

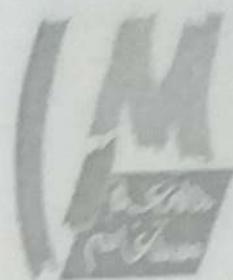


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مستغانم

قسم علوم الإعلام والاتصال

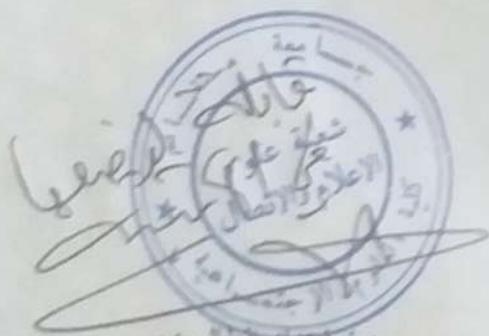


## الاتصال التنظيمي ودوره في تسير نوقب الدراسة اثناء جائحة كورونا

دراسة ميدانية في تقوية محمد البوحيمدي ، الولهاسي ، دائرة المحمدية ، معسكر

مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص : اتصال تنظيمي



من اعلام الطالبين:  
- جلال عبدالله  
- فداء مختار

تحت اشراف الاستاذة:  
- صفاح امل

السنة الدراسية 2021 / 2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مستغانم

قسم علوم الإعلام والاتصال



# الاتصال التنظيمي ودوره في تسير توقيت الدراسة اثناء جائحة كورونا

دراسة ميدانية في ثانوية محمد البوحميدي، الولهاسي، دائرة المحمدية، معسكر

## مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص : اتصال تنظيمي

من اعداد الطالبين:

- جلال عبدالله

- قادة مختار

تحت اشراف الاستاذة:

- صفاح امال

السنة الدراسية 2021 / 2022

# الاتصال التنظيمي ودوره في تسير توقيت الدراسة اثناء جائحة كورونا

1- الطالب : حبال عبد الله

الشهادة السابقة : ليسانس في علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال وعلاقات عامة

اسم المؤسسة : جامعة وهران

سنة التخرج: 2006

2- الطالب : قادة مختار

الشهادة السابقة : ليسانس في علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال وعلاقات عامة

اسم المؤسسة : جامعة مستغانم

سنة التخرج:

تقدم هذه المذكرة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي – جامعة مستغانم

اشرف على مناقشة المذكرة:

.....-

.....

.....

تاريخ المناقشة :



# اهداء

بعد التحية والسلام

قالو:

اذا لم تتعلم في مدرسة الكتب طوعا .....  
سوف تتعلم في مدرسة الحياة كرها.

اما بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع الى ابي رحمه الله الذي كان احد ضحايا هذا  
الفيروس اللعين.....والى روح أمي رحمها الله واسكنهما فسيح جناته.

والى زوجتي وبناتي رتاج واية وكوثر.

والى كل العاملين في قطاع التربية والتعليم

والى كل اساتذة وعمال وطلبة علوم الاعلام والاتصال بجامعة مستغانم

والى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل خاصة الاستاذة الكريمة: صفاح

امال

حبلال عبدالله

# اهداء

اهدي

اهدي هذا العمل المتواضع الى ابي اامي اطال الله في عمرهما.

والى زوجتي واولادي.

والى كل العاملين في قطاع الجمارك

والى كل اساتذة وعمال وطلبة علوم الاعلام والاتصال بجامعة مستغانم

والى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل خاصة الاستاذة الكريمة :صفاح

امال

قادة مختار

## شكر و عرفان

نشكر كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل المتواضع خاصة الاستاذة  
الكريمة صفاح امال التي تكرمت علينا بنصائحها الفاضلة  
كما نشر ايضا كل العالمين في الادارة الذين كانوا من السابقين في الترحيب  
بنا في اول مرة عند الدخول للجامعة ومحاولة اعادة مواصلة الدراسة بعد  
الانقطاع دام اكثر من اثنا عشر سنة.  
كما نشكر كل الاساتذة والطلبة في قسم علوم الاعلام والاتصال  
نلرجوا من الله عزوجل ان يتقبل منا هذا العمل المتواضع وان يكون كمرجع  
ولو بسيط لطلبة القادمين بعدنا.  
بالتوفيق للجميع.

خطة البحث

البسمة

الاهداء

شكر و عرفان

ملخص الدراسة

مقدمة

الفصل الاول: موضوع الدراسة واجراءاتها المنهجية

اشكالية الدراسة  
تساؤلات الدراسة  
اهمية الدراسة  
اهداف الدراسة  
اسباب اختيار الموضوع  
منهج الدراسة  
مجال الدراسة  
مجتمع وعينة الدراسة  
ادوات الدراسة  
مصطلحات الدراسة  
الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي

- 1- تعريف الاتصال
- 2- تعريف الاثصال التنظيمي
- 1-2- انواع الاتصال التنظيمي
- 2-2- اهمية الاتصال التنظيمي
- 3- وظائف الاتصالالتنظيمي
- 4- أساليب الاتصال التنظيمي
- 5- المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي
- 6- نظريات الاتصال التنظيمي
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المؤسسة التربوية

- 1- المؤسسة التربوية الجزائرية:
- 2- نشأة المؤسسة التعليمية
- 3- مراحل تطور المؤسسة التربوية في الجزائر
- 3- 1 - المؤسسة التربوية ما قبل الاستعمار
- 3- 2 - المؤسسة التربوية في عهد الاستعمار
- 3- 3 - المؤسسة التربوية في عهد الاستقلال
- 4 - وظائف المؤسسة التربوية التعليمية
- 5 - خصائص المؤسسة التربوية
- خلاصة

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

- عرض النتائج
- النتائج العامة
- خاتمة
- قائمة المراجع
- الملاحق

### ملخص الدراسة:

يعد الاتصال التنظيمي من بين الموضوعات البارزة للباحثين في مختلف الميادين فهو اساس استمرار ونجاح أي مؤسسة سواء كانت ثقافية او اقتصادية او تعليمية ومن هذا المنطلق فان اشكالية بحثنا كانت: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة اثناء جائحة

كورونا؟

وينقسم هذا التساؤل الى عدة تساؤلات فرعية:

- 1- كيف ساهم الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة اثناء الجائحة؟
- 2- ماهي وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تسير توقيت الدراسة في المؤسسة؟
- 3 - ماهي اهم النتائج والانعكاسات الناجمة في تعديل توقيت الدراسة؟
- 4 - ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في تسير المؤسسة التربوية اثناء الجائحة؟

للإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على منهج دراسة الحالة واستخدام اداة جمع البيانات وهي استمارة استبيان حيث تضمنت خمسة محاور تظمن المحور الاول البيانات الشخصية اما المحور الثاني تضمنت مساهمة الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة اثناء الجائحة اما المحور الثالث فتحدث عن وسائل الاتصال المستخدمة في تسير توقيت الدراسة اثناء الجائحة داخل

المؤسسة اما المحور الرابع فقد كان حول اهم النتائج والانعكاسات من تعديل توقيت الدراسة و اخر محور تضمن معوقات الاتصال التنظيمي في تسير توقيت الدراسة اثناء الجائحة.

أما مجموع الاسئلة فقد كانت 20 سؤال ، وبعد اجراء الدراسة الميدانية على الموظفين " الاساتذة" و عمال في الادارة البالغ عددهم 18 مبحوث في " ثانوية محمد بن حميدي ، الولهاسي. دائرة المحمدية .ولاية معسكر" توصلنا الى النتائج التالية :

- ان الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التربوية يتميز بالمرونة و يتماشى مع الاحداث و التطورات الصحية للبلاد خاصة اثناء الجائحة.
- ان تعديل التوقيت داخل المؤسسة التربوية يهدف للمحافظة على سلامة التلاميذ و الطاقم التربوي ككل .
- المؤسسة التربوية مثلها مثل اي مؤسسة اخرى تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي لها .
- من اهم الوسائل المستخدمة في تبليغ الطاقم التربوي هو التلفاز على المستوى الوطني اما داخل المؤسسة هو الاجتماعات
- ساهم الاتصال التنظيمي في استمرار الدراسة رغم خطورة الوضع و تجنب الغلق الكلي لمدارس
- ساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الاهداف و انجاح السنة الدراسية .
- الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي ، المؤسسة التربوية ، توقيت الدراسة.

Study summary:

Organizational communication is among the prominent topics for researchers in various fields. It is the basis for the continuity and success of any institution, whether cultural, economic or educational. From this point of view, the problematic of our research was: What is the role of organizational communication in modifying the study timing during the Corona pandemic? This question is divided into several sub-questions:

1- How did organizational communication contribute to modifying the study timing during the pandemic?

What are the organizational communication methods used -3  
in managing the study timing in the institution?

-4

3 - What are the most important results and repercussions -5  
resulting from modifying the study timing?

4 - What are the obstacles to organizational communication in running the educational institution during the pandemic?

To answer these questions, we relied on the case study approach and the use of The data collection tool, which is a questionnaire form, which included five axes that included the first axis of personal data, while the second axis included the contribution of organizational communication to modifying the timing of the study during the pandemic. The most important results and repercussions of adjusting the timing of the study and the last axis that included the obstacles of organizational communication in managing the timing of the study during the pandemic. As for the total questions, it was 20 questions, and after conducting the field study on the 18 employees “professors” and workers in the administration were surveyed in “Mohammed Bin Hamidi High School, Al-Wolhasi, Muhammadiyah District, Mascara State.” We arrived at the following results: The organizational communication within the educational institution is characterized by flexibility and in line with health events and developments in the country, especially during the pandemic. Adjusting the timing within the educational institution aims to preserve the safety of students and the educational staff as a whole. The

educational institution, like any other institution, affects and is affected by its external environment. - One of the most important means used to inform the educational staff is television at the national level, but within the institution are the meetings - The organizational communication contributed to the continuation of the study despite the seriousness of the situation and to avoid the total closure of schools - Organizational communication contributed to the achievement of the goals and the success of the school year. Keywords: organizational communication, educational institution, study timing.

# المقدمة

## المقدمة:

لقد مر العالم خلال ثلاث سنوات الاخيرة بأزمة صحية بسبب فيروس كورونا المستجد وهذا الاخير ادى الى تغير واضطرابات في جميع بلدان العالم وفي جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية . حيث انتشاره السريع فرض غلق الحدود ومنع تنقل البشر بين البلدان وغلق بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية من بينها المؤسسات التربوية وهذا لاحتواءها على اكبر عدد من البشر .

ولتجنب الغلق الكلي للمؤسسات التربوية لجأت السلطات المعنية باتخاذ بعض التدابير من بينها تعديل توقيت الدراسة وهذا ما سوف تطرق اليه في بحثنا هذا حيث حاولنا من خلال بحثنا هذا معرفة الدور الذي لعبه الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة داخل ثانوية محمد البوحميدي ،الولھاسي ،دائرة المحمدية ولاية معسكر حيث لكي نتعمق كثيرا في هذا الموضوع ونجيب على تساؤلاتنا قمنا بتقسيم هذا البحث الى اربعة فصول ،تناولنا في الفصل الاول الاطار المنهجي لدراسة وقمنا بشرح اهم النقاط اما الفصل الثاني فتحدثنا عن الاتصال التنظيمي ونظرياته اما الفصل الثالث فكان حول المؤسسة التربوية الجزائرية وقمنا بالتفصيل في تاريخنا وذكرنا مهامها وختمناه بفصل رابع عن الجانب الميداني وما توصلنا اليه من نتائج بعد مقابلتنا للعاملين في المؤسسة.

# الفصل الأول

## الإشكالية:

لقد مر العالم خلال ثلاث سنوات الاخيرة بازمة صحية بسبب فيروس كورونا المستجد وهذا الاخير ادى الى تغير واضطرابات في جميع بلدان العالم وفي جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

حيث انتشاره السريع فرض غلق الحدود ومنع تنقل البشر بين البلدان وغلق بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية من بينها المؤسسات التربوية وهذا لاحتواءها على اكبر عدد من البشر .

ولتجنب الغلق الكلي للمؤسسات التربوية لجأت السلطات المعنية باتخاذ بعض التدابير من بينها تعديل توقيت الدراسة وهذا ما سوف نتطرق اليه في بحثنا هذا والتي كانت اشكاليته كالآتي:

## التساؤل الرئيسي:

ماهو دور الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة اثناء جائحة كورونا؟  
وينقسم هذا التساؤل الى عدة تساؤلات فرعية:

- كيف ساهم الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة اثناء الجائحة ؟  
- ماهي وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تسير توقيت الدراسة في المؤسسة؟

- ماهي اهم النتائج والانعكاسات الناجمة في تعديل توقيت الدراسة؟

- ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في تسير المؤسسة التربوية اثناء

الجائحة؟

### أهمية اختيار الدراسة:

- تكمن أهمية اختيارنا هذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات التربوية خاصة خلال الجائحة.
- الدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في جميع المنظمات الحديثة حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي ولأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل وإيصال المعلومات فهو عنصر الرابط بين أفراد المجتمع وعناصر المؤسسة
- معرفة كيفية سيرورة عملية الاتصالات داخل مدرسة برحال محمد الابتدائية..-

### أهداف الدراسة:

- معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية وتجلياته
- تبيان وإيضاح وإسهامات الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة التربوية خلال جائحة كورونا.
- معرفة أشكال الاتصالات الإدارية على مستوى الكيان التنظيمي للمؤسسة

### أسباب الدراسة:

- تتعدد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة ومن أسباب اختيارنا له نجد الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية فنذكر أولاً:

### - أسباب الدراسة الموضوعية:

- معرفة كل نواحي الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية
- معرفة الدور الكبير للاتصال في تسيير المؤسسات التربوية
- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى المؤسسات التربوية ودوره في كفاءة المؤسسة
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفياً ومنهجياً ومحاولة إثراءه

## الاسباب الدراسة الذاتية:

- يعد اهم سبب دفعني الى هذه الدراسة وهو انني موظف في قطاع التربية وسهولة التوصل الى المعلومات والتواصل مع العاملين في هذه المؤسسة .
- الميل لاكتشاف المؤسسة التربوية من حيث أشكال الدراسة
- إثراء الكتبة بموضوع يتناول الدراسة الميدانية لمؤسسة التربوية
- ضرورة معرفة الاتصال التنظيمي وكل محاولات عمله داخل التنظيمات
- طبيعة التخصص وارتباطه بموضوع الدراسة.

