

جامعة عمارة ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية و الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال



## واقع استراتيجية الاتصال في مديرية التربية بالأغواط

دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية

مشروع مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف دكتور الأستاذ

بن سليم حسين

إعداد الطالبتين

✓ بن لحبيب مسعودة إيمان

✓ صواطي خديجة

الموسم الجامعي 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

اللهم لك الحمد في يقظتي وفي غفوتي، عدد ما خلقت وما رزقت  
و لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك  
و لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه...

أهدي ثمرة جهدي إلى التي جعلت قلبها سكنا لأفراحي وأحزاني إلى التي سهرت لترفعني على ذل  
الزمان وتغنيني بحنائها عن الغالية "أمي عائشة بن حبيب" حفظها الله ورعاها.  
إلى مثال الأبوة ومصدر الأمان والاطمئنان إلى السند الذي سما بي إلى بر العلم... الغالي "أبي  
الحاج العيد بن حبيب حفظه الله  
وأطال الله في عمره.

إلى من كان بجانبني دائما وسندا لي زوجي الغالي حفيظ معزوز  
والشكر الخاص إلى اخواتي بشرى، اسمهان، آية، رحيل، سليمة، مسعودة.  
إلى من شاركتني المشاور الدراسي صدقيتي خديجة صواطي، محبوب الطيب، و أحمد عادل  
سديرة،

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم  
دون استثناء إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

## الإهداء

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم لك الحمد والشكر على ما أعطيت من خير وفضل والصلوات على نبيك الكريم  
"سيدنا محمد" وعلى آله وصحبه ومن اتبع هديه الى يوم الدين.

اله لا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا يطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب الجنة إلا برأيتك  
الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين... (محمد صلى  
الله عليه وسلم)

الى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة الحب الى من يرتعش قلبي بالدعاء لك ويامن  
أودعني الله أهديك هذا العمل... (أبي العزيز بن قويدر)

الى ملاك في الحياة الى معنى الحنان والى بسملة الحياة وسر الوجود الى من كان دعاؤها  
نجاحي وحنناها بلسم جراحي الى أغلى الحبايب (أمي الغالية مباركة دمانة)

الى من تضوقت معهم أجمل اللحظات والى من قضيت أوقات سعادتي وحزني معهم الى من  
أحبتهم أخواتي (زهراء، خضراء، فاطمة، أمال)

الى صديقتي التي رفقتني طوال هذا المشوار الدراسي بن حبيب مسعودة ايمان، وشعيب  
خيرة

وأشكر كل من أصدقائي عادل سديرة، محجوبي الطيب، بلهوشات علال وأخص بالذكر  
أيضا أحمد صواطي

الى كل من شجعني في هذا المشوار الى كل من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي

خديجة

## شكر وعرفان

نحمد الله ونستعينه في الامور كلها ونسلم على خير الانام محمد  
صلى الله عليه وسلم ، نحمد الله على ان خصنا على سائر خلقه بنور العلم  
و اليقين وخصنا بفضله الجزيل .

وعرفانا للجميل الذي منحه لنا اساتذتنا الكرام نشكرهم جزيل الشكر  
ولهم منا كل الاحترام والتقدير وجعلهم الله نبراسا ينيروا طريق كل من  
يخلفنا في طريق التعلم وكسب المعارف من اساتذة اجلاء لم يبخلوا علينا  
بعلمهم ونصحتهم وحبهم لنا لاجل ان نبلغ المعالي لهم الفضل وهم اهل  
الفضل .

نشكر استاذنا الدكتور المشرف " بن سليم " ساهم معنا في إنجاز هذه  
المذكرة بتوجيهها السليم وآرائها السديدة . ونخص الشكر للدكتور  
استاذ طريف عطا الله، و الاستاذ الشريف داودي وكل من ساهم في  
إنجاز هذه المذكرة وساعدنا من قريب ومن بعيد.

والى كل من علمنا حرفه في مسارنا الدراسي

شكر موصول إلى زملائنا خريجي دفعة 2017/2016

# فہرس

# فهرس

الاهداء

كلمة شكر

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

مقدمة

أب

## الفصل الأول : مدخل منهجي

4	إشكالية الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
6	اهمية الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
7	اهداف الدراسة
8	تحديد المفاهيم و المصطلحات
13	الدراسات السابقة

## الفصل الثاني : مدخل عام للاتصال الاستراتيجي

21	الفصل الاول : مفهوم الاتصال الاستراتيجي
21	المبحث الاول : مفهوم الاتصال
22	المطلب الاول : مفهوم الاتصال ووظائفه
23	المطلب الثاني : الاتصال التنظيمي و اشكاليته
24	المطلب الثالث : علاقة الاتصال بالاستراتيجية
26	المبحث الثاني : الاستراتيجية الاتصالية و عناصرها
26	المطلب الاول : تعريف الاستراتيجية الاتصالية
28	المطلب الثاني : عناصر الاستراتيجية الاتصالية
30	المطلب الثالث : خصائص الاستراتيجية الاتصالية

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري

34	المبحث الاول : الاتصال الاداري من حيث المفهوم واهميته و الاهداف
34	المطلب الاول : مفهوم الاتصال الاداري
38	المطلب الثاني : أهمية الاتصال الاداري
49	المبحث الثاني: أهداف ووسائل الاتصال الإداري

49	المطلب الأول : أهداف الاتصال الإداري .....
58	المطلب الثاني : وسائل الاتصال الإداري .....
65	المبحث الثالث : معوقات و طرق التحسين .....
65	المطلب الأول : صعوبات الاتصال الإداري .....
70	المطلب الثاني : طرق التحسين .....

### الفصل الرابع : دراسة ميدانية

75	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مديرية التربية .....
75	المطلب الأول : تعريف مديرية التربية .....
75	المطلب الثاني : مهام وأهداف مديرية التربية .....
76	المطلب الثالث : هيكل تنظيمي .....
78	المبحث الثاني : علاقة مديرية التربية بالجمهور الخارجي .....
78	المطلب الأول : المصالح الخارجية لمديرية التربية .....
81	المطلب الثاني : الوسائل اتصال المعتمدة في مديرية التربية .....
83	المطلب الثالث : معوقات وحلول التي تواجه المديرية .....
86	أولا : مجالات الدراسة .....
87	ثانيا : منهج الدراسة وعينته .....
88	ثالثا : أدوات الدراسة .....
88	رابعا : عرض و تحليل بيانات الدراسة .....
116	خامسا : استخلاص نتائج الدراسة .....

خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

## ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة الوقوف على مكانة التي تحظى بها استراتيجية الاتصال في مديرية التربية بالأغواط، وتقييم ما مدى تطبيق هذه استراتيجية الاتصال في الواقع، وقد اعتمدنا في الدراسة بشكل رئيسي على المنهج الوصفي، وفي إطاره تم استخدام الأدوات التالية للملاحظة ، وقد استخدمت هذه الأداة أثناء تواجدها بمقر المديرية التربوية حين تم اعتماد على الملاحظة البسيطة كما اعتمدت على استعمال الاستمارة قد اعتمدنا على استعمال الاستمارة باعتبارها الطريقة الملائمة للحصول على المعلومات في هذا المجال بالإضافة الى الاستفادة من الجانب النظري وما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج، وكذلك من المكتسبات القبلية وفي ضوء ذلك وبناء عليه أعم النتائج على النحو التالي:

- غياب هيكل اتصالي خاص يقوم بتسيير وتنظيم ومراقبة العملية الاتصالية بصفة عقلانية وهذا ما أدى إلى وجود اتصال عشوائي وسمح للإدارة احتكاريين المعلومات وهذا ما خلق ما يمكن تسميته "بالإدارة السلطوية" في مجال الاتصال أدى بدوره إلى غياب سياسة اتصالية واضحة.
- نستنتج ضعف الاتصال النازل أي من قمة إلى القاعدة حيث إن القمة لا تلبى متطلبات القاعدة فيما يخص كية المعلومات.
- أما بالنسبة للاتصال الصاعد خاصة عند فئة العمال التي بسبب موقعها في الشكل الهرمي للمديرية عليها الاتصال بالقمة، لذا يتم اللجوء إلى الزملاء في نفس مستواهم.
- بالنسبة للعراقيل التي تحول دون قيام العملية الاتصالية بصفة فعالة فقد لحظنا مجموعة من الموظفين في نقاط تالية، نقص روح المسؤولية، تدخل هيئات خارجية في القرارات، قتل روح مبادرة ومشاركة في الرأي، نقص الوسائط المادية ونقص في أخصائي في هذا المجال.

# مقدمة

### مقدمة :

تمثل استراتيجية الاتصال موضوعا جديرا بالبحث والدراسة ذلك لما لها من اهمية في الادارة المنهجيات والتنظيمات الحديثة من خلال الدور التأثيري الفعال والذي ازداد تطور مع ثورة الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة .

فالإدارة الاستراتيجية هي البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب ان تسير فيه ، وتأتي الاستراتيجية لتكون هي الخريطة التي تحملها معه لتبين له معالم المختار وبذلك يصل الى الهدف المراد تحقيقه و الوصول اليه

لذا نجد الشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها ادارة تستعين بالحصول على الرضا المتبادل بين الأطراف المتعاملة .

وادارة المؤسسة لمديرية التربية كغيرها من المؤسسات تعتمد على الاستراتيجية الاتصال من اجل تحقيق اهدافها كما اعتبرها اداة اتصال تعمل على تحسين العلاقات العامة و الانسانية بين المتعاملين داخل الادارة حيث ان الادارة الاستراتيجية تعمل على التنسيق بين مصالح المؤسسة ممثلة في المعاملات المسؤول مع العمال لمالها من اهتمام بالدراسة استراتيجية داخل وخارج التنظيمات التعاملات الداخلية وكسب ثقة الوافدين للقطاع ، وخلق صورة ذهنية طيبة عن مديرية التربية و القطاعات العامة في ادارة المؤسسة التربوية نبدأ م الداخل بحيث تكون التفاهم متبادل واعانة كل طرف للأخر ، فالاستراتيجية الاتصال تعمل على تحسين العلاقات داخلية وتعزيزها أيضا تعمل على خلق روح الجماعة بين عمال الادارة على اختلاف مستويات الادارية عن طريق استخدام العلاقات الانسانية ورفع روح المعنوية وتوطيد استراتيجية اتصال داخل المؤسسة .

وانطلاق مما سبق نحاول من خلال هذا البحث توضيح اهميته الاستراتيجية الاتصال داخل المديرية التربية والدور الذي تقوم به إداري التربية لذا نقسم البحث الى خمس فصول حيث ادرجنا في الفصل الاول الاطار المنهجي للدراسة من ناحية تحديد الاشكالية ويليها تحديد الفروض المراد التحقيق من صحتها ، كما تناولنا اهمية الموضوع واهدافه ، اما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه الى الاستراتيجية الاتصال اما الفصل الثالث نتناولنا فيه الاتصال الإداري من حيث المفهوم و الأهمية والأهداف و

وسائل الاتصال الإداري و معوقاته و طرق التحسين، الفصل الرابع تم التعريف بالمؤسسة وهيكلتها  
والفصل الخامس فقد تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجال الدراسة  
المكاني والزمني ، وتمت الاستنارة الى المنهج المستخدم في هذا البحث وكذلك العينة المناسبة ،  
وأدوات المنهجية المستعملة في البحث .



الفصل الأول

الاطار المنهجي



## اشكالية الدراسة :

شهدت العقود الاخيرة تطورا كبيرا في المجالات الصناعية و الخدمية ، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم وتطور مماثلا الفكر الاداري ، خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المخاطر وعدم التأكد البيئي التي يوجهها منظمات الاعمال .

وفي ضوء ذلك تزايد توجهات الباحثين و المفكرين وفي مجال الادارة الاستثمار و الاقتباس تطبيقات الفكرة الاستراتيجية ، ومضامنة الذي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة لتبادل حاجة الادارة الاستقرار المستقبل ، ووضع الخطط الاستراتيجية حتى تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على الفهم والإدارة متطلبات التغيرات البيئية المحيطة بما تماثله من فرص وتحديات و انسجاما مع واقع المنظمة وظروفها بما تمتلكه من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف اذ تهدف هذه الادارة الإستراتيجية بفكرها الى اناة الطريق امام المدربين لوضع القرارات الاستراتيجية المناسبة .

واذ تأملنا من حولنا متغيرات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا و الثقافية فإننا نلمح ضرورة الهام المنظمات بصفة عامة والمديرية بصفة خاصة بتكوين وكيفية صناعة استراتيجية الاتصالية ، تضمن للمنظمة سواء كانت إنتاجية او خدماتية النمو و الاستمرار ، ومن اجل ذلك فعلى رجال الإدارة تجنيد استراتيجية العمل للمنظمة والتي تساهم مع التقلبات البيئية التي تعمل ضمنها ، وذلك بامتلاك واحتساب القدرة على التحليل والتغير والتنبؤ وهذا ما يحقق الادارة الاستراتيجية الاتصالية التي تحسن بها الوصول للأهداف المسيطرة .

وبذلك اصبحت رسم إستراتيجية اتصالية ركيزة اساسية في العملية الإدارية التي تخدم تحقيق اهداف مخططا وتكشف عنها بصورة واقعية ، تهدف من خلالها الى تحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير وخلق نوع من الثقة والتألف بينهما .

ومن هذا المنطق نجد الكثير من الدول العربية قد ادركت مكانته واهمته الاستراتيجية الاتصالية وعلى رأسها الجزائر تقوم من خلال مؤسستها و منظماتها بمحاولة تجسيد الاستراتيجية الاتصالية والاستفادة من تطبيق نشاطها على ارض الواقع ، ومن مجموع هذه المؤسسات نبرز مديرية التربية لولاية الاغواط

كنموذج لها هو عليه ادخال الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسات الجزائرية خاصة الخدماتية منها ،  
وبهذا فإن محاولة معرفة استراتيجية الاتصال في مديرية التربية تستدعي صراع الاشكال الاتي :

○ ما هي المكانة التي تحظى بها الإستراتيجية الاتصال في مديرية التربية بالأغواط ؟

### التساؤلات :

س 1 - ما مدى تطبيق استراتيجية الاتصال داخل مؤسسة مديرية التربية بالأغواط ؟

س 2 - ما هو الدور الذي تلعبه استراتيجية الاتصال وما هي أهدافها و وظائفها ؟

س 3 - ما مدى نجاح استراتيجية الاتصال في مؤسسة ' المديرية التربوية لولاية الاغواط؟

### الفرضيات :

1 / تعتبر استراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة  
للمؤسسة

2 / استراتيجية الاتصال تلعب دور هاماً في تحقيق الأهداف المخططة داخل مديرية التربية  
وتعمل على تحسين صورة هذه الأخيرة

3 / استراتيجية الاتصال تقوم على تبادل وتحسين العلاقات الداخلية والخارجية لمديرية التربية

### اهمية الدراسة :

تعود أهمية الدراسة الى أهمية إستراتيجية الاتصال ودورها كبيرا في ضمان استمرار المؤسسة خاصة في  
وقتنا الراهن حيث اتجهت معظمها سواء كانت حكومية او خاصة في استخدام استراتيجية  
الاتصال لتحسين صورتها وكسب استمراريتها .

ومن خلال حاجة الجزائر لمثل هذا النوع من الدراسات للاستفادة منها في وضع استراتيجيات  
وسياستها الاتصالية في مؤسساتها الادارية والمديرية التربية بصفة خاصة ولذلك سنحاول الكشف  
عن الدور الذي تلعبه استراتيجية الاتصال و الوسائل المستخدمة بها مديرية التربية لتحقيق

اهدافها ، وكما انه في وقتنا الراهن اصبح من الضروري الاهتمام بالاستراتيجية اتصال لأنها جزء لا يتجزء من السياسة الاتصالية للمؤسسة ، ودفعها الى معرفة المستوى الذي وصلت اليه هذه الاخيرة في تطبيق الاستراتيجية الاتصالية لضمان تعاونها واتصالها الدائم بجمهورها.

### اسباب اختيار الدراسة :

باعتبارنا دارسين في تخصص اعلام واتصال وعلاقتنا العامة فقد ارتقينا الى معرفة واقع استراتيجية الاتصال في المديرية التربية ، وشغفنا الى معرفة الاسباب الدافعة للدراسة وتسليط الضوء عليها وهي :

### 1 / العامل الذاتي :

- اهتمام شخصي بهذا النوع من الدراسات ، دراسة الاتصال في المؤسسات الادارية ، والادارة مديرية التربية خاصة ، والرغم في التعمق والتوسع في هذا المجال مع العلم ان ارتباط العمل بالاهتمام او الميل الذاتي يحقق دافعية اكثر للعمل .
- طبيعة التخصص الذي هو الاتصال دفعنا في معالجة موضوع يوفدنا ويثري معارفنا اكثر من خلال الاقتراب من واقع استراتيجية اتصال في احدى المؤسسات
- محاولة التوصل الى معارف ومصطلحات جديدة
- معرفة مدى تطبيق معارفنا النظرية مع ما هو موجود على ارض الواقع

### 2 / العامل الموضوع :

- استراتيجية الاتصال تعتبر احدى الركائز الاساسية لمؤسسة ( مديرية تربية ) ان من الاسباب الموضوعية التي جعلتنا نختار هذا الموضوع الكثيرة المتعددة في حقل الاعلام و الاتصال ومحاولة معرفة عالم الاتصال لماله من اهمية في حياة مجتمعات و المشات وتحسين الآراء في العمل وتحقيق النتائج الايجابية وخاصة في الجزائر الذي يعتبر فيها هذا الموضوع حديث الساعة ، وقد لم تعطى له اهمية بالغة ، الاتصال في ادارة ( مديرية التربية الجزائرية بصفة خاصة ) .

اهداف الدراسة :

من القواعد البديهية ان اي دراسة مهما كان مجالها تقوم وتأسس على اهداف معينة تسعى لتحقيقها لذا فالباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسة بعينة تحقيق اهداف بحث وهذه الدراسة تهدف الى تحقيق الاهداف الاتية من خلال السؤال الرئيسي المتمثل في :

ما هي المكانة التي تحظى بها استراتيجية الاتصال في مديرية التربية بالأغواط ؟

وما مدى تطبيق هذه استراتيجية الاتصال في مديرية التربية بالأغواط ؟

وعلى ضوء هذا التساؤل تسعى دراستنا لتحقيق أهدافها المتمثلة في :

- التعرف على وجود استراتيجية المتبعة للاتصال لمديرية التربية بالجزائر وإدارة مديرية التربية بالأغواط خصوصا كحالة.
- البحث عن مدى تطبيق هذه الاستراتيجية
- الكشف عن الجهود التي تبذلها إدارة مديرية التربية في سبيل تحسين صورتها مع جمهور الداخلي والجمهور الخارجي من خلال ترقية الاتصال بواسطة استراتيجية الاتصال .
- محاولة معرفة المشاكل التي تعاني منها استراتيجية الاتصال لمديرية التربية
- محاولة اثارة اهتمام مسؤولي ادارة مديرية التربية لأهمية استراتيجية الاتصال ودورها في نجاح العمل الاداري داخل الإدارات .

المفاهيم و المصطلحات :

وكل دراسة علمية تعترضنا في سبيل البحث بعض المفاهيم و المصطلحات التي قد تكون لها تأثير كبير في اعطاء المعنى العام لتوجيه الخاص للبحث عن طريق المفاهيم الاجرائية والكيفية لاستخدامها في الربط بين المتغيرات البحث ، ومن بين المفاهيم التي نرى فيها صورة التحديد نتطرق الى مفاهيم الأتية:

### مفهوم الاتصال :

**لغويا :** كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر " وصل " ، والذي يحمل معنيين اثنين ، الاول هو " الربط " بين شيئين او شخصين اي ايجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ، اما الثاني فهو " الباوغ والانتهاه الى غاية معينة "

○ ان كلمة الاتصال المترجمة عن الانجليزية Communication مشتقة اصلا من الكلمة و الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية ، اما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه " نقل وتوصيل او تبادل الافكار و المعلومات " <sup>1</sup> .

