



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام واتصال

الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم

دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية مستغانم

إشراف الأستاذ:

د. رمضان بوثليجة

إعداد الطالبة:

بلكبير نوال

أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (ب)	د. فرعون حمو
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (ب)	د. بوثليجة رمضان
عضوا مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة (ب)	د. عيسى عبيدي نورية

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

وعلى هذا الأساس واعترافاً بالجميل لا يسعني إلا أن أتقدم بأسمى آيات التقدير لسعادة الدكتور أستاذي المحترم رمضان بوثلجة كجزء من رد الجميل على كل ما قدمه لي من دعم وتشجيع وثقة سائلاً المولى أن يمدّه بموفور الصحة والعافية، الذي قبل الإشراف على هذه المذكرة والذي شملني بتوجيهاته ونصائحه خلال جميع مراحل إنجاز هذا العمل

وإلى كل من أمدّني بيد العون والسند من قريب أو بعيد.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي إلى أغلى إنسان في هذا الوجود إلى أمي الحبيبة التي لطالما أنارت دربي وأعانتني
بالصلوات والدعوات
وإلى أبي الكريم الذي كان قدوتي في الصبر والعطاء
وإلى كل إخوتي وأخواتي
وإلى كل من عرفتني بهم الجامعة، أخص بالذكر أساتذتي الكرام كل أحد باسمه وكل أعضاء الطاقم
الإداري
لقسم علوم الإعلام والاتصال

مقدمة

الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ به من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له. ومن يضل فلا هادي له، ونشهد أن لا إله إلا وحده لا شريك له. ونشهد أن محمداً عبده ورسوله، وخليله وخيرته من خلقه، أرسله الله بين يدي الساعة بشيراً ونذيراً، وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً، فدل أمته على كل خير، وحذرها من كل اللهم صل وسلم وبارك عليه وعلى آله وأصحابه ومن سلك سبيله واهتدي بهديه إلى يوم الدين، أما بعد:

لقد بات إصلاح منظومة التربية والتكوين من القضايا الرئيسية التي تتركز بال مسؤولين الحكوميين في شتى أنحاء المعمور إيماناً منهم بأن تكوين الرأسمال البشري يعد الدعامة الأساسية لكل نهضة اقتصادية واجتماعية وتنمية مجتمعية مستدامة، وقد ترجم هذا في تبني العديد من المقاربات وتجريب الكثير من وصفات الإصلاح، قصد الوصول بالتعليم على أعلى المستويات وانعكاس من ذلك على جودة التكوين والتأهيل للموارد البشرية لتمكينها من الاندماج في محيط عالمي يتميز بالتنافسية في جميع المجالات ومواكبة التطورات والتحول التي يشهدها العصر مع تنامي اقتصاديات المعرفة وتحديات العولمة.

غير أن إصلاح التعلم يحتاج إلى نظرة شمولية تهم كافة الجوانب والمجالات، نظرة تتجاوز المقاربات التجزئية والحلول الترقيعية وتتعدى البعد الكمي، فالإصلاح يجب أن يكون شمولياً ومبنياً على النوعية والجودة في مختلف مكونات المنظومة التربوية.

لهذا اختارت بعض الدول الرائدة في مجال التعليم اعتماد نظام الجودة في إصلاح منظوماتها التربوية، نظام أبان عن نجاعته وفعالية في تحقيق النتائج المرجوة.

حيث كان منطلق هذه الفكرة عبارة عن تساؤل ألا هو: ما هي الآليات التنظيمية التي توفرها مديرية التربية لتحسين التحصيل المعرفي (التربوي)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل ارتأينا أن نتبع المنهج الوصفي التحليلي لعرض مختلف المعلومات التي تخدم المتلقي سواء كان باحثاً أم قارئاً لهذا الموضوع.

وقد اقتضت الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة أن نقسم بحثنا إلى فصلين مهيدين بمقدمة، ومنتهيين بخاتمة كانت بمثابة الحوصلة لكل المعلومات المذكورة.

ولقد تناولنا في الفصل الأول الاتصال التنظيمي الذي انقسم إلى مبحثين أولهما الاتصال تناولنا فيه العناصر التالية: مفهوم الاتصال، عناصر الاتصال، أنواع الاتصال، أهميته وأخيراً أهدافه.

أما المبحث الثاني فكان الاتصال التنظيمي وعناصره كالاتي: مفهوم الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، وظائفه، أشكاله وشبكاته منتهية بخلاصة، أما الفصل الثاني فوسمناه بجودة التعليم وانقسم بدوره إلى مبحثين، فالمبحث الأول كان تحت عنوان جودة التعليم وعناصره كالتالي: مفهوم جودة التعليم، مراحل التطور لمفهوم الجودة الشاملة، عناصر الجودة في التعليم وأبعادها، أهمية جودة التعليم والمتطلبات الضرورية لتطبيقها ومعاييرها، أما

المبحث الثاني فكان بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم وعناصره وهي: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارتها، مكونات إدارة الجودة الشاملة، خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، أهمية وأهداف إدارة الجودة في التعلم والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي منتهية بخلاصة.

أما بالنسبة للفصل الثالث فتناولنا فيه الجانب التطبيقي حيث استمالت فيه خطتنا لدراسة مصالح مديرية التربية لولاية مستغانم.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نذكر جملة من المصادر والمراجع التي كنا قد اعتمدناها ومن أبرزها، ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، وفاروق عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية.

وقد واجهتنا عدة صعوبات منها صعوبات التعامل مع المصادر والمراجع وقلة المراجع التي احتجنا إليها في الفصل الثاني بالإضافة لضيق الوقت، ولكن الرغم من ذلك فقد بذلنا جهداً كبيراً للتغلب على هذه الصعاب بفضل الله تعالى العلي القدير أولاً والأستاذ المشرف والزملاء جازهم الله خيراً.

وأخيراً نرجوا أن تنال هذه المذكرة رضا كل من تصفحها، وأن تكون من بين المراجع التي تخدم الزملاء القراء والباحثين ولو بقليل.

الإطار المنهجي

* الإطار المنهجي:

- 1- تحديد الإشكالية
- 2- تساؤلات
- 3- تحديد الفرضيات
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- أهمية الدراسة
- 6- أهداف الدراسة
- 7- تحديد المفاهيم
- 8- المنهج
- 9- مجتمع البحث
- 10- عينة البحث
- 11- التقنية
- 12- الدراسات السابقة
- 13- الخلفية النظرية
- 14- الإطار الزمكاني للدراسة
- 15- صعوبات البحث

الإشكالية:

إن الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، حيث شمل جميع الميادين ومنها التربوية بمؤسساتها على اختلاف أطوارها في إدارتها التي شملت الوسائل المادية والبشرية المستعملة، فكانت عملية الاتصال مستمرة بين المنظم والأفراد العاملين معهم وفق طرق ووسائل مباشرة وغير مباشرة، ما لبثت أن تطورت وتعددت في المؤسسات الحديثة مع تعدد الأخير في تنظيم الإدارة وزيادة عدد الأفراد العاملين فيها وضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب لأداء ما تم التخطيط له.

وانتقل الاتصال نقلة نوعية بدوره على تنظيم الإدارة ضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف حيث يسهر على هذا التنظيم مديرية التربية فيما نجد الاتصال ضروري بينها وبين المؤسسات التربوية، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصال، ومن هنا تظهر أهمية برامج الاتصال داخل هياكل المؤسسات التربوية.

كما أن الاتصال يعمل على خلق الجو التعاوني، حيث يعد العصب الرئيسي للمؤسسة لأنها بحاجة إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وعليه فالاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم العملية الإدارية في أي مؤسسة، فهو الذي يرفع مستوى العمل بين الإدارات وبهذا أصبح إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات، فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات ومبني على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات، إذ لا يمكن عزل المؤسسة التربوية عن المجتمع بل هي جزء منه، وهذا الاتصال يكون فعال على اختلاف أدرجه الصاعد، النازل والأفقي، حيث يتضمن كل واحد منهما البيانات والمعلومات وأخذ القرارات والتعليمات والإرشادات التي تقدمها المؤسسة والعلاقات القائمة بين الموظفين وبه تنمى العلاقات ويساعد على روح التعاون، لهذا أثار هذه الدراسة رؤية جديدة للتنظيم الإداري في يومنا بين المؤسسات التربوية ومديرية التربية فحاولنا إلمام بعض التساؤلات التي لقت ملاحظات إلى تساؤل مفاده: ما هي الآليات التنظيمية التي توفرها مديرية التربية لتحسين التحصيل المعرفي (التربوي) ؟

التساؤلات:

- هل تلعب مديرية التربية دورا في الاتصال التنظيمي بين مختلف مؤسساتها ؟
- هل الاتصال التنظيمي مفاده جودة التعليم ؟
- هل يعتبر الاتصال عصب رئيسي في العملية الإدارية، وهل يمكننا عزله عن المنظمة؟

الفرضيات:

- لقد استطاعت مديرية التربية توفير إمكانية الاتصال داخل المنظمة وخارجها.
- إن الاتصال التنظيمي داخل مديرية التربية يمتاز بالتوجيه والتخطيط والتنظيم والرقابة.
- إن الاتصال عصب رئيسي للعملية الاتصالية ولا يمكننا عزله عن المنظمة.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار موضوع الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

1- الذاتية: يعتبر هذا النمط من الدراسات التي أعيرها اهتماما ورغبة وذلك من خلال ملاحظاتي للأوضاع السائدة في المنظومة التربوية التي تحتضنها مديرية التربية، حيث أثار فضولي من أجل معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء التنظيم.

2- الموضوعية: من الأسباب التي دفعتني لاختيار هذه الدراسة هي:

(أ) - إمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهدافه والتأكد من صحة فرضياتها.

(ب) - وجود العديد من النظريات التي اهتمت بالاتصال بالرغم من وجود دراسات كثيرة تناولت هذا الموضوع، إلا أن المؤسسات التربوية مازالت تعيش سوء التنظيم، مما جعلنا نبحث عن الأسباب التي تعيق السير الحسن لهذه المؤسسات.

(ج) - محاولة إبراز أهمية الاتصال في توجيه السلوك داخل المؤسسات وتأثيرها على الجانب التنظيمي.

(د) - إبراز أهمية القوانين التنظيمية ودور الاتصال في تطوير المناخ التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تستقي الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم يعد مسألة ذات أهمية كبيرة تثير اهتمام الباحثين والمسيرين الإداريين في مجال الإدارة والتنظيم، فالإتصال داخل التنظيم الإداري يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته في المستويات التنظيمية المختلفة، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تظهر من خلال أهمية التنظيم والطريقة التي يتم بها بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية لأنه يعطي المنظمة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات والأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، كما يساعد في نجاح كافة مشاريع المنظمة.

كما يعد الإتصال الفعال احد دعائم المنظمة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في اتخاذ القرارات التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه وغيرها حيث تحتاج إلى اتصالات مكثفة بين المديرية والمؤسسات التربوية.

بالإضافة فإن للموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة الإدارية وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية، كما أن للاتصال ضرورة في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة البرامج الموضوعية ولذلك فمن الضروري التعرف على أهمية الاتصال وفعاليتها داخل المؤسسات التربوية.

أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم ذات أهمية حيث نلاحظ أن الإتصال في المنظمة أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها، كما انه يثير اهتمام الموظف داخل المؤسسة التربوية وهذه العملية تساهم في إيجاد علاقة بين المديرية والمؤسسات التربوية.

وعليه فدراستي تسعى إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في مدى اهتمام المديرية بتحقيق نمط اتصالي بينها وبين المؤسسات التربوية وإبراز أهمية الاتصال في المنظمة ودوره في تحقيق أهدافها.

- الكشف عن أنماط وخصائص الاتصال والوسائل وكذا القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.

- إبراز مشاكل الاتصال داخل المؤسسات التربوية.

*تحديد المفاهيم:

1-الاتصال:

لغة:

يعود أصل كلمة **communication** في اللغات الأوربية إلى جذور الكلمة اللاتينية **communes** التي تعني "الشيء المشترك" ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة **commune** التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا، قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والإيديولوجي فيما عرف ب: "كومونة باريس" في القرن الثامن عشر، أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة **communicare** فمعناه "يذيع أو يشيع" (محمد الموسوي 2002)¹.

اصطلاحاً:

هو عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف واضح محدد.

وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، قومي، دولي...

ويتم الاتصال بوسائل وأساليب كثيرة ومتنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية².

الاتصال إجرائياً:

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر بين المرسل والمستقبل حتى يتم الاتصال بفعالية.

2- التربية:

تشير أكثر استخدامات هذا المصطلح عموماً إلى التنشئة والتدريب الفكري والأخلاقي، وتطوير القوى العقلية والأخلاقية وبخاصة عن طريق التلقين المنظم سواء في المدارس أو في منظمات أخرى.

تتولى عملية التربية طوال اليوم، ومن العسير في هذا الصدد أن نفرق بين كافة مظاهر الصراع التاريخية والمعاصرة الخاصة بالتربية، ذلك أن التعريفات المختلفة للتربية تتضمن بعض الفروق المتعلقة بمناهج التربية ومضمونها، وفي ضوء ذلك فإن أكثر التعريفات عمومية غالباً هي أكثرها استخداماً.

¹ - أ، د اعتماد محمد علام وآخرون، علم اجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة لأجلو مصرية، مصر، 2013، ص92.

² - احمد محمد عليف وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص16.

تبنى دوركهايم وجهة النظر التي ترى أن التراث العلمي سوف يتجه نحو حصر وتحديد المصطلح في التأثير الذي يحدثه جيل الراشدين على الذين لم يمارسوا بعد الحياة الاجتماعية، ومن ثم فإن "التربية" تتمثل في التنشئة الاجتماعية المنظمة لجيل الصغار.

وقد وضع ماكس فيبر بعض الأسس للدراسة المقارنة حين صاغ تصنيفا سوسيولوجيا للوسائل والغايات التربوية يماثل تصنيفه للبناءات الاجتماعية للسيادة.

أما كارل ماهايم فقد وضع التربية بين الأسباب الفنية الاجتماعية *Techniques sociales* باعتبارها مقولة عامة تشتمل على "طرق للتأثير في السلوك الإنساني الذي يتلاءم مع أنماط التفاعل الاجتماعي السائدة والتنظيم".

ويرتبط تصور "التربية" بتصورين آخرين هما: التنشئة الاجتماعية والتعليم، والواقع أن هذه التصورات الثلاثة ليست منفصلة، فعلى الرغم من أن تصور "التربية" غالبا ما يقصد به نوع من "التربية الرسمية" إلا أن تدريب الفرد على دوره كعضو في جماعة معينة وكشخص مستقبل في نفس الوقت يكشف عن عملية متصلة ومستمرة¹.

كما تعرّف على أنها تأثير تمارسه الأجيال الأكبر سنا على الأجيال التي ليست مؤهلة بعد للحياة الاجتماعية بقصد أن توظف وتنمي في الطفل تلك القدرات الفيزيائية والعقلية والأخلاقية التي يطلبها منه مجتمعها ككل وتتطلبها منه البيئة التي يعيش فيها²

*إجرائيا:

هي بمثابة عملية تنمية متكاملة تستهدف مجموع إمكانات الفرد البشري الوجدانية، الأخلاقية، الجسدية، العقلية، والروحية.

3- التنظيم:

لغة: بحسب نظرية Piaget، يتمثل في تركيب وحدات عديدة من المعلومات لتحقيق غرض واحد.
"النظم": التأليف، ونظمت اللؤلؤ: أي جمعته في السلك، والتنظيم مثله³.

اصطلاحا:

إذا تتبعنا موضوع التنظيم في العديد من الكتب والمؤلفات الإدارية فإننا نجد أن المفكرين في هذا المجال يقدمون تعاريف متعددة، حيث يرى ريتشارد هال أن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبيا، ونظام قيم، ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في

1- إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية ناثرون وموزعون، ط1، عمان وسط البلد، 2013م/1434هـ، ص ص 126-127.

2 سمير سعيد حجازي، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس الاجتماعي و نظرية المعرفة، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2005، ص167

3 - مدحت عبد الرزاق الحجازي، معجم المصطلحات علم النفس، دار الكتب العلمية، بيروت، 1971، ص145.

نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع¹.

كما يعرف بأنه: " هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة".

ويعرف (التنظيم) أيضا أنه تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف.

ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فإن هنالك عناصر رئيسية لا بد من توفرها فيه، وهي:

أ/ وجود هدف محدد ومتفق عليه.

ب/ وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.

ج/ وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.

د/ اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة، والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال².