## منهج الدراسة :

### **تعريف المنهج:**

هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة ،لاكتشاف الحقيقة والاجابة على الاسئلة والاستفسارات التي تثير الموضوع البحث اليها وهو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول الى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.1  
وعمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة وادوات جمع البيانات تمثلت في (مقابلة ، ملاحظة).

من اجل التعمق بغية تحليل دور الاتصال التنظيمي في تسير توقيت الدراسة اثناء جائحة كورونا في المؤسسة المختارة واستخلاص النتائج التي تخدم اعراض البحث واستخلص مايلي :

يسعى الاتصال التنظيمي الى مواكبة التطورات والاحداث الراهنة خاصة بعد الانتشار الرهيب لهذا الفيروس.

1\_ مروان عبد المجيد ، اسس البحث العلمي، لاعداد الرسائل العلمية ، مؤسسة الوراق ، عمان ، ط1،  
سنة 2000، ص52

يسعى الى تسير التوقيت داخل المؤسسة من اجل الحفاظ على سلامة التلاميذ  
والعاملين داخل المؤسسة التربوية.  
يتميز الاتصال التنظيمي بالمرونة في اتخاذ القرارات حتى يتماشا مع المنهج  
الدراسي والحالة الصحية للبلاد.

### **مجال الدراسة:**

**المجال الزمني:** اجري الدراسة من 25 مارس الى 28 ماي 2022

**المجال المكاني:** اجريت الدراسة في ثانوية محمد البوحميدي ، الولهاسي،  
دائرة المحمدية ، ولاية معسكر

### **تعريفها:**

**ثانوية محمد البوحميدي ، الولهاسي ، دائرة المحمدية معسكر  
تأسست في**

## مجتمع وعينة البحث:

في سياق اتمام البناء المنهجي للعمل توجب علينا تحديد مجتمع البحث " دور الاتصال التنظيمي في تسير توقيت الدراسة اثناء الجائحة " الذي سوف تجري عليه الدراسة التطبيقية.

ميدانية في ثانوية محمد الوحميدي الولهاسي ،معسكر ، فمن المعروف علميا انه من الصعب على الباحث اجراء دراسة مسحية لجميع مفردات البحث لان ذلك يتطلب وقت كبيرا، وبهذا امكانيات مادية كبيرة ، ومدة زمنية محددة لانتهاء من الدراسة.

فمن خلال الموضوع المطروح يتبين لنا من الوهلة الاولى ان مجتمع بحثنا هم اساتذة و عمال الادارة وبعض المهنيين في ثانوية محمد الوحميدي الولهاسي ،معسكر فنظرا لحجم مجتمع البحث قمنا باختيار العينة القصدية .

## تعريف العينة:

يمكن تعريف العينة على انها مجموعة من جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم اختيارها بطريقة مناسبة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي ، فالعينة تمثل جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء اليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع .

وقد استخدمنا في دراستنا هذه مجتمع بحث يتكون من 72 مفردة وهم يمثلون جميع عمال ثانوية محمد الوحميدي الولهاسي ،معسكر .  
وقد استخدمنا العينة القصدية في بحثنا في اختيار 18 مفردة من المجتمع الكلي وهم يمثلون 13 من الاساتذة و 2 من الادارة و 3 من العمال المهنيين وهذا لخصر الدراسة المتعلقة بموضوع عينة البحث.

## ادوات الدراسة:

### المقابلة: 1

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة؛ حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه، ففي مناسبات متعدّدة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.

وتمكّن المقابلة الشخصية الباحث من ملاحظة سلوك الأفراد والمجموعات والتعرّف على آرائهم ومعتقداتهم، وفيما إذا كانت تتغيّر بتغيّر الأشخاص وظروفهم، وقد تساعد كذلك على تثبيت صحّة معلومات حصل عليها الباحث من مصادر مستقلة أو بواسطة وسائل وأدوات بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك المصادر.

---

1 - فن المقابلة..مبادئه وطرقه، انيت جاريت، ترجمة حازم عوض، ط1، بيروت 2000، ص15

## مفاهيم الدراسة:

- 1- الاتصال: لغة: في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة م مصدر وصلن الذي يحمل معنيين: الصلة والبلوغ، فالأولى يعني الربط بين شخصيين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة . أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication وهو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعلها communicare أي يذيع أو يشيع ، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك " 1 " والاتصال لغويا في القواميس العربية ، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية "2"
- اصطلاحاً: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف "3".

"1" - محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19

"2" - ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن.2003. ص868

"3" - (رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.2002، ص12

**اصطلاحاً:** يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف "3

**إجرائياً:**

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات بين طرفين الأول مرسل و الثاني مستقبل، من خلال قناة معينة مع وجود التغذية الراجع ذلك من أجل الوصول إلي التفاهم والتعاون والانسجام .

#### **الاتصال التنظيمي:**

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماماً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال ويعرف "سان بولرن" و "ريدين " الاتصال لتنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة و هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي و يهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال

"3" - (رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص12

أما " لوسكان " فقد أضاف بعد ثلاثا للاتصال التنظيمي وهو البعد الشخصي إلى البعدين الذين طرحهما  
"1". "zelka و dance

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها "2".

الاتصال التنظيمي كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو تعديل من هذا السلوك وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين..

يرى آخرون بان الاتصال هو تلك العملية الهادفة التي تنقل المعلومات وتبادلها والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات "2"  
**اجرائيا:**

هو عملية من خلالها نقل و تبادل الأفكار و المعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوي إلي مستوي آخر بطرق رسمية و غير رسمية، من أجل تكوين علاقات اجتماعية من أجل تسيير المهام و الوظائف بطريقة ناجحة و فعالة بغية نجاح المؤسسة.

"1" – عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم،-العمليات-المفاهيم – الوظائف، القاهرة، د د ن ط2001،1،ص226  
"2" – المرجع نفسه، ص226

### مفهوم الدور:

للوهلة الأولى يبدو إن مفهوم الدور أو مصطلح الدور غاية في الوضوح ، ولكن عند التفكير في وضع تعريف له تظهر صعوبة هذا المصطلح ، إذ يعد من أكثر المصطلحات السياسية غموضاً ولاسيما إنه يمكن إن يفهم بأكثر من معنى واحد.

### لغويًا:

يمكن فهم كلمة (الدور) بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل(دار)، دوراً، ودوراناً، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضاً دار حوله، وبه، وعليه، وعاد إلى الموضع الذي أبتدأ منه (1)، إذ يعرف قاموس (وبيستر) مصطلح الدور لغويًا بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد، وكذلك هو المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد، والذي يحدد واجباته وحقوقه الاجتماعية(2)، وكذلك فإن الدور هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما التي تسم بطابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة خاصة، وهناك من يرى إنه السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب المركز الاجتماعي، كما إن هناك من يرى إن الدور أنموذج منظم للسلوك ومتعلق بوضع معين للفرد في تراكيب تفاعلية.

### أما اصطلاحاً:

فالدور لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية وسياسية واجتماعية وطبيعية، وذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما، أو بين مجموعات محددة من الظواهر، وحتى في نطاق المجال الواحد يمكن إن يظهر التنوع في معنى الدور.

- 1- إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972، ص302
- 2- إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999، ص288

ويعرف ايضا الدور هو نمط من الدوافع والأهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فيمن يشغل وظيفة ما أو يحتل وضعاً اجتماعياً معيناً والدور الذي يصف السلوك المتوقع من شخص في موقف ما

### أجرائياً:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج إن الدور أنموذج منظم للسلوك الذي يتوقعه افراد الاسرة التربوية وتفاعلهم مع القرارات الناجمة عن موقف او تصرف صادر من شخص ما او هيئة ما في موقف ما.

### مفهوم التسيير:

#### لغة:

- تسيير) : اسم (
- تسيير : مصدر سيّر
- تسيير) : اسم (
- مصدر سيّر
- أصبَحَ قَادِرًا عَلَى تَسْيِيرِ أُمُورِهِ بِنَفْسِهِ : عَلَى تَدْبِيرِهَا
- بَدَأَ قَائِمٌ عَلَى التَّسْيِيرِ الذَّاتِيِّ : نِظَامُهُ قَائِمٌ عَلَى أَنْ تَتَوَلَّى مَوْسَسَاتُهُ الاِقْتِصَادِيَّةُ تَصْرِيْفًا، وَتَدْبِيرَ شُؤُونِهِ وَأَعْمَالِهِ بِوَاسِطَةِ إِدَارَةِ دَاخِلِيَّةِ
- أصبَحَ قَادِرًا عَلَى تَسْيِيرِ أُمُورِهِ بِنَفْسِهِ :
- عَلَى تَدْبِيرِهَا.

## اصطلاحاً::

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، و حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

## ويعرف:

التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها.

## ويعرف ايضا:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات . (1 )

## ويعرف ايضا:

تعرفه الموسوعة الاجتماعية «Encyclopédie of the social science» أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة». (2)

## ويعرف ايضا:

تعرف الإدارة على أنها عملية التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، و الرقابة التي تمارس قصد حصول المنظمة على الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية، مزجها و توحيدها و تحويرها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها و التكيف مع بيئتها . (3)

ويعرفه أيضا::

عرفه تايلور Taylor بأنه علم مبني على قوانين و قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية .  
ويعرف أيضا:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها .

يعرف بيترسون و بلومان Petersan et Plouman - الإدارة بأنها أسلوب يمكن بواسطته تحديد و توضيح أغراض و أهداف جماعة إنسانية معينة .

(1)

كيمبول و كيمبول الصغير Ds Kimbull et Ds Kimbull Jr - بصدد كلامهما عن إدارة المنشأة الصناعية يعرفان الإدارة كما يلي«تشمل الإدارة كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها و وضع كل سياساتها الرئيسية، و توفير كل المعدات الضرورية و رسم الشكل العام للتنظيم الذي تستعمل فيه المنشأة و اختيار الرؤساء الرئيسيين . (2)  
ويعرف أيضا:

يقول جون مي John Mee بأن التسيير فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .3  
اجرائياً:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير هو عملية عقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد(المادية والبشرية والمالية) خاصة بالمؤسسة التربوية من تحقيق الأهداف المرجوة و يتم ذلك من خلال تحديد الاهداف والمهام لكل العاملين من اجل انجاح السنة الدراسية .

---

"1- ، زوييدة حسن محسن، مركز الكتاب الاكاديمي ص،225 يناير 2016 01

### تعريف المؤسسة:

#### لغة:

- (ؤسسة) : اسم )
- الجمع : مؤسسات
- صيغة المؤنث لمفعول أسس
- المؤسسة : منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة
- مؤسسات الجامعة: ما يتبع لها من كليات ومعاهد ومكتبات ومراكز بحوث
- مؤسسات مصرفية: بنوك

#### اصطلاحاً:

المؤسسة هي شركة أو كيان قانوني أو أي هيئة أخرى. من أمثلة المؤسسات غير الشركات المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، أو منتدى إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات. و مصطلح المؤسسة يستخدم أحياناً للإشارة إلى أي كيان لديه بشر و موارد و ميزانيات. على سبيل المثال مشروع أو وحدة عمل.---(المجال:حاسوب)

وتعرف ايضاً: "1"

لمؤسسة (بالإنجليزية Institution): مُنظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، وتُعرف المؤسسة أيضاً بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما،

سواءً أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً. من التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء وتأسيس مكان خاصّ أو عام من أجل تطبيق برنامج مُعيّن أو فكرة ما، ومن الأمثلة على ذلك مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصّة.

### **إجرائياً:**

المؤسسة هي كيان منظم يقوم بمجموعة من العمليات لتحقيق أهداف في إعداد الأشخاص الذين يقومون بتولي المؤسسة التربوية لتقديم خدماتها في اكتساب المهارات السلوكية والضوابط الأخلاقية والمفاهيم التي تكون بمثابة رصيد من المعرفة والخبرات الإنسانية، وذلك دعماً للمتدربين لتمكينهم من المشاركة في المجتمع بدور فعال وفق المجالات التي تم إعدادهم فيها.