### اصطلاحا :

يشيع استعمال " الاتصال - كفعل او كمفهوم - لدى عدد كبير من الناس وهم في هذا قد يتفقون او يختلفون حول ما يعتبره اتصالا " الاتصال " اليوم يعد من المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت ، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية واجتماعية اولية الكل يقوم بشكل اداري او عفوي ، ومعقد لأنه باستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتدخل بين الاختصاصات العلمية ، فنجد مثلا ان العلماء النفس والادارة يركزون اهتماماتهم على قضايا اكتساب السلوك والتعلم ومن هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثر في سلوك وهذا عملية مهمة في التعلم ، وعلى هذا فإن الاتصال من جهة نظرهم هو عبارة عن سلوك اللفظي او المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر <sup>2</sup> .

### التعريف الاجرائي :

هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل عبر قناة من أجل الوصول الى التفاهم و التعاون و التعاطف .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2000 ، ص23.

عمر مصباح "منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، طر، 2010، ص23-24

الاستراتيجية :

لغة :

1 - فن وعلم وضع الخطط الحرب وادارة والعمليات الحربية - استراتيجية القوات المسلحة .  
 - خطة شاملة في اي مجال من المجالات من المجالات : وضعي الحكومة ... مستقبلية للنهوض  
 بالاقتصاد القومي .

3 - براعة التخطيط : لهذا الحاكم استراتيجية سابقة واضحة<sup>1</sup>

الاستراتيجية اصطلاحا :

كلمة استراتيجية ليس لها مرادف في اللغة العربية وهي منقولة بلفظها الاصلي من اللغة اليونانية " Stratégos " المشتقة من الكلمتين كلمة " Stratos " والتي تعني عسكري

وكلمة " ago " والتي تعني قيادة فهي تشير الى " القائد العسكري " خلال العصر اليوناني ومعناها من مصدرها الاصلي يعطينا بعض الدلالات لتعريفها مثل : ( الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل او الخداع او المباغته او المفاجأة للعدو لتحقيق النصر ) كما يمكن جمع تعريف شامل للكتابات قادة القرن التاسع عشر العسكريين أمثال : فينثر ، هارت ، وبوفر بأنها ( فن توزيع استخدام المهارات بالوسائل والقوى العسكرية لتحقيق اهداف الحرب التي حددتها السياسة :

○ تعرف استراتيجية في قطاع الاعمال : ' خطة عمل طويلة الاجل ترمي الى تحقيق هذه المنشأة في معظم الاحيان يكون الفوز - التي تشمل جميع قطاعات وادارات المنشأة واختيار الاسواق المستهدفة وتطوير مزيج من السياسات التسويق المناسبة لكل منها ، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف<sup>2</sup>.

استراتيجية ( اجرائيا ) :

اسلوب استثمار عام او محدد يستخدمه فرد او مؤسسة او مدير صندوق وهي خطة لتحقيق اهداف الشركة باستخدام معين للموارد .

<sup>1</sup> - قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر قاموس عربي عربي ، تعريف و معنى الاستراتيجية

<sup>2</sup> علي محمود موسوعة الاستراتيجية: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2009، ص106.

مفهوم المؤسسة :

لغة :

المؤسسة تقول اسس ، يؤسس تأسيسا ويقصد بها الفعل اسس أنشأ فأسس البيت اي جعل له أساسا واسس المشروع اي أنشأه .

وحسب قاموس العربي الشامل : فالمؤسسة جمع مؤسسات تعنى جمعية او شركة اسست لغاية اجتماعية او خيرية او عامة او اقتصادية .

ان كلمة مؤسسة عندما نبحث عن اصلها فهي في الواقع ترجمة لكلمة " Enterprise " المؤسسة حسب قاموس المنفعل : بأنها منشأة او مؤسسة تقوم بوظيفة داخلية او خارجية لفائدة صالح العام باعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة ، المنظمة والمتصلة في اطار موحد تنتج الخدمات متعددة الأغراض المختلفة<sup>1</sup>.

اصطلاحا :

يعرفها احمد طرطار : المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد طبيعية كانت او مالية او غيرها والتي و التي تستعمل فيها بينها وفق تركيب معين و تكيف معمد قصد انجازها و اداء المهام المضمونة بها من طرق المجتمع .

يعرف الدكتور زين خنوس ومروان: ان المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به، وتخزين وشراء وبيع من اجل الاهداف التي وجدت المؤسسة من اجلها<sup>2</sup>.

إجرائيا:

مجموعة من الوسائل المادية ... والمعنوية في اطار قانوني محدد من اجل تحقيق هدف يكون اقتصادي او اجتماعي وهي وحدات اقتصادية يتم بنائها بشكل مقصود وتختص بتقديم خدمات

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص24

<sup>2</sup> عبد النور جبور وسهيل ادريس، قاموس المنهل، ط1، لبنان، دار الأدب والعلوم 1980 ، ص394.

في ميدان محدد او اكثر بشكل مباشر او غير مباشر ويكون لها النظام اساسي ولائحة تحدد اهدافها ونظام العمل .

### الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : بعنوان إستراتيجية الاتصال في التسيير الاداري ، دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل ( دراسة استطلاعية ) رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم والاتصال من اعداد طيب احمد محمد . تحت إشراف د. غزة عجان . جامعه الجزائر كلية العلوم السياسية

تصوره مشكلة الدراسة حول معرفة واقع العمل الاتصال بإدارة الوكالة الوطنية للتشغيل بشبكاتها المنتشرة عبر الوطن من جهة وعلاقتها مع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من جهة أخرى ، واستراتيجيات الصيغ المرسومة وبلوغ وتحقيق الاهداف .

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج الوصفي حيث يعتبر منهاجا مناسباً لمثل هذه البحوث العلمية ، ويرتكز هذه الدراسة الاستطلاعية على استطاع رأي عينة محددة من مجتمع البحث في مكان وزمان محددين اما عينة الدراسة فكانت عينة العشوائية المنتظمة حيث ان العينة العشوائية غالبا ما تكون ممثلة للمجتمع البحث وعاكسه للبيانات والحقائق التي تتسم بها ، واعتمدت دراسة على وسائل بحثية للبيانات والحقائق التي تتسم بها ، واعتمد دراسة على البحث بها والملاحظة والاستبيان والمقابلة .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ان الاتصال جد ضعيف بسبب احتكار القمة وتحكمها في الرسائل الاعلامية وقلت هذه الاخيرة وعدم وجود تسيير عقلائي وفعال الاتصال .
- غياب الهيكل الاتصالية بالوكالة يقوم بتسيير وتنظيم ومراقبة العملية الاتصالية بصفة عقلائية وهذا ما ادى الى وجود اتصال عشوائي وسمح للإدارة ( اي القمة ) احتكار بث المعلومات وهذا ما خلف ما يمكن تسميته بالإدارة السلطوية .

ان غياب الوظيفة التحفيزية في مضمون الرسائل الادارية التي تنشرها الادارة تؤثر سلبيا على العملية الفعالة والاندماج لأن هذه الوظيفة تحفز المستخدم على المسايرة وتأقلم مع الاهداف ومشاريع المؤسسة فيكون الضمان شفويا بالانتهاء الى المنظمة وبالتالي تشجيعه على بذل مجهودات في سبيل الانتاج الا ان ما شاهدناه في هذه الوكالة هو غياب هذه الوظيفة.

الدراسة الثانية : بعنوان استراتيجية الاتصال الادارة الاستشفائية الجزائرية ودراسة وظيفة الإدارة الاستشفائية بالأغواط وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال الدراسة من اعداد الطالب بن قيط الجودي واشرف الاستاذ تواتي نور الدين . جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام معهد علوم الاعلام والاتصال

تمحورت الاشكالية حول معرفة ما تقوم به الادارة الاستشفائية الجزائرية من ناحية الاتصال واستعماله في ادارتها من اجل الحفاظ على صحة مكانتها وحل لها استراتيجية في ذلك ؟

واعتمد الباحث على منهج الوصفي في دراسة التي يعتبر هذا الاخير وصف للمواقف والظواهر والاحداث دراسة على العينة القصدية و العمدية ، وذلك طبقا لسمات وخصائص تتوفر في المفردات لما يخدم اهداف البحث اما أدوات جمع البيانات فتمثلت في المقابلة والملاحظة والسجلات و الوثائق وفي الاخير استفسرت الدراسة الى عدة نتائج :

○ الاستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسسية الخمسة التي رأينها في الادارة الاستشفائية لولاية الأغواط غير مطبقة اذ افترضنا نظريا انها موجودة من خلال التعليمات التي اهدرتها وزارة الصحة من اجل تركيز على استعمال وسائل اتصالية فعالة مثل ( إذاعة ) بالإضافة الى وسائل وطرق الاتصالية التي استعملتها الادارة الاستشفائية بالأغواط في حملات تحسسية خمسة رغم عدم وجود وثيقة رسمية تبين وجود استراتيجية اتصالية واضحة في هذا الأمر الا انه من خلال المقابلة والملاحظات يمكن القول ان بعض مبادئ استراتيجية اتصالية الا انها تفتقد النظر اليها .

○ التركيز على استراتيجية الاتصال في مجالات في اوقات معينة من السنة ثم تنطفئ  
○ المصروفات تكاد تتقدم في اغلب المؤسسات العمومية الاستشفائية والجوارية وكذلك في مديرية الصحة و السكن ، فإن لم توجد في هذه الاماكن على الاقل فأين يمكن ان نجدها  
○ قلة المحاضرات وان تظمه ففي اماكن معدودة وغير مستقرة .

الدراسة الثالثة : بعنوان استراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الالكترونية دراسة وصفية تحليلية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم واتصال تخصص مجتمع المعلومات من اعداد الطالبة امال بدرين واشرف الاستاذة صفوان حسيني السنة الدراسية 2010 / 2011 جامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والاعلام قسم علوم اعلام والاتصال

لنحصر مشكلة هذه الدراسة من خلال وجود تنافس الكتروني و التزايد المستمر في عدد المواقع الالكترونية السياحية ارتقاء الى اشكال تالي ما هي الاستراتيجية الاتصالية متبعة من طرف المؤسسات السياحية عبر المواقع الالكترونية لجلب اهتمام مستخدمي الأنترنت .

واتبعت الباحثة في دراستنا على استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى الدراسة ظاهرة ووصفها قصد الحصول على المعلومات الخاصة والدقيقة ، واعتمدت في عملية جمع المعلومات عن ظاهرة في وصفها على اداة تحليل المحتوى وهي تقنية غير مباشرة تنطبق على مادة كتوبة واعتمدت الباحثة في تحديد البحث على العينة القصدية التي تعرف بأنها تلف العينة التي يقرر الباحث مقدا مفرداتها .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- فرضت التغيرات التي شهدها العالم مع دخول عصر المعلومات وثورة الاتصالات على المؤسسات السياحية ان تعيد النظر في استراتيجيتها الاتصالية المطبقة لتواكب تلك التغيرات وتعمل على ادراج الموقع الالكتروني المؤسسي في استراتيجيتها الاتصالية
- برغم من تعدد الامكانيات التي يمكن ان توفرها شبكة الانترنت لخدمة الاتصال السياحي الجزائري الا انها تواجه المؤسسات السياحية لاستثمار هذه الامكانيات ليس قويا .
- يمكن القول ان المؤسسات السياحية تسعى عبر مواقعها لتقديم ضمان اعلامية كثيرة لكونها تصب في المقام الاول في الاعلام عن المنتج السياحي ثم في خدمة الاتصال بالسياح المحتملين اما الخدمات التفاعلية فلم تسجل تواجد كبيرا خاصة في المواقع الخاصة لمديريات السياحة .

- تسعى المؤسسات السياحية لتوفير امكانيات الكافية للبحث في مواقعها الالكترونية بحيث يستطيع المستفيد عما يبحث عنه في محتوى صفحات الموقع بل تكلفت جهود الكثير من المواقع بالنجاح السياحة مجردة من اقل تلك الامكانيات .
- لا تطرق اغلب المواقع الالكترونية الى ذكر التاريخ الذي ترى فيه اخر تحديث المحتوى او جزء منه رغم اهمية هذه الخدمة كدلالة على ديناميكية الموقع الالكتروني من مجرد ذكر هذه المعلومات في مكان ثابت من الموقع الالكتروني .

الدراسة الرابعة : بعنوان ( دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المنهج التسويقي ) دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم والاتصال من اعداد الطالبة فطيمة برعي واشرف الدكتور كمال عايشي . جامعه الجزائر لخضر باتنة

تمحورت الاشكالية من منظور ضرورة التوافق بين الخيارات الاستراتيجية شاملة وسياسات المنهج التسويقي للمؤسسة واعتمد الباحث الاشكالية ثابتة كيف تضبط الاستراتيجيات الشاملة المنهج التسويقي للمؤسسة واعتمدت الباحثة على منهج الوصفي التحليلي من خلال بحوث التالية ( البحث المنهجي والبحث الحقلي ) وتم اختيار الباحثة لعينة الدراسة هي الطريقة الاحتمالية بالاعتماد على الاسلوب العمدي بهدف الوصول الى الدراسة البحث بطريقة صحيحة اما ادوات جمع البيانات تمثلت في المقابلة و الملاحظة .

وتم الوصول الى النتائج التالية :

- ان الاستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها ان تنافس المؤسسة في ميدان الاعمال وفي ظل التغيرات البيئية الحادة التنافس فإن كل مؤسسة بحاجة الى ان تبني استراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب افضليه تنافسية لتفرض نفسها في السوق او على الاقل التكيف مع متغيرات البيئة المحتملة
- يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الشاملة الربط بين مختلف السياسات التشغيلية المشكلة لها وخاصة ما يتعلق بالمزيج التسويقي لها لأن نجاح الاستراتيجية العامة لا يكون الا بنجاح الاستراتيجية على مختلف المستويات .

- ان انعدام كل المؤشرات التي توحى بتطبيق شروط احدى الاستراتيجيات الشاملة مما يصعب على الباحث الوصول اليها
- اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليس لها اهداف استراتيجية وكل ما تهتم به هو المدى القصير
- انعدام ثقافة التسيير عند معظم العاملين في المؤسسات وسييرهم على نفس الروتين دون المبادرة بمسايرة كل ما هو جديد .

الدراسة الخامسة : بعنوان ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ( دراسة ميزانية المؤسسة سونلغاز ) مذكرة لنيل شهادة ماجيستر تخصص في استراتيجية من اعداد الطالب نعيم محمد العيد واشرف د علي عبد الله جامعه محمد بوضياف مسيله كليه العلوم الاقتصادية والتسيير تمحورت الاشكالية حول تعي المؤسسة الجزائرية نحوى بناء استراتيجيات تمكنها من استخدام اساليب ادارة الجودة الشاملة واعتم الباحث على منهج الوصفي التحليلي وعينة قصدية اما الادوات فكانت ( مفاعلة ملاحظة و استبيان )

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- امكانية انتاج اداة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية
- نقص متعددة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- نقص كبير في الاتصال وايصال المعلومة وتدفعها بشكل سلس
- ترك مهمة ومسؤولية الجودة الى المتخصصين في الجودة
- نقص العمل بروح طريق العمل المتكاملة بالنسبة لطرق التحسين
- عدم تماشي الهيكل التنظيمي مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة
- بينة العمل غير مواتية بحيث يتغير العاملين ان لا قيمة لهم
- عدم التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في سونلغاز .

الدراسة السادسة : بعنوان ( استراتيجية الاتصال في المجالات الاعلامية ) دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علوم واتصال

فرع اتصال استراتيجي من اعداد الطالب عيسى بوكرموش واشرف الدكتور نور الدين تواتي سنة  
الجامعية 2012 / 2013 جامعة ابراهيم سلطان شيوط الجزائر

تمحورت اشكلية البحث حول الاستراتيجيات الاتصالية التي ينبغي انتهاجها لضمان نجاح العملية  
التوعوية ضمن وجود خطة استراتيجية . اعتمد الباحث على المنهج المسح الوصفي الذي يهدف الى  
وصف وتوثيق الأوضاع والاتجاهات الحالية اي انه يشرح ما هو قائم بالفعل في اللحظة الراهنة  
واستعمل ادوات جمع البيانات التلية ( المقابلة ، الملاحظة )

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

○ غياب تفصيل حقيقي لقانون المرور الساري وهو قانون مرور لسنة 2001 الى غاية صدور الامر  
رقم 09 في جويلية 2009 المعدل والمتمم لقانون رقم 10 - 14 المؤرخ في اوت 2001 مما لم  
يعرف للإبداع اللازم لأصحاب المخالفات المرورية الناتجة عن عدم احترام قوانين المرور وبتفصيل  
قانون المرور والشروع في تطبيقه بداية فيفري 2010 بدأت حوادث المرور بالانخفاض

○ لم يدم الحال طويلا على انقطاع العام 2010 التي شهدت اطار حملة توعية المرورية وتطبيق  
القانون الردعي الصارم .

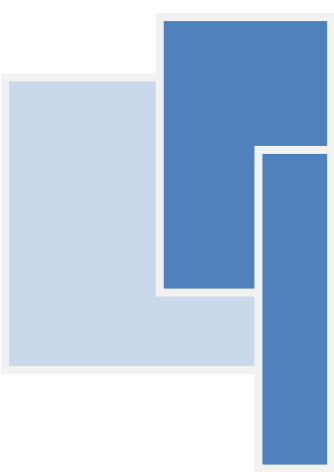
○ نلاحظ من خلال هذا ان بالرغم من تراجع العمل بالقانون الردعي مرة واحدة الا ان حوادثه لم  
تشهد امتداد واحد اي انها عادة لتتناقص تدريجيا بعد سنة 2010 مما يشير ان سنة التوعية كان  
لها اثر واضح في التقليل من الحوادث المرور وان العمل التحسسي والتوعوي المستمر كفيل بأن  
يجد من هذه الظاهرة على المدى الطويل فالردع نتائجه فعالة على المدى القصير لكن التوعية  
تظهر آثار لها على المدى البعيد .

الدراسة السابعة : بعنوان التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر :  
واقعه ، اهميته ، وشروط تطبيقه . جامعة محمد بوضياف مسيله كلية العلوم الاقتصادية والتسيير  
حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير من  
اعداد الطالب سلطاني محمد رشدي واشرف الدكتور حسن عثمان تمحورت الاشكالية حول اهمية  
وشروط تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واعتمد الباحث في


دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل الالهمية التي يلعبها التسيير الاستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واستعمل الباحث ادوات جمع البيانات التالية ( الاستمارة ، المقابلة ، الملاحظة ) وتطلب الدراسة وضع عينة تتضمن جميع افراد المجمع الموضوع الدراسة .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها الى وجود رسالة خاصة بها توضح لها فيها المؤسسات التي تفتقد الى الرؤية الاستراتيجية
- تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيمية لا يسمح لها بتطبيق استراتيجيات الفعالة كون هذا التنظيم لا يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية نتيجة تدني مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات والذي يتراوح بين المتوسط والمنخفض .



# الفصل الثاني: الاطار النظري



## الفصل الثاني : مفهوم الاتصال الاستراتيجي

### المبحث الاول : مفهوم الاتصال .

اولا: يعتبر الاتصال من ابرز العوامل التي وطدت العلاقات الاجتماعية بين الافراد و الحاجة اليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الافراد من تنظيم وتنسيق الاعمال و النشاطات فيم بينهم من خلال تبادل المعلومات وافكار والتي تكون في الاخير مضمون الاتصال ، فهو الطريقة التي تنتقل بها الافكار والمعلومات بين الناس داخل نسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين او جماعية صغيرة او مجتمع محلي او حتى مجتمع انساني ويعرف الاتصال بأية عملية هادفة تتم بين الطرفين او اكثر التبادل المعلومات والآراء وللتأثر في المواقف والاتجاهات<sup>1</sup> وبالتالي فعملية الاتصال بالتحكم اكثر في تعريف دقيق للاتصال يمكن ملاحظة مكونات هذه العملية وهي:

- وجود طرفي اتصال اي بين المرسل والمستقبل فالأول هو الذي يرسل المعلومات ويحاول التأثير على الاخر ، والمستقبل هو الذي يتلقى المعلومات ثم يبدي ردة فعله بقبول هذه المعلومة او رفضها او الوقوف محايدا تجاهها
- وجود موضوع ينشئ العلاقة بين الطرفين فالموضوع هنا يقصد به الرسالة التي يريد المرسل نقلها الى الطرف الاخر
- وجود قناة اتصال طبيعية او تقنية توصل الخبر او المعلومة ، وهذه القناة متعددة الاشكال والدوافع منها الشخصية التي تعتمد على الافراد ومنها التقنية التي تعتمد على وسائل الاتصال الاخرى
- ضرورة وجود بيئة اتصال ملائمة ، وهي كل العناصر المحيطة بالعملية مثل العوامل الخاصة بتعميم الرسالة ، الظروف العملية وان تكون هذه البيئة خالية من التشويش الذي يحول دون عملية الاتصال او التشويش الذي يحول دون حدوث عملية الاتصال والتشويش على المعاني والافكار ونقل المعلومات<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مصطفى عشوي: عالم الإتصال سلسلة الدراسات الإعلامية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص 17.

