، الابتكار)
- المركزية في اتخاذ القرار: تتطلب إدارة الجودة الشاملة المرونة و السرعة مما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة
- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم إقناعهم أو عدم فهمهم للنظام

- عدم استقرار الإدارة و تغييرها الدائم
- التعجل في تحقيق النتائج السريعة مما يدفع المؤسسة التعليمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دون إعداد البيئة الملائمة لتقبلها
- تبني أساليب و طرق إدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع خصوصية المؤسسة
- صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمات
- التركيز على تقييم الأداء و ليس القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى بصيغ الإدارة المدرسية بالتسليط و الديكتاتورية فتتحول على إدارة بالتخويف
- ندرة توفير المعلومات و البيانات على نحو سريع و دقيق من النظام التعليمي
- إتباع أنظمة و سياسات و ممارسات لا تتسق و مدخل الجودة الشاملة مع عدم التقدير الكافي في أهمية الموارد البشرية و التركيز على التقليد و المحاكاة لتجارب مؤسسات غير تعليمية (بوقزولة، 2017، ص 95)

9- الاتصال متغير أساسي في ضمان الجودة الشاملة

إن التطور التقني الملحوظ في منذ القرن الماضي و حتى يومنا هذا و مع تزايد و تضاعف حجم المعلومات و المعارف، و تطور العلوم بشكل لا نظير له قد رافقه تطور في مختلف التقنيات التي عملت على تسهيل حياة الفرد و سد فجوات احتياجاته. و يعتبر مجال التعليم أحد أبرز المجالات التي أسهمت التقنيات الحديثة في خدمته و تطويره و بسبب تسارع وتيرة التطور كان لا بد من إيجاد حلول للعملية التعليمية تتناسب مع التطورات العلمية الحاصلة، من أجل تلبية احتياجات السكانية المتنامية، كل هذا أدى الى تعزيز دور وسائل الاتصال في التحسين من نوعية العملية التعليمية.

يعتبر الاتصال من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات التعليمية في أداء أدوارها و تحقيق أهدافها المنشودة. بحيث و بواسطة الاتصال يمكن شرح أهداف المؤسسة و تزويد الأفراد بمختلف المعلومات عن أسبابها و مجالاتها، و فوائدها و الخطة الموضوعية لتجسيدها و ذلك لتهيئتهم لقبولها و رعاية تنفيذها. و من أكثر أساليب الاتصال فعالية نذكر أسلوب الاتصال الشفهي الذي يتم إما من خلال اجتماع قادة التغيير بكافة المعنيين بعملية التغيير في غرفة واحدة كي يتلقى الجميع المعلومات في نفس الوقت و بإمكانهم توجيه أسئلة و تلقي الإجابات. تساعد هذه الاجتماعات الأعضاء على التعبير عن آراءهم دون خوف. و لتتجح عملية الاتصال لا بد من توفر عناصر أساسية كوضوح

الرسالة المراد نقلها و ذلك باستخدام الكلمات و الرموز و المصطلحات الواضحة لدى المستقبل و التي لا تحمل أكثر من معنى، اختيار الوسيلة المناسبة، تنوع أساليب عمليات الطرح و النقاش و التغذية العكسية من أجل فهم الرسالة.

تعتبر وسيلة الاتصال بمختلف وسائلها و أساليبها عملية ضرورية كي تحقق المؤسسة التعليمية الجودة في تقديم خدماتها فالإتصال يتيح لجميع الأفراد معرفة كل ما يريدونه و بالتالي تذليل كل ما هو صعب و تحقيق الأهداف المرجوة التي يرغب الجميع في بلوغها الطالب في الدرجة العلمية و الأساتذة في تبليغ رسالتهم العلمية و المؤسسة التعليمية بمختلف هياكلها في انجاز ما تريد. (بن محجوب، 2022، ص 74)

خلاصة

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي يطمح الجميع الى بلوغها، و من بينها المؤسسات التعليمية، و لذا و من خلال ما سبق نجد أن الجودة متغير إذا توفر في المؤسسة التعليمية فإن تلك المؤسسة تعتبر من أنجح المؤسسات في مجالها. و تعتبر الجودة هدف يتم بلوغها بواسطة أساليب و خطط مبنية على وسائل عدة أهمها وسائل الاتصال التي تختصر الجهد و الوقت في إيصال المعلومات و تزويد كافة أعضاء المؤسسة بمختلف المعارف التي يحتاجونها من أجل تحقيق مبتغاهم.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة
الميدانية

تمهيد

- 1- المنهج المختار للدراسة
 - 2- مجالات الدراسة: *المجال المكاني
*المجال البشري
* المجال الزمني
 - 3- عينة الدراسة و خصائصها
 - 4- أدوات جمع البيانات
 - 5- الأساليب الإحصائية
- خلاصة

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الذي يقوم بإثبات و تدعيم الدراسة النظرية. كما تعمل على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري، خاصة في ما يخص دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسات التعليمية.

و على أساس هذا سنقوم بتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، من أجل جمع المعلومات و البيانات عن موضوع الدراسة. فموضوع الدراسة هو ما يحدد لنا نوع الإجراءات و نوع المنهج و العينة و مجالات و الدراسة.

1- منهج الدراسة

للقيام بأي دراسة علمية أو أي بحث اجتماعي يتطلب من صاحبه الاعتماد على منهج معين يختلف باختلاف نوع الدراسة و أهدافها. إن اختيار المنهج المناسب يساعد الباحث على دراسة مشكلة بحثه، بجمع المعلومات اللازمة و الوصول الى حقائق و برهنتها بسهولة و بصورة علمية حقيقية و دقيقة تمكنه من تحقيق من مبتغاه. و بالتالي فإن موضوع الدراسة و أهدافها يتحكما في اختيار نوع المنهج المناسب للدراسة و كذا أدوات جمع البيانات.

فالمنهج كلمة يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور و تنظيم البحث. و المنهج ينص على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع دراسة ما، إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاح، بأكثر أو أقل دقة، في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك. (أنجرس موريس، 2004، ص 99)

فالمنهج يعتبر الركيزة الأساسية لبناء و تصميم البحوث العلمية، فهو عبارة عن مجموعة من من القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول الى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة. (طواهر عثمان، 2020، ص 23)

يعتبر المنهج مجموعة خطوات مترابطة تبدأ بالمفاهيم، و شرح المفاهيم الإجرائية و تحديد إطار الدراسة، و وصولا الى تحديد مجتمع البحث و أدوات جمع البيانات و توضيح مجال الدراسة. فهو المسؤول عن تصميم البحوث.

و بالتالي، و على أساس ما سبق تم اختيار المنهج الوصفي الذي يعتبر السائد و الأنسب في مجال البحوث الاجتماعية. و يعرف بأنه: أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كما و كيفا عن طريق جمع و تحليل البيانات و إخضاعها للدراسة الدقيقة. فهو يعمل على فهم الحاضر و التنبؤ بالمستقبل و توجيهه، فهو يوفر بياناته و حقائقه و استنتاجاته بوصفها خطوات تمهيدية للتحويل نحو الأفضل. يقوم المنهج الوصفي بجمع بيانات تفصيلية و حقيقية عن الظاهرة أو مشكلة موجودة فعلا في مجتمع الدراسة. و تحديد المشكلات الموجودة في الواقع و توضيحها، مع اجراء مقارنات لبعض الظواهر أو المشكلات و تقويمها و إيجاد العلاقات بينهم. (بن سيف الدين ساعاتي، 2014، ص ص 93-94)

و يعتبر المنهج الوصفي الأنسب لهذه الدراسة كونه يقوم بوصف واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية "ثانوية الإخوة بربري" و ذلك من خلال وصف القنوات الاتصالية و الأساليب. إضافة الى وصف طبيعة العلاقات بين الإداريين و الأساتذة، و كيف يتم الاتصال في إطار يمكن أن تتحقق لنا الجودة داخل المؤسسة. إضافة الى الاعتماد على المنهج الكمي و الذي يقوم على جمع البيانات الأولية عن طريق الاستمارة في شكل رقمي. و بالاستعانة بالأسلوب الإحصائي يتم ترجمة تلك المعطيات المتحصل عليها من الميدان الى أرقام يمكن تحليلها و تفسيرها و استخلاص النتائج.

فالدراسة تندرج ضمن البحوث الوصفية التي تهدف الى جمع المعطيات المتعلقة بالمجتمع الإحصائي، و بإلتبار المنهج الوصفي بطبيعته مرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها بتعبير كمي و كفي. و يهدف الى وصف و إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة "الاتصال التنظيمي" و "الجودة"

2- مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة من أهم الركائز في البحوث الاجتماعية، طبقا لما تعتره من أهمية في الدراسة الميدانية. و قد اتفق العلماء في معظم البحوث أن كل دراسة تقوم على ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في:

1-2 المجال المكاني:

=> كل ما يأتي عبارة عن وثائق تم تقديمها من قبل مدير المؤسسة "ثانوية الإخوة بربري منبع الغزلان" الأستاذ "سوفي كمال" من أرشيف المؤسسة

تمت الدراسة على مستوى ثانوية الإخوة الشهداء بربري منبع الغزلان، نوع المؤسسة: 200/600. تم انشاء المؤسسة بتاريخ: 2009/07/05. كما تبلغ مساحتها حوالي 8486.00م². تتكون هذه المؤسسة من مرافق و محلات تتمثل في:

- عدد المكاتب الإدارية: 09
- القاعات العادية الخاصة بالدرس: 12
- المخابر و الورشات: 04، مخبر الإعلام الآلي: 01 (مجهز ب 16 حاسوب)
- المكتبة: 01 (عدد العناوين الموجودة بها: 2556، عدد الكتب الإجمالي: 12257 كتاب)
- المطعم المدرسي: طاقة الاستيعاب 200 تلميذ و العدد الفعلي للمستفيدين 149 تلميذ

=> تبلغ عدد المناصب التربوية المفتوحة بهذه المؤسسة: 21 منصب و كلها مشغولة
=> بينما تبلغ عدد المناصب الإدارية المفتوحة حوالي 37 منصب و المشغول منها 33 منصب
=> تعداد التلاميذ:

المستوى	الشعبة	عدد الأفواج التربوية	عدد التلاميذ
الأولى	جذع مشترك آداب	01	25
	جذع مشترك علوم و تكنولوجيا	02	57
الثانية	آداب و فلسفة	01	26
	علوم تجريبية	02	70
الثالثة	آداب و فلسفة	01	29
	علوم تجريبية	02	49

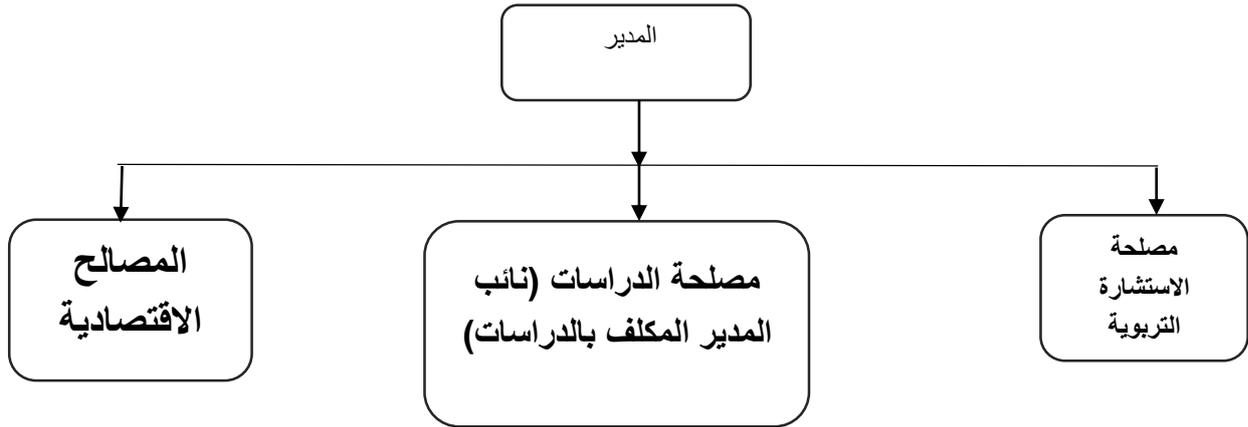
الجدول رقم(01): يمثل تعداد التلاميذ حسب التخصص

=> تطور نسبة النجاح في شهادة البكالوريا خلال السنوات الأربعة الأخيرة:

السنة الدراسية	نسبة النجاح	ترتيب
2020/2019	51.41	31
2021/2020	52.27	34
2022/2021	55.26	23
2023/2022	73.58	01

الجدول رقم (02): يمثل ترتيب الثانوية السنوي ولأيا حسب نتائج البكالوريا

بعد التطرق الى تعريف المؤسسة التربوية بصفة عامة، سنتطرق الآن الى معرفة هيكلها التنظيمي من خلال تعريف مصالحتها لأن المؤسسات التربوية حسب نوعها فهي تضم ثلاثة مصالح تتعامل فيما بينها وفق النصوص التنظيمية سارية المفعول و تتفاعل لتتمكن من التسيير الحسن لمصالح المؤسسة بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة و ينوب عنه في جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية المدرسية.



الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة التربوية

- أ- مصلحة الاستشارة التربوية: و تعمل تحت الإشراف المباشر لمستشار التربية أو المستشار الرئيسي للتربية، فهو يسير جميع شؤون التلاميذ (رئيس مصلحة التلاميذ) أي كل ما يتعلق بالتلاميذ (غياب، حضور، انضباط...الخ)
- ب- مصلحة نائب المدير: تعمل تحت الإشراف المباشر لنائب مدير الدراسات و هذه المصلحة خاصة بالتربويات فهي تسيير جميع المشاكل الخاصة بالتربويات (بيداغوجية)
- ت- المصالح الاقتصادية: و نظرا لكون هذه المصلحة هي محل دراستنا سنتطرق إلى تعريفها بالتفصيل حيث أنها تعمل تحت إشراف المسير المالي (المقتصد) و هو يقوم بتسيير الشؤون المادية و المالية في المؤسسة تحت مسؤولية مديرها (الأمر بالصرف) كما يشارك في تربية التلاميذ و تكوينهم، كما لديه مساعدين من نواب مقتصدين أو مساعدي المصالح الاقتصادية يساعده في تسيير المصالح الاقتصادية، و هي تنقسم إلى أربعة مصالح داخلية و التي تتمثل في:

- **مصلحة الإيرادات:** لهذه المصلحة اتصالات متكررة مع التلاميذ و أوليائهم و لهذا ينبغي تخصيص مكان ملائم لها قريب من التلاميذ، كما أنها في اتصال مع مكتب مستشار التربية لمعرفة عدد التلاميذ (بيان عدد التلاميذ الحاضرين، بطاقات الدخول و الخروج) و مع مكتب مدير المؤسسة، كما أن المصلحة مكلفة بتسجيل و تحصيل المبالغ المختلفة إما من الخزينة لأداء نفقات التسيير العام للمؤسسة التي تتكفل بها الدولة (وزارة التربية الوطنية) و أحيانا مع الولاية كما أنها مكلفة بتحصيل المبالغ الخاصة بالمؤسسة (من كراء و بيع كمنتجات الأنشطة الثقافية و فتاة الخبز بالنسبة للمطاعم...الخ) كما أنها مكلفة باستخلاص المنح

● **مصلحة النفقات:** هذه المصلحة أقل ضخامة بموظفيها من المصلحة السابقة، و هي مكلفة بالعلاقات الدائمة مع المصالح المختلفة بالمؤسسة لمعرفة حاجتها و تلبيتها مع الأساتذة و الأعوان و خاصة رئيس العمال و القائم على المخزون و الممونين كما أنها مكلفة بفحص مختلف النفقات المقررة و الملتزم بها. و يجب أن تكون قادرة في كل حين على أن تعرف مبلغ الاعتمادات المتوفرة لكل نفقة و بعد فحص الالتزام تبقى المصلحة مسؤولة عن التصفية و الأداء بعد الإذن لها بتمويل المبالغ.

● **مصلحة الرواتب و الأجور:** هي المصلحة التي تتصل باستمرار مع الموظفين من المدرسين و أعوان و مع أمانة مدير المؤسسة (محاضر تنصيب، التعينات و الترقيات) و مع مستشار التربية (بيان الساعات الإضافية). و لبد لهذه المصلحة من أن تملك الوثائق المتعلقة بالرواتب و الأجور و ملف كل موظف يؤدي له راتب (ملف مالي تام)، كما أن من مهامها تسليم شهادات الأجر طلب ترقيم في التأمينات الاجتماعية و التعاضدية... الخ، و هذا طبقا للمرسوم التنفيذي: 01-232 المؤرخ في 2001/08/09 الذي حدد دفع المرتبات و مختلف المنح من طرف مديرية التربية لولاية. و يبقى الدور الرئيسي لهاته المصلحة هي متابعة الأجور و كل مستحدثاتها و إثباتاتها، على أن تبقى هي الوسيط الوحيد قانونا بين المسدد (مصلحة تسيير نفقات المستخدمين بمديرية التربية) و المستفيد (الموظف).

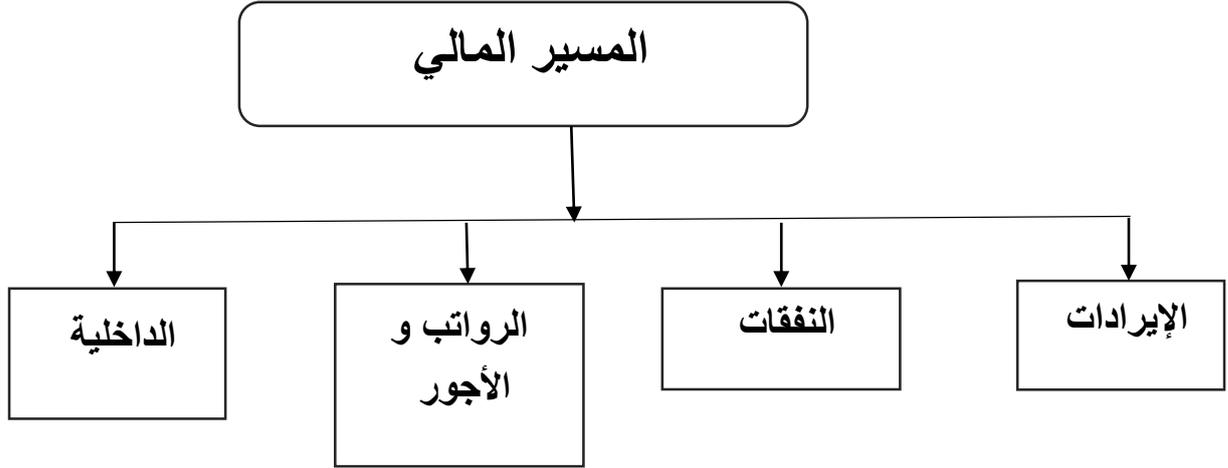
● **المصلحة الداخلية:** تعتبر المصلحة الداخلية القسم النشط و الحيوي داخل المؤسسة كون أن غايتها الأساسية هو التعرف على جميع المشاكل و متطلبات الوحدة التربوية و تهدف إلى الحرص الدائم لتوفير أحسن الظروف لجميع التلاميذ لنموهم الجماعي السليم و ازدهار رصيدهم الفكري و التعليمي و كذلك لك من يعيش في المؤسسة فهي تسهر على توفير كل وسائل العمل للأساتذة حتى ستسنى لهم القيام بمهامهم التربوية و التعليمية على أحسن وجه

=> بصفة عامة نستطيع القول أن المصلحة الداخلية يجب أن تحقق ثلاث (03) أهداف رئيسية و هي:

* مراقبة خدمات الأعوان

* مراقبة المحلات

* و فحص الغذاء (في المؤسسات الداخلية و النصف داخلية)



الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بالمصالح الاقتصادية

2-2 المجال الزمني

و يقصد بها الفترة الزمنية للدراسة النظرية و الميدانية، و التي ابتدأت باختيار عنوان الدراسة و بعد الموافقة عليه من طرف لجنة التكوين، انطلقت عملية البحث و جمع المراجع و المواد العلمية لمتغيرات الدراسة و الانطلاق في الدراسة النظرية. حيث بدأت هذه العملية في منتصف شهر ديسمبر 2023، و هذا التأخير راجع لكون الباحث من النظام الكلاسيكي، حيث التحق بطور الماستر على أساس طالب سنة أولى ماستر، و لكن كان هناك بعض القرارات و التعديلات الوزارية التي أمرت بأن ينتقل خريجي النظام الكلاسيكي للسنة ثانية ماستر. و بعدها و لمدة نوعا ما طويلة دامت حتى أواخر مارس تم الانتهاء من الجزء النظري. و انطلقنا في بناء الجزء النظري، حيث تم ضبط أسئلة و محاور الاستبيان و تم تقديمه للأستاذة المشرفة، التي قامت بدورها بإعطاء ملاحظات و أمرت بعملية التعديل بحيث كانت هذه العملية في الأسبوع الثاني من شهر أبريل.

بعد التعديل تم إعادة توزيع الاستمارة على الأستاذة المحكمة "الدكتورة مازية عيساوي" في الأسبوع الثالث. لاحقا تم استعادة الاستمارة من الأستاذة المحكمة و ضبطها في صورتها النهائية، و تم توزيعها في الأسبوع الرابع بتاريخ 28/04/2024.

تم الاتصال بمدير المؤسسة التعليمية لغرض زيارة استكشافية ولطرح موضوع الدراسة عليه، في بداية عملية البحث في شهر ديسمبر و الذي أبدى اهتماما كبيرا بالموضوع و بالدراسة، بقبولها فيما يتعلق بتطبيق الدراسة في المؤسسة. و خلال هذه الفترة، قمت بزيارته أكثر من مرة من أجل ملاحظة العملية الاتصالية ما بين الإداريين و الأساتذة و غيرهم من عمال. كانت الزيارة بغرض مقابلة صديقة تعمل بالمؤسسة، و لكن كان لي أهداف أخرى و هي الملاحظة بدون مشاركة في المؤسسة، و مشاهدة تلك العمليات الاتصالية.

و قد تمت الزيارات الميدانية بتاريخ: 2024/01/16، 2024/01/31، 2024/02/13، 2024/02/27، 2024/03/05، 2024/04/23، في هذه الزيارات تمت ملاحظة العديد من مظاهر الاتصال التنظيمي ومدى حرص الجميع من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين على الاتصال من أجل الولوج الدائم لكل أنواع المعلومات و القرارات والانشغالات المطروحة من قبل الكل وبالتالي تجنب أي لبس قد يقود الى عرقلة سير المؤسسة.

و بتاريخ 2024/04/28 تم توزيع الاستمارة على الأساتذة و العمال و الإداريين بعدما جمعهم المدير في قاعة الأساتذة جميعا، و هناك تم التوزيع و شرح الأسئلة من أجل تجنب أي لبس أو إجابة عشوائية. تم استعادة الاستمارة الموزعة بيوم 2024/05/05، تم التأخر في الاسترجاع بسبب بعض الأوضاع داخل المؤسسة. ثم بعد ذلك تم الشروع في تفرغ البيانات في جداول و تحليلها و تفسيرها و استخراج النتائج.

- بتاريخ 2024/05/05 تم إجراء مقابلة مع المدير
- بتاريخ 2024/05/06 تم إجراء المقابلة مع كل من ممثل الأساتذة و مشرف الإداريين.

2-3 المجال البشري

و يقصد به المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراد الدراسة لجمع البيانات بموضوعية و مصداقية و في دراستنا، يكمن مجتمع الدراسة في أفراد المؤسسة التربوية "ثانوية الإخوة برباري منبغ الغزلان) أي العاملين فيها بمختلف رتبهم و تخصصاتهم المهنية، و من الجنسين و يقدر عددهم الإجمالي حوالي 57 فرد.

- الأساتذة: 21 أستاذ و أستاذة

- الإداريين: 33 إداري
- عمال مهنيين: 3 عمال.

3- أدوات جمع البيانات

كل عملية بحثية تتطلب جمع بيانات، و بالتالي تتطلب وجود أدوات بحثية أو أدوات جمع بيانات خاصة، تختار بعناية من قبل الباحث، بما يتناسب و موضوع البحث. و قد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات على ما يلي:

1-3 الملاحظة العلمية

هي أحد وسائل و أدوات جمع البيانات التي يقوم الباحث باستخدامها بقصد أو بدون قصد لجمع البيانات و المعلومات من مصدرها اتجاه أمر معين لدراسته على وفق ضوابط و طرائق بحسب ما تقتضيه الظروف و تفرضه الإمكانيات. فالملاحظة هي الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته و رصد تغيراته، ليتمكن الباحث من بعد ذلك من وصف السلوك و تحليله. (غولي، 2019، ص 157)

و الملاحظة نوعان بمشاركة و بدون مشاركة. و ما يهم دراستنا هو الملاحظة بدون المشاركة. حيث يقوم الباحث بملاحظة أعضاء المؤسسة و طريقة تفاعلهم و اتصالهم و سلوكياتهم أثناء مزاوله العمل. و قد مكنتنا الملاحظة من في هذه الدراسة من ملاحظة وسائل الاتصال المستخدمة في الثانوية، سواء كانت كتابية أو شفوية، حيث تم الاطلاع على لوحة الإعلانات و محتواها من معلومات و تعليمات و رسائل إدارية، إضافة الى الاتصال الصاعد الذي يتم بين الأساتذة نحو المدير. و الاتصال الأفقي الأساتذة فيما بينهم و الإداريين فيما بينهم.