## جائحة كورونا:

. جائحة فيروس كورونا) أو جائحة كوفيد-19 والمعروفة أيضًا باسم جائحة كورونا، هي جائحة عالمية مستمرةً حاليًا لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة) سارس-كوف-2. (تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019. أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميًا في 30 يناير أن تفشي الفيروس يُشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس أُبلغ عن أكثر من 328 مليون إصابةً بكوفيد-19 في أكثر من 188 دولةً ومنطقةً حتى تاريخ 17 يناير 2022، تتضمن أكثر من 5, 54 مليون حالة من الدول التي شكلت أعلى نسبة في الوفيات حوالي مليون مصاب. وتعتبر الولايات المتحدة أكثر الدول تضررًا من الجائحة، حيث سجلت أكثر من ربع مجموع عدد الإصابات المؤكدة. "1"

وينتقل الفيروس غالبًا من خلال الاختلاط أو الملامسة بين الأفراد عن طريق اللمس أو العطاس أو الهواء أو السعال عبر الرذاذ والقطرات التنفسية لذلك لكي نتجنبه فرضت بعض الاجراءات منها ترك مسافة بين الافراد وارتداء الكمامة وتنظيف اليدين باستمرار . وجذا لعدم وجود مضادات حيوية تى قضي عليه .

سرعة انتشار هذا الاخير احدث الى عدة تغيرات واعلن حالة الطوارئ في كل المجالات السياسية والاقتصادية وحتى التعليمية أي اثر على سير المؤسسات التربوية وهذا هو موضوع دراستنا حيث ان هذا الاخير كان له تاثير كبير على المؤسسات حيث دفع بها لاغلاق لمدة من الزمن وهذا لاحتواء هذه المؤسسات على اكبر العناصر البشرية من عمال واساتذة وتلاميذ وهذا الجو الملائم لانتشار الفيروس ولهذا اتخذت عدة اجراءات تعديلية داخل المؤسسة التربوية من اجل المحافظة على سير المؤسسة والمحافظة على العنصر البشري وهذا ما سوف نتعرف عليه في بحثنا هذا .

"1" - ( *UNESCO COVID-19 Educational Disruption and Response* باللغة الإنجليزية). مؤرشف من الأصل في 19 مارس 2020. اطلع عليه

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

1- تعريف الاتصال

2 - تعريف الاتصال التنظيمي

1-2 - انواع الاتصال التنظيمي

2-2 - اهمية الاتصال التنظيمي

2-3 - وظائف الاتصال التنظيمي

2-4 - أساليب الاتصال التنظيمي

3- المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي

4 - نظريات الاتصال التنظيمي

## 1/تعريف الاتصال

يشير القريوتي إلى أن كلمة اتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو ايجاد علاقة بين طرفين أو يلوغ الهدف (القريوتي 2000).

و يعرف توماس رونالد "الاتصال بأنه عبارة عن عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق و الافكار و الانفعالات و تحقيق مفهوميه مشتركة بين الاطراف المعنية في الامر (اللوزي 109، 1999). و يمكن تعريف الاتصال تعريفا اجرائيا على انه العملية او الطريقة تاتي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاهها بينها و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين او اكثر ، و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات ، و لها اتجاه تسير فيه و يؤثر فيها ، مما يخضعها للملاحظة و البحث و التجريب ، و الدراسة العلمية بوجه عام .(الحيلة ، 93 ، 2001)<sup>(1)</sup>.

---

د. معن محمود عياصرة ، أ. مروان محمد بني احمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري ، ط2008 ، 1-1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ص126.

## 2 / تعريف الاتصال التنظيمي :

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها ، إذ أن كافة الافراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الانشطة المراد تحقيقها ، إذ ان الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الافراد سبل التفاهم و التفاعل البناء في اطار تحقيق الاهداف المبتغى إنجازها (1)

" و الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ، و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الافراد ، بمعنى على التأثير في دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة ، و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل اكالسجلات الداخلية و لوائح الاعلانات (2). فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لانه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة ، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم او الادارة إلى مركز اتخاذ القرار و بواطته ايضا تنقل جميع المعلومات إلى مركز التنفيذ.

، ففعالية التنظيم و الادارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها(3). و لقد اختلفت و تباينت الاراء و المفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق ، واضح و شامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين و المفكرين ، إلا أن هناك إجماع شامل حول الاطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى اخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلا استخدام اللغة او الاشارات او المعاني بغية التأثير على السلوك. و تجدر الإشارة هنا الى ان الاتصال بين الافراد و الجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الاهمية ، إذ ان الدراسات و الابحاث العلمية تشير إلى ان نشاطات الاتصالات يشكل إلى اكثر من 75 0من أنشطة المنظمات ، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة و هاما يضمن لها سبل الاستمرار و البقاء ضمن عالم المؤسسات .

1- خضير كاضم محمود: السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2002، ص1، 116-117  
alex muchhielli(a) les sciences de l'informatio et de la communication edition  
hachette paris 2001p67

2- لو كيا الهاشمي : مرجع سابق ، ص226 .

و لقد أكدت دراسات كانت (1977) و كلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات ، فالفاعل المباشر مع العاملين و الزملاء و المديرين و الاجتماعات المتعددة و المختلفة تمثل 80/ من نسبة الوقت المتخصصة لنشاط المدير في التنظيم (1)

كما يشير بارناد أن " الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لاي منشأة و الذي يتطلب التنسيق بين الاطار الرسمي و تقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الاشخاص (2)

من خلال كل هذا يمكن ان نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية :

- نشاط إداري ، اجتماعي و نفسي داخل المنظمة ، يساهم في نقل و تحويل الافكار عبر القنوات الرسمية لهف خلق التماسك في وحدات التنظيم و تحقيق راهداف المنظمة .
- يعتبر وسيلة ضرورية و هامة في توجيه و تغيير السلوك على المستوى الفردي و الجماعي في المنظمة .
- وسيلة اساسية لانجاز المهام و الوظائف و كل الانشطة المختلفة للمنظمة .

---

1- نفس المرجع ، ص ص 226-227.

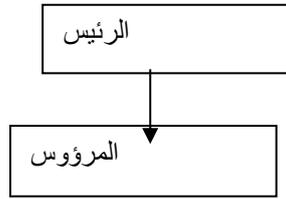
3- Taieb hafsi gerer l'entreprise publique opu alger 1990 p221

و أما الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات  
عموما ، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و  
المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في  
مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة و أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و  
خارجه ، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.  
و من جهته يعرفه ابراهيم أبو عرقوب (1963،1993) بأنه  
عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة  
على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية  
العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، و هو إما اتصال رسميا (هابطا، صاعدا  
، أفقيا ) أو غير رسمي .  
الاتصال التنظيمي : هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ،  
و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الافراد ، و بمعنى التأثير في  
دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة تستعمل في الاتصالات العديد  
من الوسائل كاسجلات الداخلية و اللوائح الإعلانية.  
هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، و يكون خاضعا  
في مسارته و قنواته للإتبارات التي تحدد القوانين و الأنظمة و اللوائح و  
القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

### 3/أنواع الاتصال التنظيمي :

#### أولاً : وفق اتجاه الرسالة :

- أ- الاتصال الهابط : و يتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صورته باتجاهاته من أعلى إلى أسفل ، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية ، و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من ثقل رئسي يتوجب على المدير عندما يصرد التوجيهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات .



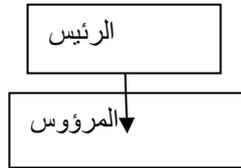
- ب- الاتصال الصاعد : و هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط ، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

---

د. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 - 1

و المعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال المساعد ، يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه و أدائه و مشاكله و معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية و حول ماينبغي القيام به ، و كيف يمكن أن يتم ذلك ، و لكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه هذا النوع من الاتصال ، من هذه العقبات نذكر منها :

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم.
  - تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها للأعلى.
  - اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف.
  - المركز المتدني للمرؤوسين.
- و يمكن التغلب على العقبات المذكورة :
- الأخذ بالعلم بوجود عقبات و حواجز أمام الإتصال المساعد.
  - إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للإستماع للمرؤوسين.
  - إهتمام الإدارة بالعاملين و استعدادها لتسلم شكاويهم و حل مشكلاتهم.
  - على المدير أن يتوخى العناية و الدقة في إختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات.

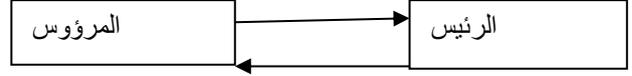


### ج- الاتصال الأفقي :

و هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة ، و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس ، و ينطبق الاتصال الأفقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال و تسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال المساعد و الهابط ، إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المنشآت الحديثة المعقدة.

و لكن يمكن القول أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه هذا النوع من الاتصال ، نذكر منها:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنشأة.
- تحديد الأعضاء و زيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم و خارجه .
  - يتعامل الافراد في الاتصال الافقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات و الآراء.
- و يمكن التخفيف من هذه العقبات من خلال :
- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها و التعامل معها كلجان دائمة.
- وضع بنیان تنظيمي واضح و تحديد واجبات و مسؤوليات كل فرد فيه .
- لإقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الادارية للعمل بروح الفريق و محاولة فهم بعضهم بعض.(1)



د- الاتصال المحوري : يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل ، و كلها تصب في معنى واحد و الذي يتمثل في أنها تناسب بين الافراد في مستويات ادارية ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة ، كأن يتصل مدير الاتاج بأحد أقسام ادارة التسويق.(1)

### ثانياً: الاتصال الرسمي و الاتصال

#### غير الرسمي :

- أ- الاتصال الرسمي : و هي عمليات و أساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى ، كما تنقل ردود فعل و مطالب و اقتراحات الكوادر (أطارات) الادلالية و الفنية في المستويات الادنى إلى أصحاب صناع القرار في المستويات العليا.
- ب- الاتصال غير الرسمي : و يعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الادارات المختلفة و بين الافراد في المؤسسة الواحدة ، و هي مكملة لدور الاتصالات الرسمية ، و لكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الادارة و تستغل لأغراض شخصية ، لذا على الاداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي و غير الرسمي).(2)

1- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2005 ، ص 244 .

ذ/ معن محمود عياصرة ، أ/ مروان محمد بين أحمد ، مرجع سابق ، ص 169 . -2

#### 4/أهمية الاتصال التنظيمي :

- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها و دراستها و اقتراح الحلول المناسبة لها.
- تؤثر في الكفاءة الانتاجية للفرد ، عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح ، حيث التحديد و الوضوح في الاهداف و المعايير.
- يساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة و تحقيق التعاون فيما بين العاملين.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء و المرؤوسين و بعضه البعض.(1)

#### 5/وظائف الاتصال التنظيمي :

##### وظائف الاتصال التنظيمي كما وضعها سكوت و ميتشل

- 1- الانفعالات ( العواطف و المشاعر ): إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين اها مضمون عاطفي أو انفعالي ، حيث يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم و قناعاتهم للادارة و لبعضهم البعض ، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الافراد حل الغموض بشأن اعمالهم و الصراع بالقائم بين الافراد و الجماعات.
- 2- الدافعية : إن وظيفة الاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقويم أداء -2 الاعضاء المنظمة ، كما أن جميع الأنشطة و الممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر و مكافأة السلوك و الأداء و التقويم و تحديد المهمات و تدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال.

- المعلومات : يؤدي الاتصال وظيفه حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار ، و على خلاف المشاعر و التأثير ، يكون الاتصال هنا توجه تقني و يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات ، و طرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعات و القرارات التنظيمية.
- الرقابة : إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي ( الهيكل التنظيمي )
- إن طبيعة الاعمال الروتينية و إجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق -5 الاتصال الرسمي ، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.(1)

## 6/أساليب الاتصال التنظيمي :

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل ، و بالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات ، و إحداث المشاركة في التفكير و إحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال ، هذه الاساليب :

### الاتصال الكتابي : حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه 1-

بواسطة الاكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير .... و حتى ينجح الاتصال الكتابي و يحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة و الوضوح و الدقة ، و يحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة .
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر .
- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتأمل و التمحيص و الدقة و محاولة الفهم .
- لكن لا يخلو هذا الأسلوب من العيوب و السلبيات :
- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة .
- أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله اتجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة .
- و يتخذ الاسلوب الكتابي و سائل متباينة أهمها الشكاوي و الاقتراحات و التقارير و المذكرات و الدوريات و المجالات الاحصائية .

### الاتصال الشفهي : و يتم هذا الاسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل 2-

و المستقبل شفهيًا ، أي عن طريق الكلام المنطوق و المسموع.(1) و هذا الاسلوب هو أكثر سهولة و أكثر إقناعا للمرسل إليه ، و يستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير و الاجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و بطريقة فورية و مباشرة.

---

محمد أبو سمرة ، الاتصال الاداري و الاعلامي ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1- ط 2009 ، ص 74 ، 75.

و يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو سوء فهم ، و يتحقق هذا الأسلوب في الاتصال بواسطة وسائل مختلفة أهمها ، المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل إليه و المكالمات الهاتفية و الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الاجتماعات الدورية أو الطارئة.

الاتصال التصوري : و يجري هذا الأسلوب من اساليب الاتصال عن طريق 3- استخدام الصور و الرسوم من اجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها ، و مختلفة أهمها التلفزيون ، و الفضائيات و الانترنت ، و يتحقق بعدة وسائل السينما و الصور التي انشر في الصحف و المجلات و الاعلانات و الملصقات.

### 7/ المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي :

إن العملية الاتصالية داخل التنظيم تواجه العديد من العوائق و التي تحد من فعاليتها و تؤدي بها في غالب الاحيان إلى عدم تحقيق اهدافها المسطرة ، و لذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ، و معاجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال و الوصول إلى الاهداف المطلوبة ، و هناك ثلاث أنواع من المعوقات و هي :

**1/ المعوقات النفسية:** و هي التي تتعلق بالعناصر الانسانية المتمثلة في المرسل و المستقبا و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الاشياء و من هذه المعوقات ، تباين الادراك ، الادراك الانتقائي ، الانطواء ، اللغة ، الانفعالات ، الاختلافات الوراثية.