<sup>2</sup>بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري، عماد الأردن، 2010 ، ص 24-28

تشير التعريفات المتعلقة بالاتصال بأن كل ما يتعلق بانتقال الافكار والمعلومات من فرد او من جماعة لأخرى سواء كانت ذا طبيعة اجتماعية او ثقافية او علمية وسواء كانت تتصل بالناس انفسهم او البيئة التي يعيشون فيها تعددت مناظير الباحثين لوظائف الاتصال باختلاف زوايا نظرهم الى تأثير الوسائل الاتصالية ولعل اهم منظور بينهما هو الاعلام التنموي وجدارة الاعلام في التغيير الاجتماعي وتنمية المجتمع وحسب نظرية دانيال لبيرنز عن عملية التحديث فإن وسائل الاتصال تعمل كمفاعل للتحريك النفسي والمادية للأفراد على مدى اطوار أساسية من التحضر و التعلم ، حيث انه بانتشار وسائل الاتصال ويميل في مضاعفة القراءة والكتابة والمشاركة في الاتصال ، ويعمل التعليم كعامل هام في الانتقال الى المجتمع مشارك كامل اما ولبور شرام<sup>1</sup> فيرى انه مثلما يشكل الاقتصاد رأس الربح في عمليات التنمية فإن الاتصال يشكل الدور الفعال في الاسراع بهذه العمليات ويحدد ثلاث وظائف نستطيع ان نؤديها وسائل الاتصال :

- 1 / وظيفة الاعلام : وسائل الاتصال توسع الافاق كما نستطيع ان نركز الانتباه على الاحداث المهمة ولعل المغزى الكامن في هذه الوظيفة عند شرام ان انتباه الجمهور يمكن ان يظل مركزا على التنمية اذ يمكن ان يوجد الاهتمام من حيث العين الى اعادة جديدة او اسلوب جديد او طريقة صحيحة جديدة تؤدي الى التحول العصري
- 2 / وظيفة اتخاذ القرارات : التي يمكن لوسائل الاتصال ان تعاون فيها بطريقة غير مباشرة حيث يقول شرام لم يثبت قد ان اتصال الجماهيري وفعالته في مهاجمة الاتجاهات والقيم او التقاليد الاجتماعية الراسخة ، في المقابل ان بالإمكان تغذية قنوات الاتصال العامة وتوسيع رقعة الحوار الخاص بخطة التنمية والمساعدة على تربية الذوق
- 3 / وظيفة التعليم : اثبتت التجارب فعالية وسائل الاتصال في التعليم في ظروف مختلفة داخل المدارس وخارجها وقدرتها على تكملة العمل المدرسي واغنائه خاصة في مجال التعليم الكبار ، ثم انها كانت عوننا فعالا في التدريب الصناعي والخدمات الفنية وتدريب المدرسين والعاملين .

<sup>1</sup>عاطف العبد ونهى عاطف العبد: الإعلام التنموي والتغيير الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط5، 2007 ، ص:34.

### الاتصال التنظيمي وأشكاله:

الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات او المؤسسات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها<sup>1</sup>، اي سواء كان ذلك في الاطار الداخلي او الخارجي وتقوم المؤسسة بالاتصال مع الجمهور الذي يهتم به في اطار اهدافها التي تريد ان تحققها ، والاتصال يكون على شكلين هما:

#### • 1 / الاتصال الداخلي :

وهي عملية تفاعلية تأثيريا تقع داخل المؤسسة وبين افرادها بغاية تحقيق الاهداف التنظيمية لهذه المؤسسة بمعنى ان هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة وعموما من اجل التعريف بأهداف المؤسسة اي الاعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ الاجتماعي جيد كما يمكن ان يوجه الى الجمهور الذي يريد المؤسس ان تختار منه موظفين لديهم من الكفاءات التي تحتاجها.

وهناك ايضا اتصال داخلي للمنظمة يربط بين مختلف القطاعات والادارات التابعة والمتعلقة بالمنظمة والتي من شأنها حشد الطاقات وتنسيقها وزيادة وتحسين العمل والتفاعل مع مختلف فئات الجمهور الخارجي المستهدف.

#### • 2 / الاتصال الخارجي العام :

يهدف الى التنمية المعرفية والقضايا التي تتبناها المنظمة وتغير السلوكيات غير الملائمة والحصول على الدعم اللازم لتحقيق الاهداف المرسومة من طرف صناع القرار في المنظمة او الهيئة ، ويقصد بالاتصال الخارجي تلك العملية التفاعلية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام ، اي اجمالي الجماهير المحيطة بالمنشأة فالمواطنون في دولة معينة جمهور عام كما يعني نشر المعلومات و الآراء والحقائق من الجماهير الى المؤسسة وذلك من اجل الوصول الى الانسجام بين المؤسسة والجماهير<sup>2</sup> وهنا تظهر الحاجة الى اقامة قنوات الاتصال بين المنشأة وبين جمهورها العام بغرض التأثير عليه وكذلك التفاعل معه ، ويندرج ضمن شكل الاتصال الخارجي للاتصال التسويقي وهو اعلام واقناع المستهلك بالسلعة التي تنتجها المؤسسة والتأثير فيه واستخدامها ، والتسويق الاجتماعي الذي

<sup>1</sup>محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001 ، ص13.

<sup>2</sup>محمد جودة ناصر :الدعاية والاعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي عمان. 1998 ، ص 179

يعني استخدام نفس اساليب التسويق لنشر الافكار والآراء والمفاهيم المتعلقة بقضية اجتماعية ضمن الثقافة الاجتماعية السائدة كالتوعية البيئية والمرورية .

### ● 3 / علاقة الاتصال بالاستراتيجية:

الاتصال عملية او تفاعل هادف اي يشير الى مفهومه الاستمرارية ن ارسال رسالة ورجع للصدى بعد تفكيك تلك الرسالة وهكذا من هنا فإن غرض الاستراتيجية ينطبق عليه حيث يصفها بوفر " beufre " بأنها ( اي استراتيجية ) تهتم بالعمل البشري القاصد الهادف الارادي والصعب،<sup>1</sup> فالهادف يعني الرمي الى تحقيق اغراض او نتائج محددة بدقة والاداري يعني المرتبطة بالمدة لدى الوحدة الفاعلة وتمثل شرطا اساسيا في تحقيق الهدف ، والعصب اي ان هذا التحقيق يتطلب وجود سلوكية جوهرية وبالتالي مستمرة من اجل التغلب على الحواجز والعوائق

الاستراتيجية في التعبير عن مهارة الادارة والتخطيط او هي الوسائل العملية التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة<sup>2</sup> فجزور مصطلح (الاستراتيجية) تاريخيا يعود الى الاصل الاغريقي اليوناني ( strategri ) ومعناه ' الامر على الجيش ' فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية او السياسية التي تضمن تحقيق الاهداف طويلة الاجل في السوق او اسواق معينة ، باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة<sup>3</sup> ثم اتسع مجال استعمالها ليشمل الاتصال وتبرز الخصائص المشتركة التي تجمع هذه المجالات في تطبيقها للاستراتيجية في :

#### ○ المستوى الاعلى لتخطيط الاهداف والغايات:

تنحصر استخدامات مصطلح (الاستراتيجية) في كل ما يعد او يخطط او يتداوله المستوى القيادي او الاداري الاعلى في اي منظمة بشرط ان تكون هي المسؤولة عن تحديد وتحقيق غايات المنظمة ، والذي يشترط فيه فريق عمل مكون من جميع قادة الافراع والتخصصات والانشطة بصرف النظر عن حجمها او صورها في التنظيم ، ضمن الناحية العسكرية مثلا نجد تسلسل الخطط و تدرجها يتم من اعلى المستوى الاداري او القيادي ( حيث ترسم الغيات والاهداف

<sup>1</sup>علي محمود مقلد: مرجع سابق، ص: 106.

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، عمان، الأردن ط1، 2010 ، ص28

<sup>3</sup>محمد الصيرفي في: الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2008 ، ص18.

الكبرى ) اي اسفله ( حيث التخطيط التعبوي والميداني ولعملياتي ) كما وان الفصل بين المستويات يكون ضروريا ومحسوما لما له من مميزات تفويض الاتصال والسيطرة ، حتى تتحول الخطة الاستراتيجية الى امر ميداني من القائد مخطط الى جندي ( يكفي التدريب عبي التقنيات القتال المختلفة ) ... وعلى هذا يجب ان يحتفظ المستوى التخطيطي بموقعه في قمة الهرم القيادي والاداري والتحول الى مستوى آخر .

#### ○ وجود تهديدات او المنافس:

ان معظم الاهداف والاستراتيجيات يمكن ان تتعلق على رؤية وجوب التعرف في مواجهة ازمتات ممكنة اما من اجل منع وقوع الازمة فعلا بفعل تظافر وسائل ضاغطة او مانعة ومن جهة اخرى اتخاذ تدابير تكييفه مسبقه من اجل تقليد نتائجها او استبعادها اذا حدثت ومن امثلة هذه التنظيمات نجد الاتحاد الأوربي وحلف الاطلس .

#### ○ تخصيص مهام وتحديد مسؤوليات ومراحل :

فالتخطيط لتحقيق هدف مباشر يتم تحقيقه بواسطة نفس مستوى المخطط لا يتصف بالاستراتيجية ولذا فالخطة الاستراتيجية يجب ان تنتج عنها تقسيم الاهداف وتخصيص المهام وتوزيع الادوار للمستويات المتوسطة والدنيا ، وتبعاً لهذه المهام تعد تلك المستويات خطط جديدة ومنفصلة لتحقيقها والتي بمجموع نجاحها يتحقق الهدف (الغاية)

وان لم تتواجد تلك الخطط بالاستراتيجية لفقدتها عنصر تقسيم الادوار والتعاون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمود مقلد: مرجع سابق، ص:108.

المبحث الثاني : الاستراتيجية الاتصالية وعناصرها :

اولا : تعريف الاستراتيجية الاتصالية :

يرتبط التخطيط في نظر الاستراتيجيةين بالأهداف المرنة التي يمكن تعديلها بناء على التطور الاحداث الميدانية ، فالتخطيط الاستراتيجي الذي يبدأ بالحركة حتى اثناء التخطيط على اعتبار ان الاحتكاك بالواقع جزء من هذا التخطيط ، لذا فإن المنظمات في العصر الحاضر ملزمة ان تواجه باستمرار تحديات تدفعها لان تكون اكثر استراتيجية في جهودها الاتصالية ، بمعنى ان تكون جهودها الاستراتيجية اكثر من مجرد أنشطة معزولة كنشر اعتباري لمطبوعة او تقرير فأن تكون استراتيجيا في الاتصال معناه ان تكون اكثر ثوريا وابداعا وادراكا وقل عرضة للتعامل الارتكاسي في الأنشطة الاتصالية فالمنظمة مطالبة بأن تعتبر الاتصال مطلبا يحاويها يجب ادماجه في كامل هيكلتها<sup>1</sup>

والتخطيط الاستراتيجي واسباس بناء الاستراتيجية الاتصالية اذا لا يمكن تغذا اعمال على احسن وجه تخطيط لها ، وهذا ما يشير اليه تعريف اخرين ان الاستراتيجية الاتصالية عملية مبنية على قاعدة معلومات ارشادية ( خطة ) وموجهة حسب النتائج المرجوة تجمع وامر العاملين تحت لوائها. وهي اساسا شكل رباطا الخطة التي قد درس الواقع المحلي.

وتفضل تعددية انساق اتصال. لتعرض على التصرف المدروس والايجابي والتغير الاجتماعي المنشودة،<sup>2</sup> وهي تمتد في المؤسسة من سنيين الى خمسة سنوات من خلال اعداد خطط عمل سنويا تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الاهداف الخاليا الاتصالية والمستهدفين و الوسائل ، الوثائق والتواريخ الى التكاليف المتعلقة بها والحدود او القيود الممكن ان تواجهها العملية الاتصالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>محمود مقلد: مرجع نفسه، ص

<sup>2</sup>روبرت، أ، مرتس - ديفيدلي: ترجمة عبد الحكيم الخزامي. الإدارة الاستراتيجية. بناء الميزة التنافسية، مصر: القاهرة، دار الفجر للتوزيع 2008 ، ص: 28

<sup>3</sup>روبرت، أ، متيس - ديفيدلي: المرجع نفسه، ص29.

والمشكلة في توجه المنظمات هو الفشل في التمييز بين التخطيط ( planning ) وضع الاستراتيجية ( strategizing ) فالتخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الاكتشاف كما ان التخطيط انما هو للتقنين حيث ان الاستراتيجية هي قبل كل شيء بحث مستمر<sup>1</sup> فالاستراتيجية الاتصالية اذ هي عملية ابداعية عقلانية التحليل وهدسية التصور الانساني وهي ايضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى الى التحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة التوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة فعالية ، والقدرة على مواجهة تعديلات بيئة الاعمال المتغيرة من تقديرات وفرص و منافسة ومخاطر افراد مختلفة وبغية تحقيق مستقبل افضل انطلاقا من نقطة ارتكاز اساسية في الحاضر هذا وقد اصح التكامل الاستراتيجي في توجهات الادارة تعتبر شرطا ضروريا للكفاءة او الفعالية ، وتعويضا عن حالات التشقق او التنافر او عدم التنسيق بين السياسات والقرارات وسوف يتوقف نجاح المنظمة بضرورة الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية واضحة ومتكاملة من اجل التعامل مع عناصر ومتغيرات البيئة المعقدة .

اتضح من خلال التعاريف الذي تعرضت لمفهوم الاستراتيجية الاتصالية انه اتحدت فيه الكثير من المفاهيم الاخرى فالعلاقات العامة والادارة والتخطيط مما يوحي باتساع مجالات الاستفادة و الافادة منه في هذه الحقول وحتى يتمنى الحكم في اي مفهوم لنبغي الباحث ان مكوناته او اركانه فا بالنسبة الى مفهوم الاستراتيجية الاتصالية يتضح ان المصطلح يتكون من الاتصال ليشعرك مع الادارة فيها يسمى الاتصال التنظيمي ومن ثمة بطبع الاستراتيجية او التخطيط الطويل المدى .

### عناصر الاستراتيجية الاتصالية:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الاداري الاعلى ، وجمع مستويات الادارة يجب ان تشارك فيها لكي تعمل الاستراتيجية بنجاح ، فهي عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكد بقاء المنظمة والعمل على تنسيقها وتطويرها في المدى البعيد ، و الاستراتيجية الاتصالية لا تختص بالدول او بعض الشركات الصغيرة او الكبيرة بل يدخل عنصر أساس في اي عمل او الوصول الى

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 18.

الاهداف الكبرى ، الا ان هذه الاستراتيجية الاتصالية لدولة ما هو عملية طويلة ومعقدة مقارنة بالتخطيط و المنظمة ويمكن تحصيل مراحل هذه الاستراتيجيات في ست مراحل هي<sup>1</sup> :

### 1 - ضبط سياسة المنظمة واهدافها :

اول شيء ينبغي معرفته هو اهداف المنظمة وان تكون اهدافها طموحية واقعية ومتعددة كما يجب ان ترتبط بأولويات البرنامج الاتصالي للمنظمة واي اهداف ناقصة او مبهمة ستعيق الحصول على فهم عقلائي للتغيير فالاستراتيجية الاتصالية هي آلية تستعمل من طرف ادارة المنظمة وتحتاج عملية وضع الاستراتيجية الاتصالية الى جمع قدر كافي من المعلومات حول سياسة المنظمة واستراتيجيتها والبيئة المحيطة بها ، كالقائم بصيغة الاستراتيجية لا بد ان يحاط علما سياسية المنظمة في سبيل تحقيق التطور الاستراتيجي

تساهم نشاطاته التخطيطية في تحقيق اهداف المنظمة<sup>2</sup> والادارة العليا للمنظمة هي ما يملي بهذه الرؤية والمعلومات للمخطط ، ولهذا لبد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات داخلية كماكلياتالتأطير ومحدودية الموارد ، كما انه قد تكون تحديات خارجية كالبيئة الثقافية للجمهور المستهدف والجو السياسي بمعنى ان الخطة يجب تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات وتصفيا في حسابات وضع الخطة مثل بحثها عن الفرص المتاحة للعمل على ارساء اهدافها

### 2 - تحليل اتصالات المنظمة :

حتى يتسنى الاتصال بفاعلية وبخاصة حتى يتسنى استثمار الموارد المتاحة لا جدوى من الحديث والتمني لأن يصغى او سيتجابه للرسائل الاتصالية دون تحديد دقيق للجمهور المستهدف الذي ينبغي الوصول اليه ، وليس هذا فحسب بل حسب فهمهم واستطلاعهم عن كيفية تقديم الخدمة لهم وماذا يحركهم لاتخاذ السلوك المرغوب من قادة آرائهم الذين يعتبرون من اهم ركائز استراتيجية التأثير من الاخرين احينا بصفة القادة

<sup>1</sup> -ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد مرسي . الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية مصر : جامعة المنوفية : كلية التجارة ، الدار الجامعية ، 2002-2003 ص 43.

<sup>2</sup> روبرت، أ، متيس- ديفيدلي: مرجع سابق، ص36

مما يشق الجمهور فيهم اقوى من حشد من الوسائل الجماهيرية الكبرى كالصحف والتلفزيون وعلى العموم ينبغي تفادي التوجيه الى الجمهور على انهم الحشد العام في الاستراتيجيات الناجحة اذا هناك تكتيكيات معينة للوصول اليهم واستعمالهم كالنقلين للمعلومة الى غيرهم ، ولهذا يتضح ان الجمهور ليس نهاية العملية الاتصالية بل بداية رسائل اخرى يشيعها الجمهور بين افراده وفئاته وبهذا يتضح ان استقصاء الجمهور المستهدف عملية شاملة تتضمن مع جمهور واستعمال ادوات معقدة لجمع المعلومات

واحيانا قد تكون هذه المعلومات متوفرة لدى بعض الهيئات التي تعمل في نفس المجال كالمنظمات الدولية وابحاث السوق المتعلقة بالجمهور المستهدف .

### 3 - صياغة الاهداف الاستراتيجية الاتصال :

بعد ان تم فهم طبيعة الجمهور المستهدف تتضح الفكرة التي ينبغي اقتناعه بها لتحقيق اهداف المنظمة ، لكن يحتاج هنا الى طرق عديدة للإقناع بتلك الفكرة الى جمهور مختلف ، فهناك اشكال وقواعد عديدة تتناسب عرض الفكرة الواحدة كالأخبار و النداءات التي قد تحقق المقصد الرئيسي للهدف الاتصالي الذي رسمته المنظمة ، وقد تبين انه من خلال الفاعلية الاتصالية ان لا تقدم رسائل كثيرة بإطناب حيث ان تقديم رسالة بسيطة موجزة وواضحة كفيلة بأن تخطف الانتباه هذه الرسالة ليس عليها ان تغرق في التفاصيل بقدر ما تحرك عاطفة الناس لأن يستجولوا الحقيقة في الموضوع بأنفسهم فتجعلهم يتساءلون :

- ما هو البديل ؟ ما الجديد ؟
- ما المشكلة في الأمم وما مثار الجدل ؟
- ما هي المصلحة المشتركة في القضية ؟

بعد هذا يصبح من الضروري وضع النقاط على الحروف كما يقال لكن بحجج منطقية واضحة واسلوب اقناعي مناسب عبر فتح مجموعات النقاش المركزة مع افراد الجمهور وسرد تفاصيل الموضوع الرئيسي لهذه الحملة واستعمال وسائل الاعلامية الاخرى لهذا الغرض .