2-3 المقابلة

المقابلة هي تقنية من تقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة و التحري عن الحقيقة، و هو عبارة عن حوار يقوده الباحث من جهة و من جهة أخرى شخص أو مجموعة أشخاص. أي أنه تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة، فيقوم الباحث باستشارة آراء و معتقدات الشخص المبحوث. إن الغرض من هذا الحوار هو الحصول على حقائق و مواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات يحتاج الى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها و مؤشراتها. (نقي، 2021،86)

و قد تم الاعتماد على المقابلة المباشرة مع مدير المؤسسة "سوفي كمال" و كان الهدف من هذه المقابلة هو الحصول على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة. من خلال السجلات و الوثائق المقدمة من قبل المدير (أنظر الملحق رقم 01)

و قد تم طرح السؤال التالي على المدير "كمال سوفي":

- عند القيام باجتماعات لمناقشة أهم المستجدات فيما يخص المؤسسة سواء قرارات أو انشغالات عمالية، هل تطبق حصيلة هذه الاجتماعات في تسيير المؤسسة؟

و تم طرح التساؤل التالي على ممثل الأساتذة "جميلة لعور":

- هل المعلومات الصادرة على الإدارة تتميز بالوضوح وتصب في صالح الأساتذة؟

و تم طرح التساؤل التالي على مشرف الإداريين "يعقوب سهام":

- هل هناك تخطيط قبل الأداء و تنسيق أثناء الأداء؟

3-3 الاستبيان

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية (أنجرس موريس، 2004، ص 204)، و لقد تم اختيار الاستبيان في هذه الدراسة لجمع البيانات بطريقة مباشرة من الميدان و التي تم تصميمها في ضوء الدراسة الميدانية. و الاستمارة ما هي إلا مجموعة أسئلة لاستنباط حقائق معينة متعلقة

بإشكالية الدراسة، ترسل أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة و إعادتها للباحث. يساعد الاستبيان الباحث على وضع تقديرات كمية للظاهرة المدروسة. كما أنها توفر المال و الجهد و الوقت.

اشتملت استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد مجتمع البحث على جزئين:

- **الجزء الأول:** يضم البيانات الشخصية و الوظيفية و يتكون من خمسة أسئلة
- **الجزء الثاني:** و القسم المتعلق بمتغيري الدراسة، و يضم ثلاثة محاور

=> **المحور الأول:** يتعلق بأساليب الاتصال التنظيمي و كيف تساهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسة مجال الدراسة

=> **المحور الثاني:** يتعلق بوظائف الاتصال التنظيمي و كيف تساهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسة مجال الدراسة

=> **المحور الثالث:** يتعلق بأنماط الاتصال التنظيمي و كيف تساهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسة مجال الدراسة

صدق الاستبيان:

تم عرض أسئلة الاستمارة على الأستاذة المشرفة بعدما تم تعديلها عدة مرات، ثم بعد ذلك تم عرضها على الأستاذة المحكمة "الدكتورة مازية عيساوي" و ذلك بهدف تقديم ملاحظات من حيث الشكل و المضمون. و كمثال على ذلك

- تم تغيير صيغة السؤال رقم 03 فتم حذف "غير مباشرة" و إبقاء نوع الأساليب المستعملة في النشر.
- تم تغيير صيغة التعبير في السؤال رقم 07. نفس الشيء للسؤال 08.
- أما في السؤال 17، فقد تم التوجيه الباحث بالاكتماء بكلمة الاتصال النازل دون شرح ما هو.
- و نفس الملاحظة في السؤال 19 حول الاتصال الأفقي، كالسؤال رقم 17
- و في السؤال رقم 21 تم التعديل على أساس عدم الخوض في تفاصيل الأساليب.
- أما السؤال 22 فقد تم حذفه لتفادي تكرار المعلومات في السؤال رقم 21.
- و بالتالي قل عدد الأسئلة من 26 الى 25 سؤال، إضافة الى 5 أسئلة أخرى في قسم البيانات الشخصية.

=> وبعد التعديل النهائي يخرج الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 3)

3-4 الوثائق و السجلات

و هي سجلات لأحداث ماضية قد تكون مطبوعة أو مكتوبة، و قد تكون رسائل أو يوميات، أو سجلات كسجلات الضرائب مثلا. و قد تكون خرائط، صحف و مجلات أو سجلا محاكمة أو وقائع رسمية أو أنظمة و قوانين. (التل السعيد، 2007، ص 75)

و قد ساعدتنا الوثائق في معرفة معلومات عامة حول المؤسسة التربوية "ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان" فيما يخص: النشأة، و عدد الإداريين و الأساتذة و الموظفين، و الهيكل و الحجم و ما تضمه من مرافق. إضافة الى المرسوم الوزاري المتعلق بإنجاز "الثانوية الإخوة الشهداء برباري منبع الغزلان" (أنظر الملحق رقم 04)

4- العينة

إن من أهم المشاكل التي قد تعترض الباحث في عملية البحث العلمي هي تحدي العينة، و أيضا و لكونها الطريقة الاقتصادية من حيث نفقات البحث و قابلية تنفيذها مقارنة بالمسح الاجتماعي الشامل. و هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، و تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله و وحدات العينة قد تكون أشخاصا. (زرواتي رشيد، 2008، ص 267)

• وصف العينة

في بادئ الأمر تم اختيار العينة الطبقية العشوائية، كون مجتمع البحث ينقسم الى ثلاث طبقات: طبقة الإداريين، و طبقة الأساتذة، و طبقة العمال. و بما أن مجتمع البحث جد صغير لا يتجاوز 57 فرد بمجموع كل الطبقات، و مع مشاورات مع الأساتذة المشرفة فقد تم اختيار المسح الشامل لمجتمع الدراسة. كونه ملائم و غير مكلف و لا يأخذ وقت أو مال أو جهد.

• المسح الشامل

و هو العمل الإحصائي المنظم الذي يقوم على مبدأ الشمول لجميع مفردات المجتمع الإحصائي بعملية جمع البيانات و إخضاعها للملاحظة الإحصائية. يتم المسح الشامل أحيانا في مجتمعات الدراسة ذات حجم صغير، كون أسلوب المسح بالمعاينة لا يصلح في هذا النوع من المجتمعات. (مختار عبد القادر، 2023، ص 170)

=> وبالتالي فإن حجم مجتمع الدراسة هو 57 مفردا

5- أساليب تحليل البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أساليب في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أدوات جمع البيانات المختلفة، و تمثلت هذه الأساليب في ما يلي:

- عرض البيانات في جداول إحصائية، مكونة من أعمدة و أسطر تحتوي على الفئات و التكرارات و النسب المئوية و المجاميع. و في أعلى كل جدول عنوان لما تم قياسه في إطار التساؤل المطروح
- استخدام التكرارات و النسب المئوية للكشف عن إجابات المبحوثين إحصائياً. بحيث أن التكرارات يتم استخدامها للتعرف على البنود التي لقت أكبر نسبة من الاستجابة من طرف العمال، أما النسبة المئوية فتم توظيفها من أجل المقارنة بين متغيرات الدراسة. و تم حساب النسبة المئوية من خلال القانون التالي

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

- الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات من خلال المعلومات المقدمة في الفصول الثلاثة*إطار الدراسة: الدراسات السابقة و النظرية المؤطرة
*الفصل الثاني: التأصيل النظري للاتصال التنظيمي
*الفصل الثالث: التأصيل النظري للجودة

خلاصة:

لقد تم عرض الإطار المنهجي في هذا الفصل من خلال تحديد مجالات الدراسة "المكاني و الزماني و البشري". ثم بعد ذلك تم التطرق الى تحدي نوع المنهج المستخدم في هذه الدراسة ألا و هو المنهج الوصفي. و كذلك تم التطرق الى نوع الأدوات المعتمدة في جمع البيانات و التي تم تحديدها وفقا لنوع الدراسة و أهدافها كالملاحظة بدون مشاركة و التي تمثلت في ملاحظة مجتمع الدراسة و سلوكه و ما مدى إلمامهم بقواعد الاتصال التنظيم. إضافة الى مقابلة مع المدير من أجل جمع المعلومات حول المؤسسة في حد ذاته. ثم استمارة استبيان تم توزيعها على مجتمع الدراسة من إداريين و أساتذة و عمال. كما تم الإعتماد على الوثائق و السجلات و و في الأخير تم تحديد الأساليب التحليلية للبيانات.

الفصل الخامس:

عرض و تحليل نتائج

الدراسة

تمهيد

من خلال ما تم التوصل إليه من الجزء النظري و ما تم الاعتماد عليه لجمع البيانات و المعلومات من خلال الدراسة الميدانية داخل مجال الدراسة. يأتي هذا الفصل لمحاولة اسقاط لما تم دراسته نظريا على مجتمع الدراسة لمحاولة معرفة مدى ارتباط الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة. فيأتي هذا الفصل لشرح أساليب و أنماط و وظائف الاتصال التنظيمي و كيف كل هذا يساهم في رفع كفاءة المؤسسة و تحسين مستوى الجودة داخل المؤسسة و ذلك من خلال

- تفريغ و تحليل البيانات
- نتائج الدراسة
- خلاصة و توصيات

1- تفرغ و تحليل البيانات

أولاً: البيانات الشخصية

تعتبر البيانات الشخصية بمثابة البيانات الأولية لأي بحث اجتماعي بهدف التعرف على مدى ارتباط الجوانب الاجتماعية و التعليمية و المهنية للمبحوث بموضوع

جدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	تكرار	النسبة المئوية%
ذكر	27	47.37%
أنثى	30	52.63%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الفرق بين الجنسين في التوظيف قريب نوع ما رغم أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور. حيث أن حوالي 52.63% هم إناث و حوالي 47.37% هم ذكور. و منه نستنتج أن كل من الجنسين مستفيدين من التوظيف كون العمل في المؤسسات التعليمية مناسب لكلا الجنسين. و كون النصيب أكبر من الاستفادة من التوظيف راجع للإناث فهذا راجع للعولمة و ما صاحبها من تطور و استفادة من التعليم و بالتالي الدخول الى عالم الشغل، و العمل في المؤسسات التعليمية يناسب الجنس الأنثوي أكثر من الجنس الذكوري، كون العمل يتطلب صبر و عاطفة لاحتواء التلاميذ.

جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
من 20 الى 30	04	7.01%
من 31 الى 40	31	54.38%
من 41 الى 50	20	35.08%
أكثر من 50	02	03.53%
المجموع	57	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعمار المبحوثين مقسمة الى أربعة فئات بحيث أن الفئة ذات التعداد الأكبر هي من 31 الى 40 بنسبة 54.38% ثم تليها فئة من 41 الى 50 بنسبة 35.08%، ثم فئة من 20 الى 30 بنسبة 7.01%، و الفئة الأخيرة كانت من نصيب الفئة الأكبر عمرا أي فئة أكثر من 50 بنسبة 3.53%. و منه نستنتج أن نسبة الشباب هي السائدة في المؤسسة كون أن المؤسسة حديثة النشأة. أما بالنسبة للعمال كبيرى السن فمعظمهم تم استقطابهم من مؤسسات أخرى.

جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
ابتدائي	01	1.75%
متوسط	07	12.28%
ثانوي	14	24.56%
جامعي	32	56.15%
تكوين	03	5.26%
المجموع	57	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا الفئة الجامعية هي السائدة بنسبة 56.15% ثم تليه الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 24.56%، ثم بعدها الفئة ذات المستوى المتوسط بنسبة 12.28%، ثم تليه فئة ذات مستوى التكوين بنسبة 5.26%، و أخيرا الفئة أقل كانت من نصيب مستوى الابتدائي. و منه نستنتج

أن نسبة المبحوثين هم من الجامعيين كون المؤسسة تعليمية تحتاج إطارات مؤهلة و ذات مستوى لإيصال الرسالة التعليمية. و من بعدها باقي الفئات فهم من ممن موزعون على المكاتب الإدارية و مناصب العمال المهنيين. و هذه المناصب لا تحتاج بدرجة كبيرة لمؤهل جامعي

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ	21	36.84%
إداري	17	29.83%
عامل مهني	19	33.33%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن توزيع المبحوثين كان على الشكل التالي بحيث أن نسبة الأساتذة هي الأكبر بمقدار 36.84%، ثم تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 33.33%، و الفئة الأخيرة كانت من نصيب الإداريين بمقدار 29.83%. و منه نستنتج أن الأساتذة هم النسبة الأكبر و ذلك راجع لكون المؤسسة ذات طابع تعليمي، و الفئة الثانية كانت من نصيب العمال المهنيين و ذلك لاحتياج المؤسسة لعمال يسهرون على حماية المؤسسة و صيانتها و تحضير و تقديم الوجبات للتلاميذ و ما إلى ذلك من عمل يحتاج جهد. أما الفئة الثالثة فهي من نصيب الإداريين كون المؤسسة تحتاج الى طاقم إداري لتسييرها.