إجرائيا:

هو جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المنظمة، وذلك لغايات تحقيق الأهداف، وهو مفهوم يرتبط بالعمل

الجماعي.

4- الاتصال التنظيمي:

يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، ذلك لأن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله³.

التعريف الإجرائي:

هو العمليات التي يتم من خلالها إيصال الرسالة بين الأفراد داخل مؤسسة، سواء كان الاتصال رسمي أو غير

رسمي.

¹ - الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دون سنة، ص ص 10-11.

² - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ماجستير في الإدارة العامة، جامعة سيراكيوز نيويورك، الو.م.أ، خبير التنظيم والأساليب بمعهد الإدارة العامة بالرياض، ط7، 1408هـ/1987م، ص 147.

³ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، 2011، ص ص 8-

الجودة:

تعني الجودة معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات، وهي جهد مستمر ومتطور، بحيث لا يوجد حد معين للجودة تستطيع أن تصل إليه حتى في أصغر الأعمال¹.
لذا يمكن القول بأن الجودة أسلوب للعمل ونظام يحكم الأداء على جميع المستويات في أي مؤسسة أيا كانت طبيعتها.

وتعني أيضا توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل².
وعرفها كونيل cannell بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج، بينما يرى كل من بكر وأبو زيد أن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق، ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية البريطانية NEDO بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم، الأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع.
ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير ANSZ بأنها جملة سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة، ويتعدى مفهوم الجودة في رأي ويليام وهاريت المنتج نفسه ليشمل جودة: الخدمات، الاتصال، المعلومات، الأفراد، الإجراءات، الإشراف، الإدارة والمنظمة ككل³.
وتعرف أيضا بأنها مدخل شمال لإدارة المنظمة، يبحث عن تحسين جودة المنتج والخدمة، وذلك من خلال التقنية المستمرة، من أجل الاستجابة للتغذية المرتدة والمستمرة⁴.

ويرى FISHER (1996) أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك⁵.

التعريف الإجرائي :

هي الأداء المتميز حيث يتميز بخصائص وسمات المنتج أو الخدمة، كما لها القدرة على تلبية حاجات وخدمات بين الأفراد داخل الإدارة .

¹ - ديان بون وريك جريجز، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، ترجمة: سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي، دار أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1995، ص15.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، ط3، 1998، ص543.

³ - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل إدارة الجودة الشاملة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 13.

⁴ - مديحة فخري محمد، مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014م/ 1435 هـ، ص91.

⁵ - محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م/ 1431 هـ، ص19.

تعريف التعليم :

يشكل التعليم عنصراً أساسياً في منظومة المجتمع، وتظهر أهميته في أي مجتمع ما، بكونه أهم وسائل اللحاق بركب الإنسانية، والوقوف في مكان بارز ومشرف بين الأمم، والتعليم لا يعني مجرد جمع المعلومات وإنما يستلزم فوق ذلك ابتداء أدوات للتعامل مع المعلومات تكسبها على الدوام أبعاداً جديدة وقدرة تأثير أكبر. ويترتب على هذا الإدراك قضية مهمة هي أن قيمة ما نعلمه إنما تكمن قدرته على التأثير والتغيير وانه في غياب عمل إبداعي مؤثر فإن العلم لا يكاد يكون له وجود أصلاً¹.

التعريف الإجرائي:

يعتبر التعليم عنصر فعال داخل المنظومة التربوية، فهو يؤثر على المجتمع من حيث القدرة والإبداع. كما لا نستطيع أن نهمّل مثلاً: الجانب الإبداعي عن التعليم فهو مرتبط به أشد الارتباط أو يمكننا القول أنه لا يمكن أن يكون أصلاً علماً إلا بالتعليم.

جودة التعليم:

تعني الجودة على أنها الخلو من الأخطاء أو أنها ملائمة للهدف. أي أن جودة المنتج (المتعلم) تعتمد في الأساس على ملائمة ما تم تحديده من هدف، وتتضمن التأكد من التطابق مع معيار معين تسعى المؤسسة لتحقيقه.

ويعني ذلك إلى أن هناك عدة طرق لتحقيق الجودة وتحسينها:

- 1- التخطيط: الأنشطة التي تحدد أهداف ومتطلبات الجودة.
- 2- الضبط: الأنشطة الهادفة لمراقبة العمليات والحد من الأداء غير المقبول.
- 3- الضمان: الأنشطة المنهجية والمخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة.
- 4- التحسين: زيادة فعالية الأنشطة والعمليات ومردودها، لتحقيق فوائد إضافية للمؤسسة وزبائنها².

التعريف الإجرائي:

هو كل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، حيث يخلو نظام التعليمي من أخطاء للوصول إلى المبتغى أو الهدف المنشود داخل المؤسسة التربوية بالنسبة للمتعمّل وذلك من خلال تحسين مستواه والتخطيط من أجل الوصول إلى أهداف معينة وذلك عن طريق المخططات والمنهج المبتكرة.

المنهج المتبع:

نظراً لتعدد مناهج البحث باختلاف المواضيع، ولكل موضوع منهجه الخاص وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في الميدان، لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأننا رأينا فيه المنهج الأنسب لمعالجة بحثنا: الآليات

¹ - هاشم فوزي العبادي وآخرون، التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 25-26.

² - عيد ابو المعاطى الدسوقي، جودة وإعتماد مؤسسات التعليم (الواقع ومتطلبات المستقبل)، المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص ص: 47-48.

التنظيمية وعلاقتها بوجود التعليم، لأنه من أهم المناهج في البحث الاتصالي وتتنحصر هذه الأهمية في العملية التحليلية بعد جمع المعطيات وتلخيصها وتصنيفها .

مجتمع البحث:

لقد أخذنا من الطاقم الإداري لمديرية التربية ست مصالح تمثلت في مصلحة التكوين والتفتيش، مصلحة الدراسة والامتحانات، مصلحة البرمجة والمتابعة ومصلحة الموظفين، ومصلحة المالية والوسائل ومصلحة الرواتب.

العينة:

اشتملت الدراسة التي سنقوم بها على مستوى مديرية التربية بمستغانم على عينة عشوائية طبقية.

تعريف العينة العشوائية الطبقية:

يستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات غير متجانسة والتي تتباين مفرداتها وفقاً لخواص معينة، مثل المستوى التعليمي لمفردات مجتمع الدراسة، الجنس، نوع لتخصص، ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات لما تتميز به بخواص وتجانس مفردات الطبقة الواحدة فيما بينها واختلافها عن بعضها البعض، كما يعتبر هذا النوع من العينات الأنسب للمجتمعات المتباينة حيث تكون العينة الممثلة لكافة فئات مجتمع الدراسة.

وقيم اختيار هذه العينة على مرحلتين: الأولى تحليل مجتمع البحث ودراسة كافة خصائصه وطبقاته، والثانية اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي بناءً على صفات مجتمع البحث.

لقد اشتملت العينة على 40 موظف داخل مديرية التربية لولاية مستغانم اختيروا عشوائياً حسب دراسة لمجتمع البحث.

وقد اخترنا العينة العشوائية الطبقية لوجود مصالح متعددة داخل المديرية.

التقنية:

تعتبر أدوات البحث من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، حيث ارتكزنا على عدة معطيات وأمور خاصة بالبحث، وهذا كله يعالج الفرضيات عن طريق الاستبيان الذي يعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وله أهمية كبيرة في جميع البيانات اللازمة لاختيار الفرضيات في البحوث التربوية والاجتماعية والنفسية، وهو يستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات وأنواع النشاطات المختلفة وعقائدهم وميولهم وقيمهم ومواقفهم ودوافعهم ومشاعرهم وخططهم للمستقبل وسلوكهم الحاضر والماضي وغير ذلك، كلها أمور تتطلب دراستها استخدام الاستبيان للحصول على معلومات كافية ودقيقة.

وعليه فهو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب وذلك للتأكد من صحتها أو عدمها.

(الدراسة الأولى)

لقد اعتمدنا في المذكرة على دراسات أهمها: بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: واقع الاتصال بين الجماعات التربوية في مؤسسات التعليم الثانوي من إعداد الطالبة زيتوني صبيرة، جامعة منتوري قسنطينة، لسنة الجامعية 2000 / 2001.

أجريت الباحثة دراستها في ثلاث مؤسسات للتعليم الثانوي بمدينة برج بوعريج حيث طرحت في إشكالياتها التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة نظام الاتصال السائد بين الإدارة والأساتذة؟
- ما هي المعوقات التي تحكم هذا النمط؟
- وأجابت على هذه التساؤلات بمجموعة من الفرضيات:
- إن أسلوب الاتصال المطبق في المؤسسة الثانوية بين الإداريين والأساتذة غير فعال، ووضعت لهذه الفرضية المؤشرات التالية:

- عدم تلقي مسيرو إدارة الثانوية لأي تكون في الاتصال يجعلهم غير مؤهلين للاتصال الجيد مع الأساتذة.
 - الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية بين الإدارة والأساتذة يسير في اتجاه واحد.
 - التعقيد في المعاملات وكثرة الإجراءات يجعل الاتصال بين الإدارة والأساتذة ليس ناجحاً.
 - عدم التخطيط للاتصال من طرف المسيرين يجعل اتصالاً سيئاً مع الأساتذة.
 - أما الفرضية الثانية فحددها كما يلي:
 - أن نظام السائد في المؤسسة الثانوية بين الإدارة والأساتذة توجهه مجموعة من المعوقات تحد من فعالية. ووضعت لهذه الفرضية المؤشرات التالية:
 - غموض الأدوار يعيق عملية الاتصال بين الإدارة والأساتذة.
 - ثقل الأعمال المسندة للأستاذ تجعله يحجم عن الاتصال بالإدارة.
 - قلة وتختلف الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة مما يعيق استعمالها أكمل وجه.
 - الثقة بالأستاذ وإشراكه في اتخاذ القرار يقوي الاتصال بالمؤسسة.
 - التفاوت في المستوى التعليمي بين الأستاذ والإدارة يعيق الاتصال في المؤسسة الثانوية.
 - تعارض المصالح بين الإدارة والأساتذة يضعف الاتصال ويحرف مضمونه.
- وبالنسبة للمنهج فقد استخدمت الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الملاحظة، الاستقصاء، التحليل والتفسير لأنه يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وتشخيص ووصف الخصائص والكشف عن المعوقات، كما اعتمدت الباحثة على بعض تقنيات المنهج الإحصائي من تبويب للبيانات والنسب المئوية.

والعينة المعتمدة في البحث فقد قامت الباحثة بتحديد ثلاث ثانويات من ولاية برج بوعريج التي تضم 17 ثانوية لإجراء دراستها واعتمدت العينة الطبقة العشوائية لأن مجتمع الدراسة يتكون من نوعين من المهن، طبقة الأستاذة وطبقة الإداريين، ولقد أخذت نسبة 30 % من كل طبقة وبالتالي كان مجموع الإداريين والأستاذة 50. أما نتائج البحث فكانت كالتالي:

وهي أن الاتصال في المؤسسة التربوية يسير في اتجاه واحد كما أن هناك بعض العوائق التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة التربوية، خاصة أن الأساتذة يخشون أن تؤثر الأعباء الملقاة على عاتقهم على اتصالهم. * والفائدة التي حصلنا عليها من توظيفها الدراسة فتمكن في معرفة طبيعة الاتصال بين مختلف الجماعات التربوية والتعرف على بعض المشكلات التي تؤثر في ذلك الاتصال.1.

والدراسة الثانية كانت من إعداد الباحثة سهيلة عيشاوي لإنجاز بحث ماجستير تحت عنوان " واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية" بقسم علم الاجتماع والديمقراطية بكلية الحقوق والعلوم الاجتماعية جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، وكانت الدراسة الميدانية بثلاث مؤسسات تربوية بقسنطينة عام 2007 – 2008، حيث تدور إشكالية البحث حول: واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية.

وتتطلب هذه الدراسة التعرض بالبحث والتحليل لمتغيرين هما: "المؤسسة التربوية في الجزائر" التي تحيلنا بدورها على النظام التربوي والكيفية التي يعمل بها لتحقيق أهدافه وهنا نشير إلى أن أي نظام تربوي يستند وظيفيا على النظم الأخرى التي يتهيكّل داخلها أفراد المجتمع.

وتعد المؤسسة التربوية إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية المهمة فهي التي تتولى دور استكمال نقل ثقافة المجتمع إلى الأجيال الجديدة وذلك بتهيئتهم لامتلاك القدرة على التكيف مع البيئة.

وبالتالي فإن المؤسسات التربوية هي مؤسسات ماثرة في الأفراد، حيث تجعلهم يكتسبون مهارات يعتقد المجتمع أنها ضرورية لإعادة إنتاج نفسه، بما يمكنه من الحفاظ على استمراره عبر الزمن، ويندرج التساؤل الرئيسي: « ما هو واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية» وتندرج تحته جملة من الفرضيات:

- يتميز الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية الجزائرية بأنه أحادي الجانب (من الأعلى إلى الأسفل).
- تولي المؤسسة التربوية الجزائرية أهمية كبرى لتواصلها الخارجي.
- يتميز استعمال الجماعة التربوية لأدوات الاتصال بتركيزه على الأدوات والرسائل الرسمية (التي ينص عليها التشريع المدرسي).

- والمنهج الذي اعتمده هو المنهج الوصفي واعتمدت على أداتين لجمع البيانات هي الملاحظة واستمارة استبيان.

¹ قبلة سمية وغزال نادية، الاتصال التربوي بين الأستاذ والمتعلم وعلاقته بالتحصيل الدراسي " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي"، مدينة مسعد ولاية الجلفة، 2016 / 2017، ص 9 – 11.

أما أسباب الدراسة فتلخصت فيما يلي:

1) هل توجد ممارسة للعلاقات العامة بالمؤسسة التربوية الجزائرية وما هي مجالات هذه الممارسة؟

2) هل الجمهور الداخلي للمؤسسة التربوية الجزائرية لديه فكرة واضحة عن العلاقات العامة؟

3) ما هي الصورة التي يشكلها الجمهور الخارجي للمؤسسة التربوية الجزائرية؟ كيف ينظر إليها من الخارج؟

وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- أكدت الدراسة الميدانية بما لا يدع مجالاً للشك أن الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية الجزائرية متعدد الاتجاهات.

- معظم أفراد العينة اجزموا بأن المؤسسة يسودها نوعاً من العلاقات التواصلية الجيدة التي تساعد على إنجاح الاتصال وتمير الوسائل سهولة دون تحريف للمعاني وذلك يتم في ظل قيادة ديمقراطية.

- هناك قصور ونقص في أنشطة الاتصال الخارجي بالمؤسسة التربوية الجزائرية وهذا بناء على ما جاء في إجابات العينات.

- علاقة المؤسسة بمحيطها وبيئتها الخارجية ضعيفة وغير فعالة¹.

أما الدراسة الثالثة فكانت للباحثة هناء برجى لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان "صور الاتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة وتأثيرها على التفوق المدرسي" بقسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع وكانت الدراسة الميدانية بالمدارس الابتدائية بالمقاطعة (رقم 01) بولاية بسكرة، عام 2015 / 2016، وقد طرحت في دراستها تساؤل رئيسي مفاده:

هل تؤثر صور الاتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة على التفوق الدراسي للتلميذ؟

وانطلقت الدراسة من تساؤلات فرعية:

هل تؤثر المتابعة الأسرية على التفوق الدراسي للتلميذ؟

هل تؤثر العلاقة بين المعلم والأسرة على التفوق الدراسي للتلميذ؟

هل تؤثر جمعية أولياء التلاميذ على التفوق الدراسي للتلميذ؟

وأجابت على هذه التساؤلات بمجموعة على هذه التساؤلات بمجموعة من الفرضيات:

فمن التساؤل العام تصاغ الفرضية العامة التالية:

تؤثر صور الاتصال بين الأسرة والمدرسة على التفوق الدراسي وانطلاقاً من هذه الفرضية العامة تصاغ عدة

فرضيات فرعية وهي:

¹ سعاد الواعر وكنتزة زحاف، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص علاقات عامة" ولاية أم البواقي، 2015 / 2016، ص. 23 - 25.

- الفرضي الأولى:

تؤثر المتابعة الأسرية على التفوق الدراسي للتلميذ.

حيث توضح هذه الفرضية مدى متابعة الأسرة لطفلها المتمدرس وعدم الإغفال عنه، نظرا على أن المتابعة الأسرية لها أهمية بالغة تزيد من تفاعل المؤسساتين قصد نجاح التلميذ الدراسي.