## 4 - تخطيط الاهداف العملية للاتصال :

تحتاج تنفيذ الخطة الاتصالية الى وسائط اتصالية وفعاليات تنقل الرسالة الى الجمهور المستهدف حيث سيظهر القائم بالاتصال للاختيار ، فيمكنه توظيف جهاز العلاقات العملية لهذا الغرض.

## ثانيا: خصائص الاستراتيجية الاتصالية

الاستراتيجية الاتصالية هي ممارسة استراتيجية أكثر منه وسيلة لتخطيط فعال والفرق واضح بين التخطيط قبل التطبيق والتخطيط حال الممارسة ، وهذه هي من اهم خصائصها التي تميزها عن التخطيط الاستراتيجي المحسن وهي العمل في بيئة متغيرة لتعديد الهدف حسب الأولوية وتحديد الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار أنجع الوسائل الاتصالية ولتدليل صعوبة العمل على هذه البيئة المتغيرة فإن الاستراتيجية الاتصالية بحاجة الى ما يسمى قائمة التدقيق والفحص لإمكاناتها وتحديد مواطن ضعفها فيها يخص علاقتها بالمحيط الخارجي وبوسائل الاتصال المتاحة لها بأنواع الشركاء القادرين على دعمها.... الخ.

ومن خصائص الاستراتيجية الاتصالية ايضا اعتمادها على صياغة المصادقية دائمة لها بفعل عملها على تطور خطاب راق مع جهودها ليلم المواعدة أراء وصدى الواقع ويلتمس مواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويقه ، ومن ثم تسعى لتفادي اي عارض لمس مصداقيتها ويشكل تحديا امام وصول رسالتها الى الجمهور المستهدف كما أرادها المرسل وقد يكزن المصدر في سوء تفكيك الرسالة راجعا الى الاسلوب الذي يحتاج لتطوير او يسبب تعقد الوسيلة التي تحمل هذه الرسالة لدى كان من اهم وسائل الدعم التي تحتاجه الاستراتيجية الاتصالية في مجال التسويق الاجتماعي نحو الاتصال الشخصي عبر قادة الرأي والفعاليات المجتمعية المدني الذي يساهمون في تفكيك وتفسير موضوع الحملة التي رسمها الصانع قرار<sup>1</sup>. ومن خصائصها ايضا اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر الحافة وسائل الاتصال المتاحة ، حيث ان ما اضاف الاستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الاجتماعي والمداومات التي اصبحت من اكبر منافسي وسائل الاتصال الحديث في قدرتها على الوصول الى جماهير أكثر تحديدا بفعل فكرتها القائمة على تدوين خصوصيات المستخدمين وتفضيلاتهم في كافة شؤون حياتهم اضافة الى قدرتها على تحقيق قدرا كبيرا من التفاعلية

<sup>1</sup>روبرت، أ، متيس- ديفيدلي: مرجع سابق، ص92

الاتصالية التي تفتقدها وسائل الاعلام التقليدية الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسات اختيار حيوي لها ، ومن غير المفيد القيام بالتواصل مرة واحدة، شهرا او سنة فقط ،حيث ان الاستراتيجية ترتبط والاستمرارية والتكرار على الدوام لأجل الحصول على نتائج حقيقية<sup>1</sup>، فالاستراتيجية تهدف الى اقامة علاقة لا تنفصم بين العلامة التجارية والجمهور المستهدف واستعمال وسائل الاعلام الجماهيري و المطبوعات وحتى الانترنت وسيتساءل عن أفضليتها وأكثرها استراتيجيا وقد يحتاج المخطط لمعرفة قيمة الانفاق لكل وسيلة ليوازن احتياجاته وبشكل مزيجاً من الوسائل الاقتصادية مع جمهور ليتمكن من تقييم العملية الاتصالية بانتقائية لوسائل اتصالية تمكنه من معرفة رجع الصدى و لا يكتفي بوسائل الاعلام الصماء.

### 5 - تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية للاتصال :

تتضمن الاستراتيجية الاتصالية اهداف مرحلية متوسطة وبعيدة المدى لها اجالها المحددة لإنجاز ومن الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده والا فقدت الاستراتيجية صفتها تحدد المدة والموارد اللازمة لكل لوحده والا فقدت الاستراتيجية

صفتها من الفعالية وهذا لا ينبغي عنها صفة المرونة كما يعتقد، فالوقت الاضائي محسوب وعند تنفيذ الاستراتيجية يراعي توكيل عنها صفة المرونة كما يعتقد، فالوقت الاضائي محسوب في الآجال المسابقا، ومن الافضل دائما البداية بالأهداف البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف<sup>2</sup> وعند تنفيذ الاستراتيجية يراعي توكيل المؤسسات وتنظيم الادوار داخل النطاق المنظمة فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي الى التحكم السلس في مسار الاستراتيجية ككل يحتاج الى دعم الادارة العليا المخططة.

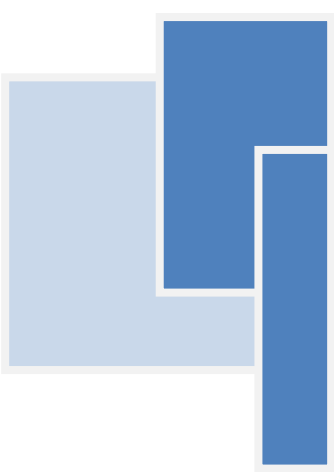
### 6 - القيم والتقييم :

هناك اعتقاد بأن الاستراتيجية رهان ومقامرة لا يمكن قيادتها ، وهذا منطوق خاطئ لأن الاستراتيجية مزودة ضمانا بآليات للتقييم يمكنها من تقليص الاخطاء وتفادي التوجه الى الوجهة الخاطئة وهذه بعض اشكال التقييم :

<sup>1</sup>أوليفيا كروزي، سيلفي جليبارت، مخطط التواصل، فريق الترجمة بدار المتوسطية للنشر، تونس ط1، 2011، ص195

<sup>2</sup>عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام الإشكاليات التخطيط والممارسة، دار جريب، الأردن، ط1، 2010، ص55.

- قياس الانتباه للرسالة قبل وبعد التعرض لها من قبل الجمهور المستهدف
- ترجمة نتيجة القياس أثناء التنفيذ الى نشاط ( فعل ) للتصحيح او الدعم
- رجوع الصدى عن مختلف الفعاليات المنجزة
- تعقب حجم وطبيعة التغطية الاعلامية جغرافيا وادراكيا من قبل الجمهور المستهدف
- حجم الدعم المجتمعي والمادي لذي تلقاه الحملة في سبيل نجاحها .



الفصل الثالث

الاتصال الإداري



## الفصل الثالث: الاتصال الاداري

### المبحث الاول : الاتصال الاداري .

#### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الاداري :

##### أ / مفهوم الاتصال الاداري :

يقصد بالاتصال الاداري تلك الوسائل التي تستخدمها الادارة ، او المديرين او الافراد العاملين ، لتوفير المعلومات لباقي الاطراف الاخرة ، وهي وسائل تخدم الإغراض والاهداف الادارية بصفة أساسية كما انها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة .

وورد في تعاريف الاتصال الاداري بأنه<sup>1</sup>:

" عملها يتم عن طريق اتحال المعلومات من اي نوع من اي عضو في الهيكل التنظيمي اي عضو آخر يقصد احداث تغير " .

" نقل المعلومات والافكار بصفة متميزة بين الافراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الادارة العليا ، وبين الموظفين و الحرفيين ، اي هي شبكة تربط كل اعضاء التنظيم " .

" ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتمثل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومها من خلال قنوات معينة في التنظيم " .

" تدفق المعلومات والتوجهات والقرارات من جهة الادارة اي المؤسسين وتلقى البيانات والمعلومات مفهم في صورة تقارير او من اقتراحات او غيرها بهدف اتخاذ قرار معين

" الربط بين مختلف الاجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الافراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الاهداف المطلوبة "

ومن التعاون السابقة يظهر ان الباحثين يؤكدون على اعتبار عملية الاتصال الاداري عبارة عن عملية يتم بوساطاتها نقل الرسالة من شخص الى اخر ، وبهذا تعتبر عملية نقل الرسالة بمثابة جوهر الاتصال ، بينما يضيف باحثون آخرون ضرورة وضوح الرسالة وفهمها من قبل المستقبل

<sup>1</sup>فرج شعبان. الاتصالات الإدارية. ط 1 الأردن: عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009 ص 137

ويلجأ فريق آخر من الإداريين الباحثين اي تأكيد على ضرورة ان تؤثر الرسالة على المستقبل بحيث تمكنه من اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

ويعتبر الاتصال العنصر الاكثر اهمية وفعالية في عملية الادارة ، وقد فشلت الكثير من العمليات بسبب الاتصالات الضعيفة ، وسوء فهم الرسائل والتعليمات الهامة وتعتبر الاتصالات كذلك اجر المكونات الاساسية لوظيفة المديرين اي منظمة من المنظمات ، حيث يقضون معظمهم وقتهم في الاتصال بأخرين ، ويشمل الاتصال احد العناصر الهامة في كفاءة وفعالية المدير في المنظمة.<sup>2</sup>

ومن خلال المفاهيم المتعددة الاتصال الإداري بينه وانها العملية التي تهدف الى ايصال المعلومات والقرارات الهامة لجميع المستقبلين من افراد الادارة او المنظمة ، وذلك بمتابعة هذه القرارات او التعليمات الى غاية وصولها اي متبعتها ، مستعينة بكل الوسائل الاتصالية وسائل شفوية او كتابية او الكترونية ، فعملية الاتصال الإداري عملية معقدة تتجاوز ارسال الرسائل والبيانات و المعلومات ، بل تهتم بتحقيق الفاعلية من الاتصال وذلك بدراسة الاثر الرجعي ، الذي بدوره لن يتحقق الا ان كانت هناك تأكيدات من الإدارة المعينة بالاتصال بأن الرسالة قد سلمت الى افراد الادارة ، وانهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة.<sup>3</sup>

ويتضمن مفهوم الاتصال الإداري في الواقع افكار اساسية يجب الرسالة اليها وهي:<sup>4</sup>

- ان هناك عدة اطراف لعملية الاتصال او الطرفين على الاقل ، يريد اخرهما المرسل ان يشارك الاخر المستقبل في فكرة معينة.
- ان ذلك يتم عن طريق اسلوب معين او فعل معين سواء كان الفعل لفظي او غير لفظي و سواء كان شفويا او كتابيا .
- ان لهذا الفعل الاتصال هدف ، لا يتم الاتصال بدون تحقيق ، هو ايجاد حلة مشتركة من المعرفة ، ويقدم ما ينجح المرسل بالوصول الى الهدف الحالة ، بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حددت اهدافها .

<sup>1</sup>ابوحنية قوي .الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ص 31

<sup>2</sup>منال طلعت محمود . أساسيات في علم الإدارة. مصر : الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ص 164

<sup>3</sup>ابوحنية قوي .مرجع سابق.ص33

<sup>4</sup>فرج شعبان .مرجع سابق.ص 138

## المطلب الثاني: اهمية الاتصال الاداري:

تكمن اهمية الاتصال الاداري في المنظمة من خلال تبادل المعلومات و الآراء والافكار والمشاعر والمقترحات، والخطط والسياسات وغيرها ما بين اجزاء المنظمات، وبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير القيام بمهام التخطيط و التنظيم والتوعية والرقابة واصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، وبدون الاتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين اعمال الوحدات والافراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون بينهم وهي ما يؤدي حتما الانهيار للمنظمة.

فأي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة واهداف الافراد والجماعات وهناك علاقة مباشرة بين الاتصال من ناحية وبين الرضا الوظيفي ، والادارة والابداع والالتزام الوظيفي.<sup>1</sup>

وتعتبر عملية الاتصال الاداري ضرورة استمرار العملية الادارية وذلك لأنها تحيط جميع افراد و الجماعات في المنظمة بالمعلومات الاساسية للتأثير في سلوكهم ، او التغيير في السلوك او توجيهه وجهة معينة باستخدام الاتصال استخدمها صحيحا يؤدي الى نمو المنظمة و استمرارها ، وتحقيق علاقة قوية بين افراد المنظمة في طريق الفهم السليم والادراك الاهداف المنظمة ، ومن خلال ذلك يحدد افراد المنظمة وتقل عمليات الصدام و التناقض ، بالاتصال في الادارة بالإضافة الى كونه عملية ادارية ، هو ايضا عملية اجتماعية يمكن من خلالها للفرد ان يحقق اهداف ، من خلال تحققة اهداف المنظمة.<sup>2</sup>

فقليل ما يتصور المرء وجود منظمة ما بدون اتصالات فهو كمثل اهم التدقيق بالحياة والتي يسري في عروق المنظمة او الادارة و كيانها ، مهما امتلكت المنظمة من الموارد المالية والمادية والبشرية فإنها تبقى قاصرة في تحقيق الاستثمار الامثل لتلك المجموعات دون توفر الاتصالات ، ويمكن القول بشكل عام ان الاتصالات بأي صورة كانت رسمة او غير رسمة وهي على درجة عالية من الاهمية في المنظمة ، وقد اثبتت الدراسات والابحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب من نشاط المنظمة .<sup>3</sup>

1- حسين حري، مبادئ الإدارة الحديثة، دار ومكتبة الحامد ط 2 ، عمان، 2009، ص 273.

2- هادينهر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتاب الحديث ، الأردن، 2009، ص 218.

3- خضير كاظم حمو، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان، 2010، ص 36.

ويعتبر الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ومن خلاله يتم انجاز الاعمال وخلق التنسيق بين اجزاء واقسام المنظمة ببعضها البعض وكذلك التنسيق بين الاعمال الافراد مما يترتب عليه ان تصبح الاعمال مملكة لبعضها البعض ، ويأثر هذا على دور العاملين من حيث الكفاءة وعلى مردودية المنظمة كليا ، ويتالي الاتصال كعامل رئيسي في تحسين الاداء وتبادل الافكار بين الرئيس والمرؤوسين او المدير وعمال الادارة كما يخلق نقلها بين افراد المنظمة حيث تتضح كل الامور ولا يسود الغموض بين افراد المنظمة ويؤدي الى تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة فضرورة العمل و اتفاهه يأتي عن طريق العان الاتصال وجودته فالاتصال كونه عنصر يقوم على التوعية فإنه من ابرز واهم العوامل اللازمة للتخطيط والتنظيم والرقابة وكل ما يتعلق باتخاذ القرار فالاتصال بالنسبة للنشاط الاداري كحكومة اهم في الحسم فلا عجب ان يطلق علماء الادارة على الاتصال على انه قلب الادارة وان كفاءة الفائدة الاداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال.<sup>1</sup>

ويمكن ايجاز الاهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة كما يلي :

الاتصالات نشاط اداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة ، حيث انها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والافكار عبر القنوات الرسمية ، لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق اهمها :

● تعد الاتصالات بين الافراد ضرورة اساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة

- الاتصالات وسيلة اساسية لإنجاز الاعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة
- الاتصالات وسيلة هادفة كضمان التفاعل التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة

<sup>1</sup> - هادينهر، أحمد الخطى. مرجع سابق.ص 220

- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه ، كما يستطيع التعرف ايضا على مدى تقبلهم الادارية وافكاره ووضع عمله داخل المنظمة ، فالالاتصال يمثل وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات و الاحصاءات وملفاهيم عبر القنوات المختلفة ، مما يساهم بشكل او بأخر في اتخاذ القرارات وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها

### المبحث الثاني : أهداف و وسائل الاتصال

#### المطلب الأول: أهداف الاتصال الإداري.<sup>1</sup>

- ❖ تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع الموظفين
- ❖ تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي
- ❖ تصحيح اى معلومات خاطئة او مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرزة
- ❖ اعداد الموظفين لاي تغير في الأساليب او البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما
- ❖ تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج او بيئة العمل و اخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا
- ❖ تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة
- ❖ تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم

#### مهام الاتصال<sup>2</sup>

#### المهمة الاعلامية

<sup>1</sup> د.منال محمود طلعت ، مرجع سبق ذكره . ص 169 .  
<sup>2</sup> سعيد عامر يسين : مرجع سبق ذكره ، ص 49،48،50.

و تظهر المهام الاعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب و يعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال و على المستوى التنفيذى نجد ان العاملين بحاجة الى الكثير من المعلومات المرتبطة بالاداء الوظيفى و على قدرة تدفق المعلومات المرتبطة باداء معين نجد ان نوعية الاداء تتاثر بحاجة الى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المنظمة و التغيرات المستمرة و يتم ذلك من خلال المهمة الاعلامية للاتصال قد توجد معلومات اخرى ليس لها علاقة بالمنظمة او الاداء الوظيفى الا ان العاملين يحرصون على الاستخبار و العلم بما يجرى حولهم و يساعد الاتصال فى اداء هذه المهام الاعلامية التى تمثل ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمة و العاملين بها لتحقيق الهدف المشور

### المهمة الانضباطية للاتصالات

يعتمد سير العمل بالمنظمة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة و بالتالى يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية التى توضح الأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه

وما يجب تجنبه ولن يتم كل هذا الا بمزاولة عملية الاتصال وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال ابعادها من منطلقين اما المنطلق الاول فيرتبط بتحكم ،فيرتبط بتحكم الادارة فى نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة وياتى المنطلق الثانى من كون اقتصار المعلومات و الرسائل و المعنى الصادرة عن الادارة على ما يتعلق بالعمل و ظروفه

### المهمة الاقناعية للاتصالات

أحياناً لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء و يرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاولة عملية الاتصال وتظهر أبعاد المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد وخلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة

أن العمل القائم عن الاقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر بصرف النظر عن ما يحول بخاطر الموظف و قد أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الاقتناع في الأداء الوظيفي

المهمة التكاملية للاتصالات.

و تنبع إبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي و الجماعي وتساعد المهمة التكاملية في سيادة روح الوحدة بالنسبة للمنظمة مما يستلزم توفير وسيلة و يسنطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء الى مجموعة ما بالمنظمة ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمنظمة دون مزاولة لعملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورته

المهام الإقناعية في الاتصال ذو الطريقتين حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الاقتناع بشيء معين ومما لا شك فيه .

## تصنيفات الاتصال<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. جميل أحمد توفيق : إدارة أعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية الإسكندرية، ص

لإغراض تتعلق بالمزيد من الدراسة و المناقشة يمكن تصنيف الاتصال الى عدد الشائعة الاخرى و في هذا المجال سنقوم بملاحظة أربعة تصنيفات إضافية و هي :

### الاتصال إلى الأسفل

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى ادنى المستويات الإدارية في المنشأة و يعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي على القواعد و الأوامر و التعليمات و التوجيه مثل أي نوع آخر من الاتصال هو أداة لنقل المعنى بين شخصين او أكثر و الغرض من التوجيه هو خدمة حاجات مستخدمه النهائي اى الشخص الذى يستلمه حيث يقوم بإرشاده و مساعدته لتحسين عمله ومن المهم جدا ان يستند مسؤولية إعداد التوجيهات في المناطق او المجالات المهنية الى العناصر الإدارية المسؤولة فعلا عن وظائف هذه المنطقة من العمل اما الأوامر فتبقى من أدوات الاتصال الى الأسفل التعليمات و هى نوع من الاوامر تكون عادة مكتوبة وتقدم المعلومات او المعرفة المتعلقة بالطريقة التي يوصى بها عند أداء نوع معين من المهام و تؤكد التعليمات على ناحية كيفية الأداء للعمل و من ثم فان استخدامها يضمن التنفيذ الصحيح و المنظم للعمل و تعطى التعليمات كل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تنفيذ المهمة المعينة و لذا فان الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل مستمر و موحد عند تنفيذ العمل في كل المستويات الإدارية و بالرغم من أنها أكثر انتشارا في مستوى العمل التشغيلي.