**2/ معوقات اجتماعية و ثقافية :** و يرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للافراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص ، سواء داخل التنظيم أو خارجه ، و يتضمن القيم و المعايير و المعتقدات و نذكر منها ( التباعد الاجتماعي ، الاختلافات الثقافية).

3/المعوقات التنظيمية : يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة و المسؤولية ، و خطوط الاتصال بين العاملين فيها و تبين مراكز اتخاذ القرارات و التخصصات المتوفرة و طبيعة العمل.

و نذكر من بين هذه المعوقات : صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي ، صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل ، مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية . (1)

---

1- محمد يسري ، كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و اساس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، الاردن ، ط3 ، 2004 ، ص 242.

## نظريات الاتصال التنظيمي :

### النظريات الكلاسيكية والاتصال التنظيمي "1"

تعتمد في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات من أهمها أنها نظرت إلى الإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي، كما نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.

واستنادا إلى هذه الافتراضات عملت على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة. وتضم الاتجاهات الفكرية التالية: الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، والبيروقراطية.

### نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور "2" :

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه (جلبرت، جانت، إميرسون) الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخاطئ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور لذا سميت بالتايلورية نسبة إليه.

حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء حيث قام بتجارب خلال سنوات، فقسم العمل إلى

---

1. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1.2000-

3. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض،

-2.1995

مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة  
لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت  
عليه قبل دراسته واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع  
الإنتاجية وتخفيض التكلفة

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية

- إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين في مجال الأداء  
والعمل.

- اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من  
الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور .

- التعاون بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية  
التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه  
اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس أنه آلة لها مهام تؤديها  
دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة  
ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره  
الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في  
الاتصالات الإدارية، وان الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ – رئيس  
ومرؤوس- وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن  
طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال خبرته.  
فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة  
على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن  
تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.

وركزت حركة الإدارة العلمية على النواحي الميكانيكية وتجاهلت النواحي  
السيكولوجية والاعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في  
التنظيمات، ونلاحظ حليا أنها لم تتحدث عن الاتصالات إلا لكونها أسلوب  
رسمي من أعلى إلى أسفل بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء.

### نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول " 1 "

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي "هنري فايول"، حيث اهتمت هذه المدرسة  
بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف، وتحديد مبادئ التنظيم.  
ويركز فايول في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة ووظائفها، فوضع 14  
مبدأ وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين  
والمنظمات وهذه المبادئ هي:

**تقسيم العمل:** حسب فايول التخصص أمر طبيعي ، أي أن كل عامل  
يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل ويتقنها، ويتطلب هذا تبسيط  
وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء  
ومنه كمية الإنتاج.

**السلطة والمسؤولية:** يرى فايول بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة لذا  
لا بد في إحداث توازي بينهما، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح  
له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله، وبمعنى أنه أكد على أن  
المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة

---

3.ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض،

## الانضباط:

ويتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة وواضحة.

**وحدة الأمر:** وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.

**وحدة التوجيه:** وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.

إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: وهذا يعني أنه عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة. أو مكافأة الأفراد: يكون على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.

**المركزية:** يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة المنظمة.

**تدرج السلطة:** اعتمد فايول على هذا المبدأ في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، ولكنه أدرك أن اعتماد هذا المبدأ ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل في عملية الاتصال مع رجال البيع، فمن الواجب أن يبحث عن

رئيس مشترك وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو قسم بل سيكون المدير العام، وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع بموافقة الرئيس المباشر.

-الترتيب: أي ترتيب المدخلات المادية والبشرية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

**المساواة والعدالة:** أي تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين.

**الاستقرار الوظيفي للعاملين:** وذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين ، المديرين والمنظمة لمدة طويلة.

**المبادرة:** أي القدرة على الإبداع والابتكار وتشكل هذه الصفة مصدر قوة المنظمة في حالة ما يستطيع المدير تنميتها وتطويرها لدى مساعديه.

**الروح الجماعية:** وتعنى توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية.

-ولقد اقترح فايول (5) وظائف أساسية للإدارة والمديرين وهي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة .

كما أكد فايول أن الوظيفة الإدارية باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ.

## النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1"

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر 1864-1920 الذي يفترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، وذلك انعكس على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تعتقد هذه النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

ولقد بنى ماكس فيبر نظريته على مجموعة من المبادئ منها:

**التخصص وتقسيم العمل:** وهو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف وفيه يقسم أي عمل إلى أجزاء بسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.

**التسلسل الرئاسي:** وهو ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.

3- نظام قواعد: وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

**نظام إجراءات:** ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

**نظام من العلاقات غير الشخصية:** وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.

**نظام ترقية العاملين:** وتكون على أساس الجدارة الفنية للقيام بالعمل ولا تكون على أساس القرابة والمحابة

---

12- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار الشروق، عمان،

الأردن، ط3،

-وتتلخص إسهامات فيبر في التنظيم للاتصال في أهم خاصية لنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهي « لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية» بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة ويمكن الرجوع إليها عن الحاجة. وعليه فالإتصال حسب ماكس فيبر يرتكز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين إذ سلمنا بإهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الاتصالات الشفوية.

ويعاب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى )

### **النظريات النيوكلاسيكية والاتصال التنظيمي "2"**

لقد فتحت النظريات الكلاسيكية الطريق إلى النظريات التي تلتها من بعدها في دراسة التنظيمات والمنظمات، فبالرغم من تقديمها للعديد من الإسهامات إلا أنها فشلت في عدة جوانب أخرى في دراستها ومن ثم برزت عدة نظريات أخرى استفادت من النظريات الكلاسيكية وأنتت بدراسات أخرى، وفي هذا السياق سوف

---

1. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.

نتطرق إلى هذه النظريات لما لها من إسهامات وتغيرات جذرية حول نظرتها إلى التنظيمات ككل، وسنتناول كل من نظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية ونظرية العاملين لهيرزبرغ.

### نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو "1"

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو (1926)، لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

---

1. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 200. "1"-

ولقد استطاعت هذه المدرسة من خلال تجاربها أن تثبت أن للاتصالات تأثيراً قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت إحدى هذه التجارب أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم ورفع كفاءة العمل والرضا عنه وخلق تجانس بين الأفراد داخل التنظيم وممارسة أسلوب المشاركة والمجالس الصغيرة والإدارة من المستوى الأدنى إلى الأعلى واللجان المشتركة والاعتراف بالكرامة الإنسانية.

وتعد دراسات هاوثورن الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية وهي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وبدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ولكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع، كما حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمل على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية.

ولقد خضعت نتائج هذه الدراسات إلى انتقادات عديدة خاصة في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل كون أن الأساليب المؤدية إليها غير فعالة وخاصة في مجال الإشراف والاتصال. ولكن بالرغم من الانتقادات الموجهة إليها إلا أن تدعيمها النظري والإمبريقي يكمن في إسقاط فكرة تأثير الجماعات المرجعية للعمال في سلوكياتهم على

### النظرية السلوكية لكورت ليفين "3"

كان كورت ليفين من بين الباحثين البارزين في مدرسة العلاقات الإنسانية الذين تطرقوا إلى الاتصال التنظيمي، وقد كان ليفين لاجئاً من ألمانيا النازية في الولايات المتحدة الأمريكية أين كان مفتوناً بالقيم الديمقراطية الموجودة هناك، وكان له شغف في تطبيق علم النفس التجريبي من أجل تحسين العالم. خلال الحرب العالمية الثانية، كان ليفين في جامعة أيوا حينما طلبت منه الحكومة الأمريكية عن البحث عن سبل لتقديم المشورة لربات البيوت ودفعهم لعدم شراء اللحوم، لأن اللحوم إبان فترة الحرب كانت قليلة الوجود (قلة العرض في مقابل ارتفاع الطلب). وقد شعر ليفين آنذاك أن هناك حاجزاً كبيراً يمنعه من فعل ذلك لأن المتوقع من ربات البيوت أن يشتري اللحم ويقدمه لعائلاتهن وأصدقائهن، وأبائهن وأمهاتهن، الذين يتوقعون أن تكون ربات البيوت قد أعدنه في المنزل. افترض ليفين أنه إذا كانت ربة بيت قادرة على التحدث مع ربات البيوت أخرى حول تقليص الميول لشراء اللحوم، ستكون قادرة على التغلب على هذا الحاجز وإقناع ربات البيوت بتغيير سلوكهن. من هنا قام ليفين وزملاؤه بإجراء التجارب للتحقق من فرضيته القائلة بأن ربة بيت هي الأجدر بإقناع ربة بيت أخرى لتغيير سلوكها. وتبين بعد التجربة أن ربات البيوت اللواتي كن قادرات على الحديث عن شراء اللحوم مع ربات البيوت الأخرى كن عشر مرات أكثر عرضة لتغيير سلوكهن.

شعر ليفين أنه يمكن تطبيق نفس هذه المبادئ في المنظمة

---

3..- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض،

وقد وجد أن العمال في مصنع ألبسة النوم كانوا أكثر عرضة للتقبل وسائل العمل الجديدة إذا ما أتيحت الفرصة لهم لمناقشة ذلك فيما بينهم وممارسة بعض التغييرات على وظائفهم لتنماشى مع ذلك. وقد ساعدت هذه النتائج الجديدة المنظمات على إدراك فوائد تشكيل وتنمية وتعديل المواقف الاتصالية بين جماعات العمل. وقد ساعدت أفكار ليفين في تغيير نظرة المفكرين في مجال الاتصالات التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية التواصل بين الجماعة، كما ساعدهم على التعرف على حقيقة أن العمال يريدون أن يكون لهم صوت ودور في أداء مهامهم بدل أن تكون المهام مملات فقط من الإدارة العليا.

## الفصل الثالث: المؤسسة التربوية الجزائرية

1- المؤسسة التربوية الجزائرية:

2- نشأة المؤسسة التعليمية

3- مراحل تطور المؤسسة التربوية في الجزائر

3-1 - المؤسسة التربوية ما قبل الاستعمار

3-2 - المؤسسة التربوية في عهد الاستعمار

3-3 - المؤسسة التربوية في عهد الاستقلال

4 - وظائف المؤسسة التربوية التعليمية

5 - خصائص المؤسسة التربوية

- خلاصة

## المؤسسة التربوية في الجزائر

تعتبر المؤسسة التربوية هي العمود الفقري لكل مجتمع وهذا بسبب الدور الكبير الذي تلعبه في انشاء جيل المستقبل فقد اهتم بها من القدم خاصة والجزائر وهذا ما سوف نتطرق اليه في مبحثنا هذا.

### نشأة المؤسسة التعليمية :

" في بدايات الحياة البشرية كانت الأمور بسيطة وغير معقدة محدودة التراث وقليلة المشاكل ، وكان الأطفال يتعلمون متطلبات الحياة من الكبار عن طريق التقليد والمحاكاة والإحتكاك المباشر ، فالتعليم لم يكن مقصودا وعندما تطورت حياة الإنسان في جميع نواحيها أصبحت أكبر تعقيدا عندما شرعت الأسرة إلى إيجاد وسائل مساعدة لها أو بديلة عنها تتولى تعليم أبنائها شؤون حياتهم ، عندها بدأت تظهر مستويات بسيطة لما يسمى بالتربية المقصودة بالمنظمة

. وعندما أصبح للمجتمعات حصيلة كبيرة من الثقافة رأى القائمون على تلك المجتمعات ضرورة إيجاد نظام محدد لإعداد فئات معينة من الصغار لتحمل الأسرار الدينية العقائدية والاجتماعية وتنقلها للناشئين الجدد بطريقة الوعظ والإرشاد ، وبمثل هذه البداية البسيطة وهذا الهدف المحدد بدأت المدارس وكان التعليم فيها يهتم بأمور الدين والمعتقدات البيئية الأولية ثم إمتد الأثر لأمور الدنيا و الدين " . "1-

### مراحل تطور المؤسسات التربوية في الجزائر:

" للتعرف على مقومات تربية شعب من الشعوب لابد من التعرف على تطور مؤسساته التربوية التي هي مفتاح فهم حضارته ومقاوماته ن تطوير المؤسسات التربوية في الجزائر يمكن تقسيمه إلى مراحل متباينة ويمكن الشخصية واحصرها في مايلي:

### - المؤسسات التربوية ما قبل الاستعمار الفرنسي ::

لم تكن للجزائر وزارات مختصة بالعلم خلال هذه المرحلة كان مسؤولية جماعية

يتعاون الكل لإنشاء المساجد والكتاتيب ومن أهم المؤسسات التربوية في هذه المرحلة : "2"

-رمزي أحمدعبد الحي، الاعلام التربوي مؤسسة الوراق النشر والتوزيع، الاردن، ط1، س2011، ص64  
2-كمال عبدالله، عبدالله فيليه، مدخل لعلوم التربية، الديوان الوطني للمطبوعات، الجزائر، ط1، س2006، ص284