- الفرضية الثانية:

تؤثر العلاقة بين المعلم والأسرة على التفوق الدراسي للتلميذ.

وتمثل هذه الفرضية جزئية من الفرضية السابقة إلا أنها أكثر تدقيق وتفصيل بحيث تناولت بالدراسة والتحليل العلاقة التربوية القائمة بين المدرس أي المعلم وأسرة التلميذ المتفوق وما يربط بينهما من علاقات عديدة ذات أبعاد اتصالية هادفة لنجاح العملية التعليمية بامتياز تعود على التلميذ بالدرجة الأولى.

- الفرضية الثالثة:

تؤثر جمعية أولياء التلاميذ على التفوق الدراسي للتلميذ.

وتركز هذه الفرضية على جمعية أولياء التلاميذ ومهامها وأهدافها وأهميتها ومدى مساهمتها في فتح مجال العلاقات الواسعة بين الأسرة والمدرسة انطلاقا من الواقع الاجتماعي.

والعينة المعتمدة في البحث فقد قامت الباحثة بتحديد خمس مدارس ابتدائية بالمقاطعة الإدارية رقم (1) بولاية بسكرة واعتمدت العينة القصدية التي تمثل معلمي التلاميذ المتفوقين وأولياء أمورهم، أما أسلوب اختيار العينة في كل مؤسسة كان قصديا من خلال تتبع تحصيل هذه الفئة على مدار أربع سنوات السابقة: السنة الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة باعتبار أن هؤلاء تم انتقاؤهم عن طريق الإطلاع على جميع دفاتر التقييم للتلاميذ المتفوقين لأن الحكم على تفوق التلميذ لا يقاس بسنة فقط بل على التميز والحصول على معدلات متقاربة لعدة سنوات متتالية، وكذلك كان من الضروري قياس التفوق بعلامات التقويم التشخيصي الذي أصبح عامل مهم في جل مراحل التعليم فقد يكون التلميذ متفوق في معدله لكن في التقويم تكون ضعيفة، لذلك أخذ هذا بعين الاعتبار في اختيار هذه العينة وكذلك من خلال الاتصال بمعلمي التلاميذ المتفوقين، أما بالنسبة لأولياء الأمور كذلك كان اختيارهم بطريقة قصدية وذلك من خلال تلاميذهم المتفوقين دراسيا.

ويمكن القول بلغة الأرقام أن التمثيل الخاص لمعلمي التلاميذ المتفوقين في المدرسة الأولى كان بنسبة 25 % والثانية بنسبة 12.5 % أما المؤسسة الثالثة كانت بنفس النسبة السابقة في حين نعد المؤسسة الرابعة كانت بنسبة 25 % وهذه النسبة أيضا كانت في المدرسة الخامسة، أما فيما يخص التمثيل الخاص بالتلميذ المتفوقين فكان في المؤسسة الأولى بنسبة 40 % والثانية 10 % وبالمؤسسة الثالثة بنسبة 6.67 % والرابعة ب: 16.67 % والخامسة والأخيرة فكانت بنسبة 26.67 %.

أما بالنسبة للمنهج فقد استخدمت المنهج الوصفي لاعتباره أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما عن طريق جمع بيانات الدراسة ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

وقد تم توظيف هذا المنهج تبعا للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: كانت تخص الاطلاع على أغلب المدارس الابتدائية التابعة للمقاطعة الإدارية رقم (1) بسكرة التي تم اختيارها بغرض تسهيل عملية جمع المعلومات التي من خلالها تم تكوين تصور عام للموضوع والذي وضع لنا كيفية بناء خطة، والتمكن من صياغة المشكلة وفرضيات الدراسة.

- الخطوة الثانية: والتي تم فيها الانتقال إلى جانب الثاني المكمل للدراسة قصد وصف الظاهرة من خلال العينة، أين تم رصد الظاهرة في هذه الابتدائيات محل الدراسة عن طريق تقنيات هذا الأسلوب من ملاحظة واقع هذه المؤسسة التربوية من خلال الزيارات الاستطلاعية، وكذا القيام بمقابلات مع معلمين ومدراء هذه المؤسسات التربوية وتحليل رؤية مسؤولين داخلها حول الاتصال التربوي وصوره بينهم وبين الأسرة خارج المدرسة، ومن ثم تحليل وتفسير نتائج التلاميذ المتفوقين دراسيا وما جاءت به أداة البحث.

وتلخصت نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن صور الاتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة تؤثر على التفوق الدراسي للتلميذ في طور الابتدائي فكان جنس العينة التي أجريت عليها الدراسة والتي مثلت أولياء التلاميذ المتفوقين دراسيا كان مختلط بين الجنسين إناث و ذكور، فالتفوق الدراسي في هذه المرحلة يكون متساويا عند كلاهما.

- طبيعة الأسرة التي تعيش فيها التلميذ المتفوق كانت ذو طبيعة نووية تتكون من أب وأم وإخوة يتفاعلون فيما بينهم في علاقة تكاملية تجسد التعاون والتفاهم فيما بينهم مما ينعكس على تحصيل أبنائهم الدراسي.

- فيما يتعلق بالحالة العائلية الأسرة تشير النتائج إلى أن هذه الأسرة يسودها الاتساق والترابط والتفاهم والتكامل الوظيفي في أدوارها فهي بمحملها أسر متماسكة من جميع الروابط.

- بالنسبة للإعداد العلمي للوالدين بان أغلبيتهم كانوا من ذوي المستويات العالية ونخبة المجتمع وهذا ما زاد تقربهم أكثر من مدارس أبنائهم ومدى اهتمامهم البالغ في الحفاظ على مثل هذه العلاقات التي تكون بين المعلمين والمدارس، وسعيهم إلى التماسك بها ومحاولتهم تدعيمها قصد توسيع نطاق التعاون فيما بينهم.

- إن المتابعة الأسرية تؤثر على التفوق الدراسي للتلميذ واستنادا إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من الميدان بواسطة الأدوات المستخدمة في مناقشة تساؤلات الدراسة، وتحديد نتائج تفسير البيانات استدلالا بمعامل التفوق، الذي حدد الترابط والاتساق والعلاقة بين المتغيرات الدراسة، بحيث تبين من خلال ذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تمثل المتابعة الأسرة وسيلة اتصال بين الأسرة والمدرسة.

- تساعد المتابعة الأسرية التلميذ المتفوق من حفاظه على المراتب الأولى دائما.

- المتابعة الأسرة من صنع الآباء غير أن لها فوائد كبيرة للمعلمين وللمدرسة.
- المتابعة الأسرية أساس التفوق والتميز.
- التفوق الدراسي من بين أهم خطوات الحفاظ عليه هي التابعة الأسرية المنظمة التي تقوم بها أسرة التلميذ المتدرس.
- ويتالي يمكن القول بان المتابعة الأسرية تؤثر على التفوق المدرسي للتلميذ في الطور الابتدائي.
- كما أظهرت الدراسة أن العلاقة بين الأسرة والمعلم تؤثر على التفوق الدراسي للتلميذ وتحديدًا نتائج تفسير البيانات استدلالًا بمعامل التوافق الذي حدد الترابط والاتساق والعلاقة بين متغيرات الدراسة بحيث تبين من خلال ذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- تمثل العلاقات القائمة بين المعلمين وأسر التلميذ أحد أعمدة النجاح والتميز في المجتمع الدراسي.
- تعتبر العلاقة بين المعلم والأسرة أحد صور الاتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة.
- التواصل فعال بين أسرة التلميذ المتفوق ومعلم المدرسة الابتدائية.
- وبالتالي نقول بأن العلاقة بين الأسرة والمعلم تؤثر على التفوق المدرسي للتلميذ.
- هذا وقد بنيت نتائج الدراسة أن جمعية أولياء التلاميذ تؤثر على التفوق الدراسي للتلميذ وبالاستناد إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من الميدان، ومناقشتها وتفسيرها باستعمال معامل التوافق توصلت إلى ما يلي:
- جمعية أولياء التلاميذ تعتبر وسيلة من بين أهم وسائل الاتصال المعتمد بين المدرسة الابتدائية والأسرة.
- جمعية أولياء التلاميذ هي وسيلة تخدم التلاميذ بصفة عامة والتلميذ المتفوق بصفة خاصة.
- جمعية أولياء التلاميذ تزيد من فاعلية العملية التعليمية.
- جمعية أولياء التلاميذ فضاء مفتوح أمام الأولياء والمعلمين يدور حول التلميذ المتدرس.
- عدم التركيز خلال اللقاءات التي تعقدها الجمعية على كل ما هو سلب، فالآباء يحبون معرفة ما يجيد أبناءهم فعله.
- البقاء على اتصال دائم بأولياء الأمور سواء عند الإخفاقات أو النجاحات.
- اشتراك التلاميذ في عملية التواصل مع الآباء فذلك ينعكس إيجابًا على عملية التعلم الخاصة بهم.
- استخدام تكنولوجيا التعليم لاشتراك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.
- استعمال الرسائل الإلكترونية والنصية بدل المكالمات الهاتفية للتواصل معهم كطريقة عملية وفي المتناول بالنسبة للجميع.
- طلب إبداء آراء بعض أولياء الأمور المهمة بدل مناقشتهم ومجادلتهم.
- خلق روح التعاون مع الأسرة والمعلمين قصد تحقيق أهداف مشتركة وتجاوز بعض الصعوبات التي تعيق مسار التلميذ.
- ضرورة إرسال دعوة لأولياء الحضور شخصيًا إلى الفصل متى أمكن ذلك.

- الاهتمام بالتلميذ المتفوق دراسيا من جميع الجوانب.

إذن يمكن القول بأن أولياء التلاميذ تؤثر على التفوق الدراسي للتلميذ¹.

الخلفية النظرية:

الإدارة بالأهداف:

إن أهم النظريات الإدارية لفترات طويلة لا يزال لها أنصار كثيرون في مختلف أرجاء العالم، وتعتمد هذه النظرية على اشتراك جميع العاملين في تحديد الأهداف القابلة للقياس وفي وضع المعايير والعمل كفريق واحد يبدأ من أجل تحقيق الأهداف برقابة ذاتية حقيقية².

ومن البديهي القول أنه لا توجد إدارة بدون أهداف بمعنى جوهري، حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة أفراد توقع إنجاز نتائج علمية، محددة بصورة فعالة وكفؤة من دون تحديد واضح الأهداف.

وفي عالم الأعمال تكون عملية تحديد الهدف والسعي على تحقيقه بمثابة تحدي صعب ذلك لأن المدراء في منظمات الأعمال لا يتوجهون بصورة تلقائية نحو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بل على العكس فإن إدارة الأعمال بسبب طبيعتها تتضمن ثلاثة عوامل معيقة لتحقيق هذا الغرض واختلاف نوعيته والبيئة الهرمية للإدارة، والأهداف التنظيمية من أجل حل هذه الإشكالية وضمان فعالية تنظيمية عالية تم تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال إسهامات عدد من علماء الإدارة يقف في مقدمتهم Drucker منذ ظهور الطبعة الأولى لكتابة دائع الصيت (The practice of Management).

مفهوم الإدارة بالأهداف الذي بدأ كأداة علمية لتحقيق أفضل اتصال تنظيمي ممكن فأصبح اليوم بمثابة مدخل منهجي لعلميات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

وهو مدخل منهجي متكامل أيضا مع عمليات إدارية مهمة مثل: تصميم الهياكل التنظيمية، تنمية الإدارة، تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية، تحليل الخطط والبرامج والسياسات الإدارية المختلفة.

إن مدخل الإدارة بالأهداف هو نظام إداري شامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية بطريقة انتظامية وذلك لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة كفؤة وفعالية.

يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام التالية: (التي تتدفق من الأعلى على الأسفل كما هو واضح في لشكل رقم (6)).

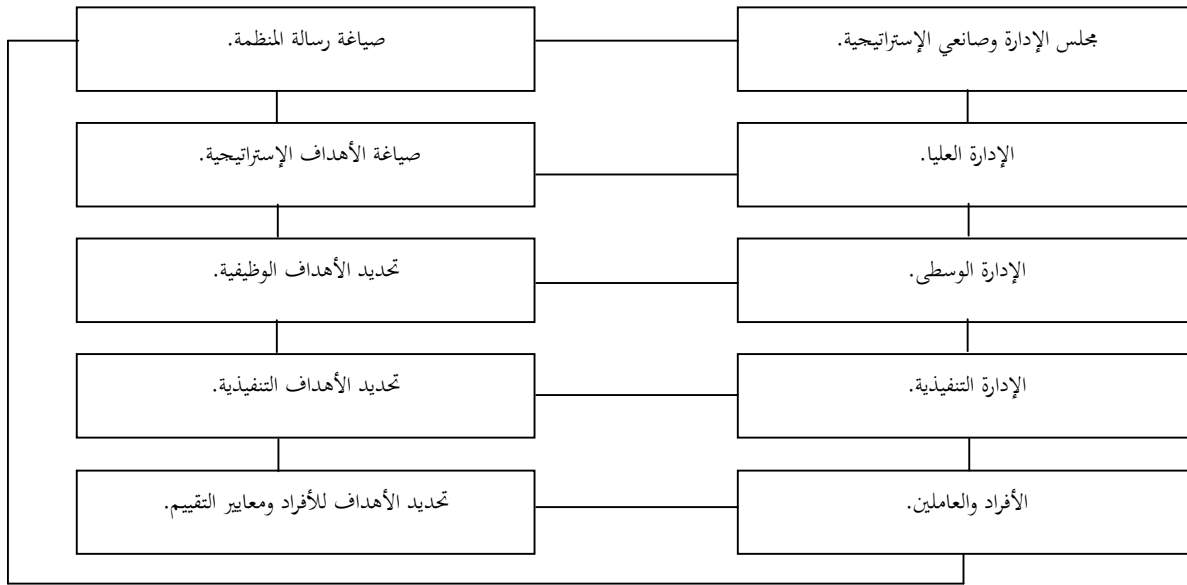
1- صياغة رسالة المنظمة.

2- صياغة الأهداف الإستراتيجية والخطط المتصلة بها في مستوى الإدارة العليا.

¹ هناء برجحي، صور الاتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة وتأثيرها على التفوق الدراسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، ولاية بسكرة، 2016/1457، ص. 3 - 8، 140 - 2016..

² الأستاذ محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، جامعة بابل، العراق، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص ص 19، 20.

- 3- تحديد العلاقة بين النتائج المتوقعة والمسؤولية من خلال الهيكل التنظيمي، فلكل هدف تنظيمي إستراتيجي أو تكتيكي مسؤول عن الإنجاز سواء كانت إدارة وظيفية أو فرد عامل في المنظمة.
- 4- صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارات الوظيفية أو مستوى المدراء التنفيذيين.
- بعد أن يتم توضيح الأهداف الإستراتيجية تتم مناقشة الأهداف الفرعية مع هؤلاء المدراء وحسب أولويات كل هدف وبرنامج الوقت والموارد والمستلزمات اللازمة للإنجاز.
- في هذه المرحلة فإن مسؤولية الإدارة العليا هو بالدرجة الأولى توجيه الأسئلة واستخلاص النتائج العلمية، وصياغة الأهداف بالمشاركة والحوار العميق مع الإدارات الوظيفية.
- 5- تحديد الأهداف الفرعية للمستوى، أو للمدراء في المستوى الأول.
- 6- تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد مع كل وحدات العمل التابعة للمستوى التنفيذي.
- 7- إعادة هذه الدورة من جديد باتجاه أعلى وذلك بهدف تحديث وتطوير أو إعادة النظر ببعض النتائج المستهدفة من جديد، أي: محاولة تكوين نظام من التغذية العكسية يمكن من خلاله فحص النتائج التي تمحضت عن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف



شكل رقم (6) - الإدارة بالأهداف.

إن إعادة دورة الأهداف من جديد لغرض تحديث أو تطوير الأهداف يجعل من أسلوب الإدارة بالأهداف نظاما مفتوحًا مع البيئة الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحقيق توازن في القوى بين المنظمة وبين بيئتها عندما يكون هذا التوازن ضروري وذو فائدة للمنظمة وفي أحيان يكون من مصلحة المنظمة زيادة التحكم بقوى ومتغيرات البيئة المباشرة وهذا في الواقع سر نجاح منظمات أعمال كبرى مثل: GE, Procter and Gamble, ABB, IBM.