### الاتصال الى الاعلى

هناك العديد من انواع الاتصال الى الاعلى ولكن مناقشتها ستقتصر هنا على التقارير وهى نوع هام للاتصال في كل منشأة ويكون من الصعب ادارة المنشأة بدونها و يمكن التفكير في التقرير كمعلومات قائمة على اساس الحقائق و موجهة لاشخاص معينين لغرض محدد و تستخدم التقارير للاتصال بالمديرين و بغير المديرين و بالعملاء و تكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية او تشغيلية ويجب

ان يسبق التقارير الفعالة تفكيراً واضحاً و تخطيطاً دقيقاً و ان كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة و بالتفصيل يعتبر امر مفيد للغاية و اذا لم

يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته و معلوماته فان لن يتمكن من تكوينها على شكل كامل و ذى معنى هذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها و تتبعها الاتصال الشفهي تعتبر الخطبة من اقدم الادوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ اعمالهم و الاتصال الشفهي يوفر الوقت و يسمح بالاتصال الشخصي و يخلق روح الصداقة و التعاون و يشجع الاسئلة و الاجابات و يجب على المدير ان ينمي قدرته على الكلام بفعالية ولا يمكنه تحقيق ذلك الا بالعمل الجاد مع ضرورة الممارسة الفعلية للكلام و الخطابة و في حالة المؤتمرات و غيرها من الاجتماعات المشابهة فان المشاركة الجماعية تعبر على جانب كبير

من الهمية كما ينبغي ان يشجع الاجتماع على تبادل الاراء بين الجماعة و تعتبر الاعداد الدقيقة لهذه الاجتماعات من الامور الضرورية حتى يمكن تغطية موضوعات و مجالات محددة و من المفيد اعلام المشتركين في المؤتمر قبل انعقاده بفترة كافية بالموضوعات التي ستتناولها المناقشة مع نصحتهم بخصوصها و مثل هذا الاجراء يمنح الاعضاء الفرصة للتفكير الجاد في هذه الموضوعات من ثم تزداد اسهاماتهم الاتصال الكتابي، يمكن تحسين معظم العمل الاداري عن طريق تحسين الاتصال الكتابي و يعتمد الكثير من الموظفين على الكلمات المكتوبة لغرض معرفة كيفية انجاز اعمالهم يضاف الى ذلك ان التقارير و التعليمات و المذكرات المكتوبة و النشرات المطبوعة و غيرها تعتبر من الامور الحيوية للقيام بالعمل الإداري و الاتصال الكتابي هو الذي يجعل من استطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد هذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل و و يمكن شرح المعلومات و البيانات بعدة طرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل ان استدع الامر ذلك و مثال ذلك التقرير المالي الذي ينطوي على العديد من التفاصيل و الارقام فالموضوعات التي تنطوي على الكثير من الارقام و على بيانات تفصيلية لا يمكن ايصالها بفعالية الا عن طريق الكتابة و ينبغي ان يتوفر في الاتصال

الكتابي بعض الاعتبارات الاساسية حتى يكون فعال فالكتابة يجب ان تكون كاملة بحيث يتم تقديم كل المعلومات الضرورية ام الاعتبار الثاني فهو الوضوح و لا خلاف ان الاتصال غير واضح يصبح لا قيمة له لانه سينقل المعلومات غير مفهومة و من ثم فمنالضرورى الابتعاد كلياً عن العبارات المحيرة او المضللة والتي تسبب سوء الفهم و هناك ثالث الاعتبار و هو الإيجاز اذ لا معنى اطلاقاً لاستخدام يجب ان يكون اتصال كتابي صحيح اذا اريد ان يكون ذو قيمة و اهمية عشر كلمات اذا كانت ثلاث كلمات تكفي يضاف الى ذلك ان الإيجاز يسبغ على الكلمات المكتوبة دقة ناجمة عن التركيز على المهم فقط و أخيراً فانه يجب أن يكون الاتصال كتابي صحيحاً إذا أراد أن يكون ذو أهمية وقيمة

### المطلب الثاني: وسائل الاتصال الاداري

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل اهمها : طبيعة الرسالة ، الهدف المقصود منها ، نوع الجمهور المستهدف ، مدى قرب الجمهور ، الفترة الزمنية في نشر الرسالة ، رغبات الشخص المرسل وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال .<sup>1</sup>

وهناك عدة وسائل للاتصال الاداري منها الشفوي ، الكتابي ، ووسائل اخرى كوسائل الاتصال التصويرية والتصريفية ، وسنتطرق الى اهمها بإيجاز :

#### - وسائل الاتصال الشفوي :

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة ، المشتملة على الكلمات او جمل او عبارات دالة على معنى مفيد ، وتتكون منه الفكرة او الموضوع الذي يريد المدير نقله للموظفين مثلاً ، وتلجأ المنظمات الى هذا النوع من الاتصال لسرعته ، ويعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل .<sup>2</sup>

ووسائل الاتصال الشفوي يمكن ان تكون مباشرة بدون استخدام واسطة ، او غير مباشرة باستخدام واسطة ، وسنبداً اولاً بقنوات الاتصال الشفهي المباشر ومنها :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد . مرجع سابق. ص 171.

<sup>2</sup>- فرج شعبان ، مرجع سابق، ص 167.

- **التعليمات و الاوامر :** تعمل عملية الاتصال في بعض المنظمات عن طريق اصدار التعليمات والتوجيهات ، في صورة اوامر تصدر من الرئيس الى المرؤوسين لأداء عمل معين.
  - **الاستشارة :** فأى عمل في المنظمة لا ينجو من المشكلات او المعوقات التي تؤثر بدورها على سبيل العمل ونتائجه ، وقد تختلف هذه المشكلات ، مما يتطلب المنظمات اللجوء و الاستعانة ببعض الخبراء والأخصائيين في حل هذه المشكلات ، وتكون الاستشارة هنا وسيلة من هذه الوسائل .
  - **المقابلات:** تعتبر المقابلة احدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر ، وتعني المقابلة هنا المقابلة الرسمية غير المقابلات الاخرى الاجتماعية او الانسانية ، وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجه لوجه ، وتختلف المقابلات حسب الهدف منها .
- ومن اهم انواع المقابلات الشائع استخدامها:

مقابلة اعلامية .

مقابلة التوظيف .

مقابلة التدريب .

مقابلة الاستشارات

مقابلة التقييم .

مقابلة العلاقات العامة .

مقابلة النقل و الترقية .

مقابلة الاجراءات التأديبية .

- **الاجتماعات و المؤتمرات:** حيث تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات احدى وسائل الاتصال الشفهي الرسمي ، اذا يتلقى الموظفون في مواعيد محددة لتبادل الافكار و الآراء و المعلومات ، ويتم

<sup>1</sup> - سعيد ياسين عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، د س، ص 67.

هذا اللقاء حسب اجندة المنظمة ، فإن الاجتماع سنويا لمناقشة انجازات المنظمة وتحدياتها وكذلك اهدافها وتطلعاتها بخصوص المرحلة القادمة ، وفي الغالب يترأس هذا الاجتماع و المؤتمر شخص يمثل الهيئة العليا في المنظمة .

● **اللجان :** و اللجان كذلك احدى صور وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر ، مثل الاجتماعات و المؤتمرات ، الا انها تختلف من حيث العدد والمهام باختلاف الغرض و المسؤولية المسندة ، وقد تكون اللجان دائما او ظرفية ، حيث تنتهي مهمتها بتحقيق الهدف الذي تسعى اليه .

● **الندوات :** وتمثل الندوات كذلك احدى وسائل الاتصال الرسمي المباشر ، فقد يجتمع العمال و الرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يشكل صعوبة في معالجته على المستوى الفردي ، حيث تطرح الاسئلة في الندوة بطريقة ما حسب طريقة التنظيم المعتمدة في المنظمة ، ويتم الاجابة عنها في شكل مناقشة حرة وتنتهي غالبا بتوصيات.

● **البرامج التدريبية :** والتدريب هنا يأتي لزيادة قدرات الموارد البشرية ، مما يعود بالنفع على المتدرب و المنظمة ، وتستخدم البرامج التدريبية كوسيلة اتصال .

● **الخطاب والتقديم :** فقد تستوجب الظروف داخل المنظمة الى الخطاب او تقديم مثلا لشرح فكرة ما او لعرض التقارير ، وكذلك من اجل الاقناع ، فهذه الاغراض تأتي لحث العاملين على اتباع سلوك معين او نقل التعليمات او التعريف بأخر التطورات بالنسبة لموضوع ما .

#### - وسائل الاتصال الشفهي غير المباشر

وتأتي وسائل الاتصال الشفهي غير المباشر في الدرجة الثانية من حيث السهولة في الاتصال ، ومما

يلبي بعض الوسائل الاتصال الشفهي غير المباشر : <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فرج شعبان، مرجع سابق.ص 167.

● التلفزيون: فلكل يعرف اهمية التلفزيون في الحياة اليومية في كل المجالات العائلية و الاجتماعية ، وكذلك للتلفزيون دور في مجال الاعمال ، فهو وسيلة اتصال شفوية غير مباشرة غير مباشرة بين الموظفين .

● نظم الاذاعة الداخلية والمخاطبة: ويوجد هذا النوع في الدول المتقدمة والشركات الكبيرة ، وهذا النوع هو على شكل شبكة داخل المؤسسة او المنظمة ويتم من خلاله نقل التعليمات و الاوامر الى العاملين .

#### - وسائل الاتصال الكتابي :

فالاتصال الكتابي هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الافكار والمعلومات اما باستخدام الكلمات او الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة، ويتم الاتصال الكتابي بين المرسل او المرسل اليه ، او عبر الفاكس والبرقيات ، او عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت ، او رسالة قصيرة عبر الهاتف الجوال ، وهذا الاسلوب يعتبر من متطلبات الامور في المنظمات كبيرة الحجم ، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية .<sup>1</sup>

ويستخدم الاتصال المكتوب في الامور التالية :<sup>2</sup>

الموضوعات التي تحتاج الى توثيق البيانات

العقود و الوثائق الرسمية

الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع اليها .

ويحقق الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها :

يقوم بالحفاظ على الكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع اليه عند الحاجة لتلك المعلومات المكتوبة .

اعتبار هذا الاسلوب من الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث الوقت والتكلفة والجهد .

<sup>1</sup>- محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup>- منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 170.

يعطي وقتا كافيا للمتصل للتفكير و الفهم .

وقد تشترك وسائل الاتصال المكتوبة مع وسائل الاتصال الشفوية في استخدام الكثير من الوسائل،

ومن وسائل الاتصال المكتوب ما يلي:<sup>1</sup>

- **التعليمات و الأوامر :** قد تكون التعليمات و الاوامر شفوية كما انها قد تكون مكتوبة كمرجع يرجع اليه في حالة المخالفة ، وذلك بالنسبة لكل المستويات الادارية ، و قد تكون التعليمات والاورام المكتوبة في صورة مذكرات داخلية والمطبوعات والنشرات .....
- **لوحة الاعلانات و النشرات :** تستخدم هذه اللوحات والتي توضع في زاوية نظر العاملين كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بأخبار او معلومات تتعلق بشؤون العاملين.
- **مجالات المنظمة :** ومن هذه المجالات المجالات التي تصدر عن القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة وهي الاكثر استخداما ، وجلات متخصصة تركز على اخبار المنظمة بالذات ، وجلات يومية تغطي موضوعات عامة عن مجلس ادارة المنظمة والاخبار اليومية الهامة .
- **الرسائل الخاصة :** وتأخذ الرسائل الخاصة كوسيلة للاتصال الرسمي المكتوب احد اتجاهين ، اما الاتجاه الرأسي الهابط ، او الاتجاه الرأسي الصاعد .
- **بيانات الأجور و المرتبات :** وهي الكشوف التي تبين أجر العاملين وتعطى في كل شهر او كل أسبوعين أو اسبوع ، حسب النظام المعمول به في المنظمة ، وتستغل بعض المؤسسات في هذه المناسبة لتتنقل الى العاملين بعض الرسائل والمعلومات في صورة بيان مكتوب على قطعة صغيرة من الورق .
- **الأدلة و الكتيبات :** وهو ما يقوم به اغلب او معظم المنظمات بإصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة وحقوق الموظف وواجباته .....
- **ارفف المعلومات ، والمتداولات باليد :** وتعتبر ارفف المعلومات احد وسائل الاتصال الرسمي المكتوب ، فكثيرا ما يوجب في معظم الشركات والمنظمات ارفف ملحقة بمكتب الاستعمالات او مكتب الاستقبال ، وتمتلى هذه الأرفف بالعديد من المطبوعات ، وتوجد داخل المنظمة أيضا متداولات باليد تعكس الكثير من المعلومات حول ما يدور بالمنظمة.

<sup>1</sup> - سعيد يسين عامر، مرجع سابق، ص ص 86-101.

- **التقارير السنوية:** وهي التقارير التي تصدر كل سنة من خلال التعرف على الانجازات في السنة ، وهي احدى وسائل الاتصال المكتوب .
- **مطبوعات النقابات:** وهي المطبوعات التي تصدرها نقابات العمال الموجودة في المنظمة .
- **نظم الاقتراحات و الشكاوي:** وهي وسيلة تقوم على رفع الشكاوي و الاقتراحات من اسفل التسلسل الوظيفي الى اعلاه ، ويتم ذلك عن طريق استلام الادارة العليا للأفكار و الاقتراحات ، ومن خلال صندوق خاص به .
- **حصر الاتجاهات:** وتتم عبر قيام المنظمة على مسح دوري للتعرف على استعدادات العاملين ، وذلك من خلال على الاسئلة معينة مرتبطة بالإدارة ، والمديرين و المشرفين .
- **التقارير:** تعتبر التقارير احد وسائل الاتصال الرسمي ، وقد تكون التقارير شفوية ، كما يمكنها ان تكون مكتوبة .

#### - وسائل الاتصال الاخرى :

- **وسائل الاتصال التصويرية:** ويجري هذا الاسلوب من اساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم ، من اجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها ، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة اهمها التلفزيون ، والفضائيات ، والانترنت ، والسينما ، والكاريكاتير ، والملصقات ، والافلام ، والمجلات ، والاعلانات .<sup>1</sup>
- **الاتصال التصرفي:** ويشمل الوسائل التي تنجم عن التصرفات و الافعال الادارية والشعورية و اللاشعورية ،<sup>2</sup> وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها ، وانما لغة غير لفظية مثل الاشارات كلغة الجسد وتعابير الوجه ، وابتسامة المدير الى للموظف وربته على ظهره ..... الخ<sup>3</sup>.

1- محمد أبوسمرة. ، مرجع سابق، ص 75.

2- سعيد ياسين عامر. مرجع سابق، ص 105.

3- فرج شعبان. مرجع سابق، ص 169.

وسائل الاتصال غير الرسمية : للاتصال غير الرسمي العديد من الوسائل ولكن أهمها الشائعات ، حيث تمثل الشائعات اسوأ وسائل الاتصال غير الرسمي ، نظرا لعدم استنادها على الحقائق ، وعدم الدقة في معظم المعلومات و البيانات المتداولة ، وان صدقت الشائعات في بعض الاحيان ، الا انها تخطأ في معظم الاحيان بسبب عدم توافر البيانات واعطاء الفرصة للقييل و القال .<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: معوقات الاتصال الإداري و طرق التحسين<sup>2</sup>

#### المطلب الأول : معوقات الاتصال الإداري

قد يعوق الاتصال ثلاث أنواع من العقبات و التي تصنف إلى "

العقبات المادية PHYSICAL

العقبات الشخصية PERSONNAL

عقبات لفظية SEMANTIC

#### العقبات المادية

هي مؤتمرات بيئية متعلقة بالمسافة ' الضوضاء المزعج و الأصم ' التداخل أي دخول متحدث آخر على خط التليفون مما يحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه.

#### العقبات الشخصية

هي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمة الصائب على الاشياء وحالته النفسية و العاطفية طباعه ' نزعتة و ما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد.

<sup>1</sup> - سعيد ياسين عامر .مرجع سابق.ص117.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق : إدارة أعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص23.

## العقبات التعبيرية

فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي يستخدم فيه فمثلا كلمة حار فقد يذكر الشخص بأنه يشعر بالحرارة و يعنى الدفيء ما فى حالة من يعمل فى مخبرة فانه يشعر بالحرارة من غيره و كذلك الحال من يلعب كرة السلة فانه بعد عدة قفزات سوف يشعر بالحرارة و عندما تقوم بفعل الشئ يمكن انتصف ذلك بان لم تصل الى مرحلة السخونة بمعنى ان ما تقوم به غير مرضى للان وقد تكون بعض الكلمات لها نفس المعنى و المفهوم فى لغة ما او ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى و لها معنى مختلف فى لغات و ثقافات اخرى فمثلا

عندما تتكلم عن مكان فحظ الاغذية من التلف فاننا نتكلم عن الثلاجة بينما فى لبنان تسمى بالبراد و هذا " و يعنى هذا ضرورة اختيار كلمات التى تؤدى الى المعنى القصود حسب اللغة و الثقافة و هناك عقبات اخرى.

المطلب الثاني : طرق تحسين أساليب الاتصال<sup>1</sup>:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

## نمط الاتصال الرأسي الهابط :

يجب على المديرين إمداد ويمدهم بالمعلومات اللازمة عند الحاجة كما يجب وضع خطة للاتصال حتى نضمن سياسات وإجراءات تمكن للعاملين من الحصول على الحاجة كما يجب خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل كي يسهل ذلك للإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين ويجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء كما يجب أيضا الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات كما يجب استخدام أحسن التقنيات وأدقها كوسيلة لتقييم عملية الاتصال .

<sup>1</sup> مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، الاتصال وأثره على العلاقات الإنسانية في المنظمة ، سنة 2002. ص 20-21 .

**نمط الاتصال الرأسي الصاعد :**

يفضل استخدام بعض الأوضاع لتحسين الاتصال الرأس الصاعد منها الأوضاع التي تستلزم المشرف المباشر أمام مستويات الإدارة العليا.

الأوضاع التي تسبب نزاعات بين وحدات العمل المختلفة .

الأوضاع التي تتطلب النصح عن طريق المشرف المباشر أو تتضمن توصيات بصدد إجراء تعبير ما ولزيادة فعالية الاتصال الرأسي الصاعد ، يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة ويجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد بالهابط

**نمط الاتصال الأفقي :**

وجب حسن الاستخدام المباشر بين المديرين المشاركين في عملية الاتصال مع اقامة دور اتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق وهذا على نفس المستوى التنظيمي كما يجب انشاء دور جديد تكاملي بالمنظمة لتسهيل عملية الاتصال وهذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة كما يستلزم الانتقال من الدور التفاعلي إلى الدور التكاملي إلى الدور الإداري والترابطي عندما تواجه المؤسسة تفضلا بين اختلافات رئيسية مع وجوب تشكيل فريق عمل بصفة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية



# الفصل الرابع

## مديرية التربية



الفصل الرابع : مديرية التربية

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مديرية التربية

المطلب الأول : تعريف مديرية التربية<sup>1</sup>

استحدثت مديرية التربية لولاية الأغواط العام 1974 ، وفي البداية اتخذت من ثانوية الغزالي مقرا لها ، قبل نقلها إلى متوسطة حسيبة بن بو علي بشارع الدكتور سعدان بجلي الصنوبر ، ثم إلى مركز التوجيه المدرسي والمهني حاليا ، ليستقر بها المطاف سنة 1989 ، بمقرها الحالي الموجود بجلي الواحات الشمالية ، وقد تعاقب على إدارتها منذ نشأتها إلى غاية الموسم الدراسي الحالي 2016/2015 ، أكثر من 18 مديرا من مختلف مناطق ومناحي الوطن.