الجدول رقم(07): يبين لنا توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5سنوات	17	29.82%
من 6 إلى 10 سنوات	15	26.32%
من 11الى 15	19	33.33%
فما فوق	6	10.53%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الفئة الأكبر من حيث الخبرة المهنية تعود الى الفئة الثالثة من 11 الى 15 سنة بنسبة %33.33، ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة %29.82، ثم بعدها من 6 الى 10 بنسبة %26.32، و الفئة الأخيرة كانت من نصيب لمن لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة %10.53. و منه نستنتج أن المؤسسة تحوز على عامل خبرة مهم ومتنوع خاصة إذا تفاعلت هذه الفئات مع بعضها، وهو ما سيؤدي حتما إلى تحسين وتطوير الأداء.

ثانيا: تفرغ بيانات الاستمارة

تنقسم الاستمارة الى ثلاث محاور و هي كالتالي:

المحور الأول: كيف تساهم أساليب الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية

الجدول رقم (08): يبين استخدام وسائل التكنولوجيا أثناء الاتصال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	%100
لا	00	%0
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة استعمال التكنولوجيا أثناء الاتصال هي الفئة السائدة بنسبة %100. و بالتالي نستنتج أن المؤسسة قائمة على استعمال التكنولوجيا في كل اتصالاتها، و مواكبة للتطور التكنولوجي، و هذا ما يؤثر على الجودة في المؤسسة و في أدائها.

وهذا هو التوجه السائد في كل المؤسسات سواء صناعية أو تعليمية كمجال الدراسة، حيث يوصى باستعمال تكنولوجيا في كل مجالات الاتصال. وهذا لما يوفره من سرعة و دقة في إيصال المعلومات لكل الفئات مهما اختلفت رتبهم المهنية و الوظيفية.

الجدول رقم (09): يبين لنا استخدام الرموز و الإيحاءات أثناء التواصل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	35	61.40%
لا	22	38.60%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة استعمال الإيحاءات و الرموز أثناء الاتصال تصل الى 61.40%، أما نسبة 38.60% فهم لا يستعملون الإيحاءات و الرموز أثناء التواصل. و منه نستنتج أن استعمال الرموز أثناء التواصل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و منه تحقيق الجودة.

وطبقاً لما تم تناوله في الجانب النظري الخاص بالاتصال التنظيمي و أساليبه الذي ينص على أن الاتصال قائم أيضاً على لغة الإشارات و الرموز. ويتم استعمال هذا الأسلوب غالباً أثناء الاجتماعات خاصة عند طرح إشكالية ما لم يتم التطرق إليها من قبل. ويقع هذا الأسلوب في ضمن نمط غير رسمي. وكما جاء في دراسة مهجور العيد بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم، دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى بلدية مداوروس ولاية سوق أهراس. والتي تضمنت عدة نتائج من بينها المزج بين نوعي الاتصال الرسمي و الغير الرسمي.

الجدول رقم (10): يبين لنا كيف يتم الإعلام بالمستجدات عن طريق اللوائح و الأشخاص

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	100%
لا	00	00
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن هذه المؤسسة تستخدم اللوائح و الأشخاص للإعلام بالمستجدات، و هذا ما تفسره نسبة 100%. و منه نستنتج أن جميع العمال على إطلاع بما يحدث داخل المؤسسة و بالتالي القيام بوظائفهم على أكمل وجه، ما ينعكس على جودة أداء المؤسسة.

من خلال الزيارات الاستكشافية و الزيارات الميدانية، لوحظ أن المؤسسة تستخدم وبكثرة اللوائح الإعلانية في تبليغ بأخر المستجدات. بحيث وجد في كل زيارة أن هناك إعلان جديد حتى في الأسبوع نفسه. وهذا يشير الى اهتمام المؤسسة بوضع المعلومات في متناول الجميع دون تغييب أحد.

وكما جاء أيضا في دراسة مهجور العيد بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم، دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى بلدية مداوروس ولاية سوق أهراس. أن المؤسسة تعمل على إعلام الجميع بالمستجدات من خلال المراسلات و الإعلانات، و المقابلة و المناقشة و الإقناع. كي يكون الجميع على دراية بكل جديد. و هذا ما يؤدي الى اتصال فعال وبالتالي خلق بيئة أو مناخ تنظيمي ملائم للعمال و الأعمال.

الجدول رقم (11): يبين لنا صعوبة الاتصال بالمسؤولين حسب السلم الإداري

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	16	28.07%
لا	41	71.93%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن حوالي 71.93 لا يجدون صعوبة في الاتصال بالمسؤولين، بينما حوالي 28.07% يجدون صعوبة في الاتصال بالمسؤولين حسب السلم الإداري. و منه نستنتج أن عملية الاتصال ما بين أفراد المؤسسة عملية جد سلسة إلا أن بعض الأفراد يواجهون صعوبة في الاتصال و هذا راجع لشخصية البعض منهم، أو طريقة تفكيرهم.

في دراسة العربي بن داوود بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G عين السمارة- قسنطينة. وجد أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمي وهذا راجع لضعف قنوات الاتصال التنظيمي ما خلق نوع من اللامرضى بين العمال على أساليب الاتصال. وطبقا لما جاء في هذه الدراسة فقد وجد أن بعض

الأفراد يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة و قد يكون هذا راجع للفروقات الفردية للعمال، و هذا ما لوحظ من خلال الزيارات أن بعض الأشخاص في طبيعهم انطوائيون أو بسبب الخجل.

الجدول رقم (12): يبين لنا اهتمام الإدارة بالاستماع الى شكوى الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	54	94.74%
لا	03	5.26%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن الإدارة تستمع لشكوى موظفيها وانشغالاتهم بنسبة تصل الى 94.74%، و هذا راجع لتشجيع المؤسسة للموظفين على تقديم انشغالاتهم. بينما نجد أن حوالي 5.26% لا يتم الاستماع الى شكواهم، و هذا راجع لنوع الشكوى التي لا ترقى للاستماع، أو أخذها بعين الاعتبار. و منه نجد أن الطابع العام للمؤسسة يهتم بالتواصل عن طريق الاستماع الى شكوى الموظفين، و هذا ما ينعكس على أدائهم لمهامهم، و بالتالي ينعكس أيضا على تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

من خلال دراسة العربي بن داوود بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G عين السمارة- قسنطينة. وجد أن بعض العمال لا يتم الاستماع لشكواهم و ذلك لعدم مشاركة الإدارة العمال في اتخاذ القرارات. كونه تعتمد على النظرية البيروقراطية في تسيير أموره و أن السلطة تبقى من نصيب الإدارة فقط.

و من خلال المقابلة مع رئيس الأساتذة حول المعلومات الصادرة عن الإدارة تم التطرق أيضا لمدى استماع المؤسسة لشكوى الأساتذة و قد كانت الإجابة متذبذبة نوعا ما، و هذا راجع لنوع الشكاوي ونوع الانشغالات. حيث يتم الاستماع لما يصب في صالح الجميع، و ليس الاستماع لكل انشغال كبير كان أو صغير.

الجدول رقم (13): يبين لنا كيف أن اهتمام الإدارة بآراء الموظفين قد حسن من أدائهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	98.25%
لا	01	1.75%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن حوالي 98.25% من الموظفين قد تحسن أدائهم بفعل اهتمام الإدارة بآرائهم. أما 1.75% فلم يتحسن مستوى أدائهم وهذا راجع لنوع المعاملة أو شخصيته. و منه نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لآراء موظفيها ما انعكس على تحقيق الجودة داخل المؤسسة. من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة مجال الدراسة وجد أن مدير المؤسسة مستمع جيد لجميع الموظفين باختلاف نوع المهنة أو الرتبة. وهذا ما يشجع الكثير من الفئات على أداء أعمالهم على أكمل وجه.

وكما جاء في دراسة أسماء رامي و عماد برجى التي جاءت تحت عنوان دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية. دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي. أن معظم العمال يهتمون بتحسين أداءهم كلما تم وضعهم في دائرة الاتصال و الاهتمام بمعظم انشغالاتهم. وبالتالي يلعب الاتصال التنظيمي دور جد مهم في تحسين أداء العمال. فكلما شعر العامل بالانتماء للمؤسسة التي هو جزء منها، زاد ولائه لها و بالتالي زاد اخلاصه و تقانيه في العمل و بالتالي زيادة المردودية

الجدول رقم (14): يبين لنا إمكانية تقديم الموظفين لانشغالاتهم في حالة ما واجهتهم مشاكل أثناء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	51	89.45%
لا	06	10.55%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا حوالي 89.45% من الموظفين يقومون بتقديم انشغالاتهم للإدارة. أما حوالي 10.55% لا يقدمون انشغالاتهم للمؤسسة. و منه نستنتج أن الإدارة تهتم بموظفيها و بالتالي هذا ما شجع معظمهم على تقديم انشغالاتهم. و منه نستنتج أنه يوجد اتصال سائد بالمؤسسة، ما انعكس على تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

في آخر سرال من استمارة هذه الدراسة كان حول ما إن كان يشجع المدير على تقديم انشغالاتهم و اقتراحات و كان كانت الإجابة 100%. بحيث وجد أن معظم الموظفين يطرحون انشغالاتهم في حالة ما واجهتهم مشاكل أثناء أداءهم لأعمالهم. و هذا ما أكد من خلال أداة الملاحظة العلمية أثناء الزيارات الاستطلاعية. بحيث يفتح المدير أمام العمال باب طرح انشغالاتهم سواء من خلال المقابلة الشخصية او من خلال الرسائل الإدارية.

وكما جاء من خلال المقابلة مع مدير المؤسسة حول تطبيقه لحصيلة الاجتماعات، فقد أجب بأنه يأخذ بعين الاعتبار أيضا لانشغالات الموظفين التي تعرقل أداءهم. أثناء اتخاذ القرارات.

و كما جاء أيضا في دراسة لمو خالد وعماري عبد القادر بعنوان وافع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة. دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود ولاية تيسمسيلت. والتي سلطت الضوء على فعالية الاتصال التنظيمي في كل الجهات على أساس تحقيق أهداف المؤسسة. و من بين جهات الاتصال نجد الاتصال الصاعد و الذي يتمثل في مجموع الشكاوي المقدمة من طرف العمال نحو الإدارة.

و بسبب اهتمام هذه الأخيرة بمتطلبات العمال، خاصة المتعلقة بمعيقات ومشاكل قد يواجهها العامل أثناء أداءه لعمله.

المحور الثاني: كيف تساهم وظائف الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية

الجدول رقم (15): يبين لنا تقديم الموظفين لاقتراحات أثناء الاجتماعات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	45	78.95%
لا	12	21.05%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا حوالي 78.95% من الموظفين يهتمون بتقديم اقتراحات أثناء الاجتماعات، أما حوالي 21.05% فيمتنعون من تقديم آرائهم. و منه نستنتج أن الجو السائد في المؤسسة يشجع على المشاركة و التواصل و تقديم الاقتراحات و هذا ما يساهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسة. من خلال المقابلة مع مدير المؤسسة حول مدى تقديمه لحصيلة الاجتماعات. تبين لنا أن حرص المدير على تطبيق حصيلة هذه الاجتماعات انعكس بالإيجاب على مدى مشاركة مختلف العمال سواء إداريين أو أساتذة أو عمال مهنيين و بالتالي تشجيعهم على إبداء آراءهم و تقديم المقترحات.

الجدول رقم (16): يبين لنا إن كان الموظفين مستمعين جيدين أم لا

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	54	94.74%
لا	03	5.26%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن حوالي 94.74% من الموظفين مستمعون جيّدون، بينما 5.26% غير مستمعين جيّدين. و هذا راجع لاختلاف شخصية كل فرد. إن كون الفرد مستمع جيد يسهل من العملية الاتصالية و يساهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): يبين لنا إن كانت تصل المعلومة بدون تحريف أثناء العملية الاتصالية أم لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	100%
لا	00	0%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا كل و جميع المعلومات الصادرة من الإدارة تصل الى جميع الموظفين بنسبة 100%. و هذا راجع لكون أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومة لكل فرد دون استثناء، و بالتالي تنعكس على تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

وهذا ما عاكس نتائج دراسة العربي بن داوود حول فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية بمركب الرافعات و المجارف عين السمارة -قسنطينة. التي أقرت أن قنوات العملية الاتصالية ضعيفة ما يؤدي الى تحريف المعلومات أو وصولها متأخرة أو عدم وصولها كليا.

وما تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية فمدير المؤسسة غالبا ما يقوم بدورات ميدانية حول المؤسسة و بالتالي حرصه على أن الجميع على دراية بكل جديد.

و في مقابلة مع رئيس الأساتذة أقر بأن المدير يحرص على تبليغ الجميع بكل المستجدات عن طريق الاتصالات الهاتفية أو الرسائل الإدارية أو الإعلانية و بالتالي وصول المعلومة دون تحريف.

الجدول رقم (18): يبين لنا هل تصل المعلومات عن طريق المشرف بطريقة مباشرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	52	91.22%
لا	05	8.78%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن المعلومات تصل الى الموظفين عن طريق المشرف و بطريقة مباشرة بنسبة تصل الى 91.22%، أما حوالي 8.78% من الموظفين فتصلهم المعلومات بطريقة غير مباشرة. ومنه نستنتج أن المشرف يحرص على إيصال المعلومة بنسبة جد عالية، و الاتصال بالموظفين مما يساهم في تحقيق الجودة و تحسين أداء المؤسسة.