حيث تميزت هذه المنظمات بقدرة استثنائية على الإصغاء اللامتناهي للبيئة ومتغيراتها وقواها وتشكيلاتها، ووضع الأهداف والإستراتيجيات في إطار عملية الإصغاء والتجارب المبدع مع متطلبات وتحديات البيئة. إن أغلب الدراسات التطبيقية التي اهتمت بتحليل نتائج تطبيق هذا الأسلوب خلال الأربعين سنة الماضية تشير إلى المزايا العملية التي تكتبها الإدارة من جراء تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف إن الميزة الأولى هو تكوين إدارة أفضل وأكثر كفاءة ذلك لأن تطبيق الإدارة بالأهداف بصورة صحيحة في المنظمة يؤدي مباشرة إلى تحسين العملية الإدارية، الميزة المهمة الثانية هو الأثر الإيجابي الذي يتركه أسلوب الإدارة بالأهداف على وظيفة التخطيط والرقابة حيث يعزز من قدرة المدراء على التفكير في التخطيط لتحقيق نتائج محددة أكثر من الاهتمام فقط بتخطيط الأنشطة أو العمل فقط، من ناحية أخرى لا يوجد هناك أفضل وسيلة للرقابة والسيطرة التنظيمية من الاعتماد على منظومة واضحة ودقيقة من الأهداف التي تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتحسين الإنجاز كمًا وكيفًا (نوعًا)¹.

الإطار الزمني:

تم توزيع الاستمارات يوم 09 جوان 2020 بمديرية التربية لولاية مستغانم.

صعوبات البحث:

واجهنا بعض الصعوبات أثناء البحث نذكر منها:

قلة المصادر والمراجع خاصة التي تحمل الكلمات المفتاحية للبحث مما أدى بي إلى التنقل وصعوبات بالجانب الميداني عند توزيع وجمع الاستمارات وأهمها: غياب تعاون بعض الموظفين، عدم الحصول على إجابات مقنعة من طرف المبحوثين وضيق الوقت.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 60 – 63.

الإطار النظري

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال.

المطلب الخامس: أهداف الاتصال.

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي.

المطلب الرابع: أشكال الاتصال التنظيمي.

المطلب الخامس: شبكات الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي إحدى خصائص المنظمة الفاعلة، فالإتصال الفعال يؤمن لأفراده المعلومة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين في كل مستوياته وجميع اتجاهاته، ودون الإتصال النشط تواجه المنظمة مشكلات عدة، لان معظم أسبابها راجعة إلى سوء الإتصال والتواصل بين أفرادها، ولكي تحقق المنظمة أهدافها لا بد من أفراد أكفاء لديهم القدرة على العمل الجماعي فيما بينهم.

المبحث الأول: الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.

لغة: كلمة مشتقة من جذر " وصل " والذي يحمل معنيين، الأول هو الربط بين كائنين أو شخص، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانهاء إلى غاية معينة، إذن فالاتصال هو الصلة وعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة¹.

اصطلاحا:

يعتبر الاتصال من المفاهيم المتشابكة في علم الإدارة، مما أدى إلى الجدل بين العلماء في التعريف بما كل تخصص على حدى، فعلماء الأنثروبولوجيا يعرفونه على أنه شبكة معقدة من المفاهيم الكاملة أو جزئية بين أعضاء وحدات وتختلف في حجمها وفي درجة تعقيدها وتتراوح هذه الوحدات من أسرة أو بين شخصين بينهما اتصال من نوع ما أو جماعة هائلة العدد تربط بينها وسائل اتصال ممكنة أو متاحة، وأن هذه الشبكة المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة، لكنها في الواقع ذات طبيعة اتصالية، وكل نموذج ثقافي وكل حركة وكل سلوك اجتماعي يتضمن اتصالا ضمنيا أو صريحا، ويعد الاتصال العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى².

والاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في الشكل تعليمات وأوامر وشروحات أثناء الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة، وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة³.

كما يذكر العلماء أن اصطلاح (اتصال) ترجمة عربية لاصطلاح communication في اللغة الانجليزية، وكلمة اتصال في اللغة الانجليزية مشتقة من الكلمة الأثينية comunicare أو المصطلح اللاتيني (common) و (communis) بالانجليزية منحية فعند الاتصال يحاول الفرد أن يخلق جوا من الألفة والاتفاق communess مع شخص ما أي أننا نحاول أن نشارك معلومات وأفكار واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا وأفكارنا واتجاهاتنا، لأن الاتصال يجعل المرسل والمستقبل مع موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة⁴.

¹ مصطفى الحجازي، منشورات المجلس القومي للثقافة العربية، الرباط، 1990، ص19.

² عبد الغفار رشاد، دراسات في الاتصال، مكتبة نضرة الشرق، جامعة القاهرة، 1984، ص 8.

³ ناصر قاسمي، مرجع السابق، ص7.

⁴ فاروق عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2009 / 1429، ص

وسيتير باركنسون (Parkinson) أن الاتصال هو عملية منظمة نظمية وعضوية كما تنطوي تلك العملية على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المنقولة مفهومة من قبل المستهدفين بها¹.

إضافة إلى أن الاتصال يعتبر من السمات الإنسانية الأساسية، سواء أكان في شكل صور أو صوت أو إشارة أو كان اتصالاً فعلياً أم مستتراً إعلامياً أم إقناعياً، مخيفاً أم مسلياً، واضحاً أم غامضاً، مقصوداً أم عشوائياً، داخلياً أم مع أشخاص آخرين، فالإتصال هو القناة التي تربطنا بالإنسانية وهو الذي يمهّد لكل ما نقوم به من أفعال في حياتنا اليومية². (Bittner, R.J... 1980: 5-8).

* إجرائياً: هو العملية التي يتم نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي إذن: فهو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال.

إن الاتصال عملي هادفة وواعية يتم من خلالها تفاعل بين المرسل والمستقبل ورسالة في ظروف ومضامين معنية، وأثناء هذا التفاعل يتم نقل آراء وأفكار ومعلومات وخبرات ومشاعر بين الأفراد. والاتصال عند أميرة علي محمد هو نقل فكرة معنية أو معنى في ذهن شخص ما إلى شخص آخر وبدون تغيير أو تبديل في تلك الفكرة وبهذا يكون الاتصال ناجحاً³، وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد عناصر عملية الاتصال كالآتي:

1) المرسل **Sender**: ونقصد به الباعث أو مصدر الرسالة للمستقبل⁴.

أما الدكتور عبد لحافظ محمد سلامة فهو يرى في المرسل بأنه مصدر الرسالة الذي يصفها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين⁵.

ويعد المرسل العنصر الأساسي في عملية الاتصال، وبأخذ أشكالاً كثيرة⁶.

وهذه الأشكال تتمثل في المعلم أو المدرس أو المحاضر.

وحتى يحقق المرسل وصول رسالته الاتصالية ويضمن نجاحها عليه أن يتصف بجملة من القدرات الشخصية

المتتمثلة في:

¹ نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012/1433، ص 22.

² حسن عماد مكايو وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، جامعة القاهرة- جامعة حلوان، ط7، 1429/2008، ص 23.

³ أميرة علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية، مصر، ط1، 2006، ص 47.

⁴ عبد المجيد إبراهيم، مهارات الاتصال باللغة العربية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، (د.ط)، ص 15.

⁵ عبد الحافظ سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعلم، دار الفن للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 1998، ص 18.

⁶ محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 300.

- القدرة على التحكم في اللغة شفهيًا أو كتابيًا.

- القدرة على الإقناع والتخطيط لفن الحوار.

- القدرة على التعبير الواضح في إبراز الأفكار والمعلومات.

وبالتالي يجب على المرسل أن يتحلى بالقدرة على اتصال المعلومة من خلال الأداء الجيد.

حيث ما إذا نجح المرسل في اختيار رموزه المناسبة للتعبير عن أفكاره، يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح، أما إذا عجز عن صياغة أفكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصده، انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى وتحولت إلى عبث، قد سبب الضرر بدلًا من النفع¹.

وفي كثير من الأحيان تكون مهارات المرسل الذي ينوي نقل الرسالة من المصدر عالية، إلى الحد الذي يضيف على الرسالة وضوحًا أكثر، أو قدرة أكبر على الإقناع والتأثير، فالمرسل قد يكون شخصًا يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطي يؤشر بيده، أو زعيمًا سياسيًا أو محطة إذاعية أو تلفزيونية... إلخ².

2) المستقبل (المتلقي) Récepteur:

وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل وهو صاحب الخطوة الثانية في عملية الاتصال والذي يتلقى محاولات التأثير الصادرة عن المرسل، فهو الذي يتلقى رموز الرسالة ويفسر محتواها ويتفاعل معها³.

وحسب المعجم الإعلامي يمكن للمستقبل أن يأخذ هو الآخر صورًا وأشكالًا مختلفة، منها القارئ أو المستمع أو المستمعين إلى الرسالة المذاعة، أو عبر التسجيلات الصوتية أو مشاهد سواء للتلفزيون أو للسينما، أو لأي مادة تعبيرية، أو أي صور أخرى يشكلها المستقبل سواء كان طالبًا أو موظفًا أو قارئًا في المكتبة... إلخ يعرفها حسن عماد المكاوي بأنها عبارة عن رموز لها معنى وهي الحافز الذي يريد المرسل توصيله إلى المستقبل والرسالة يجب أن تكون مفهومة وبسيطة.

وبتصرفي أرى أن المتلقي لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعلمه واتجاهاته⁴.

3) الرسالة: وهي الناتج المادي والفعلي للمرسل وقد تكون الرسالة.

على شكل: رموز، كلمات، أصوات، حركات، إيماءات، أرقام، صور، أشكال أو رسومات، تتضمن أفكار أو معلومات أو حقائق أو مهارات أو ميول أو قيم أو عواطف أو خبرات... ولتحقيق وصول الرسالة يفضل أن يتناسب

¹ د. حسن عماد مكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 4.

² علي عجوة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة مصباح، جدة، ط1، 1989، ص. ص 19، 20.

³ محمد فوزي وآخرون، اللغة خصائصها، مشكلاتها، قضاياها، نظرياتها، مهارتها، مداخيل تعليمية وتقييم تعلمها، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر

والتوزيع، ط1، 2011، ص 186.

⁴ بتصرف، د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 41.

موضوع الرسالة مع المستقبل من حيث اهتمامه، ودرجة إشباعه ومستوى إدراكه وتلبية احتياجاته، وأن تكون الرسالة مرتبة ترتيباً منطقياً¹.

وفي العملية الاتصالية تصبح الرسالة مستقلة ذات شخصية خاصة بما بعد إطلاقها من المرسل في طريقها إلى المستقبل، مثال: حينما نودع خطايا في صندوق البريد بعد كتابته، إذ يكون مستقلاً عن المرسل والمرسل إليه².

4) الوسيلة أو قناة الاتصال: Channel: وهي الأداة أو الوسيلة التي عن طريقها يتم الاتصال مثل: المقابلات، الاجتماعات، الزيارات، التقارير ووسائل الإعلام المختلفة.

ونحن نعرف أن استخدام وسيلتين أفضل من استخدام وسيلة واحدة، وأن المتلقي لا يستطيع أن يحتفظ بالمعلومات الشفهية لمدة طويلة، مثلما يستطيع بالمادة المرئية، لهذا يكون نقل المضمون المركب أكثر فعالية حينما يكون مرئياً عما لو كان شفهيًا³.

5) اللغة أو الرمز أو الشفرة: (Code):

بأن يرسل رسائله بلغة واضحة ورموز مفهومة.

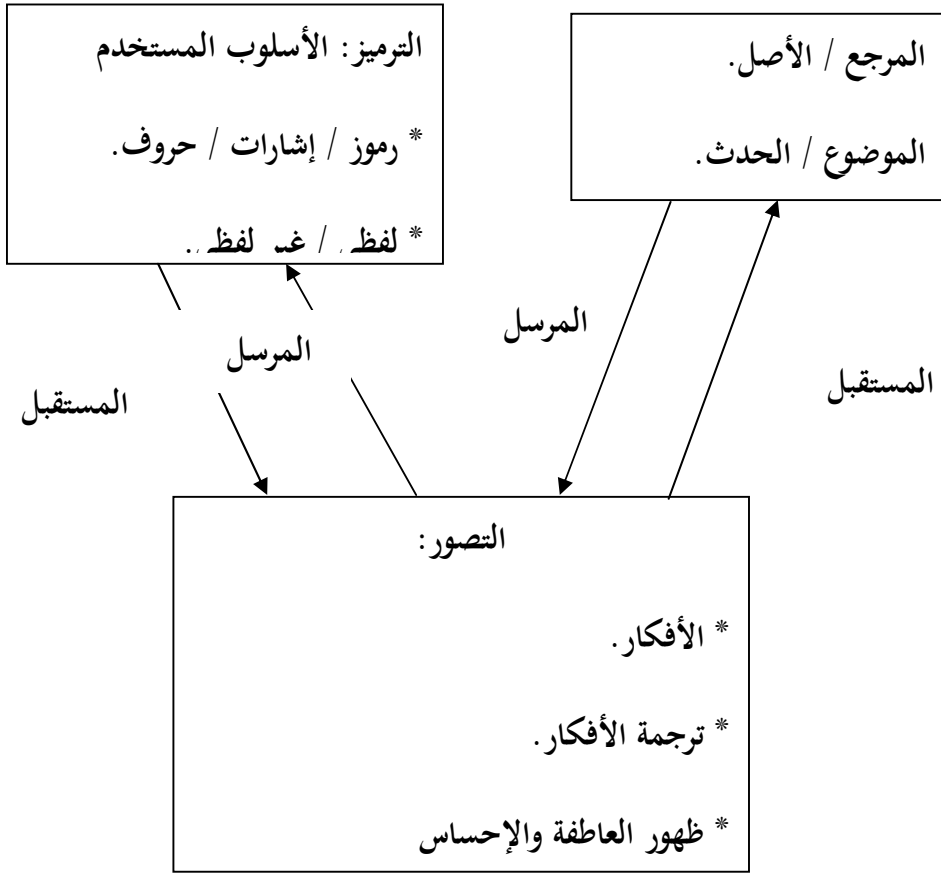
6) السياق: هو المحيط العام الذي يتم فيه الاتصال سواء كان تعليمياً أو اجتماعياً أو دينياً... إلخ⁴.

¹ محمد جمال الفار، مرجع سابق، ص، ص 302، 306.

² برهان شاوي، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، 1435هـ، ص، ص 19-20.

³ د. حسن عماد مكاي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص 50.

⁴ عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 18.



مخطط الاتصال بين المرسل والمستقبل

المرجع: هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة ملتقى البحث العلمي، 1427هـ، ص 8.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال.

* **الاتصال اللفظي:** وهو نوع من أنواع الاتصال يستخدم فيه (اللفظ) كوسيلة من وسائل الاتصال وقد يكون هذا للفظ منطوقا من المرسل إلى المستقبل فيدركه بحاسة السمع دون كتابة ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية غير المكتوبة استخدامها في المحاضرات، والندوات والمناقشات... وغيرها¹.

ومن المتعارف عليه أن الاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية فعبارة " أهلا وسهلا" يمكن أن تصبح ذات مدلولات أخرى بتغيير نبرة الصوت ولا يخفى أن هذا النوع من الاتصال لا يمكن أن يتم بمعزل عن طرق الأداء الأخرى غير اللفظية مثل الحركة².

* **الاتصال غير اللفظي:** وهو الاتصال الذي يمكن أن يتحقق بدون استخدام الكلمات المكتوبة أو المنطوقة³.

ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية مثل:

- لغة الإشارة: وهي تكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان للاتصال بغيره.
- لغة الحركة والأفعال: وتتضمن جميع الحركات التي ننقل بها معان أو مشاعر بمستقبل الرسالة.
- لغة الأشياء: مثل ارتداء الملابس السوداء ودلالاتها...⁴

ومنه نلاحظ أن الاتصال اللفظي لا يكتمل إلا وإن كان مرتبط بالاتصال غير اللفظي لأن كلاهما يكمل الآخر، حيث أن الاتصال غير اللفظي يتحكم في بعض الأحيان بالاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي يتناقض مع الاتصال اللفظي.

* **الاتصال الذاتي:** وهو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل ذات المرء نفسه، فهي إذن عملية ذهنية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته⁵. ويتمثل في الشعور والوعي والتمثيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية⁶.

فهو اتصال لا يحتاج إلى شخصين مرسل ومستقبل لتتم عملية الاتصال لأن كلاهما شخص واحد، فنحن نتكلم مع أنفسنا، فنفكر بصوت عالي، ونضحك ونعاقب أنفسنا ونلومها بالبكاء والكلام والسرور⁷.