المطلب الثاني : مهام وأهداف مديرية التربية :

في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص ، تتكفل بما يلي :

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية .
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية .
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية .
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي .
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم الوثائق والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه ، بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني لمديرية التربية بالأغواط / <http://www.delaghouat-dz/>

- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية ، بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.

- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع. **مصالح ومكاتب مديرية التربية**

**أ- مصلحة الدراسة والامتحانات**

تقوم بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ في كل الأطوار التعليمية ، عبر مختلف بلديات الولاية ، ومنجها أخرى ، تسهر على تطبيق المناهج المقررة ، وإعداد الخريطة التربوية ، لجميع المؤسسات التربوية ، وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك لتعليم توافقا والضوابط التقنية المعمول بها ، وتتكون المصلحة من أربعة مكاتب هي :

- مكتب التنظيم التربوي الطور 1 و 2

- مكتب التنظيم التربوي الطور الثانوي

- مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية

- مكتب النشاط الثقافي

**أهدافها :**

- العمل على تطبيق برنامج وزارة التربية الوطنية

- مواكبة إصلاحات المنظومة التربوية

- المساهمة في تحسين النتائج المدرسية

**ب- مصلحة البرمجة والمتابعة :**

مصلحة البرمجة والمتابعة مديرية التربية ، تسهر على وضع مخطط شامل للتخفيف من حدة مشاكل التمدرس على الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة انجازها وتجهيزها وتتكون من المكاتب المذكورة أدناه :

- مكتب متابعة المنشآت والتجهيز المدرسي

- مكتب الإحصاء والخريطة المدرسية

- مكتب تسيير المالية والوسائل العامة

- مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة

أهدافها :

- السهر على تحسين ظروف التمدرس وذلك بتجهيز المؤسسات
- تجديد التجهيزات القديمة
- مواصلة تجهيز مؤسسات التعليم الثانوي والمتوسط بمخابر الإعلام الآلي.

ج- مصلحة الموظفين والتفتيش:

هاته المصلحة من بين مصالح مديرية التربية ، وهي تسهر على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية وذلك باستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية وتسهر على السير الطبيعي للمؤسسات التربوية ، سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري ، كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين ، على اختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث التعيينات والتثبيتات والترقية وحركة التنقل ، والاستخلاف ، والعطل المرضية والتقاعد إلى غيرها من العمليات اليومية التي تخص الموظف ، وتضم عدد من المكاتب.

- مكتب هيئة التدريس
- مكتب التكوين والتفتيش
- مكتب الإداريين وأعوان الخدمة

أهدافها :

- إعداد مخطط التسيير السنوي في وقته لضمان السير العادي للمصلحة
- العمل على ضبط المناصب المالية الإدارية والتربوية
- تسوية وضعية المناصب المستحدثة والمناصب المحررة
- ضبط القائمة الاسمية للمستخدمين

د- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

مصلحة الأجور من المصالح المستحدثة مقارنة بالمصالح الأخرى ، تقوم على دفع رواتب ومستحقات مستخدمي قطاع التربية على مستوى الولاية ، ومن مهامها ضبط الوضعية العامة للمستخدمين وتسيير الملفات المالية بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين ، وتضم المكاتب التالية :

- مكتب تسيير نفقات الطور 1 و 2
- مكتب تسيير نفقات التعليم الثانوي

- مكتب تسيير نفقات الإداريين

أهدافها :

- ضبط وضعية الموظفين العاملين بالقطاع
- الإسراع في تسوية الوضعيات العالقة
- المحافظة على وتيرة العمل مع الخزينة في عملية دفع الأجور

مهام الأمين العام لمديرية التربية:

- يتولى الأمين العام تحت السلطة المباشرة لمديرية التربية تنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها ومن جهة أخرى
- يسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية
- يتابع تطبيق تعليمات مدير التربية وقراراته
- يتولى التسيير الإداري والمادي لمصالح مديرية التربية
- يعالج الملفات المعروضة على قرار مدير التربية
- يحضر جدول أعمال جلسات التنسيق المنعقدة في المديرية
- يعد الرزنامة الإدارية لمديرية التربية بالولاية ويسهر على تطبيقها ويقدم حصيلة الأنشطة المرتبطة بها
- يشرف على مصلحة البريد وخليية الاتصال
- يحمي في حدود صلاحيتها على المستندات والوثائق الإدارية
- ينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع يسهر على تطبيق قواعد النظافة والصحة والأمن واحترامها داخل مديرية التربية
- يقوم بربط الصلة مع جمعيات أولياء التلاميذ والحركة الجمعوية والنقابات التي تنشط في مجال التربية.
- يساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا التنزعية والوقاية من النزاعات الاجتماعية والمهنية وتسويتها .
- يمثل مدير التربية لدى المصالح الخارجية والهيئات والإدارات العمومية في الولاية

## المبحث الثاني : علاقة مديرية التربية بالجمهور الخارجي

### المطلب الأول : المصالح الخارجية لمديرية التربية :

هناك عدة مصالح خارجية تحت مديرية التربية ، تساهم بشكل أو بآخر في دعم وترقية الفعل التربوي من خلال المهام التي تقوم بها في إطار المهام التربوية والإدارية والاجتماعية التي لها علاقة مباشرة بالمعلم والمتعلم على حد سواء ، وهي ممثلة في المصالح أدناه :

- اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية

- الرابطة الولائية للرياضة المدرسية

- مركز التوجيه المدرسي والمهني

إحصائيات موسم 2016/2015

في الطور الابتدائي بلغ العدد 56058 تلميذا ، ويتوزعون على 1805 فوجا تربويا ، بينهم 11569 تلميذا جديدا في السنة الأولى و5315 تلميذا في الأقسام التحضيرية ، وفي الطور المتوسط ، 37564 تلميذا يتوزعون على 1120 فوجا تربويا ، بينما وصل تعداد تلامذة الطور الثانوي إلى 20057 تلميذا يتوزعون على 709 فوجا تربويا ، وبذلك يصبح التعداد الإجمالي للتلاميذ : 113679 تلميذا لكل الأطوار ، يتوزعون على 3634 فوجا تربويا بمعدل 31 تلميذ في القسم ، يتوزعون في مجموعهم حسب الأطوار على 235 مدرسة ابتدائية و86 متوسطة و39 ثانوية ، ويؤطر تلامذة الطور الابتدائي 2369 أستاذ المدرسة الابتدائية بينهم 2023 لغة عربية و345 فرنسية ، إلى جانب 210 مدير مدرسة ابتدائية و83 مساعد مدير مدرسة ابتدائية ، بالإضافة إلى 34 مفتشا للتعليم الابتدائي ، وأما الطور المتوسط فيؤطره 2110 أستاذ للتعليم المتوسط و87 مدير متوسطة و24 مفتش للتعليم المتوسط بينما وصل عدد أساتذة التعليم الثانوي 1462 أستاذا و41 مدير ثانوية .

### نموذج عن مهام أمانة مؤسسة تربوية :

أمانة المؤسسة التربوية ، اسمها يدل عليها ذلك أنها تعني الالتزام بالسر المهني لجميع الأعمال التي تنجز فيها أو تمر عبرها سواء أكانت أعمالا أو وثائق أو تصرفات أو اتخاذ إجراءات أو قرارات ، وتلتزم الأمانة بكتمان السر المهني وفقا لما نصت عليه المادة 28 من القرار رقم 1017 الصادر عن كتابة الدولة للتعليم الثانوي في 15/09/1983 وكل إفشاء للأسرار المهنية يعرض صاحبه للعقوبات

التأديبية والجزائية أو هما معا ، والأمانة في المؤسسة التربوية تعتبر هي الرئة التي تنفس بها ، باعتبارها مركز استقبال وإرسال البريد من جهة ، وانجاز جل الأعمال الإدارية والتربوية فضلا عن كونها محطة اتصال بمدير المؤسسة من جهة أخرى.

### تنظيم الأمانة :

- تتوفر الأمانة في المؤسسة التربوية على أكثر من كاتب أو عون إداري ، يوزع المدير مهامهم ، مع مراعاة خبرة وموهبة كل عضو وإحداث التوازن في الأعمال المطلوبة منهم ، والعمل على التناوب الدوري في انجاز الأعمال.

### اختصاص الأمانة :

- استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وتربيته ومعالجته
- انجاز محاضر تنصيب جميع موظفي المؤسسة ، وكذا السحب والتصوير
- إعداد الشهادات المدرسية الخاصة بالتلاميذ الذين غادروا المؤسسة
- متابعة بطاقات المنح ، وانجاز كافة الأعمال المتعلقة بها
- الاستقبال والاتصال بمختلف الأطراف العاملة في المؤسسة ، وغيرهم من الأولياء والزوار
- متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية ، وتذكير رئيس المؤسسة بها
- الرد على المكالمات الهاتفية
- انجاز مذكرات العمل والإعلانات الداخلية
- القيام بعمليات الرقن والسحب ومتابعة الأرشيف
- مسك وترتيب ملفات الموظفين والتلاميذ

### المطبوعات التي ينبغي وجودها بالأمانة على الدوام :

مطبوعات محاضر التنصيب ومطبوعات تقرير الدخول ومطبوعات تقرير الخروج والاستثمارات الشخصية الموجهة إلى السادة المفتشين ، واستثمارات استئناف العمل ، إلى جانب مطبوعات طلبات العطل المرضية ومطبوعات طلبات الترخيص بالغياب ومطبوعات طلب ملف إداري ومطبوعات شهادات العمل ومطبوعات الشهادات المدرسية للتلاميذ.

مطبوعات التسجيل على قوائم التأهيل ومطبوعات التصريح بالرغبة في التنقل ومطبوعات جداول الإرسال ومطبوعات جداول الإرسال ومطبوعات جداول المدامة ومطبوعات إثبات صحة شهادة

مدرسية ومطبوعات منحة المردودية ومطبوعات عمليات المنح : طلب المنحة ، جداول التصفية ... الخ ومطبوعات مختلف الاستدعاءات ومطبوعات الاستقصاء الوصفي الشامل ومطبوعات .  
كشوف الغيابات ومطبوعات الاستفسارات ومطبوعات الإشعار بالخصم من الراتب ومطبوعات  
كشوف العطل ومطبوعات الإلزام بالعودة ومطبوعات إهمال منصب ومطبوعات تقارير الصحة  
المدرسية وغيرها من المطبوعات الأخرى.

### المطلب الثاني : الوسائل والمعدات المعتمدة في العلاقات العامة

الواقع إن جهاز العلاقات العامة غير موجود بالمعنى الحقيقي الأكاديمي بين هياكل ومصالح مديرية التربية بولاية الاغواط ، شأنها في ذلك شأن باقي مديريات التربية عبر الوطن ، وما يمكن الإشارة إليه ، هو إن الشخص الوحيد الذي يقوم بالمهمة تلقائيا دون أية منطلقات أكاديمية تنظيمية أو علمية ، هو مدير القطاع أي مدير التربية نفسه ، من خلال اتصالاته وعلاقاته بمختلف الشركاء الاجتماعيين والهيئات النقابية التابعة للقطاع أو حتى السلطات المحلية المدنية منها والعسكرية ، فضلا عن استقبالاته غير المنقطعة لعمال وموظفي القطاع ، في فترات محددة ومبرمج لها أسبوعيا ، بعد نهاية فترة الدخول المدرسي الذي عادة ما تكون لصيقة أو مقرونة بمختلف المشاكل والانشغالات بغض النظر عن حجمها وتأثيرها على العملية التربوية أو التسيير الإداري للمؤسسات التربوية ، ومدير التربية من خلال ذلك كله ، يجدد محاولاته الرامية والهادفة إلى تلميع صورة القطاع ، بناء على توجيهات مركزية بالخصوص ، كلما استدعت الضرورة ذلك ، خاصة في فترات الاحتجاجات والإضرابات التي عادة ما يعرفها القطاع تزامنا والدخول المدرسي الذي تصاحبه مسابقات التوظيف وحركة الموظفين والتلاميذ على حد سواء.

### شبكة الاتصالات مع الجمهور الداخلي والخارجي :

معلوم إن كل المؤسسات الخاصة أو العمومية أو المنظمات والهيئات كيفما كانت ، سواء محلية أو حتى مركزية ، تستغل شبكات اتصال وتواصل عديدة بينها وبين المتعاملين الآخرين بما في ذلك الشركاء الاجتماعيين ، ومن ذلك الهاتف سواء المنقول أو الثابت وأيضا الفاكس والبريد الإلكتروني انطلاقا من شبكة الانترنت أو الانترنت، على غرار ما هو حاصل بالنسبة لمديرية التربية بولاية الاغواط ، حيث تتواصل مع الإدارة لمركزية ممثلة في وزارة التربية الوطنية بالجزائر العاصمة أو فرع ديوان الامتحانات والمسابقات بمختلف ما سبقت الإشارة إليه من وسائل ومعدات تقنية ورقمية ، كما إن

مختلف مصالح مديرية التربية مربوطة مديرية هي الأخرى فيما بينها بشبكة خطوط الهاتف الداخلية بين المكاتب في نفس المنظمة ، أو خط أربعة أرقام فيما بين المديرية وباقي السلطات المحلية ، بينما تستغل الخطوط الخارجية أيضا لربط الاتصال مع المصالح الخارجية التابعة للمديرية ، بينها اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية وتعاضدية عمال قطاع التربية ، وأيضا مركز توجيه المدرسي والمهني ومركز توزيع الوثائق التربوية ومركز التعليم والتكوين عن بعد وغيرها من المصالح الخارجية الأخرى ...

#### كيفية تنفيذ الحملات في العلاقات العامة :

أحيانا لما يحصل أي خلل أو سوء تقدير أو سوء تفاهم أو فهم لمجريات الأحداث ، بين الوصاية المحلية وموظفي القطاع ، خاصة ما تعلق بالجانب المالي أو المهني ، يعمل مسؤول القطاع بالتنسيق مع مسؤول الإعلام والاتصال ، على بحث الحل الأنجح والأنسب والسريع الفعالية ، لاحتواء الوضع ، والحد دون تأزمه أكثر فأكثر وبلوغه مسامع الإدارة المركزية أو السلطات الوصية محليا ، من خلال عدة إجراءات ، بينها طمأنة المعنيين عبر ممثلهم غي النقابات والشركاء الاجتماعيين ، مع القيام بتحرير مراسلات رسمية توجه إلى كل العمال عبر مؤسساتهم ، التي يقوم مسئولوها بدورهم بتعليقها أو بإلصاقها على اللوحات الشهرية ن بعد تمريرها على الأساتذة والإداريين وكل من يهم الأمر ، حتى تنجلي الحقيقة ويفهم الجميع القصد مما تم اتخاذ من إجراءات ، أو كشف أسباب التأخر في تسديد أجرة شهر ما ، أو التأخر في تأهيل صنف ما أو تأجيل صب المخلفات الناتجة عن إجراءات تنظيمية جديدة ، وما إلى ذلك مما قد يقع من خلل ، يتسبب في انفجار الوضع إداريا ومهنيا ، وفي اتساع هوة الخلاف بين الرئيس والمرؤوسين ، وبالشكل الذي قد يطرح أشكالا ويحدث خللا في سير العمل ، من المتوقع إن قد يتطور إلى أشياء أخرى ما لم يتم تدارك الوضع ، واحتواءه بالسرعة والطريقة الأنجح والكيفية اللازمة التي تضمن للطرفين حقوقهما كاملة غير منقوصة ، وبالمرّة تزيل الإبهام الذي كان حاصلًا ، وفي الجانب الآخر وكما هو معمول به تستغل الإذاعة المحلية لإشهار أو إعلان أو إذاعة الأخبار والإجراءات والتدابير الجديدة في صالح العمال والتلاميذ وغيرهم من الشركاء ، كما يلصق على اللوح المخصص للإعلانات بمقر مديرية التربية كل ما يهم من إعلانات ومن منشورات صحفية لمختلف وسائل الإعلام المكتوبة للاطلاع عليها والاستفادة من محتوياتها .


## المطلب الثالث : مشاكل ومعوقات العلاقات العامة

من خلال ما تم التطرق إليه وجمعه من إجابات على مختلف الانشغالات التي رفعناها لمسؤولي قطاع التربية والقائمين على إدارته وتسييره كل في مجال اختصاصه ومستوى مسؤولياته ، اتضح لنا إن المشكل خارج عن إرادة المسؤولين المحليين ، وهذا في غياب تدابير وتعليمات ونصوص قانونية ، تتيح لهم إمكانية إنشاء وتأطير وتنشيط جهاز العلاقات العامة بالشكل المطلوب ، وتوفير لهم إمكانية توظيف مكلف بالعلاقات العامة ، اعتبارا وان المنصب المالي والإداري ، غير موجود أصلا في الهيكل التنظيمي الرسمي للمديرية ، بيد إن هناك تعليمات وتوصيات بوجود تكليف موظف بالعلاقات العامة دون تحديد صلاحياته ومهامه بوضوح ، وفي غياب إصرار وتأكيد الوصاية المركزية على هذا الأمر ، فان مديرية التربية بالولاية على غرار باقي مديريات التربية عبر الوطن حسب معلوماتنا ، لم تعر موضوع العلاقات العامة هذا الأمر الاهتمام اللازم ، وبات أمر العلاقات العامة مهمة إضافية لمدير القطاع أو الأمين العام أو كل موظف أو مسؤول يسعى للمساهمة في ترقية مؤسسته داخليا وخارجيا .

## الحلول لإدارة العلاقات العامة :

على جهاز العلاقات العامة أو القائمين عليه بالمؤسسة التي نحن بصدد الحديث عنها - حسب رأيي - إن تستفيد من الصحافة المكتوبة والمسموعة المتاحة محليا ، في نشر رسائل تعريفية أو دعائية أو ترويجية ، تصاغ بطريقة إخبارية واضحة ، بالإضافة إلى نشر التقارير المتعلقة بمحجم ونشاطات المؤسسة ، وتعريف الجمهور بذلك ومن اجل تحقيق الأهداف المتوخاة ، يتضح من خلال ما درسناها إن هناك عدد من النقاط التي لا يجب على رجل العلاقات العامة مراعاتها وعدم إغفالها لنوعية الجماهير التي توجه إليها الرسالة المعني ، مع توشي اختيارا لوقت المناسب للنشر حتى يمكن استقطاب أكبر عدد من المعنيين بالرسالة الإعلامية المحددة ، مع مراعاة موقع الإعلان الذي يجب إن يكون ملفتا للنظر ، فضلا عن شكل الإعلان الذي يجب إن يكون جذابا في كل الأحوال ومحل انتباه ومحتواه مستساغ إلى حد كبير ، وبالمقابل يمكن أيضا استغلال مجلة المؤسسة ، وهي إحدى المطبوعات التي تصدرها المؤسسة مناسبا أو بشكل دوري ، وهي موجهة للعاملين بالمؤسسة وأيضا للجمهور الخارجي ، وهي تتضمن عدة إخبار ، كما تتضمن خطة المؤسسة والسياسات والقواعد المتبعة فيها ، كما

يمكن استغلال النشرات الإعلامية التي تحوي بعض البيانات والخدمات وما إلى ذلك من الإجراءات والتدابير الإعلامية الدعائية .



# الفصل الخامس

## الجانب الميداني

## الجانب الميداني

### المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

#### أولاً : مجالات الدراسة .

يعد تحديد مجال الدراسة بمثابة الخطوة الرئيسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان ، ونقصد بميدان الدراسة النطاق الجغرافي والزمني والبشري التي أجريت فيه .

#### المجال المكاني :

- المنطقة التي تحدد من أجلها الدراسة فيها<sup>1</sup>.  
 - تحديد مجال الدراسة بمدينة الاغواط ، بالضبط في مديرية التربية .  
 كما إن المديرية التربوية لديها ضغط داخلي وخارجي وهذا نتيجة إقبال عدد كبير من المواطنين في شتى المصالح

- اتساع الهيكل التنظيمي لها فهي تضم:  
 - الأمين العام - مصلحة البرمجة والمتابعة - مصلحة الموظفين والتقنيين - مصلحة تسيير نفقات المستخدمين - مصلحة الدراسة والامتحانات

#### المجال الزمني :

يحدد المجال الزمني بالفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة والتي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة ، وبالنسبة لموضوع دراستنا أولاً وهو " استراتيجية الاتصال في مديرية التربية ، فقد بدأنا التفكير منذ شهر سبتمبر 2016 إلى غاية ديسمبر 2016 ، إلى أن تم اختيار موضوع داستنا وتمت الموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية لإيداع المذكرات ، وبعد جمع المراجع شرعنا في كتابة الجزء النظري الذي اكتمل في شهر مارس 2017 ، أما الدراسة الميدانية فقد بدأت بعد القيام بالعديد من الزيارات الاستطلاعية إلى مقر مديرية التربية بالأغواط بداية من شهر افريل 2017 .