## المساجد

- " تكون كبيرة نسبيا لذلك غالبا ما تكون في المدن وفي الأماكن والتجمعات السكنية الكبيرة والمتوسطة حيث يتقن البنائون في بنائها وزخرفتها ويطلق عليها اسم "الجوامع" في الجزائر العاصمة "
- ب- **الكتاتيب**: يطلق عليها اسم "المسيد" وهي غالبا ما تحتوي على حجرة أو حجرتين ، وهدفها الأساسي تحفيظ القرآن الكريم ولصغر حجمها فهي تنتشر في القرى والمناطق النائية .
- ج- **الزوايا**: انتشرت خاصة في العهد العثماني نتيجة لتخلف واستبداد الحكام ، وظهور ظاهرة التصوف ، فإذا أشتهر أحد الناس بالورع والتقوى وشيء من العلم أسس له مكان لإستقبال الزوار والطلاب ، فيدخل عليه المحسنون بعباءاتهم وهكذا اشتهر مركز الزاوية بإسم صاحبها حتى بعد موته ، ومن مهامها : قراءة وتحفيظ القرآن ، الندوات العلمية ، والصلاة وتقوم مقام مؤسسات الدراسة الثانوية ، حيث ينتقل إليها طلاب العلم والتعليم
- د- **الرابطات**: وتشبه الزوايا في وظائفها الاجتماعية والثقافية الا أنها تكون قريبة من مواقع الأعداد ويقوم المرابطون بها بدورهم الجهادي ألى جانب المهام الأخرى من تعلم وتعليم
- ه- **المدارس**: لم تبدأ المدارس كما نعرفها اليوم والمختصة بالتعليم في مراحل مختلفة
- ، كما أنه هناك اختلاف بين المؤرخين في تحديد عدد المدارس بدقة ، وذلك نتيجة لعدم استقلالها كمؤسسات مستقلة تحت اسم "مدرسة فكانت اما كتاب أو تابعة لمسجد او زاوية ، ولم تكن خلال هذه الحقبة من الزمن جامعة في الجزائر ، كما هو الحال بالنسبة للأزهر بمصر والزيتونة بتونس ، فلقد كان الجامع الكبير للعاصمة نواة للجامعة الجزائرية ، بمركزه وكثرة حلقاته الدراسية ولم يكن التعليم في هذه الحقبة من الزمن ينتهنا كان يختم بإجازة شفوية من عند الأستاذ وتعبير صريح عن رضاه." 1

---

1-كمال عبد النور، عبدالله فيليه،مرجع سبق ذكره،ص285

المؤسسات التربوية في عهد الاستعمار: "2"  
أما في عهد الإحتلال فقد تميزت المنظومة التربوية في الجزائر بمرورها  
بعدة مراحل.

### أولها من 1830-1880:

التي تميزت بالطابع الحربي الذي يعكس اهتمام المستدمر بفرض نفوذه و  
سيطرته على أراضي الجزائريين و تهجيرهم منها و من أهم السياسات التي  
استخدمتها في ذلك هو ضرب دعائم و مقومات الشخصية الوطنية للشعب  
الجزائري، حيث كان التعليم هو المدخل الأساسي لتحقيق هذه الأهداف  
المشوهة.....

بعد أن سطرت الألة الحربية لفرنسا على معظم المناطق ذات الأهمية في  
الجزائر في نهاية الأربعينيات من القرن التاسع عشر. و في مرحلة موالية أي  
بين 1850-1880، ترددت الحكومة الفرنسية في فتح المدارس للجزائريين و  
في اختيار لغة التدريس العربية أم الفرنسية أم اللغتين معا، حيث مدراساً في  
بعض المدن استقبلت عددا محدودا من التلاميذ بينما أسست و بنت لأبناء  
المستوطنين المغتصبين مدارس في جميع المدن و القرى حتى النائية منها و  
على الرغم من الرغبة التي أعلنها الإمبراطور نابليون الثالث في احترام  
الشخصية الجزائرية بتعليم مبادئ الدين الإسلامي و اللغة العربية بجانب  
الفرنسية، إلا أن معارضة المعمرين الأوروبيين قلل من هذه المدارس لأنهم  
كانوا يرون أنهم أولى بالميزانية المرصودة لتلك السياسة التربوية.  
أما من جهة الجزائريين فقد كانوا يحتقرون هذا النوع من التعليم و لا  
يسمحون لأبنائهم و بالخصوص لبنائهم بارتياح هذه المدارس خوفا على ذوبان  
شخصيتهم الجزائرية المسلمة مفضلين الزوايا و الكتاتيب.

### المرحلة الثانية من 1880-1930

أما فقد ظهرت في بدايتها نزعة جديدة ترمي .: •  
إلى تعميم التعليم في الجزائر و حطت وزارة التعليم الفرنسية تنظيما جديدا  
يتبع التعليم في فرنسا وفقا لسياسة الادمج التي أعلنتها الحكومة الفرنسي.

---

"2" - كمال عبدالله، عبدفقيه، مرجع سابق ص286، 285

فأمرت بتطبيق قانون 12 جوان 1881 المتعلق بمجانية التعليم. و كذلك قانون 28 مارس 1882 المتعلق بإجبارية التعليم الابتدائي و كذلك قانون 28 مارس 1882 المتعلق بتنظيم مراحل التعليم الساريين المفعول على التراب الفرنسي. و كانت من نتائجه زيادة أعداد المدارس و التلاميذ و لكن نسبيا حيث لم يبلغ 2% فقط ممن هم في سن التمدرس. و على الرغم من القوانين المتخذة في فرنسا و التي تنص على المساواة إلا أنها لم تطبق في الجزائر و مع نهاية القرن 19م كانت نسبة التمدرس 8,3% لدى أبناء الجزائريين بينما كانت 84% من أبناء الأوروبيين. و كان أهم سبب لذلك التعثر هو معارضة المعمرين لتعليم الأهالي و كذلك توفير ميزانية فتح المدارس و تعميم التعليم على الجزائريين.

لقد كانت اللغة العربية تدرس في الثانويات كلغة أجنبية مثل اللغة الإنجليزية و الألمانية و الإسبانية من طرف أساتذة أغلبهم فرنسيون و بطريقة تتنافى و طرق تدريس اللغات، حيث كانت تعطى قواعد اللغة بالفرنسية، و كان مدرسوها يستخدمون المصطلحات الفرنسية و في كثير من الأحيان الحروف الفرنسية (اللاتينية).

و من جهة أخرى فإن الحكومة الفرنسية كانت قد فتحت سنة 1880 ثلاثة معاهد في كل من الجزائر، تلمسان و قسنطينة، و الغاية الرسمية منها تكوين بعض الجزائريين لوظائف معينة كأعوان سلك القضاء، أما الغاية الحقيقية من هذه المعاهد هي إبعاد الجزائريين (التلاميذ) عن الزوايا و المساجد و كانت مدة الدراسة فيها 4 سنوات حيث توفر للتلاميذ دراسة اللغة العربية و الفرنسية و الرياضيات، العلوم، التاريخ و الجغرافيا و مبادئ النظم الإدارية، و تمنح لهم شهادة نهاية الدراسات للمعاهد، ثم يلتحق بعضهم بالقسم العالي في الجزائر العاصمة و بعد سنتين تختتم الدراسة بمنحهم شهادة الدراسات العليا حيث يسمح لحاملها أن يشتغل كقاضي أو مدرس و بعض الوظائف الأخرى و كان عدد تلاميذ هذه المعاهد لا يفوق 150 تلميذ سنة 1930.

### المرحلة الثالثة 1930-1962: "3"

بعد 1930 و بعد احتلال الفرنسيين بالمئوية لوجودهم بالجزائر و تمجيد إنجازاتهم في جميع الميادين. أصبح عدد المدارس و التلاميذ يرتفع و وضعت الحكومة الفرنسية بعد الحرب العالمية الثانية تخطيطا يهدف إلى تعميم التعليم لفائدة الجزائريين بصفقتهم فرنسيين مسلمين، كما قررت تطبيق قانون 1882 الذي ينص على التعليم الإجباري.

بعد اندلاع الثورة التحريرية ضاعفت الحكومة الفرنسية جهودها لإبعاد الشباب عن الثورة فأستت سنة 1955 المراكز الاجتماعية التربوية التربوية الخاصة بالشباب. في سنة 1958 أصدرت قانونا جديدا حول تعليم المسلمين و وضع خطة تخطيط آخر يهدف إلى تعميم التعليم في مدة ثماني سنوات فأنجزت عدة مدارس إنتدبت كمعلمين حاملوا شهادات التعليم المتوسط، حيث أن لغة التدريس غالبا ما كانت الفرنسية على الرغم من أن قانون 20 سبتمبر

1948 اعتبر اللغة العربية لغة من لغات الاتحاد الفرنسي يجب تدريسها في جميع المستويات.

و الملاحظ أن المعاهد الثلاثة المشار لها سابقا حولت إلى ثانويات فرنسية إسلامية ثم إلى ثانويات وطنية سنة 1959، بينها القسم العالي في الجزائر العاصمة أصبح يسمى "معهد الدروس العليا الإسلامية". لم تكن هذه المدارس فقط و هي التي تعمل على محو الشخصية الوطنية و تعويضها بشخصية أخرى هجينة بل عملت مؤسسات أخرى على تحقيق هذا الهدف. و تمثلت أهمها في المدارس المسيحية التي أسست سنة 1878، التي كان هدفها سيطرة الفرنسيين المسيحيين و هو نوع من التعليم التبشيري انتشر في العديد من مناطق الجزائر شرقا و غربا، جنوبا و شمالا. و كان هذا النوع من التعليم التبشيري و السياسي مدعما من السلطات الفرنسية في حين أن هناك مؤسسات تعليمية ساهمت بشكل كبير في الحفاظ على مقومات الشعب الجزائري من الاندثار تمثلت في الزوايا و الكتاتيب القرآنية التي على الرغم من بساطة هيكلها قامت بدور كبير في التعليم و تربية أبناء الجزائريين و تلقينهم مبادئ دينهم و لغتهم، و كانت منتشرة في جميع أنحاء الجزائر. و بعد اتمام قسط من التعليم بهذه الكتاتيب و الزوايا ينتقل الشباب الجزائري إلى الزيتونة أو القرويين أو الأزهر لمواصلة نيل العلم و المعرفة.

وجاءت جمعية العلماء المسلمين الجزائريين لتنفيذ الجزائريين من الذوبان في هوية المستعمر فبعد تأسيسها في 1931 بدأت في فتح مدارس حرة عن طريق تبرعات الجزائريين المسلمين. و كانت هذه المدارس تُلقن جميع المواد باللغة العربية من طرف معلمين جزائريين، فأقبل الكثير من التلاميذ عليها حتى وصلوا إلى 4500 تلميذ في 150 مدرسة. و كانت خاصية جمعية العلماء أنها أولت اهتماما كبيرا بتعليم الفتيات. و كانت الجمعية ترسل بعثات للمشرق لطلاب الثانويات للاستزادة من العلم و العودة للجزائر لمباشرة التكوين و نشر العلم و التعليم لأفراد المجتمع الجزائري. هذا العمل لم يرضي الفرنسيين الذين عملوا على إعاقة عماها بحيث أغلقت عدة مدارس خصوصا أثناء الحرب العالمية الثانية بحجج واهية. هذا فيما يخص المرحلة قبل الاستقلال.

غداة استقلال الجزائر و استرجاعها لسيادتها الوطنية كانت المنظومة التربوية الموروثة عن المستعمر مبنية على أهداف محو الشخصية الوطنية و طمس معالم الهوية و تاريخ الجزائريين. و هذا ما يستلزم تغيير هذه المنظومة من حيث الشكل و المضمون و تعويضها بمنظومة جديدة تعكس الشخصية الجزائرية المسلمة، و كان من الصعب أن يغير هذا النظام في فترة زمنية وجيزة.

لقد اتخذت عدة إصلاحات و تعديلات جزئية ذات أهمية كبرى بناءً على ثلاث خيارات سياسية و تربوية تهدف إلى استرجاع الهوية و الشخصية الوطنية و تمثلت هذه الخيارات فيما يلي:

- الخيار الوطني بتفعيل عملية التعريب للمنظومة التربوية و جزأرتها.  
- الخيار الثوري و ذلك بتعميم التعليم و جعله في متناول كل شرائح المجتمع.  
- الخيار العلمي بتفتح التعليم نحو العصرية و التحديث و بالتحكم في العلوم و التكنولوجيا.

لقد تجسدت هذه الخيارات الأساسية في التوجهات و برامج ذات فعالية و هي أهمها:

#### أولاً: ديمقراطية التعليم

ارتفعت أعداد المتدربين بصورة مطردة منذ الاستقلال و انتقلت من حوالي 20% إلى 100% حتى أضحت تقارب ربع السكان، و ارتفعت نسبة المتدربات و كذلك ارتفعت نسبة انجاز المؤسسات التعليمية بمختلف أطوارها. و علاوة على مجانية التعليم و فرت الدولة الكتاب المدرسي بأسعار رمزية و كذلك فتح مطاعم مدرسية و غيرها من الخدمات المجانية.

ثانياً: التعريب:

شرع إبتداءً من السنة الدراسية 1963/1964 في تعريب السنة الأولى ابتدائي و تم تدعيم دراسة اللغة العربية للسنوات الأخرى و كذلك التعليم المتوسط و الثانوي و ابتداءً من سنة 1967 شرع في تدريس التاريخ و الجغرافيا و التربية المدنية باللغة العربية و من ثم تدريس الحساب. و صارت منذ ذلك التاريخ اللغة الفرنسية تدرس كلغة أجنبية.

ثالثاً: الجزارة:

شملت الجزارة محتويات و البرامج مثلما شملت موظفي التعليم و التأطير و التشريع المدرسي بالتدريج ابتداءً من سنة 1964 و هكذا أصبح جمع الأطفال الجزائريين يدرسون لغتهم الوطنية و كذلك تاريخ و جغرافية الجزائر و التربية الإسلامية و القرآن الكريم بعد أن كانوا يدرسون تاريخ و جغرافية فرنسا.