و في دراسة مهجور العيد حول دور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم، دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى، ولاية سوق أهراس. وجد أن المشرفين والقادة يمتلكون الكفاءة والقدرة على إدارة وضبط العملية الاتصالية. ما ينعكس على فعالية الاتصال. و هذا ما طابق نتائج دراستنا الحالية.

الجدول رقم (19): يبين لنا إمكانية وجود تنسيق بين الطاقم الإداري و التربوي و العمالي للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	98.25%
لا	01	1.75%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن المؤسسة تحرص على التنسيق ما بين الموظفين بنسبة 98.25%، و بالتالي يوجد تواصل داخل المؤسسة. في حين أن ما تبقى من نسبة فيمكن أن يكون هذا راجع لشخصية الفرد، وانفراده بقراراته وعدم الاهتمام بالتنسيق مع الغير.

طبقا لما جاء في المقابلة مع مشرف الإداريين حول إمكانية وجود تخطيط قبل الأداء وتنسيق أثناء الأداء. والذي أقر أن الطاقم الإداري قبل التخطيط لأي أداء فيأخذ أولا بعين الاعتبار كل المسلمات المحيطة بالأداء من آراء وانتقادات واقتراحات، ثم يتم التخطيط ومن بعدها، وأثناء العملية فيتم التنسيق ما بين جميع الأطراف المتدخلة، وحتى غير المتدخلة حتى يكون الجميع على دراية.

و من خلال الزيارات الميدانية للإدارة لوحظ مدى التنسيق ما بين الإداريين في التعامل مع كل مخطط و مع كل المشاريع و الإنشغالات.

الجدول رقم (20): يبين لنا إن كان الموظف يشارك في عملية اتخاذ القرار أم لا

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	50	87.71%
لا	07	12.29%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا مدى مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار، حيث نجد أن حوالي 87.71% من الموظفين يشاركون في عملية اتخاذ القرار. أما 12.29% لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار. و منه نستنتج أن طاقم المؤسسة يحرص على الاتصال و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، و هذا ما ينعكس على مدى تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

و على عكس نتائج دراسة درباسي صوفيا و زايدي زينب حول أثر الاتصال التنظيمي على جودة الخدمات، دراسة ميدانية مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز سونلغاز بولاية تبسة. و التي أوجدت أن النظام الاتصال داخل المؤسسة نظام بيروقراطي يحتكر سلطة القرار على المستوى الإداري و لا يأخذ بعين الاعتبار انشغالات باقي العمال.

الجدول رقم (21): يبين لنا مدى اتصال الإدارة بالموظف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	43	75.43%
لا	14	24.57%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن الإدارة تحرص على الاتصال بالموظفين بنسبة 75.43% من أجل إيصال المعلومات. في حين أن حوالي 24.57% من الموظفين يجدون أن الإدارة لا تتصل بهم. و منه نستنتج أن الإدارة تلجئ الى الاتصال بالموظفين بنسبة جد عالية خاصة فيما يتعلق بانشغالاتهم، و بالتالي تحقق الاتصال و منه تحقق الجودة داخل المؤسسة.

من خلال نتائج المقابلة مع كل من رئيس الأساتذة و المشرف الإداريين أوجدت أن المؤسسة تعمل على إقام نظام اتصال متفرع و متشعب يستخدم التكنولوجيا من أجل الحرص على الاتصال الدائم بجميع الموظفين. و إعلامهم بكل جديد.

الجدول رقم (22): يبين لنا مدى حرص الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	100%
لا	00	00%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن كل الموظفين يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 100%. وهذا يعود الى الجو السائد في المؤسسة الذي يشجع على القيام بوظائفهم نتيجة العلاقات الجيدة داخل المؤسسة.

و من خلال دراسة لمو خالد و عماري عبد القادر و التي جاءت حول واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال تيسمى لت. وجد أن الاتصال التنظيمي الفعال غالبا ما يصب في مجال تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا ما طابق نتائج الدراسة الحالية، بحيث أن كل الطاقم المهني بالمؤسسة التعليمية يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة بسبب حس الانتماء للمؤسسة

الجدول رقم (23): يبين لنا ما إذا كان هناك نظام اتصال واضح بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	98.25%
لا	01	1.75%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن معظم المبحوثين بنسبة 98.25% يجدون أن المؤسسة تحتوي على نظام اتصال قائم في المؤسسة، إلا أن مبحوث واحد أقر عكس ذلك. ومنه نجد أن المعلومات و الأوامر تصل الى معظم الموظفين نتيجة وجود نظام اتصال قائم يؤدي وظائفه.

من خلال الملاحظة أثناء الزيارات الميدانية للمؤسسة لوحظ أنها تحتوي على نظام اتصال واضح وقائم، متشعب الاتجاهات مستحدث لأدوات الاتصال التكنولوجية حتى تسهل عملية الاطلاع على جميع المعلومات.

المحور الثالث: كيف تساهم أنماط الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية

الجدول رقم (24): يبين لنا مدى فعالية الاتصال النازل في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	98.25%
لا	01	1.75%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا معظم المبحوثين و بنسبة 98.25% يجدون أن الاتصال النازل فعال، بينما 1.75% يقر أن الاتصال النازل غير فعال. و منه نستنتج أن المدير يحرص على إيصال المعلومة الى معظم الموظفين، ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة و بالتالي تحقيق الكفاءة و الجودة.

وهذا ما أكد عليه من طرف رئيس الأساتذة من خلال المقابلة التي أجريناها حيث صرح بأن المدير دائماً ما يحرص على الاتصال بهم في إطار تبليغهم بالمستجدات. وتم تأكيد فعالية الاتصال في المؤسسة من خلال دراسة أسماء رامي وعماد براجي والتي جاءت بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية، دراسة ميدانية بجامعة العربي تبسي- تبسة- و التي أكدت أن الاتصال النازل الفعال و الذي يقوم على حرص الإدارة على التبليغ بكل جديد، و أن جميع العمال على إطلاع.

الجدول رقم (25): يبين لنا مدى فعالية الاتصال الصاعد في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	54	94.74%
لا	03	5.26%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن معظم المبحوثين بنسبة 94.74% يقرون بأن الاتصال الصاعد فعال، بينما حوالي 5.26% يجدون أن الاتصال الصاعد غير فعال، و منه نستخلص أن المدير يحرص على الاستماع الى الموظفين و انشغالاتهم و بنسبة جد عالية و هذا ما يتوافق مع أجوبة سؤال 07. أما بالنسبة لباقي المبحوثين يعود رأيهم لنوع المعلومة التي يقدمونها للإدارة التي لا ترقى للاستماع اليها.

الجدول رقم (26): يبين لنا مدى فعالية الاتصال الأفقي في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	98.25%
لا	01	1.75%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن معظم المبحوثين بنسبة 98.25% أقرروا بأن الاتصال الأفقي جد فعال، أما مبحوث واحد أقر عكس ذلك. ومنه نستنتج أن الاتصال الأفقي داخل المؤسسة جد فعال نتيجة الاجتماعات الدورية.

تعتبر الاجتماعات والاتصالات الأفقية أهم وسيلة لمناقشة جميع الانشغالات العمالية، وأهم القرارات الصادرة من الإدارة. وهذا ما تم التعرف عليه من خلال المقابلة التي تم إجراءها مع المدير والذي أقر أنه يحرص على تطبيق حصيلة الاجتماعات خاصة إذا ما تم طرح اقتراحات تساهم من رفع جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات العمال.

الجدول رقم (27): يبين لنا مدى اجتماع الموظفين لمناقشة مشاكل السائدة داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	54	94.74%
لا	03	05.26%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن حوالي 94.74% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تقيم اجتماعات دورية ما بين الموظفين لمناقشة المشاكل السائدة داخل المؤسسة، أما حوالي 5.26% أقروا عكس ذلك. ومنه نستنتج أن الاتصال الأفقي فعال في المؤسسة ما ينعكس على أداءها و بالتالي تحقيق أهدافها

تعتبر الاجتماعات أهم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال التنظيمي والاعتماد عليها يسهل عملية الولوج لجميع المعلومات ما يساهم في تحقيق الجودة والكفاءة المطلوبة من المؤسسة.

إلا أن دراسة درباسي صوفيا وزايد زينب بعنوان أثر الاتصال التنظيمي على جودة الخدمات، دراسة ميدانية مديرية التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز بتبسة. و التي خلصت إلى أن النظام البيروقراطي القائم على حكر المعلومات فقط على المستوى الإداري دون الاجتماع مع باقي العمال أدى الى سوء الخدمات المقدمة. و بالمقارنة مع نتائج دراستنا فإن الاجتماعات تسهم و بشكل كبير في تحقيق جودة أداء المؤسسة

الجدول رقم (28): يبين لنا كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة عن طريق الوثائق

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	55	96.50%
لا	02	3.50%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن حوالي 96.50 من المبحوثين أقروا أن المؤسسة تستخدم الوثائق كوسائل الإدارية أثناء عملية الاتصال، بينما 3.50% أقروا غير ذلك. و منه نجد أن المؤسسة تحرص على استخدام وسائل رسمية أثناء الاتصال ما يضيف نوع من المصداقية الى العملية الاتصالية.

من خلال الزيارات الميدانية، تم ملاحظة أن لوحة الإعلانات يتم تغيير محتواها أحيانا عدة مرات في الأسبوع حرصا من الإدارة على الاتصال الدائم مع الجميع على أساس تبليغهم بكل جديد. وهذا ما

أكد من طرف رئيس الأساتذة من خلال المقابلة، و التي أقرت أنها غالبا ما تتلقى رسائل إدارية أو منشورات وزارية سواء ورقية أو عن طريق الإيميل. في إطار حرص الإدارة على سد كل الفجوات و كل الأعذار حول عدم معرفتهم بكل جديد.

الجدول رقم (29): يبين لنا مدى فعالية الاتصال الكتابي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	55	96.50%
لا	02	3.50%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن حوالي 96.50% من المبحوثين أقروا بأن الاتصال الكتابي داخل المؤسسة جد فعال، وهذا ما يتوافق مع أجوبة السؤال السابق. أما حوالي 3.50% من المبحوثين أقروا غير ذلك.

وفي نفس إطار تحليل الجدول السابق رقم (28) وجد أن الاتصال الكتابي وتحت نمط الاتصال التنظيمي الرسمي والذي تم التطرق إليه في الجانب النظري. والذي كان حول استخدام الرسائل الإدارية لتبليغ الجميع بكل جديد.

يعتبر الاتصال الكتابي أسلوب سهل وبسيط وملمس في تبليغ الرسالة المعلوماتية. أما في خصوص تلك الفئة التي أقرت على عدم فعالية الاتصال الكتابي يمكن أن تكون راجعة لكونها فئة أمية و خاصة أن العمال المهنيين تقريبا يكونون بدون مستوى تعليمي.

الجدول رقم (30): يبين لنا مدى فعالية الاتصال الشفهي داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	52	91.22%
لا	05	8.78%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن حوالي 91.22% من المبحوثين أقروا بأن الاتصال الشفهي فعال في المؤسسة نتيجة الاجتماعات الدورية. أما حوالي 8.78% من المبحوثين أقروا غير ذلك. و منه نجد أن العلاقات ما بين الموظفين جيدة نتيجة وعيهم بوظائفهم ما انعكس على العملية الاتصالية الشفوية التي تسعى في أهدافها الى تحقيق التقدم و النجاح على المدى البعيد.

تعتبر الاتصالات الشفهية ما بين الأساتذة و الإداريين و العمال المهنيين أثناء أداءهم لعملهم من بين الأساليب التي تخلق نوع من الألفة و الجو العائلي خاصة إن كانت في إطار محترم، أما بالنسبة لهذه الاتصالات الشفهية في إطار الاتصال التنظيمي الهادف لتبليغ كل جديد فهي تعتبر جد فعالة خاصة و إن تم ربطها بنتائج الجدول السابق (29) حول الاتصالات الكتابية التي لا تساعد بعض الفئات التي لا تفهم الرسائل الإدارية. فالاتصال الشفهي يكون أسهل في تبليغ المعلومات.

الجدول رقم (31): يبين لنا كيف أن الاتصال يغير مواقف العمال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	98.25%
لا	01	1.75%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا بأن حوالي 98.25% من المبحوثين يقرون بأن الاتصال ما بين الموظفين يغير من مواقفهم داخل المؤسسة. أما 1.75% أقرروا غير ذلك. ومنه نجد أن نظام الاتصال القائم داخل المؤسسة فعال لما له من أثر على مواقف العمال.