<sup>1</sup> كمال المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمال ، الاردن - ط3 ، 2009 ص95.

وقد أجرينا الاستبيان لمجموعة من أسئلة موجهة للعاملين بالمديرية بهدف معرفة كيفية تعامل الإداري مع استراتيجية الداخلية والخارجية للمديرية وقد أجرينا هذه الزيارة في تاريخ 02 افريل 2017 إلى غاية 20 افريل 2017.

### المجال البشري :

يمثل هذا المجال جمهور البحث الذي تشمله الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الجمهور الداخلي لمديرية التربية وهم الموظفين ، فقد بلغ عدد موظفي هذه المؤسسة حسب الوثائق الرئيسية 500 عامل يتوزعون في عدة أقسام منها الأعوان والعمال والمهنيين .....الخ

### ثانيا : منهج الدراسة

يعد المنهج أساس أي دراسة علمية لأنه ملزوم بقيادة الباحث في مختلف مراحل البحث ويقصد به الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى نصل إلى النتيجة معلومة<sup>1</sup>. وعليه فالمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة من ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية ومعلومة وذلك من الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبعد المنهج الوصفي أكثر المناهج المستخدمة في الدراسات الخاصة بالواقع الاجتماعي .. إذ يهتم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توحد بين الظواهر والاتجاهات التي تسير في طريق النمو والتطور والتغيير<sup>2</sup>، كما انه يعتبر طريقة الوصف لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها ، وهذا من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها تحليلا دقيقا ، ولا بد إن يصاحب الوصف بعض العمليات العقلية التي تجعل عمل الباحث بدا علميا بامتياز .

وموضوع دراستنا الاستراتيجية الاتصال في مديرية التربية جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي لعدة منها:  
- إن عنوان الدراسة يتناسب مع المنهج الوصفي من اجل وصف استراتيجية الاتصال والوقوف على واقعها داخل المديرية التربية ، مع تحديد ملامحها ومعالمها وخصائصها والكشف عن أهم الوسائل التي تعتمدها مديرية التربية لتحسين صورتها ، وأخيرا تحديد ووصف أهم المشاكل التي تواجه استراتيجية اتصال في مديرية التربية .

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شين :أصول الفكر والبحث العلمي ( نماذج تطبيقية للتعميم والتنفيذ التجريبي دار المعرفة الجامعية ، 2002 ، ص149

<sup>2</sup> احمد مرسي ومناهج البحث العلمي في علم الإعلام واتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، ص96

- كما إن هذا المنهج يتيح لنا استخدام جملة من الأدوات جمع البيانات مثل استمارة الملاحظة والتي من خلالها نحصل على الإجابات للأسئلة المطروحة .

### مجتمع الدراسة:

حيث يتكون مجتمع دراسة من كافة العاملين في مديرية التربية ( الأغواط ) ويبلغ عددهم 500 موظف يعملون بمصالح وأقسام المؤسسة ونظرا لكبر حجم المجتمع فقد لجأنا إلى اختيار العينة العشوائية البسيطة من هؤلاء العاملين بنسبة 20% ويبلغ عدد أفراد العينة (100) موظفا.

### ثالثا: عينة الدراسة :

تفيد في تحديد الباحث للخطوات والإجراءات التي سوف يتبعها في البحث وهذه تشمل العينة وتحديد أساليب اختيارها سواء على أساس عشوائي أو غير عشوائي وذلك وفق خصائص أو معايير معينة يحددها الباحث كذلك يوضح الباحث الأساليب المنهجية والإحصائية التي سوف يتبعها في تحليله للبيانات وتفسيرها<sup>1</sup>.

### رابعا : عرض و تحليل بيانات الدراسة

ضمن كل منهج هناك تقنيات بحث معينة تستعمل ، وهي تدرج من الطريقة أول الأسلوب إلى الأداة فيسير هذين المسعين الآخرين بالطريقة والأداة جنبا إلى جنب مع المنهج داخل إطاره المحدد فإذا كانت الطريقة كما سبق وان اقبل أكثر من ملموسة من المنهج فان الأداة تعتبر بدورها الأكثر ملموسة من الطريقة بحيث تسمح بالإضافة إلى الطريقة بإجراء البحث مبدئيا وعرض نتائجه ومعطياته المتوصل إليها في أشكال بسيطة تسهل على البحث القراءة والتحليل والتفسير والمقارنة وقد استعملت في هذا البحث الأدوات التالية

**1/الملاحظة:** تعتبر الملاحظة احد أقدم التقنيات وأكثر شيوعا واستخداما في جمع البيانات في العلوم بصفة عامة وفي الدراسات الاجتماعية على وجه الخصوص، وهي مهمة لأنها تقدم للباحث معلومات يتعذر الحصول عليها أحيانا عند استعماله لأدوات أخرى<sup>2</sup>.

وقد استخدمت هذه الأداة أثناء تواجدنا بمقر المديرية التربوية حين تم اعتماد على الملاحظة البسيطة لملاحظة الحياة المهنية داخل المؤسسة ، وتركزه ملاحظتنا سواء المباشرة أو التلقائية ، على عدد من

<sup>1</sup>- احمد بن مرسلبي(مرجع سابق ، ص108)

<sup>2</sup>- احمد مرسي ، مرجع سابق ، ص121

المشاهد مثل سلوك عاملين مؤسسة ودرات فعلهم اثر إجابة على كل سؤال من أسئلة ومدى وعيهم بأهمية التسيير الاستراتيجي وخلال ملاحظتنا للحياة المهنية داخل المديرية حيث تراء أنها عادية أي إن مختلف العاملين يأتون للعمل في وسائل نقل مختلفة ، أو خاصة بهم ، أما عن مواقيت العمل فهي تبدأ من الساعة 08.00 صباحا إلى الساعة 12.00

– أما الفترة المسائية فهي من الساعة 13.30 إلى الساعة 16.30 بناء على هذا التوقيت إجباري لاحظت إن المديرية لديها قواعد صارمة اتجاه موظفيها من ناحية احترام الوقت

### الاستبيان :

يشير إلى الوسيلة أو الأداة التي تستخدم في مجمع المعلومات والبيانات للحصول على أجوبة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه كما عرفه الحسن إحسان محمد هو: الوسيلة العلمية التي تساعد على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة وهي لوسيلة التي تفرض عليه التقيد موضوع الحث المرجح إجراؤه وعدم الخروج عن أطره العريض ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية<sup>1</sup>.

حيث قمنا بتوزيع استبيان على المبحوثين و احتوى على 25 سؤالا وشملت ثلاثة محاور أساسية . وبعد جمع الاستبيانات و مراجعتها قمنا بتوزيعها و معالجتها عن طريق التفرغ الآلي وتحليلها احصائيا معتمدين في ذلك على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

<sup>1</sup> - حسن إحسان محمد : الأسس العلمية لمناهج الحث الاجتماعي - دار الطلبة ، بيروت ، ط1 ، 1982

اولا : توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس .

الجدول رقم (01): يبين نوع جنس عينة الدراسة

نوع جنس العينة الدراسة		المتغيرات
النسبة %	التكرار	
80%	80	ذكور
20%	20	انثى
100 %	100	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

من خلال الجدول رقم 1: فيما يخص الجنس داخل المؤسسة التربوية نجد أن عدد العاملين الذكور يفوق عدد الإناث حيث يقدر عددهم بـ 80 ذكر أي نسبة 80% أما عدد الإناث فيقدر بـ 20 أنثى أي 20%.

ثانيا: توزيع افراد العينة حسب المستور التعليمي .

الجدول (02): يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

النسبة	المجموع	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.				المتغيرات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئات
%0	0	%0	0	%0	0	بدون مستوى
%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي
%0	0	%0	0	%0	0	متوسط
%20	20	%25	5	%18.75	15	ثانوي
%80	80	%75	15	%81.25	65	عالي
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

يتضح من خلال المعطيات الجدول رقم (2): أن أفراد العينة الدارسة في مستوى عالي يقدر عددهم ب80 فردا تقدر نسبتهم ب 80% في حين نجد في مستوى الثانوي الذي يقدر عددهم ب 20 فردا تقدر نسبتهم ب 20% في حين نجد في المقابل انعدام مستويين متوسط والابتدائي.

بما أن اغلبية افراد العينة ذوي مستوى عالي فان ذلك ينعكس بإيجاب على أداء المؤسسة ككل والاتصال بصفة خاصة.

ثالثا: توزيع افراد العينة حسب درجة معرفة الاتصال.

الجدول(03) : يبين درجة معرفة الاتصال .

النسبة	المجموع	درجة معرفة الاتصال				المتغيرات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئات
%99	99	%95	19	%100	80	نعم
%1	1	%5	1	%0	0	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

يبين الجدول رقم 3 أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم على معرفة الاتصال تقدر بـ 99% من أفراد العينة المدروسة اما نسبة الافراد الذين أجابوا ب لا ايعدم معرفتهم للاتصال فكانت نسبتهم 1% حيث ينعكس هذا ايجابا على أداء المؤسسة.

رابعاً: توزيع افراد العينة حسب القيام بالاتصال في اطار العمل.

جدول (04) : يبين درجة القيام بالاتصال في اطار العمل.

النسبة	المجموع					المتغيرات
		إناث		ذكور		الفئات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%96	96	%95	19	%96.25	77	نعم
%4	4	%5	1	%3.75	3	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

يتضح من خلال الجدول رقم 4: أن نسبة 96% من أفراد العينة المدروسة يقومون بالاتصال

في إطار عملهم بالمديرية، وهناك 4% من أفراد العينة لا يقومون بعملية الاتصال ولا يدركون أهميته في

المؤسسة.

خامسا: وسائل الاتصال التي يستخدمها افراد العينة .

الجدول (05) : يبين وسائل الاتصال المستخدمة من طرف افراد العينة.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50	50	%30	6	%55	44	اتصال شخصي
%15	15	%25	5	%12.5	10	استدعاء
%35	35	%45	9	%32.5	26	الهاتف
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

تبين لنا النتائج المحصل عليها أن ما نسبته 50% من أفراد العينة المدروسة يستعملون اتصال

الشخص في مؤسسة بين المسؤولين وموظفين وهي نسبة كبيرة ونجد نسبة 35% من أفراد العينة

يستعملون الهاتف ، في حين تستعمل نسبة 15% من افراد العينة الاستدعاء كوسيلة اتصال داخل

المؤسسة.

سادسا: الطرق المستعملة في الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم 6 يبين الطرق التي يستعملها افراد العينة في الاتصال.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50	50	%45	9	%51.25	41	شفوية مباشرة
%25	25	%25	5	%12.5	10	غير مباشرة
%20	20	%20	4	%20	16	رسمية
%10	9	%10	2	%10	8	غير رسمية
%5	5	%00	0	%6.25	5	طرق أخرى
%100	273	% 100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يتبين لنا من نتائج المتحصل عليها أن نسبة 50% من أفراد العينة يستعملون اتصال شفوي

مباشر، ثم نسبة 25% من أفراد العينة يستعملون الاتصال غير المباشر، كما يتضح أيضا من الجدول

السابق ان نسبة 20% من أفراد العينة يستعملون الطرق الرسمية في الاتصال، وتعتمد نسبة 10% من

أفراد العينة على الطرق غير الرسمية في الاتصال، اما ما تبقى من افراد العينة وتمثله نسبة 5% فتعتمد

على طرق اخرى في الاتصال.

سابعاً: شكل الاتصالات داخل المؤسسة.

جدول رقم 7 يوضح شكل الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%44	44	%40	8	%45	36	تعليمات
%33	33	%25	5	%35	28	توجيهات
%17	17	%25	5	%15	12	اعلانات
%6	6	%10	2	%5	4	أخرى
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يتبين لنا من نتائج المتحصل عليها أن نسبة 44% من أفراد العينة يستعملون بنسبة أكبر

الاتصال على شكل تعليمات بالمؤسسة التربوية ، فيما نجد نسبة 33 % من أفراد العينة يستعملون

الاتصال على شكل توجيهات فيما يستعمل 17% من أفراد العينة يستعملون الاتصال على شكل

اعلانات، اما نسبة 6% من أفراد العينة يستعملون اشكال اخرى من الاتصال.

ثامنا: اهتمام خلية الاتصال بشؤون الموظفين ومساعدتهم.

جدول رقم 8 يبين اهتمام خلية الاتصال بشؤون الموظفين ومساعدتهم.

النسبة	المجموع	إناث		ذكور		المتغيرات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئات
%52	52	%35	07	%56.25	45	أحيانا
%32	32	%55	11	%26.25	21	دائما
%16	16	%10	02	%17.5	14	أبدا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يتبين لنا من نتائج المتحصل عليها أن نسبة 52% من أفراد العينة يرون أن خلية الاتصال

تساعد الموظفين وتهتم بشؤونهم أحيانا، في حين نسبة 32% يرونها تساعد الموظفين وتهتم بشؤونهم

دائما، أما نسبة 16% يرونها لا تساعد الموظفين ولا تهتم بشؤونهم أبدا.

تاسعا: وجود استراتيجية الاتصال بالمؤسسة .

جدول رقم 9 يبين وجود استراتيجية الاتصال بالمؤسسة من عدم وجوده.

النسبة	المجموع					المتغيرات
		إناث		ذكور		الفئات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%26	26	%40	8	%22.5	18	نعم
%74	74	%60	12	%77.5	62	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يتبين لنا من الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بلاء على عدم وجود استراتيجية الاتصال

تقدر بـ 26%، وهذا يعتبر عائقا كبيرا يؤثر على

حسن تسيير المؤسسة.

عاشرا: تطبيق الهيكل التنظيمي على ارض الواقع.

جدول رقم 10 يبين تطبيق الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

النسبة	المجموع					المتغيرات
		إناث		ذكور		الفئات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%60	60	%60	12	%60	48	نعم
%40	40	%40	8	%40	32	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يتبين لنا من النتائج المحصل عليها أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الهيكل

التنظيمي مطبق على أرض الواقع، في حين أن ما نسبته 40% يرون عكس ذلك.

حادي عشر: مخاطبة قسم استراتيجية الاتصال للجمهور.

جدول رقم 11 يبين مدى مخاطبة قسم استراتيجية الاتصال للجمهور الداخلي والخارجي.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%73	73	%50	10	%78.75	63	أحيانا
%12	12	%35	7	%6.25	5	دائما
%15	11	%15	3	%15	12	ابدا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 73% من أفراد عينة البحث يرون أحيانا قسم استراتيجية الاتصال يخاطب الجمهور الداخلي والخارجي، و12% من افراد العينة يرونها تخاطب الجمهور دائما ، اما نسبة 15% من العينة ترى عكس ذلك.

اثني عشر: تقييم آراء الموظفين عن طريق البحوث والدراسات من طرف قسم استراتيجية الاتصال.

جدول رقم 12 يبين تقييم ومعرفة آراء الموظفين عن طريق البحوث والدراسات من طرف قسم استراتيجية الاتصال.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%4	4	%10	2	%2.5	2	ممتاز
%19	19	%35	7	%15	12	جيد
%29	29	%30	6	%28.75	23	متوسط
%48	48	%25	5	%53.75	43	ضعيف
%100	52	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة 48% من أفراد عينة الدراسة يرون ضعف البحوث والدراسات التي يقوم بها قسم استراتيجية الاتصال من أجل تقييم ومعرفة آراء الموظفين ، في حين يرى 29% من أفراد عينة البحوث والدراسات التي يقوم بها قسم استراتيجية الاتصال متوسطة ، تليها نسبة 19% من أفراد عينة يرونها بحوث جيدة.

الثالث عشر: اجراءات الاتصال الفعال.

تحليل جزئي :

- \* إعلانات
- \* الايميل
- \* الهاتف
- \* مواقع الانترنت
- \* العمل بروح فريق داخلي
- \* احترام قوانين وتنظيمات
- \* التكامل في خطوط الاتصال صاعدا أو نازلا
- \* احترام الهيكل التنظيمي
- \* اتصال مباشر
- \* حوار - سؤال - استفسار
- \* محولة جعل الاتصال بوسائل تكنولوجية حديثة
- \* مراسلات
- \* لقاءات ومنتديات
- \* انشاء شبكة اتصال داخلي
- \* الرد على تساؤلات الموظفين والمواطنين في أسرع وقت
- \* بريد سريع
- \* استفسارات المسؤولين مباشرة
- \* استدعاء
- \* استقبال آراء الجمهور داخلي وخارجي
- \* دراسة إمكانيات المؤسسة

الرابع عشر: تقييم قسم استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم 14 يبين تقييم قسم استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%4	4	%5	1	%3.75	3	ممتاز
%14	14	%30	6	%10	8	جيد
%60	60	%30	6	%67.5	54	متوسط
%22	22	%35	7	%18.75	15	ضعيف
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

يبين لنا الجدول أن نسبة الأفراد الذين يقيمون قسم استراتيجية الاتصال بالمؤسسة بدرجة متوسط تقدر نسبة بـ 60%، تليها نسبة 22% من أفراد العينة يرون أنه ضعيف، فيما ترى نسبة 14% أنه قسم جيد اما 4% من افراد العينة يرون انه ممتاز وهذا ما يفسر ضعف فعالية استراتيجية الاتصال بمؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة.

الخامس عشر: الفترات التي يكون فيها العمل كثيرا حسب افراد العينة.

جدول رقم 15 يبين توزيع افراد العينة حسب الفترات التي يكون فيها العمل كثيرا.

النسبة	المجموع					المتغيرات
		إناث		ذكور		الفئات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%81	81	%80	16	%81.25	65	صباحية
%19	16	%20	4	%18.15	15	مسائية
%0	0	%0	0	%0	0	ليلا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

من خلال النتائج المتحصل عليه أن 81% من أفراد العينة يرون الفترات التي يكون فيها

العمل كثيرا هي الفترة الصباحية، تليها نسبة 19% وهي الفترة مسائيا.

السادس عشر: طرق ومناهج العمل في المؤسسة.

جدول رقم 16 يبين توزيع افراد العينة حسب مدى مساعدة طرق ومناهج العمل على القيام بالعمل.

النسبة	المجموع					المتغيرات
		إناث		ذكور		الفئات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%63	63	%60	12	%63.75	51	نعم
%37	37	%40	8	%36.25	29	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يبين لنا الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم على ان طرق ومناهج عمل تساعد على القيام بعمل تقدر بـ 63% من أفراد عينة الدراسة، اما نسبة 37% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

نرى من خلال هذا أن مؤسسة مديرية التربية تهتم بتقديم مناهج عمل تساعد على رفع مستوى العمل وتطويره لتحقيق الاهداف المرجوة.

السابع عشر: ضمان النظام الحالي للمؤسسة الحق في الاتصال والاعلام.

جدول رقم 17 يبين توزيع افراد العينة حسب ضمان النظام الحالي للمؤسسة الحق في الاتصال والاعلام.

النسبة	المجموع	هل تساعد خلية الاتصال				المتغيرات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئات
%64	64	%70	14	%62.5	50	نعم
%36	36	%30	6	%37.5	30	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يبين لنا الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم على تنظيم الحالي لمديرية التربية يضمن لهم حق في الاتصال والاعلام تقدر نسبتهم ب64% فيما ترى نسبة 36% من أفراد العينة عكس ذلك.

نستنتج مما سبق ذكره أن المؤسسة تسعى دائما لتنظيم العمل داخليا وخارجيا وتطويره ومواكبة التطورات التكنولوجية التالية.

الثامن عشر: عدد الزيارات التي يقوم بها المسؤولين.

تحليل معطيات السؤال:

\* زيارة واحدة من سيد والي الولاية وقصد مصلحة الأجور لتسوية الوضعيات.