الاتصال الشخصي:

هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل أو مرسل ومستقبلين أو مرسلين ومستقبلين وجها لوجه دون استخدام وسائل الاتصال كالإذاعة والمطبوعات والتلفزيون، حيث يتم استخدام الحواس الخمس ويتيح هذا الاتصال

¹ سلوى عثمان عباس الصديقي وآخرون، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة، الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 111.

² د. صالح أبو إصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 42.

³ عبد المجيد شكري، الاتصال الإعلامي والتنمية آفاق لمستقبل وتحديات قرن جديد، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1995، ص 19.

⁴ خضرة عمر الملفح، الاتصال المهارات النظرية وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع |، عمان، الأردن، ط1، 2015 - 1436 هـ، ص 31.

⁵ د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط2، 2009، ص 31.

⁶ د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط2، 1979، ص 15.

⁷ د. إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بالجمهير، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط2، 1975، ص 40.

التفاعل بين هؤلاء الأشخاص والتعرف على رجح الصدق¹، وفيه تعاني العملية من فقدان بعض المعلومات وتكثر هذه النوعية بين الجماعات الصغيرة التي تنشأ بين أعضائها علاقات حميمة، يجرى الاتصال فيها أساس نمط المواجهة والاحتكاك المباشر وجها لوجه².

ويحدث الاتصال الشخصي كذلك حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين أو أكثر، فأنت حينما تتحدث إلى صديق تعتبر نظاما ذاتيا، وتعتبر أيضا صديقك نظاما ذاتيا، ولكن النظامين تتفاعلان ليكونا نظام للاتصال الشخصي وكل نظام ذاتي يتأثر عندما يتفاعل مع النظام الآخر³.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، بحيث أي نقص أو غياب أو تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة الرسمية أو غير الرسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة لتنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.

وعن طريقه يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات كل مشاكلهم، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية لتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها⁴.

وتظهر أهمية الاتصال كعملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، والعملية الاتصالية تستمر طوال الفترة الزمنية التي تعيشها المنظمة أو المؤسسة، ومن هذا المنطلق يتوجب على الإدارة في المنظمات المختلفة القيام بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف واتخاذ القرارات التي تهم المنظمة وجميع أفراد العاملين فيها، مما يؤدي إلى القيام بالاتصالات والاستمرار بها بين جميع العناصر المتواجدة والمتأثرة بما يحدث فيها⁵.

حيث تعتبر الاتصالات كوسيلة للمدراء لتحقيق أهدافهم الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ذلك باعتبار أنها تساعد على:

- 1) تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- 2) التعرف على المشاكل وسبل علاجها.
- 3) تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

¹ د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال، مرجع سابق، ص 16.

² د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مرجع سابق، ص 16.

³ د. جهان رشدي، الأسس العملية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 120.

⁴ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 15، 16.

⁵ عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2010، ص 192.

4) التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

5) تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

6) إلقاء الأوامر والتعليمات.

7) توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

8) التأثير في الآخرين وقيادتهم.

9) حفز وتحسيس العاملين¹.

المطلب الخامس: أهداف الاتصال.

أن العملية الاتصالية داخل أي مؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، ويكون ذلك بالتنسيق وجمع المعلومات والرقابة والتحسين والمتابعة، أو نشاطات مبرجة أو طارئة، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة، أو وضع الإستراتيجية وتنفيذها ويمكن أن يكون هذا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها، حسب متطلبات الموقف، ومن أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، ضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة.

حيث تنظم شبكات الاتصال الفرعية ضمن طبيعة المهام والنسق الاتصالي الكلي للمؤسسة، وهذا تماشياً مع منطقة الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة، فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها².

وهو أيضاً يهدف إلى نقل الأفكار والمعلومات والآراء والمعتقدات ووجهات النظر والثقافات المختلفة من فرد لآخر ومن مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى بمعنى أنه يؤدي إلى التفاهم الإنساني والعمل على إيجاد صلات بين الإنسان وأخيه الإنسان ومحاولة تفهم كل واحد للآخر والعمل على حل الصراعات بينهما، وتقييم لحاجات ومشكلات الآخر بالإضافة إلى الوقوف على ما لديه من أفكار وما يدور في خلده من معلومات، كما أن من خلال الاتصال يمكن توحيد الفكر والاتفاق على المفاهيم وتسهيل عملية إصدار القرارات، وبذلك تكون العملية ضرورية طالما أن هناك تفاعل³.

وعليه يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

* **هدف توجيهي:** يتم ذلك عن طريق توجيه الاتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

* **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تمهم قصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم.

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 21.

² ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص، ص 16-17.

³ فاروق عبد فليح وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص. ص 168، 169.

* هدف تعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة¹.

* هدف ترفيهي أو ترويجي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل.

* هدف إداري: ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وعدم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

* هدف اجتماعي: يتيح الاتصال لفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد².

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي:

هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

ويعد هذا النوع من الاتصال واحدا من أهم الأسباب لإقامة علاقات إنسانية طيبة وممتينة بين العاملين في المنظمات، حيث أثبتت التجارب بأن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته، إذا لم يصبح ذلك شرح واف وتفسير كاف لتوجهاتها وتعليماتها ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق على سوء الفهم الذي يؤثر سلبا على علاقات العمل داخل المؤسسة³.

وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها⁴.

ويعرفه " فضيل دليو " بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة - صاعدة- أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه⁵. كما يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، أو هو تلك العملية التي تضم نوعين من الاتصال: اتصال رسمي وغير رسمي⁶.

¹ د. أحمد بخوش، الاتصال والعمولة " دراسة سوسيو ثقافية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص15.

² عبد الحميد عطية، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 60.

³ أحمد العبد أبو السعيد وآخرون، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص81.

⁴ Blake and heroldsen, Atasconemy of comcepts in communication (New yourk: Hustings House 1979). P.p 25. 26.

⁵ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 15.

⁶ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص6.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: هو عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات، من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل أي مؤسسة إلى أخرى، فهو بمثابة العصب المحرك لها وقلبها النابض فالمؤسسة دون اتصال خاص بها لا تحقق أهدافها المحددة.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.

تختلف أهداف عملية الاتصال تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

- 1) إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما تبادل إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.
- 2) إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- 3) مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- 4) توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز، وتوجيه الموارد البشرية، الفنية والمالية.
- 5) ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة¹.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي.

يقوم الاتصال بعدة وظائف هامة منها:

- أ) توفير المعرفة: تعني قدرة الفرد على الحصول على المعلومة اللازمة في الزمان والمكان المناسبين.
- ب) تحفيز الآخرين: تمكن في قدرة الرئيس على التواصل مع مرؤوسيه بغية تحفيزهم سواء من خلال الاتصال اللفظي أو غير اللفظي.
- ج) تنسيق أداء الأفراد والسيطرة على سلوكياتهم: ويعني ذلك ضرورة أن يكون سلوك الأفراد وأدائهم وفق معايير مقبولة من قبل المنظمة وجماعة العمل.
- د) التعبير عن المشاعر والانفعالات: تعني تمكن الأفراد من التعبير عن عواطفهم وانفعالاتهم تجاه ما يجري حولهم داخل التنظيم وخارجه².

¹ بريقة سهلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر)، العدد 24، جوان 2016، ص 219.

² عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 1426 / 2005، ص. ص 97، 98.

المطلب الرابع: أشكال الاتصال التنظيمي.

* الاتصال من حيث درجة رسمية ينقسم إلى:

1) اتصال رسمي: وهو الذي يتم المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، ويوجد في كل منطقة إنسانية، ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل¹.

ففي شبكة الاتصالات غير الرسمية يستطيع الناس أن يكلموا مع من يريدون في أي وقت يشاؤون، عن الموضوع الذي يرغبون التحدث فيه، وغالبا ما تنشأ شبكات الاتصالات الرسمية التي تتضمن وظائف شبكات الاتصال، حيث أن إضفاء سمة رسمية على عملية الاتصال يكون مطلوبا، حتى نتجنب إرسال واستبدال البيانات العشوائية، فإن فوائد هذه الشبكة الرسمية².

1) التنسيق بين النشاطات المختلفة للأفراد والوحدات الفرعية.

2) الاحتفاظ بخطوط السلطة.

3) تسهيل تبادل البيانات داخل الجماعة أو المنطقة.

4) ضمان الانسياب الموجه للبيانات بين الوحدة الكبرى والبيئة الخارجية التي توجد فيها.

وعليه يعرف هذا النوع من الاتصال على أنه اتصال يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع المسارات

التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي³.

-الاتصال غير الرسمي: يمثل أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعا في العالم، فهذا الاتصال لا يخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية، حيث تنساب المعلومات والمعاني فيه خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين أكبر من الناس، وغالبا ما يعتمد هذا النوع من الاتصال على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضا⁴.

وفي وقت ذاته فإن النظرية التقليدية للتنظيم لا تعترف بالاتصالات غير الرسمية رغم أميتها وانعكاساتها في

تحقيق أهداف التنظيم لأنها ترتبط بالروح المعنوية للعاملين، ومالها من تأثير حيوي وبالتالي هي تتغير باستمرار لتغير الأحداث ومجرباتها⁵.

ومن الأسباب التي تؤدي على تكوين جماعات تلجأ لمزاولة الاتصالات غير الرسمية ما يلي:

¹ د. عاطف عدلي العيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1999، ص 40.

² برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة جامعة الملك مسعود، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص، ص 394 – 395.

³ سعيد محمد عثمان، القاموس المسير في العلوم الإنسانية عربي / انجليزي، وبعض المقاييس والاختبارات النفسية وأعلام الفلاسفة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، 287.

⁴ حميد الطائي وآخرون، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

⁵ د. محمد محمود مهدي، مدخل إلى تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 104.

1) تسهيل التفاعلات الاجتماعية.

2) الحصول على معلومات إضافية عن المنطقة.

3) ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة.

الاتصال من حيث اتجاهاته:

- **الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال الذي يتم من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه¹.

- **الاتصال النازل:** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء، والعقاب ومختلف الأوامر، والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية².

الاتصال الأفقي:

ونعني به الاتصال الذي يتم اثنين من أعضاء المؤسسة، التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم، وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي، فمدير العلاقات العامة يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج فإنه إذا لم يتيح له هذا الاتصال فمن الممكن أن يتم عبر مدير المؤسسة³.

المطلب الخامس: شبكات الاتصال.

ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما سمي بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية. وقد أجرى العلماء تجارب مختلفة على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال العملية الاتصالية ومن خلال مجموعة التجارب المختلفة تم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت أعضاؤها في التعامل مع المشكلات، وفي كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة، ومن هذه الشبكات نجد:

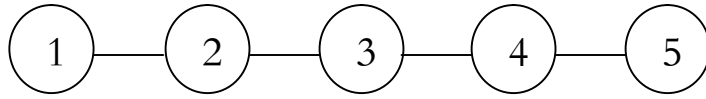
1) شبكة اتصال السلسلة:

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلباً للتوجيهات أو توضيح الأمور، أو حل المشاكل، ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي، ومنه تعرف هذه الأخيرة بشبكة الاتصال المركزية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 47.

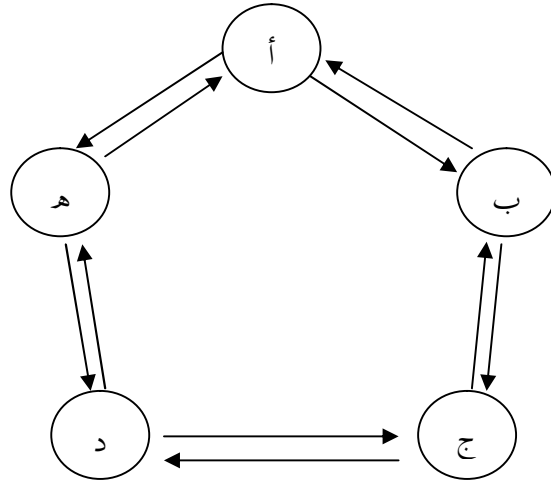
² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 10.

³ عبد الحميد عطية وآخرون، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 178.



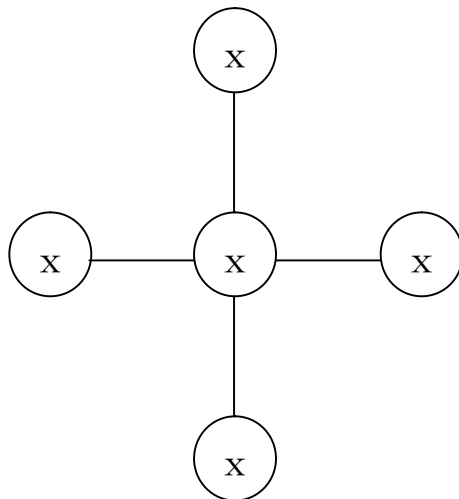
المرجع: حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

2) الشبكة الدائرية: يتم الاتصال في شكل دائري، وهي مرحلة أداء مهام معينة، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.



المرجع: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 23.

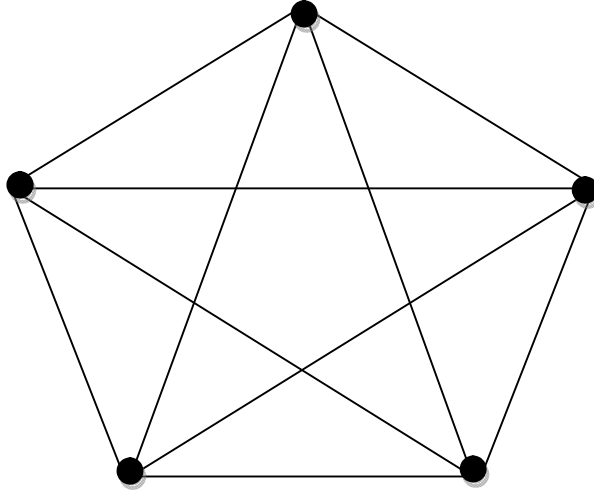
3) شبكة العجلة: في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة، ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويكون هذا الشخص بالتالي قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها ويمكن تصور ذلك في الشكل الآتي:



المرجع: محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 41.

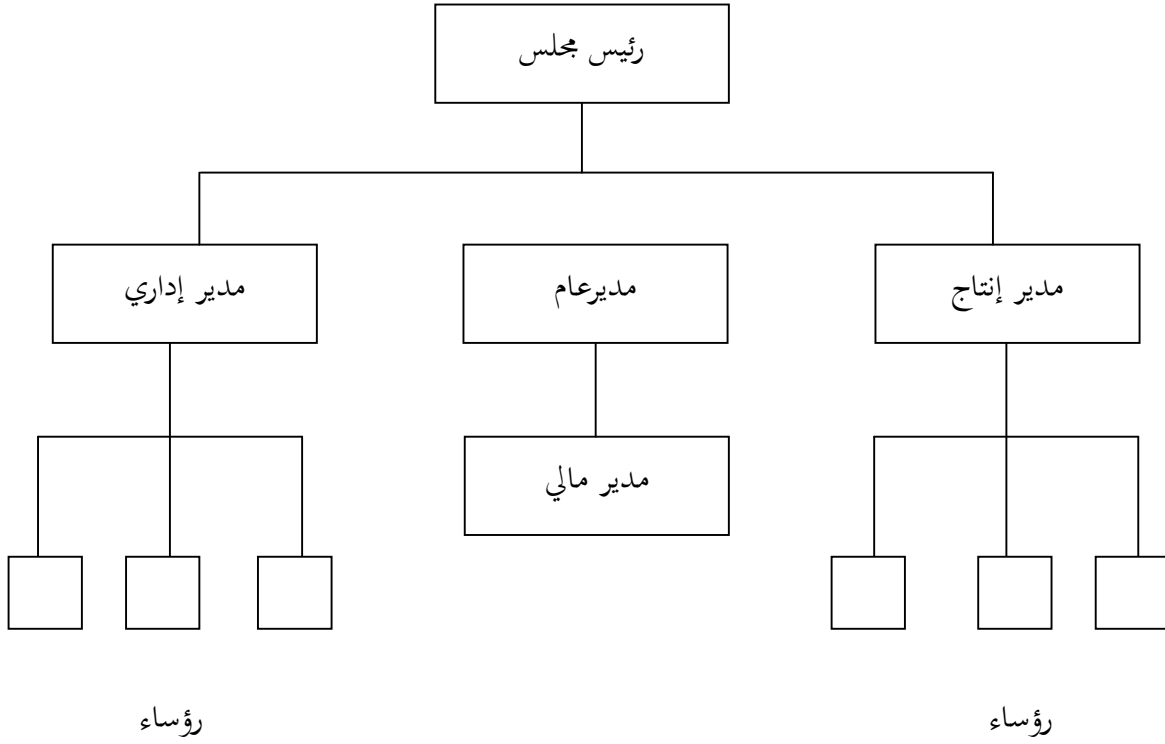
4) شبكة النجمة: على المستوى العملي نعتقد أن أفضل صيغة اتصال في مؤسسة كبيرة هي تلك التي تمزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة، فشبكة الهرم تصبح حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف والرقابة حين تكون المؤسسة كبيرة، إلا أنه يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الاتصالات تتم بناء لشبكة النجمة على كل مستوى من المستويات الوظيفية، كما يمكن إقامة شبكة اتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئاسية أفقياً، وبين الصف الأول والثاني لأغراض تنسيق الأعمال.