و لقد أسس المعهد التربوي الوطني سنة 1962 31/12 فساهم في جزارة الوسائل التعليمية. (أي الكتاب المدرسي).

و بعد أن غادر معظم المعلمين الفرنسيين تم توظيف مئات الموظفين يتكويين ضعيف و بدون كفاءة تربوية و علمية و عملت الوزارة على تكوينهم في إطار تربصات و ورشات قصيرة المدة و دورات صيفية.

و استعانت المنظومة ببعثات و إعارة المتعاونين من الدول العربية خاصة و كذلك من دول أوروبا الشرقية لتعويض الفرنسيين و مساعدة المنظومة على النهوض. و ابتداءً من 1970 أسندت للجزائريين و حدهم جميع المناصب ذات المسؤولية على جميع مستويات المنظومة. و بفضل سياسة التكوين المكثفة تم الاستغناء على التعاون الأجنبي في التعليم الإبتدائي و المتوسط و أيضاً الثانوي.

رابعاً: توحيد التعليم:

ورثت الجزائر نظاما تربويا إتسم بالازدواجية من حيث الهياكل و البرامج و الشهادات. فعملت على توحيده، حيث تم في سنة 1964 توحيد البرامج بين المدارس الابتدائية و مدارس التعليم العام(الحر) و مدارس جمعية العلماء المسلمين و وحدت المسابقات و الامتحانات (مثلا امتحان السنة السادسة ابتدائي 1967، و امتحان التعليم المتوسط 1974).

وجاءت أمرية 16 أفريل 1976 التي تنص على كون التربية و التعليم من اختصاص الدولة فألغي التعليم ذو الطابع التجاري و التعليم التابع للآباء البيض.

و مع انطلاق المخطط الرباعي 1970 أنشئت معاهد تكنولوجية في كل ولاية حتى يتكون فيه المعلمون قبل الشروع في التدريس.

و في سنة 1981 أسس مركز وطني و ثلاث مراكز جهوية لتكوين إطارات التربية.

و من جهة أخرى انطلقت حملة واسعة لمحو الأمية و الجهل التي تعتبران من مخلفات الإستعمار. و ظهر كذلك التعليم عن طريق المراسلة و الإذاعة، فأسس سنة 1969 المركز الوطني لتعميم التعليم لهذا الغرض.

بعد أكثر من عشر سنوات من العمل و المجهودات الكبيرة في سبيل تشييد المدرسة الجزائرية و بعد المراحل الإنتقالية شرع في التفكير في منظومة تربوية جديدة، حيث قامت الوزارة بعدة تجارب ميدانية، تجسدت في أمرية 16 أفريل 1976 التي تعتبر قانون مدرسيا متكامل يتضمن تنظيم التكوين و التربية مستمداً مبادئه من القيم العربية الإسلامية و ينص بالخصوص على: إجبارية التعليم و مجانيته و تعميم استعمال اللغة العربية و جعل النظام التربوي من اختصاص الدولة.

و نصت الأمرية على تفرع النظام التربوي إلى أربعة مستويات: التعليم التحضيري و التعليم الاساسي و التعليم الثانوي و التعليم العالي و بخصوص التعليم الأساسي، دخل حيز التنفيذ سنة 1980 بعد فترة امتدت من 1976 إلى 1979 و صفت بفترة التردد و محاولة التراجع عن الأمر 76/35 تغيرت الرسة من حيث محتواها و أعدت برامج و منتهج و تواقيت تدريس جديدة . كما تم تأليف كتب و استحداث وسائل تعليمية مبتكرة لتلائم التوجهات المستجدة .

لم يعرف التعليم الثانوي العام و تلتقني إصلاحات كما نصت عليه الأمرية 35/76 باستثناء فتح بعض الشعب ذات الطابع التكنولوجي و تلعلمي في الثمانينات من القرن العشرين.

"3"- كمال عبدالله، عبدفليه، مرجع سابق ص 286، 287.

وظائف المؤسسة التربوية: "1"

نطلاقاً من الارتباط الوثيق بين الحياة المدرسية والحياة العامة، فإن المدرسة مطالبة بالخروج إلى المجتمع، والعودة منه، واستحضار متطلباته على كافة المستويات، من أجل إعداد أجيال قادرة على التواصل والتفاعل مع المتغيرات في عالم متسارع لا يؤمن إلا بالتنافس الشرس والصراع على البقاء. ومن هنا، فإن أهم الأدوار التي يجب أن تلعبها الحياة المدرسية لتؤدي أدوارها تتجلى في:

- تثمين التعلّمات والكفايات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بالحياة العامة للمتعلّمين
- مراعاة وضمان نمو المتعلم النفسي والوجداني والفكري في علاقته بما يتعلمه بالمدرسة.
- تكريس المظاهر السلوكية الإيجابية وتصحيح الممارسات والعادات السيئة لدى المتعلمين.
- ترسيخ مفهوم الحق والواجب لدى المتعلمين.
- التربية على المواطنة واحترام البيئة؛
- تدريب المتعلمين على الاختيار من خلال إكسابهم كفايات استراتيجية تمكنهم من معرفة الكينونة، واتخاذ المواقف الصحيحة في حياتهم اليومية؛ تحسين فضاءات المؤسسة، وتحسين جاذبيتها لخلق الحافزية والاستعداد للتعلّم عند المتعلمين؛
- تعويد المتعلمين على حمل مشاريع شخصية، تكون منطلقاً لهم للاستقلالية واتخاذ المبادرات؛
- اعتماد المقاربة التشاركية، والتدبير بالنتائج؛
- انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي، وبناء شراكات تعاون مع المؤسسات والهيئات ذات الصلة بالتربية والتكوين؛

---

"1" - محمد سيد فهمي، المدرسة المعاصرة والمجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية، ط1، س2012، ص19، 24

- خلق مراكز استماع لفائدة المتعلمين، واستباق السلوكات المؤدية لمظاهر العدوانية والعنف المدرسي.

- اعتماد المقاربات الحقوقية والتشاركية ومقاربة النوع والإنصاف ومقاربة الملاءمة والتعاقد.

- تفعيل الأندية التربوية ومجالس المؤسسات ومواكبة أعمالها واستثمار نتائجها في الأنشطة التعليمية.

- تنشيط المؤسسة ثقافيا وفنيا ورياضيا وإعلامي

## أنشطة الحياة المدرسية: "2"

هي كل الممارسات والإجراءات التي يقوم بها المدرسون أو شركاؤهم لفائدة المتعلمين داخل المؤسسة أو خارجها. ولدواع منهجية يمكن تصنيفها إلى:  
**الأنشطة الفصلية:**

وهي الأنشطة التي تمارس داخل الفصل، وتتم في وضعيات تعليمية أو داعمة داخل الحجرة الدراسية أو خارجها، في انسجام تام مع توجهات المنهاج الدراسي وكافة المقتضيات التنظيمية، وتنبني على:  
**التعلم النشط:**

اعتماد وتنويع تقنيات التنشيط ( الزوبعة الذهنية، لعب الأدوار، فليس... )؛  
اعتماد البيداغوجيات الحديثة ( بيداغوجيا الخطأ، الفارقة، حل المشكلات... )؛

تنويع أنماط التقويم وفق خصوصيات المتعلمين وفضاءات الاشتغال؛  
بناء الأنشطة الداعمة على نتائج التقويم...

## الأنشطة المندمجة:

وهي الأنشطة التي تتكامل مع أنشطة الفصل، بفعل مقاربة التدريس بالكفايات بحيث تعتبر مجالا خصبا للتجديد والإبداع من طرف المدرسين والمتعلمين على حد سواء، ويمكن أن يشارك في تنفيذها شركاء المؤسسة ومتدخلون آخرون. ويمكن تصنيفها إلى:

أنشطة التوجيه التربوي ( مواكبة المتعلمين وتسهيل ولوجهم إلى المسالك التي تناسب مؤهلاتهم... ) أنشطة الدعم ( الدعم التربوي، الدعم الاجتماعي والدعم النفسي)؛ أنشطة التفتح ( التربية الصحية والبيئية، التربية على حقوق الإنسان والمواطنة، الأنشطة الثقافية والإعلامية والتكنولوجية... )

هذا بالإضافة إلى أنشطة موازية يمكن أن تفعلها المؤسسات الشريكة مع المؤسسة في إطار أيام وطنية ودولية أو في إطار شراكات، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

### خصائص المؤسسة التربوية: "3"

من خصائص المؤسسة التربوية أن خدماتها وإنتاجيتها تستهدف بناء الإنسان الذي يصبح في حد ذاته رصيّدًا ذا قيمة مؤثرة في مجريات الأحداث في المستقبل المتوسط والبعيد بما يسمى القوى المستترة أو القوى المعنوية التي تكون غير ظاهرة للعيان خلال الدورة الزمنية الحالية للعملية التربوية التي تختلف مجالاتها بين التربية الرياضية والتي تهتم بالمهارات البدنية والرياضية المؤهلة للفوز بالبطولات والمسابقات واعداد المدرب في المستقبل وما يصاحب هذه التربية من سلوكيات اخلاقية ووصحية تكون واجهة للمؤهلين،/ كما تسعى الى تكوين اطارات وكفاءات عالية في شتى المجالات حيث تعتبر المدرسة هي اساس كل القطاعات الاخرى سواء الصحة او المجال العسكري او الاقتصادي فهي اللبنة الاساسية لكل القطاعات دون استثناء.

---

"3" - محمد سيد فهمي ،نفس المرجع ،ص 25

## خلاصة :

مما سبق ذكر توصلنا الى ان المدرسة الجزائرية هي مؤسسة خدمتية تسعى الى تكوين اطفال او رجال المستقبل ان صح القول وهذا انطلاقا من الارتباط الوثيق بين الحياة المدرسية والحياة العامة، فإن المدرسة مطالبة بالخروج إلى المجتمع، والعودة منه، واستحضار متطلباته على كافة المستويات، من أجل إعداد أجيال قادرة على التواصل والتفاعل مع المتغيرات في عالم متسارع لا يؤمن إلا بالتنافس الشرس والصراع على البقاء. فهي تتأثر وتؤثر في نفس الوقت بكل ما يدور حولها من احداث سواء سياسية او اجتماعية او صحية وهذا ما سوف نوضحه اكثر من خلال بحثنا هذا خاصة مع ظهور فيروس "كورونا 19" المستجد وكيف تأثرت به خاصة توقيت الدراسة الذي هو موضوع دراستنا.



## الفصل الرابع: الجانب الميداني

### التعريف بالمؤسسة:

تأسست ثانوية محمد البوحميدي الولهاسي في 2010 وتحصلت على هذا الاسم في 1 نوفمبر 2011 نسبة الى الشهيد الولهاسي احد رموز المنطقة ، حيث تقع في شارع زهانة حميدة تبلغ مساحتها 6400 م .  
يتمدرس فيها عدد كبير من التلاميذ حيث بلغ عددها خلال هذه السنة اكثر من 800 تلميذ ،تحتوي على 72 عامل اساتذة وادارين وعاملين مهنيين .

### البطاقة الفنية للمؤسسة:

التسمية : ثانوية محمد البوحميدي الولهاسي

تاريخ التسمية : 1 نوفمبر 2011

العنوان الكامل : دائرة المحمدية ،ولاية معسكر

البلدية : المحمدية

الدائرة : المحمدية

عنوان البريد الإلكتروني : [bouhmidi2011@gmail.com](mailto:bouhmidi2011@gmail.com)

الهاتف: 045877486

الرمز البريدي : 29034

الرقم الميكانيكوغرافي : 46359

سنة البناء : 2009

تاريخ الإنشاء : 2010/07/11

تاريخ الإلتتاح : 2010/10/04

النمط : القاعدة 6

نوع البناء : صلب

المساحة الكلية : 6400م<sup>2</sup>

المساحة المبنية : 1865م

المساحة غير مبنية : 4535م

عدد المخابر : 02

عدد الورشات : 02

عدد الحجر العادية : 18

عدد المكاتب : 08

مخبر المعلوماتية : 01

مكتبة : 01

ملعب رياضي : 01

المساحات الخضراء : 09

عدد الساحات : 03

عدد التلاميذ : 823

عدد الأفواج التربوية : 24

عدد الأساتذة : 44

عدد الإداريين : 13

عدد العمال المهنيين : 15

عدد النوادي : 07 (المسرح- البيئة – الرياضة – الصحة – المجموعة الصوتية –

المجلة المدرسية و النادي العلمي)

نسبة النجاح في شهادة البكالوريا للموسم الدراسي(2011-2012) 79.10 وفي

الموسم الدراسي (2012-2013) 74.63

الرتبة في البلدية :الرتبة الأولى

الرتبة في الدائرة :الرتبة الأولى  
الرتبة في الولاية : الرتبة التاسعة  
تواريخ أهم الزيارات التي حضيت بها المؤسسة : وزير التربية الوطنية 08ماي  
2011  
السيدة الوالي : 2011/03/19 اليوم العالمي للشجرة ( 21مارس)  
08/05/2011 زيارة مع السيد الوزير  
11/09/2011 و 2013/9/08 الدخول المدرسي  
01/11/2011 تسمية المؤسسة  
أهم إنجازات المؤسسة الثقافية و الرياضية  
أجمل ثانوية للموسم الدراسي(2011-2012)  
أجمل ثانوية في مسابقة مديرية التربية و البيئة 2013  
أحسن فرقة مسرحية للموسم الدراسي (2011-2012) و المشاركة في مهرجان  
مستغانم  
بطل ولاية عين تموشنت لكرة اليد أصاغر ذكور للموسم الدراسي (2011-  
2012) و(2012-2013)  
نائب بطل ولاية عين تموشنت لكرة اليد فتيان ذكور للموسم الدراسي(2012-2013 )  
المربع الذهبي لولاية عين تموشنت لكرة القدم فتيان للموسم الدراسي(2012-2013)  
مشاركات أخرى بمختلف النوادي و الحصول على جوائز و مراتب مشرفة  
أهداف المؤسسة المستقبلية  
التموقع بين الأوائل في شهادة البكالوريا للموسم الدراسي (2013-2014)  
التقليص من نسبة التكرار و التوجيه  
المشاركة في النهائيات الوطنية لمختلف الفرق الرياضية و الفنية