يقوم الاتصال على أساس تشارك المعلومات و بالتالي تغيير آراء البعض أو توجيهها. لذا فهذه المؤسسة مجال الدراسة و من خلال الملاحظة أثناء الزيارات الاستكشافية لوحظ أن الجميع يحرص الاتصال، خاصة إن وجد جديد في إطار الخدمة المقدمة و هي الرسالة العلمية

الجدول رقم (32): يبين لنا إن كان المدير يعمل على تشجيع جميع الفئات العمالية على المناقشة وتقديم الآراء والانتقادات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	100%
لا	00	00%
المجموع	57	100%

الجدول أعلاه يبين لنا أن كل الموظفين أقرروا و بنسبة 100% أقرروا بأن المدير يعمل على تشجيع جميع الفئات العمالية على المناقشة و تقديم الآراء و الانتقادات من أجل العمل على تحسين أداء المؤسسة و بالتالي العمل على تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

و هذا راجع لشخصية المدير و حرصه على أداء وظيفته على أكمل وجه ابتداء من تبليغ الرسالة الإدارية في إطار خدمة الطلبة و توفير جو ملائم لطلب العلم و إحراز درجات متقدمة و هذا ما انعكس على جودة الخدمة التعليمية بالإيجاب، فقد حققت هذه المؤسسة المرتبة الأولى ولائيا في نتائج البكالوريا لسنة 2023 بعدما كانت في مراتب متأخرة في السنة التي كانت قبلها. أنظر الجدول رقم (02)

2- نتائج الدراسة

إن أي دراسة توجد، إلا و على أساس الوصول الى نتائج ذات قيمة علمية و ذلك قصد الإجابة عن التساؤلات الفرعية و كذا السؤال الرئيسي الذي تم وضعهم في بداية عملية البحث. و منه و بعدما تم تفرغ و تحليل و تفسير النتائج المتحصل تم التوصل الى مجموعة من النتائج و هي كالتالي:

=>السؤال البحثي الأول: أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية

تمحور هذا المحور حول معرفة أهم الأساليب المستخدمة بالمؤسسة التربوية قيد الدراسة 'ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان"، و قد تم التوصل الى ما يلي:

- إن المؤسسة التربوية قيد الدراسة تستخدم أساليب مختلفة و قد تبين لنا من الدراسة، أن المؤسسة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة لما لها من إيجابيات و سهولة إيصال المعلومة، مثل أجهزة الكمبيوتر، الهاتف، الفاكس، الإيميل، الأنترنت و ما إلى ذلك من وسائل حديثة. كل هذا راجع لحرص المدير و الطاقم الإداري على تسهيل أولا العملية الاتصالية و ثانيا على غلق كل الثغرات أمام الموظفين في الادعاء بعدم وصول المعلومة. و بالتالي التملص من أداء بعض المهام.
- تم التوصل و من خلال الدراسة الميدانية و من خلال الملاحظة بدون المشاركة أن الطاقم الإداري و الأساتذة و العمال المهنيين يميلون بنسبة 61% الى استخدام الرموز و الايحاءات أثناء العملية الاتصالية. و قد يكون هذا راجع لطبيعة المجتمع أو شخصية كل مبحوث.
- تسعى المؤسسة دوما الى إيصال المعلومات وذلك من خلال اللوائح الإعلانية و المنشورات و الأشخاص. و قد تبين لنا من الملاحظة للمؤسسة أثناء الزيارات المتعددة، أن لوحة الإعلانات دائمة تحتوي على أوامر جديدة أو مستجدات و ما إلى ذلك من معلومات تهم الجميع الفئات العمالية. حيث ومن خلال الدراسة الميدانية وجد أن 100% من الموظفين يوافقون و بشدة على أن الإدارة تحرص على إعلامهم و دائما بكل جديد

- من خلال الدراسة تبين لنا الإدارة تهتم وبنسبة كبيرة بالاستماع الى شكوى الموظفين، سواء كانت شكاوى مكتوبة بأسلوب تقارير أو تلك الشكاوى المقدمة عن طريق مقابلة المسؤول.
- من المنطلق نتائج السابقة نجد أن اهتمام الإدارة بأراء موظفيها من خلال الاستجابة لشكاواهم واهتماماتهم زاد من اخلاصهم لأداء مهامهم بنسبة 98%
- تم الاستنتاج ومن منطلق الدراسة الميدانية ومن خلال الملاحظة، نجد أن الجو السائد داخل المؤسسة يشجع جميع الموظفين على تقديم انشغالاتهم بنسبة 89% لجهات معينة كل حسب نوع الانشغال. ومن خلال مقابلة مع المدير ومع بعض الأساتذة "جميلة لعور" أن المؤسسة ذات طابع تشجيعي وجو إيجابي يبيث في نفوس الموظفين نوع من التحفيز لتقديم كل ما يشغلهم خاصة تلك المشاكل التي تواجههم أثناء أداء وظائفهم.

من كل ما سبق نستنتج أن الاتصال التنظيمي وبمختلف أساليبه من تقارير ومنشورات ولوائح وما إلى ذلك. قد ساهم في تحسين من نوعية العملية الاتصالية، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ما ينعكس على جودة أداء المؤسسة التعليمية مجال البحث.

=>السؤال البحثي الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي و دورها في تحقيق الجودة داخل المؤسسة

من خلال هذا المحور نستطيع التعرف على أهم وظائف الاتصال التنظيمي، و كيف تساهم هذه الوظائف في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية "ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان" من خلال ما يلي من نتائج:

- من خلال الجزء النظري نجد أن من وظائف الاتصال التنظيمي هو تشجيع الأفراد على التعبير عن انفعالاتهم و عواطفهم و تقديم كل ما يشغلهم و هذا ما ينعكس على مدى تفاعل الموظفين و اهتمامهم بتقديم اقتراحات أثناء الاجتماعات و ما إلى ذلك في المؤسسة مجال الدراسة

- إن وظائف الاتصال هو تقديم المعلومات أما الاتصال التنظيمي فيحرص على تقديم المعلومات دون تحريف وهذا ما نجده في المؤسسة مجال الدراسة، حيث أن المعلومات تصل للجميع ومن دون تحريف بنسبة تصل الى 100%
 - نجد ومن خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تحرص على التنسيق والتنظيم ما بين الجميع بنسبة 98% وذلك في إطار مراقبة الجميع وحثهم على أداء وظائفهم بالطريقة التي تساهم في إنتاج أفضل داخل المؤسسة
 - تعمل المؤسسة مجال الدراسة على دفع الموظفين على الابداع وطرح أفكارهم وذلك من خلال اشاركهم في وضع القرارات العامة التي تصب في مجال تحقيق أهداف المؤسسة. حيث أن حوالي 87% من الموظفين أقرروا بأنهم يساهمون في صنع القرارات داخل مؤسستهم.
 - من خلال الدراسة الميدانية نجد أن المؤسسة وفي إطار اتصال تنظيمي قائم، تعمل على اقناع جميع الموظفين بتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية. بحيث نجد أن جميع الموظفين و بنسبة تصل الى 100% يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة
- من خلال ما سبق نجد أن وظائف الاتصال التنظيمي المتنوعة قد وجدت وطبقت على مستوى معظم أفراد المجتمع وبالتالي العمل على تطوير وتحسين أداء المؤسسة

السؤال البحثي الثالث: أنماط الاتصال التنظيمي ودورها في تحقيق الجودة داخل المؤسسة

=> من خلال هذا المحور سيتم التعرف على أنماط الاتصال التنظيمي وكيف تساهم في تحقيق جودة المؤسسة مجال البحث وذلك من خلال ما تم التوصل إليه:

- من خلال المعلومات المقدمة في الإطار النظري للدراسة فلالاتصال التنظيمي نمط يسمى بالاتصال النازل حيث يصدر من الإدارة العليا أو الجهات العليا كأرباب العمل ويوجه نحو باقي العمال في إطار توجيه الجميع وإبلاغهم بكل جديد. بحيث نجد أن المؤسسة تحرص على تقديم جميع المعلومات من خلال المنشورات والرسائل الوظيفية.

- من خلال المعلومات و النتائج التي تحصلنا عليها من قبل نجد أن نمط الاتصال الصاعد مفعّل و ذلك من خلال الشكاوى المقدمة و الانشغالات التي يطرحها الموظفين و التي تأخذ بعين الاعتبار و بدرجة جد كبيرة
- تحرص المؤسسة على إقامة اجتماعات دورية و التشجيع على النقاش المحترم في إطار يخدم المؤسسة و مصالحها و هذا ما يتجلى في الاتصال الأفقي المفعّل بحيث أن الجميع يحرص على مناقشة الصغيرة و الكبيرة من أجل أداء أفضل و بالتالي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و منه العمل على تحسين كفاءتها
- من خلال الملاحظة و من خلال الجانب الميداني نجد أن المؤسسة تعتمد كل من الاتصال الرسمي من خلال المنشورات الكتابية و الاتصالات الهاتفية أو حتى المقابلات، أو النقاشات أثناء الاجتماعات و كذا الاتصالات الغير رسمية و لكن في إطار يخدم مصالح المؤسسة و يعمل على تحقيق أهداف بحيث نجد أن نسبة جد كبيرة سواء الإداريين أو الأساتذة أو العمال دوما ما يحرصون على التحوار و النقاشات المحترمة التي تخدم جميع الأطراف بما فيهم المؤسسة.
- من خلال أجوبة الاستمارة و من خلال ما تم ملاحظته نجد أن المدير شخص يعمل على تشجيع روح التعاون و المناقشة و تقديم الآراء و الانتقادات في حدود مصالح المؤسسة، بحيث أن جميع أفراد المؤسسة يقرون بأن المدير شخص جد دؤوب و يحرص على الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الجميع سواء اقتراحات أو انتقادات.

=> إن السؤال المطروح في بادئ الأمر حول الاتصال التنظيمي و دوره في تحقيق الجودة داخل المؤسسة

قد تحقق

3- خلاصة الدراسة و التوصيات

انطلاقاً من المعلومات التي تم الحصول عليها من الجانب النظري ومن خلال النتائج المتوصل إليها من الجانب الميداني. تم التمكن من الإجابة على التساؤلات المطروحة في بادئ الأمر، إضافة إلى التوصل إلى نتائج تعبر عن مدى أهمية وقوة العملية الاتصالية. بحيث نجد أن العلاقات ما بين أعضاء المؤسسة مجال الدراسة في العموم جد جيدة وجد مهنية. حيث أن الجميع يحرص على القيام بأعمالهم بتقاني وإخلاص في إطار التواصل مع بعضهم البعض من أجل سد كل الثغرات التي تنتج من قلة الإعلام والتواصل.

من خلال النتائج ومن خلال ما تم التوصل إليه وجد أن هذه المؤسسة تهتم بالعملية الاتصالية وتستخدم جميع الأساليب وأنماط الاتصال التنظيمي من أجل إعلام الجميع بكل جديد وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، وبالتالي فإن هذا يشعر الفرد بالانتماء إلى المؤسسة ما يحفزه على أداء وظائفه بالشكل المطلوب، الشيء الذي يصب في مصلحة المؤسسة وبالتالي العمل على تحسين كفاءة أداءها ومنه تحقيق الجودة.

كل هذا نجده من خلال الجدول رقم (...). والذي يثبت ما توصل إليه بحيث أن هذه المؤسسة التعليمية مجال الدراسة "ثانوية الإخوة بربري منبع الغزلان" قد احتلت المرتبة الأولى ولائياً من حيث نتائج البكالوريا لدفعة 2023 حيث قفزت من المرتبة 23 إلى المرتبة الأولى في السنة الموالية. وهذا يثبت بأن الجودة في هذه المؤسسة محققة و بدرجة جد عالية نتيجة كفاءة الطاقم الإداري و الأساتذة و العمال الذين يحرصون على أداء وظائفهم على أكمل وجه من أجل خلق جو يسمح للتلميذ بمتابعة دروسه و الحرص على طلب العلم.

تحرص المؤسسة مجال الدراسة على إقامة نظام اتصال واضح يمكن الجميع من الاطلاع على كل جديد وبالتالي العمل بأريحية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة في بادئ الأمر. ومنه تحقيق الجودة وهذا ما تثبته نتائج البكالوريا لسنة 2023 حيث احتلت المرتبة الأولى ولائياً.

الخاتمة

حاولت هذه الدراسة تقديم تحليل سوسيولوجي في شقيها النظري والميداني حول الاتصال التنظيمي والجودة داخل المؤسسة التربوية ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان، إذ يعد الاتصال التنظيمي محددًا رئيسيًا ومهما للتحكم في مدى تقدم وتطور المؤسسة في اتجاه نحو تحقيق الجودة المطلوبة. يستهدف الاتصال التنظيمي السلوك والأفكار والمعلومات والنظم الإدارية القائمة بالمؤسسة والتي تعمل على تسيير باقي الموظفين.

يعتبر الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المؤسسة، وتزويد الأساتذة ومختلف العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية.