شبكة النجمة: الاتصال مفتوح بين جميع الأطراف.



المرجع: د. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط3، 1420هـ - 2000م، ص 138.

5) الشبكة الهرمية: تتميز هذه الشبكة بالنظام البيروقراطي التقليدي.



المرجع: د. أحمد العبد أبو السعيد وآخرون، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 99.

خلاصة:

يتميز الاتصال التنظيمي بالتعقيد والتشابك مما يصعب أحياناً دراسته علمياً والنظر إليه باعتباره مداخلات، أو علميات، أو مخرجات فهناك كمية هائلة من الاتصالات التي تحدث يومياً داخل المنظمة، وهو أكبر منتج تقوم بإنتاجه هذه الأخيرة ويظهر على شكل اتصال وجهها لوجه، مفكرات، رسائل، مكالمات هاتفية، اجتماعات، وغيرها. ويعتمد أن هناك علاقة بين كفاءة الاتصال وفاعلية التنظيم، حيث أنه كلما زادت كفاءة الاتصال بين الأفراد زادت إنتاجية المنظمة وقلت المشكلات الشخصية الوظيفية، وزاد الرضاء المهني، غير أن المجال بحاجة ماسة لمزيد من الدراسات لتأكيد ذلك.

الفصل الثاني: جودة التعليم.

المبحث الأول: جودة التعليم.

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم.

المطلب الثاني: مراحل التطور لمفهوم الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: عناصر الجودة في التعليم وأبعادها.

المطلب الرابع: أهمية جودة التعليم والمتطلبات الضرورية لتطبيقها.

المطلب الخامس: معايير الجودة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارتها.

المطلب الثاني: مكونات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية

التعليمية.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة في التعليم.

المطلب الخامس: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في القطاع التربوي.

تمهيد:

إن إصلاح التعليم يحتاج إلى نظرة شمولية تهم كافة الجوانب والمجالات، نظرة تتجاوز المقاربات الجزئية والحلول الترقيعية وتتعدى البعد الكمي. فالإصلاح يجب أن يكون شموليا ومبنيا على النوعية والجودة في مختلف مكونات المنظمة التربوية، لهذا اختارت بعض الدول الرائدة في مجال التعليم اعتماد نظام الجودة في إصلاح منظوماتها التربوية، نظام أبان عن نجاعته وفعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة.

المبحث الأول: جودة التعليم:

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم:

يعتبر مفهوم الجودة مفهوما نسبيا يختلف باختلاف نظرة الأفراد إليه، فهو متعدد الأبعاد ويصعب تحديد تعريف شامل جامع يتفق عليه الجميع.

حيث تعريفها (لمياء محمد أحمد) بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسات التعليمية، وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة.

ويعرفها (عبد الغاني - عبود) أنها تلك التي تقوم على عدد من المعايير الموضوعية التي يمكن تطبيقها على كل مجالات العمل التعليمي بدءا بمدخلات العمل، ومرورا بعملياته، وإنهائها بمخرجاته، ووصولاً إلى تقويم أداء هؤلاء الخرجين ومتابعة نموهم المعني بعد تخرجهم¹.

وتعرف على أنها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الاتصالات بالزبائن (التلميذ والطلاب) بهدف إكسابه المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات)، حيث يركز هذا التعريف على جودة العمليات التعليمية، فضلا عن شموله لجوهر العملية التعليمية وهدفها الحاكم لاتجاهات الأداء².

ومن ناحية أخرى تعبر الجودة في التعليم عن مناخ إداري وتنظيم متكامل فيه وجهات النظر حول طبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها، والمستويات المعيارية والسلوكية التي يدرك كل فرد من العاملين مسؤولياته وواجباته في تحقيقها³.

ويؤكد أركارو Arcaro أن رسالة الجودة الأساسية للمؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستفيدين (الطلاب والمجتمع)⁴.

كما أن جودة التعليم تعني قدرة التعليم على تحقيق التعليم الرصين، والذي يؤدي بدوره إلى اكتساب المتعلم مقومات التفكير الصحيح وأصول المواطنة الصالحة والتعايش مع الآخرين بسلام، والتعامل بذكاء مع القضايا العامة والخاصة على السواء ومواصلة الدراسة بتفوق وتمكن في جميع مراحل التعليم.

¹ مجدى صلاح طه المهدي، اقتصاديات الجودة التعليمية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013، ص. ص. 18، 32.

² بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص. 105.

³ أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدارس، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص. ص. 169-175.

⁴ أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص. 364.

فنجد البعض يصفها (الجودة في العالم) بأنها ما يجعل التعليم متعة وبجهد حيث إن المؤسسة التعليمية التي تقدم تعليماً سيطم بالجودة هي المؤسسة التعليمية التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة منه استعداداتهم وقدراتهم الملبية لحاجتهم ومطالب نموهم¹.

***التعريف الإجرائي لجودة التعليم:** يقصد به مجموعة المعايير والإجراءات والقرارات التي يهدف تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليمية، بحيث تشمل هذه المعايير المؤسسات التعليمية بأطرها وأشكالها المختلفة، والهيئة التدريسية والإدارة وأحوال الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظومة التعليمية.

المطلب الثاني: مراحل التطور لمفهوم الجودة الشاملة:

(1) **مرحلة الفحص:** تتضح معالم هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين وخصوصاً بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور وما تقدم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل، حيث كانت الجودة عبارة عن عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية سعياً لإستبعاد المعيب منها، وضمان عدم وصوله إلى العملاء.

ومعنى ذلك أن هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستعادته².

(2) **مرحلة ضمان الجودة:** وهي المرحلة القائمة على البحث على جذور الأسباب الفعلية وراء الانحرافات عن المستوى والمواصفات الموضوعية، وذلك من خلال التحسينات المستمرة والدائمة في إجراءات الجودة، عن طريق توجيه كافة الجهود التنظيمية تجاه الوقاية من وقوع المشاكل من منابعها، وبحث إمكانية بناء الجودة في عملية الإنتاج من خلال جعل الجودة مسؤولية كل العاملين في قوة العمل وفي خطوط الإنتاج³.

(3) **مرحلة مراقبة الجودة:** ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام 1931 حينما نشر الإحصائي الشهير (والتر شيوارت) كتابه عن مراقبة الجودة، وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه أمتد ليشمل جزءاً من التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات، مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة التالية⁴.

(4) **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** يمكن اعتبار الإرهاسات التي تحدث عنها هنري فورد في كتابه: «اليوم وغدا» عام 1926 البدايات الأولى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث تحدث فيه عن فكرة التحسين المستمر واختزال الفاقد في جميع الخطوات والعمليات داخل التنظيم كما أنه تحدث عن العاملين والمستهلكين واعتبر أن أهمية متساوية داخل

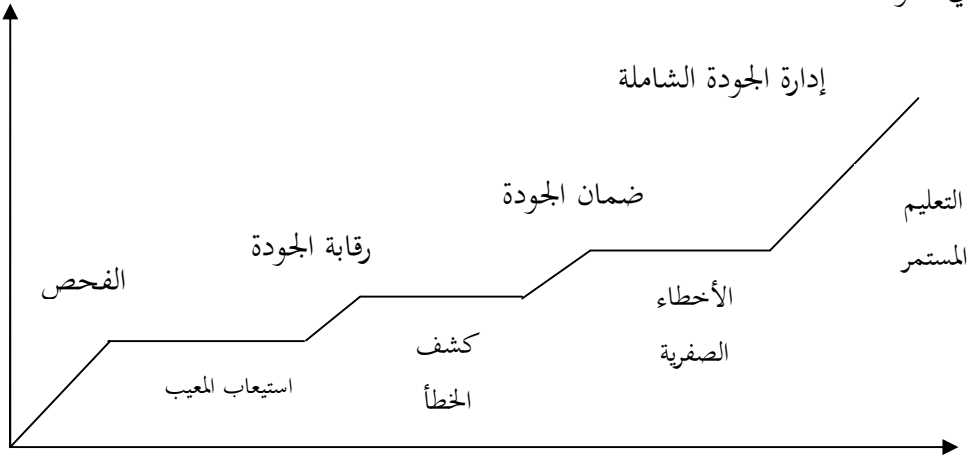
¹ نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011، ص. 26.

² محمد عطوة مجاهد، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، كلية المنصورة، 2001، ص. ص. 31-32.

³ sallis edward, total quality management in education, kogan page, educational management series, london, 1993, p 14.

⁴ محمد عطوة مجاهد، مرجع نفسه، ص. 32.

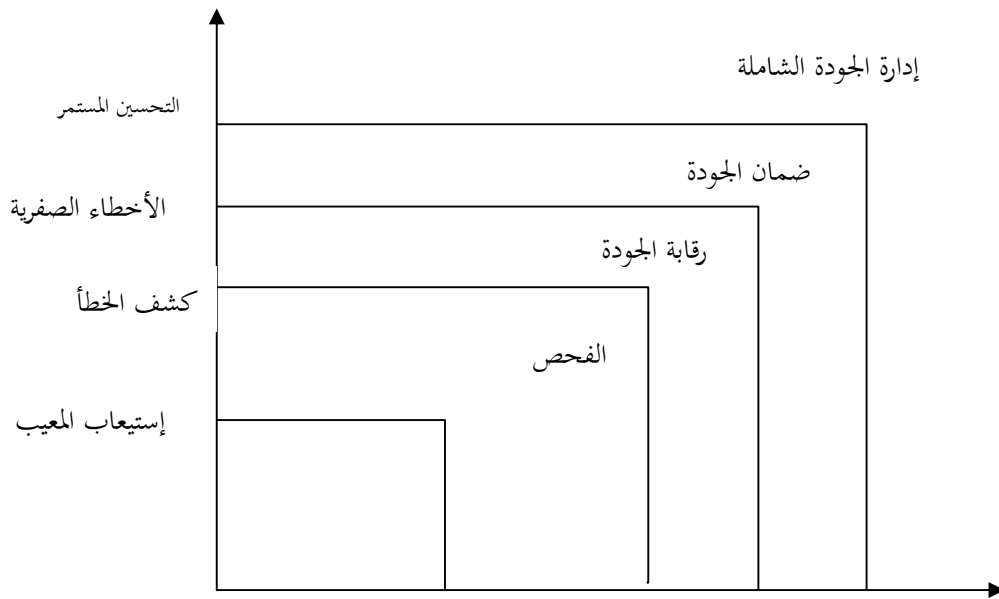
التنظيم، وأكد على ضرورة الاهتمام بحاجات المستهلك، كما كان أول من تحدث عن اكتمال أو تمامية العملية والتحكم في الجودة الشاملة¹.



شكل رقم: (01)

يوضح المراحل التطورية الأربعة لمفهوم الجودة الشاملة.

المصدر: sallis, Education, o p, it, p 27



الشكل رقم (2)

يوضح المراحل التطورية الأربعة لمفهوم الجودة الشاملة.

المصدر: بتصرف.

¹ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة المنصورة، 2007، ص. 108.

المطلب الثالث: عناصر الجودة في التعليم وأبعادها:

يعتمد مفهوم الجودة على ضرورة أخذ جميع عناصرها في الاعتبار وهي:

- 1) عناصر العملية التعليمية وتشمل الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والمواد من برامج وكتب معتمدة.
- 2) طرق التدريس وتقنيات التعليم.
- 3) مكان التعليم.
- 4) إدارة المؤسسة التعليمية وما يصدر عنها من لوائح وتشريعات وغيرها.
- 5) التقييم في علاقة باحتياجات المستفيدين ومعايير المؤسسة ومتطلبات التغذية المرتدة.

ولكي يحقق التقييم أهدافه لا بد أن يستند إلى معايير تتحدد بمقتضاها:

المخطات الدالة على الجودة، الإجراءات المتبعة في التقييم، الجهة أو الجهات المؤهلة لذلك، الحكم على النتائج أو الهدف والمنهج والهيكل في إطار نظرة تكاملية، اعتماد محطات صريحة في عملية التقييم، القيام بتقييم ذاتي للمؤسسات، الوصول إلى توصيات مكتوبة يمكن العودة إليها كلما تطلب الأمر ذلك وإجراء تقييم خارجي¹.
ومن أبعاد الجودة نجد أن هناك:

- 1) المطابقة: تعني التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون².
- 2) المتانة والموثوقية: يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج ويحقق بذلك الاستفادة الشاملة والدائمة منه.
- 3) مستوى الأداء: الاهتمام بمستوى أداء المنتج خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له وتكلفة الصيانة وإمكانية إصلاحه.
- 4) المظهر الخارجي: إمكانية اقتناع الزبون بجودة المنتج انطلاقاً من مظهره الخارجي وترغيبه في اقتنائه.
- 5) خدمات ما بعد البيع: يشير إلى معالجة شكاوي العملاء أو التأكد من رضاهم كما يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم خدمات ما بعد البيع من استبدال، تصليح وتركيب شكل يسمح للشركة بالمحافظة على سمعتها لدى عملائها.
- 6) إمكانية التحسس بالجودة: (التأثير على الزبون) فيها يمكن الحكم على العديد من المنتجات من خلال الأسماء المميزة لها (العلامة التجارية) إذ مجرد سماع أو رؤية علامة منتج يتبادر إلينا انطباعاً عنه وتزايد رغبتنا في الحصول عليه وتفضيله دون غيره من السلع البديلة والمنافسة³.

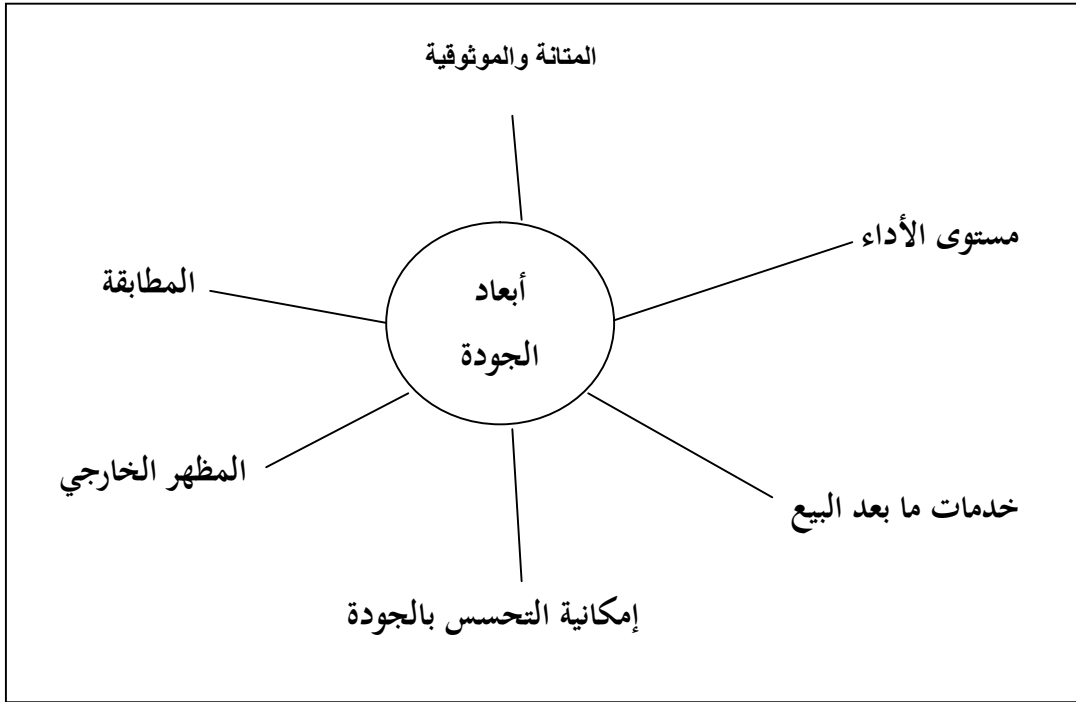
¹ علي السيد الشحيبي، أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1433/2012، ص. 105.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة - ISO 900- et ISO 14000 - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2002، ص.