\* الزيارة شهرية وهي كافية للاطلاع على عمل مصلحة

\* بشكل يومي وهي مناسبة.

\* تفتيش للمناقشة

\* زيارات محدودة وهي مناسبة

\* زيارات غير منظمة وعشوائية لا تتناسب وطبيعة العمل

\* زيارات دورية كل سنة أو سداسي

\* زيارات كل سداسي على مستوى الإدارة

\* لا يتوقف المسؤولون على الزيارات المناسبة أو الروتينية أو الفجائية

\* يوم الثلاثاء والاربعاء وفي الغالب يوميا

التاسع عشر: الضغوط من مديرية التربية على الجمهور الخارجي.

جدول رقم 19 يبين توزيع افراد العينة حسب الضغوط على الجمهور الخارجي من طرف مديرية التربية.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%40	40	%30	6	%42.5	34	نعم
%60	60	%70	14	%57.2	46	لا
%100	10	%100	20	%100	80	المجموع

#### تحليل معطيات الجدول:

يبين لنا الجدول أن نسبة الأفراد العينة الذين أجابوا بلاء على وجود ضغط من مديرية التربية على الجمهور الخارجي بنسبة قدرة ب 60%، اما 40% نت افراد العينة الباقية فيرون ان هناك ضغط من مديرية التربية على الجمهور الخارجي وهذا يعبر على ضعف سير الأعمال وعدم التنظيم الداخلي للمؤسسة داخليا وخارجيا حيث يؤثر سلب على مديرية التربية.

عشرون: استعمال اسلوب التسلط في الخدمات.

جدول رقم 20 يبين توزيع افراد العينة حسب استعمال استراتيجية الاتصال اسلوب التسلط في الخدمات.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%8	8	%00	00	%10	8	دائما
%48	48	%80	16	%40	32	احيانا
%44	44	%20	04	%50	40	ابدا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 48% من أفراد العينة يرون أن استراتيجية الاتصال تستعمل احيانا التسلط في خدماتها، فيما تليها نسبة 44% من أفراد العينة يرون عدم وجود تسلط نهائيا من طرف استراتيجية الاتصال، وتقدر أقل نسبة التي ترى وجود هذا التسلط باستراتيجية بالمديرية دائمة بـ 8% .

الواحد والعشرين: تأثير كفاءة العاملين على نجاح استراتيجية الاتصال.

جدول رقم 21 يوضح توزيع افراد العينة حسب كفاءة العاملين باستراتيجية الاتصال على نجاح او فشل جهاز استراتيجية الاتصال.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%77	77	%65	13	%80	64	نعم
%23	23	%35	7	%20	16	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يبين لنا الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوهم على التأثير كفاءة العاملين على جهاز استراتيجية الاتصال تقدر ب 77% من أفراد عينة الدراسة، تليها 23% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال هذا نرى نجاح أو فشل استراتيجية الاتصال بالمديرية تضمنها كفاءات العاملين ومستوياتهم .

الثاني والعشرين: استراتيجية الاتصال وتحسين ظروف العمل.

جدوب رقم 22 يبين توزيع افراد العينة حسب استراتيجية الاتصال وتحسين ظروف العمل.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%62	62	%60	12	%62.5	50	نعم
%38	38	%40	8	%37.5	30	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة أفراد الذين أجابوا بنعم على نجاح الاستراتيجية الاتصال في تحسين ظروف العمل يقدر 62% من أفراد عينة الدراسة، تليها نسبة 38% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

نرى من خلال هذا دور كبير الذي تلعبه الاستراتيجية الاتصال في النهوض بالمستوى الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة.

الثالث والعشرين: تحقيق اهداف استراتيجية الاتصال في كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.

جدول رقم 23 يوضح توزيع افراد العينة حسب تحقيق اهداف استراتيجية الاتصال في كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%70	70	%75	15	%68.75	55	نعم
%30	30	%25	5	%31.25	25	لا
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يبين لنا الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم على نجاح استراتيجية الاتصال في تحقيق

أهدافها تقدر بـ 70%، فيما تليها نسبة 30% من أفراد العينة يرون أنها لم تحقق أهدافها.

نستنتج من خلال هذا ان استراتيجية الاتصال لها دور كبيرا داخل مديرية التربية.

الرابع والعشرون: تعامل الادارة مع الجمهور الداخلي.

جدول رقم 24 يبين توزيع افراد العينة حسب تعامل الادارة مع الجمهور الداخلي.

النسبة	المجموع	المتغيرات				الفئات
		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%8	8	%10	2	%7.5	6	ممتاز
%45	45	%45	9	%45	36	جيد
%36	36	%30	6	%37.5	30	متوسط
%11	11	%15	3	%10	8	ضعيف
%100	100	%100	20	%100	80	المجموع

تحليل معطيات الجدول:

يتبين لنا من النتائج المتحصل عليها أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون تعامل الإدارة مع الجمهور الخارجي جيد بنسبة تقدر بـ 45%، وترى نسبة 36% من أفراد العينة يرون ان الادارة تعامل مع الجمهور الخارجي بدرجة متوسط و نسبة 11% يرون ان تعاملها ضعيف، في حين أن 8% فقط يعتبرون الادارة تعامل مع الجمهور الخارجي بطريقة ممتازة وهي بنسبة ضعيفة جدا مقارنة مع النسب الأخرى.

الخامس والعشرون: المعوقات التي تحول دون تحقيق استراتيجية اتصالية في المؤسسة.

تحليل معطيات السؤال:

- \* كثرة الاستقبالات يوميا بدون تحديد اليوم خاصة بذلك مما أدى الى تأخير في العمل
- \* غياب دائم للمسؤولين وعدم حضور لا منتظم لهم.
- \* عدم توفير خطوط الهاتف في المكاتب والغياب شبكة تربط بينهم لتسهيل الاتصال دون تنقل عبر المكاتب.
- \* هناك جل المسؤولين يستعملون أسلوب خشن للتسوية وضعيات بدون ذكر التوضيحات
- \* عدم احترام الهيكل التنظيمي (السلم الإداري)
- \* تداخل الصلاحيات
- \* نوع التسيير غير لائق تماما
- \* عدم وجود استراتيجية اتصالية
- \* غياب الانترنت في جميع المكاتب
- \* تزييف الحقائق عن مديرية التربية
- \* الموظف يعمل والمسؤولين يحصد
- \* عدم احترام السلطة السلمية
- \* عدم احترام القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة
- \* نقص الوسائل المادية والضغط في العمل

\* غياب المسؤولين في فترات الأزمة

\* نقص روح المسؤولية لدى بعضهم

\* تدخل هيئات خارجية في القرارات

قصر روح المبادرة والمشاركة في الرأي.

#### خامسا : استخلاص نتائج الدراسة

الاستنتاجات: من خلال دراستنا لحالة الاتصال بمديرية التربية، وبعد الملاحظة المباشرة والحصول على أجوبة الأسئلة المتضمنة في استمارة الاستبيان، وكذا دراسة هياكل ووظائف الاتصال ومعوقاته استنتجنا أن الاتصال جد ضعيف بسبب عدم وجود تسيير عقلائي وفعال للاتصال ويتأكد هذا من خلال إجابة العينة المستجوبة حول وضعية الاتصال بحيث أغلبية منها ترى إن الاتصال ناقص داخل مديرية التربية، ومن ثم توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- غياب هيكل اتصالي خاص يقوم بتسيير وتنظيم ومراقبة العملية الاتصالية بصفة عقلانية وهذا ما أدى إلى وجود اتصال عشوائي وسمح للإدارة احتكاريين المعلومات وهذا ما خلق ما يمكن تسميته "بالإدارة السلطوية" في مجال الاتصال أدى بدوره إلى غياب سياسة اتصالية واضحة.
- نستنتج ضعف الاتصال النازل أي من قمة إلى القاعدة حيث إن القمة لا تلي متطلبات القاعدة فيما يخص كية المعلومات.
- أما بالنسبة للاتصال الصاعد خاصة عند فئة العمال التي بسبب موقعها في الشكل الهرمي للمديرية عليها الاتصال بالقمة، لذا يتم اللجوء إلى الزملاء في نفس مستواهم.
- إن غياب الوظيفة التحفيزية في مضامين الرسائل الإدارية التي تنشرها الإدارة يؤثر سلب على عملية الفعالية والاندماج لان هذه الوظيفة تحفز المستخدم على المسaire والتأقلم مع أهداف ومشاريع المؤسسة فيكون هناك شعورا بالانتماء إلى المنظمة وبالتالي تشخيصه على بذل الجهود أكثر في سبيل الإنتاج، إلا إن ما شهدناه في المديرية التربية هو غياب هذه الوظيفة وعليه يكون مردود المستخدم ضعيف.

- وان الوظيفة العملية التي من شأنها خلق جو من الحماس والمنافسة بين المستخدمين وبالتالي توضح دور كل فرد في مديرية التربية، جاءت بنسبة ضعيفة في مضامين الرسائل المنشورة من طرف الإدارة وعليه تؤثر سلبيًا على العلاقات العمل بين المستخدمين وكذا صورة المؤسسة.
- بالنسبة للعراقيل التي تحول دون قيام العملية الاتصالية بصفة فعالة فقد لحظها مجموعة من الموظفين في نقاط تالية، نقص روح المسؤولية، تدخل هيئات خارجية في القرارات، قتل روح مبادرة ومشاركة في الرأي، نقص الوسائط المادية ونقص في أخصائي في هذا المجال
- كما يمكن استنتاج إن أغلبية العينة المدروسة ترى بضرورة إنشاء خلية اتصال يعبر عن الرغبة في اتصال لكن في الواقع غياب الاتصال وهنا عمل عشوائي بدون أية استراتيجية قد تنظم وتسير العملية الاتصالية داخل المديرية.

#### توصيات :

نجد إن إدارة مديرية التربية يجب إن تراعي ما يلي:

- الاستعمال الاجرائي لوسائل الاتصال المتاحة
  - الحفاظ على الوسائل المتاحة
  - إدخال وسائل اتصال جديدة
- من اجل أن يكون الاتصال ناجح يجب اختيار وسائل اتصال جديدة وتمثلة في الوسائل الاتصال الجماعية كالصحافة المكتوبة، الإذاعة، التلفزيون والملصقات والمراسلات واختيار الوسيلة يختلف حسب نوع الفئات التي توجه إليها الرسالة الإعلامية، وذلك بعد دراسة دقيقة لتلك الوسائل ويتم توزيع الإعلانات، كل هذا يدخل في إطار الاتصال الخارجي للمؤسسة أي علاقتها مع باقي المؤسسات ومع جمهور وذلك من اجل تبيان وتوضيح أهميتها.
- يجب على الاتصال داخل المؤسسة أن يسمح بتوافق وتناسق مجهودات كل فرد في المؤسسة وذلك من اجل تحقيق الأهداف المسيطرة والتي يهدف الاتصال في تحقيقها تتمثل فيما يلي:
  - سير الاتصال الداخلي للمديرية التربية الذي يجب إن يكون متدفق حتى يسمح لكل الأفراد داخل مديرية التربية مهما كانت رواتبهم أداء مهامهم على أحسن وجه.
  - إعلام الموظفين بطريقة مستمرة حول الاستراتيجية والأهداف المسطرة باعتبارهم ينتمون للمديرية

- إنشاء جريدة أو مجلة شهرية لأهم ما تتميز به سهولة اقتناء المعلومات والأخبار حول المديرية التربية وعالم الشغل، مع التأكيد على استمرارية الصدور.
- وجود مكتب أو خلية اتصال تسمح بتنظيم سير الاتصال الداخلي للإدارة الذي يجب إن يكون متدفق حتى يسمح لكل الأفراد داخل مديرية التربية مهما كانت مراتبهم لأداء مهامهم على أحسن وجه
- تقديم أشرطة واستعمال وسائل التكنولوجيا الاتصالية الحديثة كطريقة للعمل من اجل تقوية الإعلام المهني، فهذه الأخيرة تكون عبارة عن إعلام تربوي مهني.
- تحقيق الديمقراطية والحرية التعبير في المديرية التربية ليس على أساس تدفق راسي وإنما على أساس متبادل.
- ونظرا لان الاتصال يفترض سلفا توافر الحصول على المعلومات والمشاركة فيها وتبادلها، فان مختلف الوسائل ينبغي إن تشترك في عملية تحقيق ديمقراطية الاتصال.
- كما إن ترشيد استخدام الطاقات البشرية لإثبات ذلك إلا من خلال:
- 1- حسن اختيار العاملين
- 2- دقة وحسن توزيع العاملين على مناصب العمل
- 3- توفير المناخ الملائم والصحي للعمل ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل المديرية لخدمة أهدافها
- 4- العمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين وتوسيع معارفهم في مجال العمل المنوط بهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم بصفة مستمرة ووفق برامج عبر الزمن والعمل على مكافأة العاملين الذين يبذلون جهد لتطوير تدخل المديرية تربوية وذلك كل حسب مرتبته في سلم الإداري.

# خاتمة

### خاتمة:

إن المؤسسات الاجتماعية بصفة عامة ومديرية التربية بصفة خاصة في الجزائر تعاني مشاكل عدة على مستوى استراتيجية الاتصال وكوظيفة وكجهاز على مستوى الخدمات الاجتماعية التي تقدمها هذه المؤسسات ، وما يمكن قوله هو لا بد من وجود الاستراتيجية الاتصال كجهاز ومكتب وكتنظيم ونشاط ووظيفة لكي يكتمل نشاط المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها المرغوبة و تحقيق سمعة طيبة وتأييد ناجح لكي تكون ذات رواج دائم يزول بأنفه الأسباب فالتكامل يعتبر سر دوام أي مؤسسة اجتماعية كانت ونجاحها سواء على مستوى الخدمات أو على مستوى أي إداري أو على المستوى المهني أو حتى المادي.

## مناقشة الفرضيات

### • مناقشة و تفسير الفرضية الأولى:

تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من عوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة. من خلال هذه الفرضية و ما توصلت اليه من نتائج نعتبر إستراتيجية الاتصال مهمة في مديرية التربية ولها دور أساسي في تحسين الاتصال داخل و خارج المديرية و تعتبر عامل مهم في مساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة ، غير أن ما لمسناه من خلال الإجابة عن التساؤلات لهذه الفرضية أكدت تقريبا عكس ما توقعناه ، بحيث أن مديرية التربية بالأغواط إحدى المؤسسات التربوية الفعالة و المهمة الى أنها لا تحتوي على أحدث طرق الاتصال ولا وجود للإستراتيجية العامة للمؤسسة و هذا ما هو مبين من خلال هذه النسبة ب 6.38% ، يقيمون إستراتيجية الاتصال بالمديرية ولا وجود لقسم الإستراتيجية الاتصال لكن هناك اتصال بنسبة متوسطة تقدر ب 40.43% وهذا ما يفسر أن إستراتيجية الاتصال غير مطبقة بمديرية التربية ، وبالتالي فإنها لم تثبت صحة الفرضية بحيث لا تعتبر إستراتيجية الاتصال من عوامل المساعدة على تنفيذ إستراتيجية العامة للمؤسسة.

### • مناقشة و تفسير الفرضية الثانية:

إستراتيجية الاتصال تلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف المخططة داخل مديرية التربية و تعمل على تحسين صورة هذه الأخيرة

هناك دور هام تلعبه إستراتيجية اتصال داخل مديرية التربية ، من خلال تحقيق أهداف المخططة داخليا و خارجيا ، حيث كانت نتائج المتحصل عليها والتي تعطينا دلالات أن الفرضية قد ثبتت بعدة اعتبارات حيث بلغت نسبة الإجابة ب 68.06% ، نجاح إستراتيجية الاتصال بمديرية في تحقيق أهداف وبالتالي ثبتت صحة هذه الفرضية أن هناك دور كبير للإستراتيجية الاتصال في تحقيق أهداف مديرية التربية

## ● مناقشة و تفسير الفرضية الثالثة:

إستراتيجية الاتصال تقوم على تبادل الآراء و تحسين العلاقات الداخلية و خارجية لمديرية التربية .

من خلال هذه الفرضية و ما توصلنا إليه من نتائج حيث تسعى دائما مديرية التربية لتحسين علاقاتها داخليا و خارجيا حيث أن هذه الأخيرة لها دور كبير في تحسين العمل لديها و تحقيق اتصال فعال و بالتالي تحقيق أهداف المديرية ككل.

غير أن ما لمسناه من خلال الإجابة عن التساؤلات لهذه الفرضية أكدت تقريبا عكس ذلك باعتبار أن المديرية لديها مصالح خارجية إلا أننا لا نرى أحيانا محاولة مديرية تحسين علاقتها خارجيا و هذا ما هو مبين من خلال هذه النسبة 53.3% ، وأن الموقف حول تحقيق العلاقات الداخلية و الخارجية بنسبة 25.03% وبالتالي فإنها لم تثبت صحة هذه الفرضية بإن إستراتيجية اتصال تقوم على تبادل الآراء و تحسين علاقتها الخارجية.



قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

1. أحمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2000 .
2. احمد مرسي ومناهج البحث العلمي في علم الإعلام واتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية بن  
عكنون الجزائر .
3. أوليفيا كروزي، سيلفي جليبارت، **مخطط التواصل**، فريق الترجمة بدار المتوسطة للنشر، تونس  
ط1، 2011.
4. بشير العلاق: **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري، عمّان الأردن، 2010 .
5. بوحنية قوي .**الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة** . الجزائر : ديوان المطبوعات  
الجامعية، 2010
6. ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد مرسي . **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج  
تطبيقية** مصر : جامعة المنوفية : كلية التجارة ، الدار الجامعية ، 2002-2003 .
7. جمال محمد أبو شين : **أصول الفكر والبحث العلمي** نماذج تطبيقه للتعميم والتنفيذ التجريبي  
دار المعرفة الجامعية ، 2002 .
8. جميل أحمد توفيق : **إدارة أعمال مدخل وظيفي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
9. حسن إحسان محمد : **الأسس العلمية لمناهج الحث الاجتماعي** . دار الطلبة ، بيروت ، ط1 ،  
1982
10. حسين حرى، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار ومكتبة الحامد ط 2 ،عمّان، 2009.
11. د. جميل أحمد توفيق : **إدارة أعمال مدخل وظيفي** ، الدار الجامعية الإسكندرية.
12. روبرت، أ، مرتس - ديفيدلي: **ترجمة عبد الحكيم الخزامي .الإدارة الإستراتيجية.بناء الميزة  
التنافسية**، مصر: القاهرة، دار الفجر للتوزيع 2008 .
13. سعد غالب ياسين: **الإدارة الاستراتيجية**، اليازوري، عمّان، الأردن ط1، 2010 .

14. سعيد ياسين عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض ، د س .
15. عاطف العبد ونهى عاطف العبد: الإعلام التنموي والتغيير الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط5، 2007 .
16. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام الإشكاليات التخطيط والممارسة، دار جرير، الأردن، ط1، 2010 .
17. عبد النور جبور وسهيل إدريس، قاموس المنهل، ط1، لبنان، دار الأدب والعلوم 1980 .
18. علي محمود موسوعة الإستراتيجية: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2009.
19. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 .
20. عمر مصباح "منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2010.
21. فرج شعبان. الاتصالات الإدارية. ط1 الأردن: عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009 .
22. قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصر قاموس عربي عربي، تعريف و معنى الإستراتيجية
23. كمال المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمال، الأردن. ط3، 2009 .
24. محمد الصيرفي في: الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2008 .
25. محمد جودة ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي عمان. 1998 .
26. محمد عبيدات، التسويق السياحي: مدخل سلوكي، ط1، الأردن: دار وائل للطبعة والنشر، 2000 .
27. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.

28. محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط1، القاهرة: دار الفجر، 2007 .
29. مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، الاتصال وأثره على العلاقات الإنسانية في المنظمة ، سنة 2002.
30. مصطفى عشوي: عالم الاتصال سلسلة الدراسات الإعلامية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .
31. منال طلعت محمود .أساسيات في علم الإدارة. مصر : الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
32. هادي نصر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009 .

ملاحق