جدول السمات العامة

رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة	تاريخ اجراء المقابلة
01	أنثى	40	ماستر	12	23ماي2022
02	انثى	32	ماستر	5	23ماي2022
03	أنثى	38	ليسانس	6	24 ماي 2022
04	أنثى	33	ليسانس	5	24 ماي 2022
05	ذكر	52	ليسانس	20	23ماي2022
06	انثى	42	ماستر	10	23ماي2022
07	انثى	35	ماستر	7	23ماي2022
08	انثى	28	ماستر	3	23ماي2022
09	انثى	48	ليسانس	16	23ماي2022
10	انثى	26	ليسانس	3	24 ماي 2022
11	انثى	36	ليسانس	10	24 ماي 2022
12	انثى	29	ماستر	5	24 ماي 2022
13	انثى	50	ليسانس	20	25 ماي 2022
14	انثى	26	ماستر	3	25 ماي 2022
15	انثى	28	ماستر	4	25 ماي 2022
16	انثى	37	ليسانس	6	25 ماي 2022
17	ذكر	25	الثالثة ثانوى	2	25 ماي 2022
18	ذكر	55	بدون مستوى	20	25 ماي 2022

تم اجراء المقابلة مع 18 مبحوث من داخل المؤسسة 12 استاذة واستاذ واحد وثلاث (3) من الادارة و(2) من العاملين المهنيين والتي تتراوح اعمارهم من 25 سنة الى 55سنة اما الخبرة متفاوتة من 2سنة الى 20سنة .

حيث نلاحظ من خلال المقابلة التي اجريت مع المبحوثين ان جل العاملين في المؤسسة التربوية هن من جنس الاناث على عكس تكاد المؤسسة تنعدم لجنس الذكور .

حيث يرجع السبب حسب المبحوث رقم 5 وهو الاستاذ رحال احمد وهو استاذ لمادة اللغة العربية صاحب الخبرة 20 سنة في مجال التعليم ان جل المسابقات التي قامت بها الوزارة مؤخر ا اهتمت بالجنس الانثوي وهذا لمنع اي احتجاجات مستقبلا .... اما المبحوث رقم 09 وهي استاذة لمادة الفرنسية ان السبب في كثرة الجنس الانثوي راجع لاهتمام المرأة بهذا العمل وسهولة ممارسته على غرار القطاعات الاخرى.

### المبحث الاول:

كيف ساهم الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة اثناء جائحة كورونا ؟  
من خلال هذا المحور سوف نتعرف على اهم التعديلات التي حدثت في توقيت الدراسة اثناء جائحة كورونا حيث كان السؤال الاول:

ماهو الحجم الساعي للعمل خلال الاسبوع الواحد؟

حيث ان هذا السؤال اختلف اجابته بين الاساتذة وعمال الادارة والعاملين المهنيين حيث ان الاساتذة كان التوقيت خلال الاسبوع قبل كورونا هو 30 ساعة اما اثناء اكورونا فاصبح 20ساعة ، اما العمال الادارين 38 ساعة واصبح اثناء الجائحة 30ساعة اما العمال المهنيين 38 ساعة وبقي كما هو لم يتغير 38ساعة خلال الجائحة.

اما فيما يخص الحجم الساعي لدراسة التلميذ خلال الاسبوع الواحد فقد احث له تغير حيث كان التلميذ يدرس في الاسبوع الواحد 20ساعة واصبح يدرس نصف المدة فقط 10 ساعات .

حيث ارجع سبب هذا التعديل كل المبحوثين الى انتشار فيروس كورونا ومن اجل التقليل من انتشاره تم التقليل من عدد التلاميذ في القسم وهذا الاخير دفع بالوزارة

الى تقسيم التوقيت الكلي على فوجين حيث اصبح الاستاذ يدرس قسم واحد ولكن مقسم الى فوجين يدرس كل يوم فوج ، وهذا التعديل حتى يضمن التمدرس لكل التلاميذ دون استثناء . ويضمن التباعد الصحي بين المتدربين بتقليل عددهم داخل الحجرة الواحدة. والقدرة على التحكم في الوضع الراهن.

حيث ان هذا التعديل حسب راي العاملين في الادارة اعطى لهم الفرصة في التحكم في الوضع وتطبيق البرتوكول الصحي اما بالنسبة لراي الاساتذة فقد اختلف من مؤيد ومعارض حيث ان حوال 9 اساتذة يرون ان هذا التوقيت يخدم الاستاذ والتلميذ في نفس الوقت وهذا لان العدد خلال الفوج اصبح قليل ويمكن التحكم فيه وقدرة استيعاب التلميذ تكون كبيرة اما بالنسبة لاساتذة 5 الباقين خاصة المبحوث رقم 9 و 13 فانهم يرون ان هذا التوقيت ليس في مصلحة التلميذ ولا الاستاذ وهذا راجع ان التلميذ لا يستطيع التأقلم مع هذا الوضع الجديد خاصة مع كثافة البرنامج الدراسي وعدم استغلاله لوقت الراحة فالدراسة بل اللعب فقط وهذا ماسبب التعب واعادة الدروس مرات عدة دون جدوى .

كما ان حصة المعالجة التي كان يعتمد عليها الاستاذة في تعديل بعض التلاميذ خاصة الضعفاء لم تعد موجودة ، وهذا ما سبب وجود فرق فرديّة كبيرة داخل القسم الواحد والذي دفع الاولياء كذلك الى الاتجاه الى الدروس الخصوصية لتدارك الوضع.

### **المبحث الثاني:**

**ماهي وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير توقيت الدراسة اثناء الجائحة داخل المؤسسة؟**

عند السؤال عن طريقة تبليغ المبحوثين عن تغيير توقيت الدراسة فكانت الاجابات كل المبحوثين ان تغيير التوقيت وتوقيف الدراسة فالايام الاولى لانتشار فيروس كورونا كان عن طريق قرار رئاسي من طرف عبد المجيد تبون عن طريق استعمال وسائل الاعلام المرئية سواء القنوات الفضائية او الارضية الجزائرية .

بتوقيف الدراسة والاعتماد على فصلين فقط وهذا في سنة الدراسية 2019-2020

حيث تم غلق المؤسسة دون سابق انذار ودون اي مراسلة من طرف الوزارة  
اما في السنة الدراسية 2020-2021 فقد تم ابلاغ الطاقم التربوي عن طريق  
التقارير الواردة الى ادارة المؤسسة وبدورها هي قامت بتبليغ الاساتذة والعاملين  
المهنيين عن طريق انعقاد اجتماعات .  
حيث ان الوسائل التي تعتمدھا المؤسسة لاتصال بالعاملين فيها عن طريق الهاتف  
او ارسال السكريتارية لاعلام الاساتذة والعاملين بتوقيت الاجتماع او معلومة ما  
مباشرة اما بالنسبة لعاملين في الادارة والادارة العليا يتم التواصل معهم عن طريق  
استعمال البريد الالكتروني وهم بدورهم يقومون بتحويله الى بريد الاساتذة مباشرة  
او طباعته وتمريضه على الاساتذة لاطلاع على فحواه مع وضع التوقيع لكل استاذ او  
عامل كدليل على وصول التعلیمة.  
كما ان الوسائل المستعملة داخل المؤسسة حسب راي المبحوثين كفيلة في اصل  
المعلومة وفي وقتها وبسرعة .

### المبحث الثالث:

#### ماهي اهم النتائج والانعكاسات في تعديل توقيت الدراسة؟

من خلال المبحوثين فان من اهم النتائج التي تحققت في الميدان من تعديل توقيت  
الدراسة هو عدم تفشي فيروس كورونا سواء بالنسبة للتلاميذ او العاملين وهذا  
بسبب البرتكول المعمول به ووعي الاساتذة والطاقم التربوي ككل .  
التقليل من عدد التلاميذ داخل الحجرة الواحدة اعطى فرصة للتلاميذ من استعاب  
الدروس وسهولة للاستاذ في التعامل معهم .  
اعطاء وقت كاف للراحة للتلاميذ والاستاذ في نفس الوقت حيث تم التقليل من الضغط  
الذي كان يعانيه من قبل حيث اصبح الاستاذ يحضر الدروس كل يومين مرة واحدة  
وهذا لان نفس الدرس يلقيه للفوج الاول ويعيده للفوج الثاني وفرصة للتلاميذ  
للمراجعة.

لكن رغم كل هذه الاجابيات الا ان التوقيت الجديد كان سلبيبا خاصة للبعض التلاميذ

الضعفاء ما تسبب لعدم قدرتهم لاستيعاب الدروس خاصة وان التعديل الجديد لم يصاحبه التقليل من البرنامج الدراسي مما دفع بالاستاذ الى الاسراع في اكمال البرنامج رغم عدم استيعاب البعض للدروس ، وهذا ما تسبب في تدهور المستوى الدراسي لدى التلاميذ وهذا حسب قول كل المبحوثين الاساتذة ان الاستاذ اصبح لا يكفيه الوقت في القاء الدرس ووضع التمارين ، فاصبحت التمارين موجهة للحل خارج المدرسة في اليوم الذي يدرس فيه التلميذ ولكننا نعلم ان جل الاولياء لا يعرفون القراءة او مستواهم لا يسمح بمتابعة اولادهم مم تسبب في تدهور للمستوى وتم فتح مجال اخر للدروس لخصوصية لمن استطاع اليها سبيلا. كما ان هذا التعديل لم يخدم اهداف المؤسسة التربوية وهذا لانه لم يرافقه تعديل في ابرنامج التربوي ولكي نستطيع الوصول الى الاهداف المرجوة يجب ان يتم تغيير جذري للبرنامج وهذا حسب راي جل الاساتذة والادارين.

#### المبحث الرابع:

#### ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في تسير توقيت الدراسة اثناء الجائحة؟

من اهم المشاكل الاتصالية داخل المؤسسة التربوية حسب راي الاساتذة ان الطاقم الاداري يتماطل احيانا في توصيل المعلومات الواردة من الوزارة اما بالنسبة لعمال الادارة فيروا ان من اهم المشاكل الاتصالية داخل المؤسسة هي الوسائل المستعملة خاصة وان المؤسسة تحتوي على ثلاث اجهزة فقط للجهاز الحاسوب فقط واحد متصل بالانترنت وعدم سرعة هذه الاخيرة تؤدي الى تاخر وصول المعلومات مما يدفع بالمديرة الى استخراج بعض الرسائل البريدية من جهازها الخاص في المنزل ومن ثم تمرره على الاساتذة او العاملين. وهذا ما يؤخر في بعض الاحيان وصول المعلومة في وقتها ، حيث تسعى المديرة الى القيام بكل الاتصالات سواء من داخل المؤسسة او الانتقال شخصيا الى مقر

مديرية التربية لمواكبة الاحداث والمعلومات الجديدة وتسعى ان تكون واضحة لكل العاملين في المؤسسة.

اما فيما يخص اخر سؤال والمتمثل فيما يفضلون الاستمرار بهذا التعديل او العودة الى النظام القديم صرح كل الاساتذة على انا هذا التوقيت وتقسيم الافواج في مصلحة التلميذ والاستاذ في نفس الوقت ولكن بشرط اعادة النظر من جديد في المنهاج الدراسي وما يحتويه من متعلمات حتى يواكب تطلعات المجتمع الجزائري ومسايرة التطورات الراهنة التي يعيشها العالم ككل .

### تحليل النتائج:

- من خلال دراستنا الميدانية والمقابلة التي قمنا بها مع المبحوثين توصلنا الى
- ساهم الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة أثناء جائحة كورونا.
- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التربوية يسعى الى مواكبة تطورات الوضع الصحي للبلاد.
- الاتصال التنظيمي من خلال تعديل توقيت الدراسة كان السبب في منع انتشار فيروس كورونا في الوسط التربوي.
- المؤسسة التربوية مثلها مثل اي مؤسسة اخرى تتأثر وتؤثر في الوسط الموجودة فيه .
- اهم وسيلة استعملت خلال هذه الجائحة لاتصال بكل الطاقم التربوي على مستوى الوطن هي التلفاز اما على مستوى المدرسة هي الاجتماعات.
- الوسائل المستعملة داخل المؤسسة كفيلة بايصال المعلومات وفي وقتها.
- لكي تحقق الاتصال التنظيمي اهدافه داخل المؤسسة التربوية يجب ان يواكبه المسؤولين عن المنهاج الدراسي وتعديله حسب التوقيت المعمول به.

- معظم العراقيل التي تكون في طريق نجاعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة هي الاعتماد على الاجهزة القديمة مما تكون السبب في عدم وصول المعلومة في وقتها.



## الخاتمة

من خلال ما جاء في دراستنا وانطلاقاً من الهدف الرئيسي لها والمتمثل في معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية وتجلياته داخل المؤسسة التربوية خاصة في تسيير المؤسسة التربوية خلال جائحة كورونا.