22.

³ فريد كورتل وآخرون، الجودة وأنظمة الايزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص. 28.

الشكل (1): أبعاد الجودة.



المصدر: بتصريف بالاعتماد على: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص. 220.

المطلب الرابع: أهمية جودة التعليم والمتطلبات الضرورية لتطبيقها.

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- ضبط شكاوي الطلاب وأولياء أمورهم، والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام التعليمي.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السلمية بين جميع العاملين في المدرسة.
- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وروح الفريق.
- تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي¹.

¹ محمد السيد علي، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 1432/2011هـ، ص. 258.

- أما المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة فنخلصها على النحو التالي:
- 1) خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة.
 - 2) استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة.
 - 3) أهمية استثمار العقول البشرية المتوفرة.
 - 4) أهمية بناء وتشكيل فرق العمل.
 - 5) أهمية مبدأ التحفيز للعاملين.
 - 6) أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي.
 - 7) قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل القطاع التعليمي.
 - 8) التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها، كمنظومة متكاملة.
 - 9) معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمي.
 - 10) اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المقنن.
 - 11) دراسة تجارب الآخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا¹.

المطلب الخامس: معايير الجودة:

هناك مجموعة من المعايير تساهم في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم ونذكرها:

- 1) دليل عمل للمتابعة والتقييم.
 - 2) مؤشر للتخطيط والاعتراف والتغذية الراجعة.
 - 3) وسيلة لمحاسبة المجتمع للمؤسسة.
 - 4) إطار مستقر لجميع المعلومات والبيانات وإعداد التقارير.
 - 5) إطار مرجعي للمقارنة بين النواتج المحددة مسبقاً والنواتج الواقعية.
 - 6) إطار مرجعي للتحقيق من النواتج المحددة مسبقاً.
 - 7) وسيلة لتقييم الانجاز.
 - 8) إطار مرجعي لإصدار الأحكام عند التقييم.
 - 9) لغة مشتركة بين مؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات الإقليمية والعالمية.
- وتحدد معايير الجودة وفق سياقاتها ضمن أطر، هي:
- أ) المعايير الإقليمية والعالمية.
 - ب) احتياجات الفرد وقدرته.

¹ سوسن شاكرا مجيد وآخرون، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008 - 1429هـ، ص. 205.

(ج) أهداف المجتمع واحتياجاته ومطالبه، والإستراتيجية الأساسية للمؤسسة¹.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارتها.

إن إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي عرفت بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة².

ويمكن تعريفها على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح: حيث عرفها كوش هيو بأنها:

(1) الجودة: هي التجاوب المستمر مع حاجت العميل ومتطلباته.

(2) الجودة الشاملة: هي تحقيق الجودة بأقل تكلفة.

(3) إدارة الجودة الشاملة: هي تحقيق الجودة الشاملة للرعاية والخدمة المقدمة من خلال التزام الأفراد

باستخدام قدراتهم بشكل فعال³.

ويعرفها كذلك «Odgers» بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة وطريقة حياة تهدف المنظمات من خلالها إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل العاملين (إدارة، موظفون، قوة عمل) في الأداء والتصرف السليم بالمنظمة⁴.

وفي مبادئ إدارتها نجد أن هناك العديد من الباحثين تناولوا مجموعة من المبادئ في إدارة الجودة الشاملة نذكرها

فيما يلي:

(1) التخطيط الاستراتيجي.

(2) إسناد الإدارة العليا ولها أهمية تذهب إلى ابعدها من مجرد تخصيص الموارد الأزمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات.

فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل المدى لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في

تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

(3) التركيز على المستهلك.

(4) التحسين المستمر.

¹ سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، الجودة في التعليم (المفاهيم، المعايير، المواصفات - المسؤوليات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 32، 33.

² سوسن شاكر مجيد وآخرون، مرجع سابق، ص. 22.

³ إبراهيم علي العمرو، إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013 - 1434هـ، ص. 17.

⁴ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، تقديم: عبد الرحمان عبد الرحمان النقيب، دار الجامعة الجديدة، جامعة المنصورة، الأزاريطة، 2001، ص. 188.

5) التدريب والتعليم.

6) اندماج العاملين ومشاركتهم.

7) التركيز على العملية وذلك لتحقيق المنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة¹.

* **التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:** هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.

المطلب الثاني: مكونات إدارة الجودة الشاملة.

تتمثل أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- **الجودة:** وتعني ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، بحيث يمكن تقديم المنتج أو الخدمة لكسب رضا العميل وبقيمة تناسبه².

- **نظام الجودة:** وهو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة³.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما واسعا للإدارة يشمل⁴:

- قرارات صادقة تدعم الآليات.
- الجودة الموجهة والمركزة على العملاء أو المستفيدين من الخدمة.
- المقاييس المحلية والتي تتماشى مع مقاييس العالمية.
- نظام إداري موجه نحو الأفراد.
- التركيز على العمل طويل المدى.
- شبكة لتبادل المعلومات.
- جدولة آليات العمل بصورة ثابتة.
- برنامج محكم لتقليل معدل التنوع والتباين.
- نظام متكامل لإدارة الجودة وتحسين الربح.
- أسلوب فعال لمشاركة العاملين.
- استراتيجيات الضبط والإدارة الجاهزة.
- نظام ديناميكي للتعلم، الإدارة والتعديل من أجل التغيير.
- برامج التعاون ومشاركة المورد.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص. ص. 197 - 200.

² منى شفيق جندي، أثر تطبيق الجودة الشاملة على كفاءة الجهاز الحكومي، أفاق جديدة تصدرها كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الحادية عشر، العدد الأول، يناير، 1999، ص. ص. 84.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 2000، ص. ص. 16.

⁴ E. stein robert, the next phase of total management, new yourk: marcel deker, inc., 1994, P105

- التوجه الداخلي نحو علاقات العميل والمورد.

المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

حدد بوستنك Bonsting في 1992 خصائص إدارة الجودة فيما يلي:

- التربية عملية مستمرة مدى الحياة.
- إن النمط القيادي الإدارة لا بد أن يكون تشاركيا وفقا لأراء ديمينج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة.
- إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة.
- يجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل

ومن خصائصها المميزة:

- 1) الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 2) تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- 3) توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
- 4) تخفيض التكلفة مع تحقيق الطلب الاجتماعي¹.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة في التعليم.

يمكن إجمال أهميتها بما يلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
 - الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
 - تحقيق ميزة تنافسية، وعائد مرتفع.
 - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
 - تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
 - منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
 - تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
 - تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر².
- أما بالنسبة للأهداف فيمكن إنجازها فيما يلي:
- 1) نشر ثقافة الجودة الشاملة وخلق القناعات الراسخة بها.
 - 2) التشديد على احتياجات سوق العمل ومواصفاتها والعمل على تلبيتها.
 - 3) تحقيق أفضل مستوى من الجودة للمداخلات والعمليات والمخرجات.

¹ محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1435هـ/2014م، ص. 123.

² محمد عوض التزوي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2006-1426، ص. 38.

- 4) وضع الإجراءات الواضحة التي تلتزم إدارة الجودة.
- 5) إجراء مراجعة مستمرة للعمليات للقضاء على الهدر وتقليل الفقد.
- 6) ابتكار مقاييس دقيقة متطورة لقياس الأداء.
- 7) ضمان التواصل بين جميع الأطراف بطريقة سهلة.
- 8) تبني أسلوب تطوير مستمر لا نهاية له¹.

المطلب الخامس: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي.

إن أسباب تأخير تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي يعود للأسباب التالية:

- 1) انشغال مسؤولي القطاع التربوي بأداء العمل اليومي وعدم إعطاء عملية التطوير الاهتمام المناسب والأولوية.
- 2) عدم مبادرة أو حماس بعض مسؤولي القطاع التربوي للتطوير والتغيير والخوف من الجديد والقبول بالوضع الراهن.
- 3) عدم وجود المتخصصين في إدارات التطوير الإداري يسعون إلى زيادة فعاليات أجهزتهم، ويحرصون على تحسين المستمر.
- 4) عدم التقيد بتنفيذ الاستشارات المقدمة من المستشارين المختصين وأصحاب المعرفة بشكل عملي ودقيق².

¹ محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009-1430هـ، ص. 115.

² د/ إبراهيم علي العمرو، مرجع سابق، ص. 81.

خلاصة:

لا شك أن الاهتمام بالتعليم وتطويره وتحسينه أصبح أولوية من أولويات الدول المختلفة حول العالم، لأن التعليم هو الذي يحدد حضارة ورقي وتميز بلد ما عن البلدان الأخرى، ويقصد بجودة التعليم الجودة الخاصة بكل من علمي التعليم والإدارة وتطوير هاتين العمليتين بما يحقق حاجات المجتمع وبما يضمن إحداث تغيير جذري في أنظمة التعليم التقليدية ونقلها من صورتها النمطية القائمة على الحفظ والتلقين إلى الصورة الجديدة القائمة على التحليل والتفكير والإبداع والعمل الجماعي.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث:

نتائج ومناقشة

البحث

السمات العامة:

الجدول (01):

النسبة المئوية (%)	العدد	الجنس
60	24	ذكر
40	16	أنثى
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول (01) أن عدد الذكور الممثل في 24 أكثر من عدد الإناث الذي عدده 16 من عددهم الإجمالي 40 موظف.

الجدول (2):

النسبة المئوية (%)	العدد	السن
17,5	7	أقل من 30 سنة
50	20	من 30 إلى 40 سنة
32,5	13	أكثر من 40 سنة
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول (02) أن السن الذي يتراوح بين 30 إلى 40 سنة كان عددهم أكثر وهو 20، أما السن الذي يفوق 40 سنة تمثل عددهم في 13 وكان أقل من السن الأول، أما من كان سنهم أقل من 30 سنة فكان عددهم 7 والذي يمثل أدنى درجة.

الجدول (03)

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى التعليمي
30	12	ثانوي
70	28	جامعي
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول (03) أن المستوى التعليمي الجامعي 28 هو الغالب على المستوى الثانوي الذي بلغ 12 من مجموع الموظفين.

الجدول (04):

النسبة المئوية (%)	العدد	سنوات العمل (الخبرة)
45	18	أقل من 10 سنوات
35	14	من 10 إلى 20 سنة
20	8	أكثر من 20 سنة
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول (04) أن الخبرة المهنية تتفاوت بين الموظفين حيث نرى أن العدد الأقل من 10 سنوات بلغ 18 وكانت أكثر الذين خبرتهم من 10 إلى 20 سنة حيث بلغت 14، أما الأكثر من 20 سنة فكانوا 8 لأن ذوي الخبرة أكثرهم يتحايلون إلى التقاعد.

الجدول (05):

النسبة المئوية (%)	العدد	الشهادة (المؤهل العلمي)
30	12	ثانوي
45	18	ليسانس
7,5	3	ماستر
17,5	7	تكوين مهني
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول (05) أن المؤهل العلمي يختلف من شخص إلى آخر حيث بلغ عدد المتحصلين على ثانوي 12 وليسانس 18 وماستر 3 وتكوين مهني كان 7 من المجموع الإجمالي للموظفين.

الجدول (06):

النسبة المئوية (%)	العدد	الرتبة
12,5	5	أستاذ (مكون، منتدب، مكون منتدب)
7,5	3	مكلف بمتابعة البناءات، التجهيز
17,5	7	عون إدارة
17,5	7	مهندس دولة في الإعلام الآلي ومساعديه
7,5	3	تقني سامي في الإعلام الآلي
5	2	عون حفظ البيانات
5	2	وثائقي أمين محفوظات
5	2	عقود ما قبل التشغيل
10	4	ملحق إدارة
5	2	مقتصد
7,5	3	رئيس مكتب
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن الرتبة بالنسبة للموظفين تختلف من رتبة إلى أخرى حيث بلغ عدد الأساتذة 5 ومكلف بمتابعة البناءات، التجهيز 3 وعون إدارة 7، ومهندس دولة في الاعلام الآلي ومساعديه بلغ 7 وتقني سامي في الإعلام الآلي 3 وعون حفظ البيانات كان 2 ووثائقي أمين محفوظات 2، وعقود ما قبل التشغيل فكان أيضا 2 وبالنسبة لملحق إدارة فكانوا 4، ومقتصد 2 أما رئيس مكتب 3 من مجموع الموظفين.

الجدول (07):

النسبة المئوية (%)	العدد	الوظيفة
12,5	5	تكوين الأساتذة
7,5	3	متابعة المشاريع
17,5	7	تسوية الرواتب وتنظيم الامتحانات
17,5	7	تسوية أوضاع الموظفين
7,5	3	الميزانية والمحاسبة
5	2	الأرشيف
5	2	حفظ البيانات
5	2	تشغيل الشباب
10	4	تنظيم بيانات الموظفين
5	2	المالية
7,5	3	التكوين والتفتيش
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (07) أن من حيث الوظيفة تباين عدد الموظفين حيث أن تكوين الأساتذة قد بلغ عددهم 5، ومتابعة المشاريع 3 وتسوية الرواتب وتنظيم الامتحانات كان 7، وتسوية أوضاع الموظفين كان 7، والميزانية والمحاسبة 3، والأرشيف كانوا 2 وبخصوص حفظ البيانات فكان 2 وتشغيل الشباب 2 أيضا، وتنظيم بيانات الموظفين 4، أما المالية 2 والتكوين والتفتيش فكانوا 3.

العبارات:

الجدول (01):

النسبة المئوية (%)	العدد	التواصل مع الزملاء داخل المديرية في إطار العمل
45	18	دائما
35	14	أحيانا
20	8	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول (01) أن التواصل مع الزملاء داخل المديرية في إطار العمل دائما في تواصل بين الموظفين بلغ 18 ومن يتواصلون أحيانا بلغ عددهم 14 وقلة من لا يتواصلون مع الزملاء حيث بلغ العدد 08 من مجموع 40 موظف.

الجدول (02):

النسبة المئوية (%)	العدد	التواصل مع الزملاء في الأمور المهنية فقط
62,5	25	دائما
20	8	أحيانا
17,5	7	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن التواصل مع الزملاء في الأمور المهنية ليس كافيا ووافيا بلغ عددهم 25 كأكثر عدد من مجموع الموظفين، ثم تليه 8 ثم 7 كأقل عدد.

الجدول (03):

النسبة المئوية (%)	العدد	التواصل مع الموظفين في نفس الرتبة في العمل
75	30	دائما
25	10	أحيانا
0	00	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول أن التواصل مع الموظفين في نفس الرتبة في العمل وذلك من أجل تبادل الآراء قد ترتب على النحو التالي: دائما 30 وأحيانا 10 ونادرا 0 من مجموع الموظفين 40.

الجدول (04):

النسبة المئوية (%)	العدد	الإشراف من قبل المسؤول في العمل
87,5	35	دائما
12,5	05	أحيانا
0	00	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ أن الإشراف من قبل المسؤول في العمل يكون بصفة دائمة وذلك من أجل إتقان العمل من قبل الموظفين وكان ترتيبهم على المنوال التالي: دائما 35، أحيانا 05 و نادرا 00 من أجمال الموظفين.

الجدول (05):

النسبة المئوية (%)	العدد	الاتصال مع المسؤول في أمور خارج إطار العمل
25	10	دائما
25	10	أحيانا
50	20	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال أن الإتصال مع المسؤول في أمور خارج إطار العمل كان على المنوال التالي: دائما 10 وأحيانا كذلك 10 و نادرا 20 من مجموع الموظفين.

الجدول (06):

النسبة المئوية (%)	العدد	الاستفسار عن أمور العمل عن طريق المسؤول
87,5	35	دائما
12,5	05	أحيانا
0	00	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن الاستفسار عن أمور العمل عن طريق المسؤول تكون بصفة دائمة وخاصة في المواضيع المؤطرة للنظام الداخلي للمؤسسة، حسب كانت كالتالي: دائما 35 وأحيانا 05 ونادرا 00 من عدد الموظفين 40.

الجدول (07):

وجود لوحة إعلانات داخل المديرية	العدد	النسبة المئوية (%)
دائما	25	62,5
أحيانا	10	25
نادرا	05	12,5
المجموع	40	100

نلاحظ من الجدول (07) أن لوحة الإعلانات داخل المديرية لا تعلق دائما الوثائق حيث كان تماثل تعليق المهام والوثائق على المنوال التالي: دائما 25 وأحيانا 10 ونادرا 05 من مجموع الموظفين.