ومن خلال الدراسة النظرية للموضوع الحالي تم التوصل الى استنتاج أن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية، حيث تحرص الإدارة المدرسية على الاتصال الفعال ما بين الجميع بهدف تحقيق علاقة إيجابية بينها وبين الأساتذة وباقي العمال المهنيين. بحيث كلما كان الاتصال فعالا كلما أدى الى تحقيق الجودة داخل المؤسسة. باعتبار الاتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية فله تأثير على كافة الأنشطة بالمؤسسة، حيث يعمل على توصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبنى عليها القرارات، وبالتالي تحسين الأداء، وهذا ما يؤدي الى نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها ونشاطها وتحقيق الجودة.

وفعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة، أي نقل المعلومة بكل مصداقية وإيصالها لمعنيين بها بكل شفافية دون حذف أو نقصان. بحيث تعتمد فعالية الاتصال على أساليب مناسبة تساهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

تبين لنا وانطلاقاً من المعطيات النظرية والميدانية لهذه الدراسة أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية من خلال العديد من الأساليب والأنماط، حيث كلما كانت التعليمات واضحة كلما زاد ذلك في مساهمتها في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة. كما أن تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يرفع من مستوى شعور الرضا والانتماء لدى الجميع داخل المؤسسة ما يعزز مسؤولية كل فرد اتجاه عملها وبالتالي العمل على تحسين وتطوير المؤسسة. وتشير نتائج البحث أيضاً أن التفاعل الإيجابي بين العمال والإدارة والأساتذة يساهم في تحقيق الاستقرار وزيادة فعالية المؤسسة.

من أهم النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة فيمكن استعراضها في النقاط الأساسية التالية:

- يساهم نقل المعلومات من خلال وضوح التعليمات على رفع كفاءة الأساتذة في أداء عملهم
- وجود علاقة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار داخل المؤسسة التربوية
- ان تدفق المعلومات ما بين الجميع في جميع الاتجاهات (اتصال نازل، اتصال صاعد، اتصال أفقي) ساهم في تعزيز الشعور بالانتماء لدى كل فرد وبالتالي العمل الدائم على التحسين من أدائهم ما ينعكس بالإيجاب على جودة أداء المؤسسة.
- الاتصال الدائم وطرح الانشغالات من قبل الكل، وتشجيع الإدارة على هذا ساهم في تعزيز روح الفريق والأسرة الواحدة. ما انعكس على جودة المؤسسة
- إن نتائج بكالوريا لسنة 2023 أكدت أن المؤسسة التربوية ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان مؤسسة نموذج فيما يخص تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية، وبالتالي يجب على جميع المؤسسات التربوية أن تأخذ بعين الاعتبار النظام القائم داخل هذه المؤسسة وتطبيقه لأجل تحقيق الجودة المطلوبة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد إبراهيم أحمد، (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر .
2. أحمد الخطيب، ورداح الخطيب، (2010)، الاعتماد و ضبط الجودة في الجامعات العربية ، علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى .
3. بداري كمال، و آخرون، (2013)، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: إعداد و إنجاز التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
4. بشار الحزي ، (2020)، الاتصال التنظيمي، الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا .
5. بشير العلق، (2010)، نظريات الاتصال، دار اليازوري العلمية، الأردن .
6. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة TCM المفهوم و الفلسفة و التطبيقات ط1 ، شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات، القاهرة .
7. بوعشة محمد، (2000)، أزمة التعليم العالي في الجزائر و العالم العربي: بين الضياع و أمل المستقبل، دار الجبل، بيروت .
8. توفيق محمد عبد المحسن ، (1995)، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات (المجلد ط1)، دار النهضة العربية، مصر .
9. جون فينز ، فرانك شيرود، (1965)، التنظيم الإداري، مكتبة النهضة العربية، القاهرة .
10. جاب محمد منير ، (2007)، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة .
11. حسن أحمد القرة غولي، (2019)، البرامج الإرشادية الأساليب و الفنيات، دار الغيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن .
12. الحوات، علي . (1998)، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، منشورات فالييتا، مالطا .

13. خالد، زعموم. (2009). الاتصال التنظيمي. منشورات جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
14. خضرة عمر المفلح، (2015)، الاتصال المهارات والنظريات وأسس العامة، دار الحامد للنشر و التوزيع ط1، الأردن.
15. رشيد زرواتي، (2008)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، ط3.
16. رضوان ، م، ع . (2012)، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر.
17. سامية عواج، (2020)، الاتصال في المؤسسة : المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
18. سعيد التل ،(2007)، مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة، ط2، الأردن.
19. السعيد بوعافية، (جانفي 2015)، إداة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية و التطبيق (المجلد 1) ، دار البهاء للنشر و التوزيع، (عبد المالك بن السبتي، المحرر)، قسنطينة.
20. السعيد بوعافية، (2015)، إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية، دار البهاء للنشر و التوزيع، قسنطينة .
21. سيد عبد النبي محمد. (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول الى التميز. الجيزة مصر : وكالة الصحافة العربية.
22. شعبان الفرخ، (2009)، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن
23. عبد الرزاق مختار محمود عبد القادر. (2023). استراتيجيات التدريس لذوي الإعاقة. مصر: وكالة الصحافة العربية، ط1.
24. عدلي محمد ملكاوي. (2017). التربية على العمل الجماعي في ضوء القرآن و السنة. عمان: دار الخليج للنشر و التوزيع.
25. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل. (2006). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان.
26. فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي، (2014)، الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، دار العربي للنشر و التوزيع، مصر.

27. قاسم نايف علوان المحياوي، (2006)، إدارة الجودة الخدمات المفاهيم، عمليات تطبيقات، ط1 دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن.
28. قاسم نايف، علوان المحياوي، (2009)، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001.2000. دار الثقافة، ط 1. الأردن.
29. مأمون درداكة، طارق شلبي، (2008)، الجودة في المنظمات الحديثة (المجلد 1)، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن.
30. محمد عبد الفتاح محمد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
31. محمد منير الحجاب، (2003)، الموسوعة العالمية، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
32. محمد ناجي الجوهر، (2000)، الاتصال التنظيمي ط1، دار الكتاب الجامعي العين للنشر والتوزيع، القاهرة.
33. محمد نعمي العطاروي، (1987)، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر.
34. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة (المجلد 180)، دار الكتب و الوثائق، العراق.
35. مدحت أبو نصر ، (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
36. مدحت أبو نصر ، (2012)، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، المنهل للنشر الالكتروني. (كتاب إلكتروني)
37. مصطفى عشوي، (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
38. منير بشور، رمزي سلامة، (2005)، ضمان الجودة في الجامعات العربية ، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية ، لبنان.
39. موريس أنجرس، (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية- ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر.
40. ناصر قاسمي، (2011)، الاتصال في المؤسسة: الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

41. هاشم حمدي رضا، (2009)، تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية (المجلد ط1).
ع دار الراية، الأردن.
42. هاشم فوزي ، وآخرون (2008)، إدارة التعليم العالي مفهوم حديث في الفكر الإداري
المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن.
43. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الوراق
للنشر و التوزيع، الأردن.

ثانياً:المجلات

1. أحلام مرابط، حنان مالكي، (مارس 2013)، الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة ، مجلة العلوم
الانسانية و الاجتماعية العدد 10.
2. أمال زرفاوي، فاطمة دريدي، (ديسمبر 2021)، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر
الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية ، المجلد 7 (العدد 02).
3. أحمد نقي، (2021/12/30)، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، مجلة أفانين
الخطاب، المجلد 01 (العدد 07) الجزائر.
4. برقية سهيلة ، عريف عبد الرزاق، (جوان،2016)، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في
تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد24، جامعة
قاصدي مرباح، ورقلة.
5. برقية سهيلة، (31 03, 2022)، التناول النظري للاتصال التنظيمي "عرض أهم النظريات
المفسرة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 14.
6. حفصة بن محجوب، (28 10, 2022)، أهمية الاتصال في ضمان الجودة الشاملة بمؤسسات
التعليم العالي، مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية، المجلد (4)(العدد (16)).
7. السعيد العضاوي ، (2012)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،
مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي.
8. عبد الجليل طواهرير، بلال عثمان، (سبتمبر 2020)، مناهج البحث العلمي و طرق الاختيار،
مجلة رؤى في الآداب و العلوم الإنسانية.

9. عسلي نور الدين، العقاق خديجة، (24 ديسمبر , 2019)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية.
10. فهيمة بديسي، (2004). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق، مجلة العلوم الانسانية، ع 21.
11. محمد عربي ، ابراهيم قلاوز، (2019/09/30)، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الأول، العدد الثالث.
12. محمود طيوب و آخرون، (2011)، معوقات تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم العام، مجلة جامعة تشرين للبحوث و دراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية.
13. الموساوي نعمان صالح، (2003)، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، المجلد (17)، العدد (67).
14. ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا، (جانفي 2012)، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء (دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ع:7.

ثالثا: المذكرات

1. اخلاص علي حسين، جنان صالح محمد، (2016)، دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في المؤسسة التربوية.
2. بوخاري محمد، (جوان، 2017)، فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم، العدد الثامن(ج1).
3. بومدين يوسف، (2006)، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر.

4. زين الدين شيخي، بوكرع محمد، (2011)، الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة في تدقيق و مراقبة التسيير ، تلمسان : جامعة أبو بكر القايد .
5. سهيلة برقية، (2022/2021)، أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، (شاوش اخوان جهيدة، المؤدي) بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
6. عاشوري ابتسام، (بلا تاريخ)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة ماجيستر، بسكرة الجزائر: جامعة بسكرة.
7. العيهار فلة ، (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجيستر غير منشورة في إدارة الأعمال علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
8. مهجور العيد، (2018/2017)، دور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم: دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى بلدية مداوروش، ولاية سوق أهراس. (جاهمي عبد العزيز، المؤدي) سوق أهراس، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
9. ميلود طبيش، (2010/2009)، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
10. نسرين محمد عبد الله المحمود ، (2004)، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء، رسالة ماجيستر غير منشورة في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة اليرموك .
11. وداد بوقزولة، (2017)، درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، الجزائر.
12. وردة برويس، (2010)، طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمتوسطات بلديتي جمورة و برانيسن مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة: جامعة بسكرة.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. مظهر العدوانى خالد، (2013)، الجودة الشاملة في التعليم، تاريخ الاسترداد 20 03، 2024، من www.kenanaonline.com kenana:

خامساً: المؤتمرات

1. بومدين يوسف، (نوفمبر 2011)، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، ورقلة .
2. عيشاوي، أ، ب، (2008)، إدارة الجودة الشاملة TQM مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر، المؤتمر الدولي التعليم العالي في الجزائر بجامعة ورقلة، ورقلة: جامعة ورقلة.
3. محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، (نوفمبر 2011)، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، ورقلة.

المراسيم الوزارية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، (بلا تاريخ)، المرسوم التنفيذي: 232-01 المؤرخ في 2001/08/09، الذي حدد دفع المرتبات و مختلف المنح من طرف مديرية التربية للولاية، الجريدة الرسمية.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 10-213 مؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق ل16 سبتمبر سنة 2010، يتضمن إنشاء ثانويات و إلغاء أخرى، الجريدة الرسمية اتفاقيات دولية قوانين و مراسيم، العدد 54، السنة السابعة و الأربعون.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
37	عناصر الاتصال	01
37	عناصر عملية الاتصال	02
40	أنماط الاتصال التنظيمي حسب مدى الرسمية	03
95	يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة التربوية	04
97	يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بالمصالح الاقتصادية	05

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل تعداد التلاميذ حسب التخصص	94
02	يمثل ترتيب الثانوية السنوي ولأثيا حسب نتائج البكالوريا	94
03	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	108
04	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	109
05	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	109
06	يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة	110
07	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	111
08	يبين استخدام وسائل التكنولوجيا أثناء الاتصال	112
09	يبين لنا استخدام الرموز و الإيحاءات أثناء التواصل	113
10	يبين لنا كيف يتم إعلام بالمستجدات عن طريق اللوائح و الأشخاص	113
11	يبين لنا صعوبة الاتصال بالمسؤولين حسب السلم الإداري	114
12	يبين لنا اهتمام الإدارة بالاستماع إلى شكوى الموظفين	115
13	يبين لنا كيف إن اهتمام الإدارة بأراء الموظفين قد حسن من أدائهم	116
14	يبين لنا إمكانية تقديم الموظفين لانشغالاتهم في حالة ما واجهتهم مشاكل أثناء العمل	117
15	يبين لنا تقديم الموظفين لاقتراحات أثناء الاجتماعات	118
16	يبين لنا إن كان الموظفين مستمعين جيدين أم لا	118
17	يبين لنا إن كانت المعلومة تصل بدون تحريف أثناء العملية الاتصالية أم لا	119
18	يبين لنا هل تصل المعلومة عن طريق المشرف مباشرة	120
19	يبين لنا إمكانية وجود تنسيق بين الطاقم الإداري والتربوي و العمالي للمؤسسة	120
20	يبين لنا إن كان الموظف يشارك في عملية اتخاذ القرار أم لا	121
21	يبين لنا مدى اتصال الإدارة بالموظفين	122
22	يبين لنا مدى حرص الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة	122
23	يبين لنا ما إذا كان هناك نظام اتصال واضح بالمؤسسة	123
24	يبين لنا مدى فعالية الاتصال النازل في المؤسسة	124