حيث انه من خلال دراستنا الميدانية توصلنا الى ان الاتصال التنظيمي كان له دور كبير في تسيير وتعديل توقيت الدراسة بما يتناسب مع الوضعية الصحية الراهنة وتمكن من مواصلة الدراسة والابتعاد عن غلق المدارس رغم خطورة هذا الفيروس "كوفيد 19" الذي حصد الكثير من الارواح.

وفي الاخير تجدر الاشارة الى ان هذه الدراسة " دور الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة اثناء الجائحة " ان نتائجها ليست نهائية في انتظار بحوث اخرى تبرهن على النتائج المتوصل اليها ومقارنتها مع نتائجنا.

## قائمة الكتب والمراجع:

- 1- مروان عبد المجيد ، اسس البحث العلمي، لاعداد الرسائل العلمية ، مؤسسة الوراق ، عمان ، ط1، سنة2000، ص52
  - 2- فن المقابلة. مبادئه وطرقه، انيت جاريت ، ترجمة حازم عوض ، ط1، بيروت 2000، ص 15
  - 3 - محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19
  - 4 - ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن.2003. ص 868
  - 5 - (رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.2002، ص 12
  - 6 - (رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.2002، ص12
  - 7 - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم،-العمليات-المفاهيم – الوظائف، القاهرة، د د ن ط 2001، 1، ص226
  - 8- إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972، ص302
  - 9- إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات ، ط1، بيروت، 1999، ص288
  - 10- ، زوبيدة حسن محسن، مركز الكتاب الاكاديمي ص، 225
- يناير 2016 01

- 11- أ. رايس فاء، نظام التسيير بالاهداف في المؤسسة العامة، بين النظرية والتطبيق، اليازوري، 2016 ص 84
- 12- الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، بحث جامعي - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، صفحة 5، 6
- 13- حمود عياصرة ، أ. مروان محمد بني احمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري ، ط 2008، 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 126
- 14- خضير كاضم محمود: السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2002، 1، ص 116
- 15- د. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 ،
- 3- 16- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2005 ، 3، ص 244 .
- 17- ذ/ معن محمود عياصرة ، أ/ مروان محمد بين أحمد ، مرجع سابق ، ص 169.
- 18- محمد أبو سمرة ، الاتصال الاداري و الاعلامي ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، ط 2009 ، 1 ص 74 ، 75
- 2- 19- محمد يسري ، كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، الاردن ، ط 3 ، 2004 ، ص 242.

20 - رمزي أحمد عبد الحي، الاعلام التربوي مؤسسة الوراق النشر  
والتوزيع، الاردن، ط1، س2011، ص64

21- كمال عبدالله، عبدالله فيليه ،مدخل لعلوم التربية،الديوان الوطني  
للمطبوعات ،الجزائر، ط1 ،س2006، ص284

22- " محمد سيد فهمي،المدرسة المعاصرة والمجتمع،دار الوفاءلدنيا  
الطباعة والنشر الاسكندرية، ط1، س2012، ص24، 19،

24- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية،  
القاهرة، مصر، 2000.

25- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف،  
دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993.

26- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية  
للبحوث، الرياض، 1995.

27- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، دار المعارف،  
الإسكندرية، مصر، 1981.

-4 Taieb hafsi gerer l'entreprise publique opu alger 1990

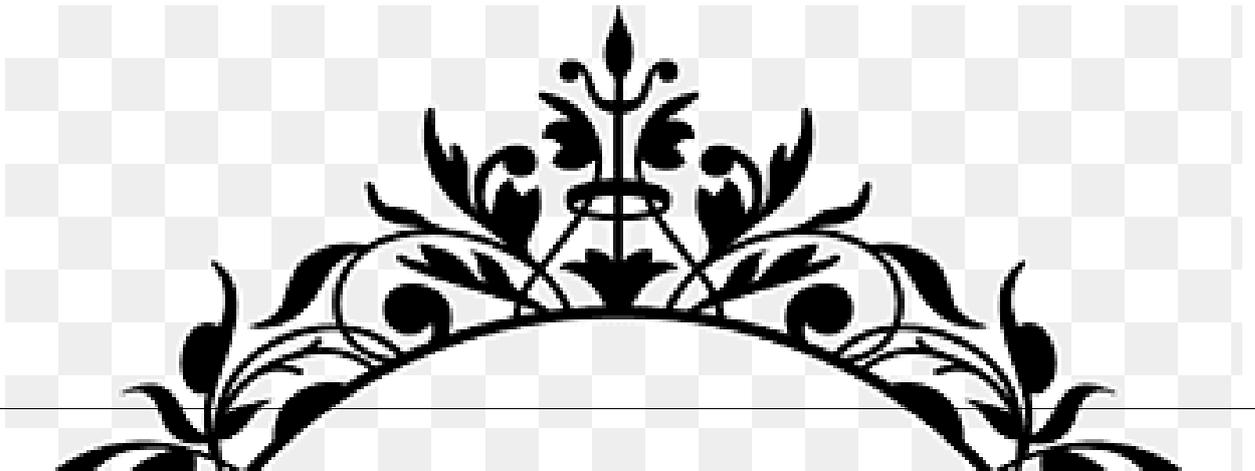
p221

alex muchhielli(a) les sciences de l'informatio et de la -  
communication edition hachette paris 2001p67

[COVID-19 Educational Disruption and Response](#)". -

(UNESCO باللغة الإنجليزية). مؤرشف من الأصل

في 19 مارس 2020. اطلع عليه



# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مستغانم  
قسم علوم الإعلام والاتصال

مقابلة

# الاتصال التنظيمي ودوره في تسير توقيت الدراسة أثناء جائحة كورونا

تحت اشراف الاستاذة:

- صفاح امال

من اعداد الطالبين:

- حبلال عبدالله

- قادة مختار

السنة الدراسية 2021-2022

اسئلة المقابلة:

المحور الاول:

الجنس ذكر  انثى

السن : من 19 الى 24  من 25 الى 30

من 31 الى 36  من 37 فما فوق

المستوى الدراسي ثانوي  ليسانس  ماستر

الخبرة 88 سنة واحدة  5 سنوات  اكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني:

كيف ساهم الاتصال التنظيمي في تعديل توقيت الدراسة أثناء جائحة كورونا؟

ما هو الحجم الساعي للعمل خلال الاسبوع الواحد؟

قبل جائحة كورونا ..... اثناء جائحة كورونا.....

ما هو الحجم الساعي لدراسة التلميذ خلال الاسبوع الواحد؟

قبل الجائحة ..... اثناء الجائحة .....

في رأيك على أي اساس تم تعديل التوقيت؟

.....

هل هذا التعديل في مصلحة

التلميذ  الاستاذ  رأي اخر

هل يخدم هذا التعديل اهداف المؤسسة التربوية؟

نعم  لا

لماذا؟

.....

.....

كيف تم ابلاغكم بتغيير التوقيت؟

.....

.....

ماهي وسائل الاتصال المستخدمة في تبليغ المعلومات والتعليمات؟

الملصقات  التقارير

الاجتماعات

ماهي الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم للتواصل مع الموظفين؟

الهاتف  الفاكس   
البريد الإلكتروني  أخرى اذكرها.....  
هل الوسائل المعتمدة تسمح بوصول المعلومة؟  
بسرعة  ببطئ  لا تصل

### المحور الثالث:

ماهي اهم النتائج والانعكاسات في تعديل توقيت الدراسة؟  
التقليل من الحجم الساعي للحصة التعليمية هل تخدم؟  
التلميذ  الاستاذ   
هل يكفي هذا التوقيت الجديد في اكمال الدرس واستوعاب التلاميذ؟

نعم  لا

هل صاحب هذا التعديل تقليص في المنهج الدراسي؟

نعم  لا

التوقيت الجديد اعطى وقت كاف للراحة؟

لتلميذ  للاستاذ

التعديل الجديد ساهم في :

رفع مستوى التعليم

تدني مستوى التعليم

هل ترى ان هذا التعديل يخدم اهداف المؤسسة التربوية؟

نعم  لا

لماذا؟

.....  
.....

### المحور الرابع:

ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في تسير توقيت الدراسة اثناء الجائحة؟

ماهي طبيعة المشاكل الاتصالية داخل المؤسسة؟

مشاكل ادارية

مشاكل متعلقة بالوسيلة

مشاكل متعلقة بالموظفين

هل المعلومات والتعليمات التي تصل تكون

واضحة  غير واضحة

هل تصل هذه التعليمات في

وقتها  متاخرة

في رايكم هل تفضلون الاستمرار بهذا التوقيت الجديد او العودة الى التوقيت القديم؟

.....

.....

لماذا؟

.....

.....

بعض القرارات من وزارة التربية خلال هذه الفترة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

18 أوت 2021



طبقا للمادة 31 من القانون رقم 04-08 المؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق 23 جانفي سنة 2008، المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، وبناء على القرار الوزاري رقم 095 المؤرخ في 17 أوت 2021، المعدل للقرار الوزاري رقم 59 المؤرخ في 23 جوان 2021، الذي يحدد تاريخ الدخول المدرسي وبرنامج العطل المدرسية للسنة الدراسية 2022/2021، تعلن وزارة التربية الوطنية، عن إجراء تعديل على تاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2022-2021 لجميع المناطق كالاتي:

- . الموظفون الإداريون: يوم الأربعاء 01 سبتمبر 2021 صباحا،
- . الأساتذة: يوم الثلاثاء 07 سبتمبر 2021 صباحا،
- . التلاميذ: يوم الثلاثاء 21 سبتمبر 2021 صباحا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

قرار رقم 051 مؤرخ في 01 أكتوبر 2020 يعدل ويتمم القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019 المحدد لبرنامج العطلة المدرسية للسنة الدراسية 2019-2020 وتاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2020-2021، المعدل

إن وزير التربية الوطنية،

- بمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق 23 جانفي سنة 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية؛
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020، والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق 21 مارس سنة 2020 والمتعلق بتدابير الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته ومجمل النصوص اللاحقة به؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-265 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق 06 سبتمبر سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التربية الوطنية؛
- وبمقتضى القرار المؤرخ في 15 أكتوبر 1989 المتضمن تقسيم التراب الوطني إلى مناطق جغرافية في مجال العطلة المدرسية؛
- وبمقتضى القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019 الذي يحدد برنامج العطلة المدرسية للسنة الدراسية 2019-2020 وتاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2020-2021، المعدل؛
- وبناء على قرارات مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 10 ماي 2020،
- وبناء على قرارات مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 30 سبتمبر 2020.

يقرر ما يأتي:

**المادة الأولى:** يهدف هذا القرار إلى تعديل وتنظيم بعض أحكام القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019 المحدد لبرنامج العطلة المدرسية للسنة الدراسية 2019-2020 وتاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2020-2021، المعدل.

**المادة 2:** تعدل أحكام المادة 5 من القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019، المعدل والمذكور أعلاه، وتحزر كما يلي:

**"المادة 5:** يؤجل، بصفة استثنائية، تاريخ الدخول المدرسي لتلاميذ جميع المناطق للسنة الدراسية 2020-2021، المحدد مبدئياً يوم الأحد 4 أكتوبر 2020 صباحاً."

المادة 3: تتم أحكام القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019، المعدل والمذكور أعلاه بمادة 5 مكرر، وتحرك كما يأتي:

" المادة 5 مكرر: يتم تحديد تاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2020-2021 لتلاميذ جميع المناطق بناء على قرار السلطات العمومية المختصة بترخيص استئناف نشاط مؤسسات التربية والتعليم العمومية والخاصة في إطار نظام الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته المنصوص عليه في التنظيم المعمول به والمذكور أعلاه"

المادة 4: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية للتربية الوطنية.

حرر بالجزائر في 01 أكتوبر 2020

وزير التربية الوطنية

وزير التربية الوطنية  
محمد واجيوط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

قرار رقم 051 مؤرخ في 01 أكتوبر 2020 يعدل ويتمم القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019 المحدد لبرنامج العطل المدرسية للسنة الدراسية 2019-2020 وتاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2020-2021، المعدل

إن وزير التربية الوطنية،

- بمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق 23 جانفي سنة 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية؛
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020، والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق 21 مارس سنة 2020 والمتعلق بتدابير الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته ومجمل النصوص اللاحقة به؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-265 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق 06 سبتمبر سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التربية الوطنية؛
- وبمقتضى القرار المؤرخ في 15 أكتوبر 1989 المتضمن تقسيم التراب الوطني إلى مناطق جغرافية في مجال العطل المدرسية؛
- وبمقتضى القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019 الذي يحدد برنامج العطل المدرسية للسنة الدراسية 2019-2020 وتاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2020-2021، المعدل؛
- وبناء على قرارات مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 10 ماي 2020،
- وبناء على قرارات مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 30 سبتمبر 2020.

يقرر ما يأتي:

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تعديل وتنظيم بعض أحكام القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019 المحدد لبرنامج العطل المدرسية للسنة الدراسية 2019-2020 وتاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2020-2021، المعدل.

المادة 2: تعدل أحكام المادة 5 من القرار رقم 82 المؤرخ في 19 أكتوبر 2019، المعدل والمذكور أعلاه، وتحزّر كما يلي:

"المادة 5: يؤجل، بصفة استثنائية، تاريخ الدخول المدرسي لتلاميذ جميع المناطق للسنة الدراسية 2020-2021، المحدد مبدئياً يوم الأحد 4 أكتوبر 2020 صباحاً."