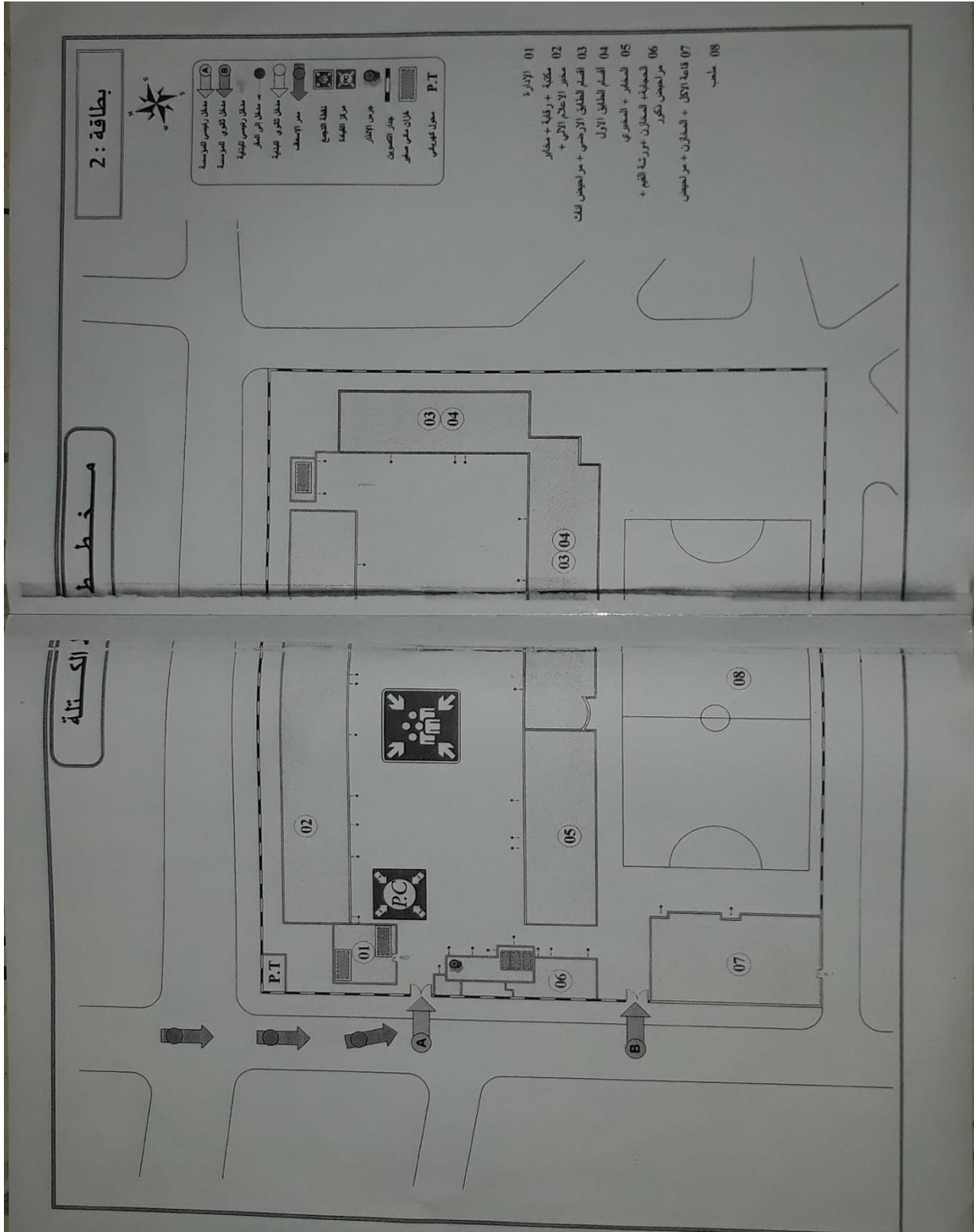
124	يبين لنا مدى فعالية الاتصال المساعد في المؤسسة	25
125	يبين لنا مدى فعالية الاتصال الأفقي في المؤسسة	26
125	يبين لنا مدى اجتماع الموظفين لمناقشة المشاكل السائدة داخل المؤسسة	27
126	يبين لنا كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة عن طريق الوثائق	28
127	يبين لنا مدى فعالية الاتصال الكتابي	29
128	يبين لنا مدى فعالية الاتصال الشفهي داخل المؤسسة	30
128	يبين لنا كيف أن الاتصال يغير مواقف العمال داخل المؤسسة	31
129	يبين لنا إن كان المدير يعمل على تشجيع جميع الفئات العمالية على مناقشة وتقديم الآراء و الانتقادات	32

جدول الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
140	مخطط ثانوية الإخوة بربري منبع الغزلان	01
141	قائمة الأساتذة المحكمين	02
142	استمارة استبيان قبل التحكيم	03
145	استمارة استبيان بعد التحكيم	04
148	كيفية استعمال أداة الملاحظة	05

الملاحق

الملحق رقم (01): مخطط ثانوية الإخوة برباري منبع الغزلان



الملحق رقم (02): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	التخصص	الجامعة
01	مازيا عيساوي	علم اجتماع التربية	جامعة محمد خيزر بسكرة

الاستمارة رقم (03): استمارة استبيان قبل التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إستمارة استبيان تحت عنوان:

الاتصال التنظيمي و دوره في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية

نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية و دقة و صراحة لأن اجابتم تساعدنا على انجاز هذا البحث الذي يدخل في إطار إعداد مذكرة التخرج، و هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

ملاحظة:

• ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

البيانات الشخصية:

أنثى

ذكر

-الجنس:

-السن: 30-20 40-30 50-40 أكثر من 50

-المستوى الدراسي: -أمي -ابتدائي -متوسط -ثانوي

-جامعي - تكوين

-نوع الوظيفة: أستاذ إداري عامل

-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15

من 16 إلى 20 أكثر من 20

الأسئلة

الرقم	العبرة	نعم	لا
01	هل هناك نظام اتصال واضح و معتمد من طرف المؤسسة بحيث يمكن الجميع من الاطلاع على آخر المستجدات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	هل الاتصال النازل أي من الإدارة نحو العمال نحو باقي العمال فعال في تنظيم و توجيه العمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	هل الاتصال الصاعد و الذي يتمثل في تقديم العمال لمجموعة أفكارهم و شكواهم، يعتبر فعال في تنظيم و تسيير المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	الاتصال الأفقي يتم عبر ندوات و اجتماعات و يتمثل في تبادل جميع الأطراف بمختلف مستوياتهم المهنية، آراءهم في ما يخص العمل الإداري، هل ترى أن الاتصال الأفقي فعال في مؤسستكم؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	هل هناك اجتماعات دورية من أجل مناقشة مشاكل العمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	هل تقوم بتقديم اقتراحات و أفكار أثناء هذه الاجتماعات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	هل يتم الاستماع إليك و تطبيق أفكارك	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	هل يتم الاتصال داخل المؤسسة بطريقة رسمية عن طريق الوثائق أو الهاتف أو الإيميل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	هل يتم الاتصال داخل المؤسسة بطريقة غير رسمية من خلال الاتصالات الشخصية أو عبر الأشخاص	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	هل الاتصال الكتابي من خلال المنشورات و التقارير و الرسائل الوظيفية فعال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	هل الاتصال الشفهي أثناء أداء العمل، و خلال الاجتماعات و الندوات فعال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	هل يتم استخدام الوسائل التكنولوجية أثناء الاتصال؟ كالهاتف و مواقع التواصل الاجتماعي؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	هل يتم استخدام الرموز و الإيحاءات أثناء التواصل ما بين العمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		هل أنت مستمع جيد أثناء العملية الاتصالية؟	14
		هل يتم إيصال المعلومة بطريقة جيدة دون تحريف أثناء العملية الاتصالية؟	15
		هل تتلقى المعلومات و الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة	16
		هل يتم إعلامك بالمستجدات بطريقة غير مباشرة (عن طريق اللوائح و الأشخاص)	17
		هل يوجد تنسيق و تكامل ما بين الطاقم الإداري و الأساتذة و العمال؟	18
		هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	19
		هل تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك؟	20
		هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة ؟	21
		هل تهتم الإدارة بالاستماع إلى شكاوك؟	22
		اهتمام الإدارة بأرائك حسن من أدائك و زاد إخلاصك؟	23
		هل تجد أن الاتصال يغير مواقف الأفراد أثناء تفاعلهم في ما بينهم؟	24
		عندما تواجهك مشكلة أثناء أداءك لعملك، هل تقدم انشغالك لجهة المعنية؟	25
		هل يشجع المدير جميع الفئات العمالية على المناقشة و تقديم الآراء و الانتقادات؟	26
		هل تحرص على تحقيق أهداف المؤسسة؟	27
		هل هناك احترام متبادل ما بين الفئات العمالية؟	28

الملحق رقم (04): الاستمارة بعد التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

سنة 02 ماستر

استمارة استبيان

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات والتي نقوم بتعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص ادارة وعمل. والمعنونة بـ:

الاتصال التنظيمي و دوره في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التربوية.

حيث تهدف هذه الدراسة الى ابراز اهم ابعاد ومؤشرات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية وعلاقتها بالجودة

لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة بدقة ، بحيث صحة النتائج تعتمد على صدق اجابتكم. ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الاستاذ المشرف : سلامة أمينة

اعداد الطالبة حمادة زرقان .

السنة الجامعية 2024/2023

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

البيانات الشخصية:

-الجنس: أنثى

-السن: أكثر

-المستوى الدراسي:

تكوين

-نوع الوظيفة: أستاذ موه عام

-سنوات الخبرة: أقل من 5 من 6 الى 10 سنوات من 11 الى 15 من 16

الأسئلة

الرقم	العبارة	نعم	لا
المحور الاول : كيف تساهم اساليب الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية			
01	هل يتم استخدام الوسائل التكنولوجية أثناء الاتصال؟ كالهاتف و مواقع التواصل الاجتماعي؟		
02	هل يتم استخدام الرموز و الإيحاءات أثناء التواصل ما بين العمال		
03	هل يتم إعلامك بالمستجدات طريق اللوائح والاشخاص		
04	هل تجد صعوبة في الاتصال بالمسؤولين حسب السلم الاداري ؟		
05	هل تهتم الإدارة بالاستماع إلى شكاوك؟		
06	اهتمام الإدارة بأرائك حسن من أدائك و زاد إخلاصك؟		
07	هل تقدم انشغالك لجهة معينة عندما تواجهك مشكلة اثناء اداءك عملك؟		
المحور الثاني : كيف تساهم وظائف الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية			
08	هل تقوم بتقديم اقتراحات أثناء الاجتماعات؟		
09	هل أنت مستمع جيد أثناء العملية الاتصالية؟		

		هل يتم إيصال المعلومة دون تحريف أثناء العملية الاتصالية؟	10
		هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة؟	11
		هل يوجد تنسيق بين ما يسمى الطاقم الإداري و الأساتذة و العمال؟	12
		هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟	13
		هل تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك؟	14
		هل تحرص على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية "ثانوية الشهداء بربري منبغ الغزلان؟	15
		هل هناك نظام اتصال معتمد من طرف المؤسسة بحيث يمكن الجميع من الاطلاع على آخر المستجدات؟	16
المحور الثالث : كيف تساهم انماط الاتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية			
		هل الاتصال النازل فعال في تنظيم و توجيه العمال؟	17
		هل الاتصال الصاعد و الذي يتمثل في تقديم العمال لمجموعة أفكارهم و شكواهم، يعتبر فعال في تنظيم و تسيير المؤسسة	18
		هل الاتصال الأفقي فعال في مؤسستكم؟	19
		هل هناك اجتماعات دورية من أجل مناقشة مشاكل العمال	20
		هل يتم الاتصال داخل المؤسسة بطريقة رسمية عن طريق الوثائق؟	21
		هل الاتصال الكتابي من خلال المنشورات و التقارير و الرسائل الوظيفية فعال	22
		هل الاتصال الشفهي أثناء أداء العمل، و خلال الاجتماعات و الندوات فعال	23
		هل تجد أن الاتصال يغير مواقف العمال أثناء تلقي المعلومات ؟	24
		هل يشجع المدير جميع الفئات العمالية على المناقشة و تقديم الآراء و الانتقادات؟	25

الملحق رقم (05): كيفية استعمال أداة الملاحظة

آخر زيارة للمؤسسة	بعد شهر	نهاية الأسبوع	بداية الأسبوع	
×	×	×	×	المنشورات و الإعلانات
أفقي	أفقي	صاعد	نازل	أنواع الاتصال
	×			الإمكانيات
جيد	جيد	جيد	جيد	التطور التكنولوجي
×	×			لوحة الإشعارات