الجدول (08):

الإرتياح لطريقة تلقي القرارات الموكلة	العدد	النسبة المئوية (%)
دائما	30	75
أحيانا	05	12,5
نادرا	05	12,5
المجموع	40	100

نلاحظ أن تلقي القرارات الموكلة من طرف الرئيس بطريقة مريحة أكثر كانت كالتالي: دائما 30، أحيانا 05 ونادرا 05 من مجموع الموظفين.

الجدول (09):

النسبة المئوية (%)	العدد	بذل مجهود كبير في أداء العمل
87,5	35	دائما
12,5	05	أحيانا
0	00	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (09) أن بذل مجهود كبير أثناء أداء العمل من قبل الموظفين كان كالاتي: دائما 35، أحيانا 05 ونادرا 0 من إجمالي الموظفين.

الجدول (10):

النسبة المئوية (%)	العدد	التخطيط المسبق للوصول لأداء جيد في العمل
85	34	دائما
15	06	أحيانا
0	00	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن التخطيط المسبق للوصول لأداء جيد في العمل كان كما يلي: دائما 34 وأحيانا 06 ونادرا 00 من مجموع الموظفين.

الجدول (11):

النسبة المئوية (%)	العدد	قدرة تحمل المسؤوليات أكثر مما هي عليه
72,5	29	دائما
12,5	5	أحيانا
15	6	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول التالي أن قدرة تحمل المسؤوليات تختلف من موظف إلى آخر أكثر مما هي عليه وكانت كما يلي: دائما 29، أحيانا 05 ونادرا 06 من عددهم الإجمالي 40 موظف.

الجدول (12):

النسبة المئوية (%)	العدد	إنجاز العمل في الوقت المحدد دون تأخر
60	24	دائما
25	10	أحيانا
15	6	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن إنجاز العمل في الوقت المحدد دون تأخر يختلف على حسب الموظفين وطريقة إنجازهم العمل، حيث كان العمل المنجز على التوالي: دائما 24، أحيانا 10 ونادرا 06 من عددهم الكلي 40 موظف.

الجدول (13):

الإلتزام بتنفيذ التعليمات	العدد	النسبة المئوية (%)
دائما	35	87,5
أحيانا	05	12,5
نادرا	00	0
المجموع	40	100

من الجدول (13) نلاحظ أن الإلتزام بتنفيذ التعليمات كان على النحو التالي: دائما 35 وأحيانا 05 ونادرا 00 من مجموع الموظفين.

الجدول (14):

الإلتزام بحضور الدورات التكوينية المختصة	العدد	النسبة المئوية (%)
دائما	22	55
أحيانا	11	27,5
نادرا	07	17,5
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول الإهتمام بحضور الدورات التكوينية المختصة يختلف، حيث كان دائما 22 وأحيانا 11 ونادرا 07 من عدد الموظفين الكلي 40.

الجدول (15):

تميز العمل بالكفاءة	العدد	النسبة المئوية (%)
دائما	32	80
أحيانا	08	20
نادرا	00	0
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أن تميز العمل بالكفاءة يختلف بين الموظفين، دائما 32، أحيانا 8 ونادرا 00 من مجموع الموظفين.

الجدول (16):

النسبة المئوية (%)	العدد	الخبرة في العمل أكثر من الزملاء
40	16	دائما
35	14	أحيانا
25	10	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ من الجدول (16) أن الخبرة في العمل تختلف بين الزملاء وذلك حسب الكفاءة وغيرها من مؤهلات فكانت كما يلي: دائما 16، أحيانا 14 ونادرا 10 من إجمالي الموظفين.

الجدول (17):

النسبة المئوية (%)	العدد	الترقب بشغف التعهد بعمل جديد
35	14	دائما
35	14	أحيانا
30	12	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الترقب بشغف التعهد بعمل جديد هادئ نوعا ما، حيث كان كالتالي: دائما 14 وأحيانا 14 ونادرا 12 من عدد الموظفين الكلي.

الجدول (18):

النسبة المئوية (%)	العدد	التناقش مع الزملاء من أجل تحسين أداء العمل
70	28	دائما
20	8	أحيانا
10	4	نادرا
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول (18) التناقش مع الزملاء من أجل تحسين أداء العمل فكان بدائما 28 وأحيانا 8 ونادرا بعدد 4 من مجموع الموظفين.

الجدول (19):

أهمية تقييم الإدارة للأداء في العمل	العدد	النسبة المئوية (%)
دائما	33	82,5
أحيانا	7	17,5
نادرا	0	0
المجموع	40	100

نلاحظ من الجدول (19) أن أهمية تقييم الإدارة للأداء في العمل تختلف على حسب الموظفين، دائما بلغ عددهم 33 وأحيانا 7 ونادرا 0 من مجموع الموظفين.

الجدول (20):

إهتمام الإدارة يزيد من الإخلاص في العمل	العدد	النسبة المئوية (%)
دائما	34	85
أحيانا	6	15
نادرا	0	0
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول (20) أن اهتمام الإدارة للموظف يزيد من الإخلاص في العمل فكان كالتالي: دائما بـ 34 وأحيانا بعدد 6 ونادرا 0 من عدد الموظفين 40.

الجدول (21):

النسبة المئوية (%)	العدد	كيفية تلقي القرارات الموكلة
30	12	طرق مباشرة
42,5	17	اجتماعات
27,5	11	مراسلات
100	40	المجموع

نلاحظ في الجدول الآتي أن كيفية تلقي القرارات الموكلة تختلف من شخص إلى آخر فهناك من يتلقاها بطرق مباشرة وكانوا 12، من خلال الاجتماعات بعدد 17 أما عن طريق المراسلات فكانت بـ 11 من إجمالي الموظفين 40.

الجدول (22):

النسبة المئوية (%)	العدد	وجود تحفيزات من قبل المشرف أثناء إنجاز العمل بسرعة
95	38	نعم
5	02	لا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن وجود تحفيزات من قبل المشرف أثناء إنجاز العمل بسرعة كان بنعم 38 ولا 02 حيث كانت أكثر إجاباتهم بنعم لتحفزهم بزيادة الراتب والترقية.

الجدول (23):

النسبة المئوية (%)	العدد	الإخلاص في العمل زاد من إهتمام الإدارة
40	16	التوكيل بأعمال جديدة
60	24	الإستشارة في بعض المقترحات الإدارية
100	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الإخلاص في العمل زاد من إهتمام الإدارة من حيث التوكيل بأعمال جديد 16 والاستشارة في بعض المقترحات الإدارية كان بـ 24 من مجموع الموظفين.

مناقشة النتائج:

لقد وزعت 40 استمارة، وكما أشرت أن الاستمارة تتكون من عدة أسئلة منها ما هو مفتوح وما هو مغلق، حيث أن موضوع الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم لقي استجابة من خلال الإجابة على الأسئلة بطرق واضحة ومفهومة من قبل المبحوثين، باعتبارهم العينة المقصودة أو كثر فئة تعاملنا كونهم مسؤولين داخل مديرية التربية مما هو مرتب عليهم من مهام على حسب تخصصاتهم داخل النمط الإداري، ومن خلال الاستمارة وجدت هناك تباين كبير داخل النمط الإداري وذلك راجع لعدة أسباب منها:

- 1- التحكم في النمط الاتصالي على مستوياته (تصاعدي، تنازلي، أفقي).
 - 2- التحكم في العلاقات داخل المديرية بين الزملاء في مختلف الأمور.
 - 3- الالتزام بالقواعد المهنية وتطبيقها على أحسن وجه.
 - 4- مناقشة الأمور المهنية بطرق مختلف منها المباشرة وغير مباشرة.
 - 5- التمييز بين الموظفين بالكفاءة المهنية.
 - 6- التحفيز من قبل الإدارة للموظفين مما يزيد في أداء العمل بإخلاص.
- وفي الأخير نتائج البحث من خلال أسئلة الاستمارة نجد:

- إن الاتصال الفعال داخل الإدارة من أجل التحكم في الأمور الإدارية وإتمامها على أكمل وجه وذلك عن طريق الاتصال المباشر وغير المباشر بين الموظفين وبأساليب مختلفة بغية الوصول إلى آليات لمعالجة النمط الإداري بين المؤسسات.

- تتميز العلاقات بين الموظفين داخل المديرية بالإيجاب والسلب والتمايز أنماط العمل بينهم.

- يقتصر التواصل مع الزملاء الأمور المهنية داخل المؤسسة مما ينمي علاقات متكافئة ومتنافسة بين الموظفين وبين الموظف نفسه ورئيسه.

- بالرغم من أن الموظفين ملتزمين بأعمالهم المهنية على أتم وجه إلا أن هناك تمايز الموظفين من حيث الكفاءة والخبرة.

- إن اهتمام الإدارة بالموظفين وأمورهم المهنية يتواطأ بالإيجاب مما يزيد في تحسين الأداء العلمي وإنهاء الأمور المهنية في وقت وجيز.

إذن: إن الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم لها تأثير سلبي وإيجابي على النمط الإداري، وظهر ذلك من خلال البحث وملاء الاستمارات من قبل المبحوثين كما هو موظف في الجداول بالنسب المئوية.

الخاتمة

خاتمة:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة أو منظمة أن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها العلمية الاتصالية داخل الإدارة وفق مستويات مرتبطة ببعضها، حيث تتخللها تعليمات وأوامر وعلاقات ولذلك كان يجب تسليط الضوء على مفهوم الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم، وعليه نجد أن الهيكل التنظيمي يحدد الإدارات وأجزائها الداخلية ضمن مستوياتها واختصاصاتها وتقسيم المهام بينها، بعنية الوصول إلى هدف معين والارتقاء بالعمل الإداري داخل المؤسسة التربوية بطرق ايجابية لزم تطبيقها داخل هذه الأخيرة لرفع جودة التعليم والعلو به والتطور العلمي للوصول إلى أنساق متناسقة بين المؤسسات.

حيث بعد الاتصال التنظيمي من بين الأهداف الرئيسية لأي منظومة من أجل الوصول إلى الاتصال الفعال، وهكذا فإن حسن سير الإدارات داخل المؤسسات التربوية لم يأت من العدم، بل ارتكز على عوامل وأسباب دفعت به للوصول إلى الجودة والوقوف أمام عدة تحديات لمور بمراحل مختلفة والتغيير بصفة دورية ودائمة للقوانين من أجل تكافؤ الفرص.

حيث ساهمت عدة عوامل من أجل التحسين الإداري بفضل الموظفين ورؤسائهم والجهود المبذولة من خلال تقديم الأعمال على حسب الخبرات المهنية وتطبيق منهج تنظيمي إداري توج بالجودة التي كانت تسعى معظم المؤسسات للوصول إليها.

وفي الأخير، عن الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم هي بمثابة التوفيق بين عنصرين وهما: التعليم والجودة كما لا يفوتنا أن ننبه إلى أن هذا الموضوع شامل وواسع على نطاق كبير ليس داخل المؤسسات فقط وإنما بين المنظمات وإدارتها وحتى بين الدلو العظمى ومؤسساتها المتطورة تكنولوجيا، هذا ما أفاده بحثنا كان الوصول إلى مغزى ومعرفة بعض الجوانب السلبية والإيجابية، كما لا ننهي بحثنا إلا من الإدراك أن موضوعنا مازال مفتوحا وشغيل أمره الكثير، ومن أراد الغوص في غماره لا زالت هناك عدة جوانب غامضة ولكن بتسليط الضوء نرى أيضا أبوابا أخرى تؤثر على العلمية التنظيمية الإدارية وعلاقتها بجودة التعليم داخل المؤسسات التربوية والنمط الإداري لمديريات التربية التي أحليت لنا ببحثنا.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1/ الكتب:

- أ.د إعتقاد محمد علام وآخرون، علم اجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
- أحمد محمد عليفا وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دون سنة.
- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ماجستير في الإدارة العامة، جامعة سيراكيوز نيويورك الو، أ، خبير التنظيم والأساليب بمعهد الإدارة العامة بالرياض، ط7، 1408 / 1987.
- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
- ديان بون وريك جريجز، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، ترجمة: سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1995.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط3، 1991.
- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- مديحة فخري محمد، مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1435/2014 هـ.
- محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء والتوزيع، عمان، ط1، 1431/2010.
- هاشم فوزي العبادي وآخرون، التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- عيد أبو المعاطي الدسوقي، جودة وإعتقاد مؤسسات التعليم (الواقع ومتطلبات المستقبل)، المكتب الجامعي الحديث، 2010.
- محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، جامعة بابل، العراق، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012.
- مصطفى الحجازي، منشورات المجلس القومي للثقافة العربية، الرباط، 1990.
- عن عبد الغفار رشاد، دراسات في الاتصال، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1984.
- فاروق عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 1429/2003 هـ.

- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1433/2012.
- حسن عماد مكاوي وآخرون، والاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية (اللبنانية)، جامعة القاهرة، جامعة حلوان، ط7، 2008/1429.
- أميرة علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العلمية، مصر، ط1، 2006.
- عبد المجيد إبراهيم، مهارات الاتصال باللغة العربية، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، (د.ط)، 2010.
- عبد الحافظ سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعلم، دار الفن للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 1998.
- د حسن عماد مكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
- علي عجوة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة مصباح، جدة، ط1، 1989.
- محمد فوزي وآخرون، اللغة خصائصها، مشكلاتها، قضاياها، نظرياتها، مهاراتها، مداخل تعليمه وتقييمه وتقييم تعلمها، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- بتصرف د، إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- برهان شاوي، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، دار ومكتبته الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1435/2014 هـ.
- سلوي عثمان عباس الصديقي وآخرون، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- د. صالح أبو إصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- عبد المجيد شكري، الاتصال الإعلامي والتنمية آفاق المستقبل وتحديات القرن الجديد، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1995.
- خضرة عمر المفلح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1436/2015 هـ.
- د صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط2، 2009.
- د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مكتبته النهضة المصرية، القاهرة، ط2، 1979.
- د. إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بالجماهير، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط2، 1975.
- د. جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2010.

- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- د. أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، "دراسة سوسيو ثقافية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
- أحمد العبد أبو السعيد وآخرون، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- عثمان حمود الخضرم، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2005/1426.
- د. عاطف العيد، محل على الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1999.
- برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة جامعة الملك مسعود، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- حميد الطائي وآخرون، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- د. محمد محمود مهدي، مدخل على تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1997.
- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
- عبد الحميد عطية وآخرون، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- د. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط3، 2000/1420.
- أحمد العبد أبو السعيد وآخرون، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- مجدي صلاح طه المهدي، اقتصاديات الجودة التعليمية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013.
- سبمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002.
- نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011.
- محمد عطوة مجاهد، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، كلية المنصورة، 2008.

- أشرف السعيد احمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة المنصورة، 2007.
- علي السيد الشخبي، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2012 / 1433 هـ.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، I S O 9000 et I S O 14000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- فريد كورتل وآخرون، الجودة وأنظمة الآيزو - دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- بتصرف، محمد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- سوسن شاكر مجيد وآخرون، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008 / 1429 هـ.
- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، الجودة في التعليم (المفاهيم، المعايير، المواصفات، المؤسسات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، تقديم: عبد الرحمان عبد الرحمان النقيب، دار الجامعة الجديدة، جامعة المنصورة، الأزاريطة، 2008.
- إبراهيم علي العمرو، إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013 / 1434 هـ.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط2، 2000.
- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1435 هـ / 2014.
- محمد عوض التربوي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2006 / 1426 هـ.
- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 / 1430 هـ.

2/ مراجع باللغة الأجنبية:

- Blake and Heroldsen, A Tas conemy of concepts in communication (New york : Hustings House 1979).
- Sallis Edward, Total quality Management in education, Kogan page, educational management series, London, 1993.
- E. stein Robert, the Next phase of total Management, New york : Marcel deker, Inc. 1994.

3/ المعاجم والقواميس والموسوعات:

- إبراهيم السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان وسط البلد، 1434 / 2013 هـ.

- مدحت عبد الرزاق الحجازي، معجم المصطلحات، علم النفس، دار الكتب العلمية، بيروت، 1971.

- سمير سعيد حجازي، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس الاجتماعي، ونظرية المعرفة، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2005.

- محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، ط1، 2006.

- سعيد محمد عثمان، القاموس المسير في العلوم الإنسانية عربي / إنجليزي، وبعض المقاييس والاختبارات النفسية وأعلام الفلاسفة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008

- محمد السيد علي، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011 / 1432 هـ.

4/ المجالات:

- برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) العدد 24 جوان 2016.

- منى شفيق الجندي، " أثر تطبيق الجودة الشاملة على كفاءة الجهاز الحكومي"، آفاق تصدرها كلية التجارة، جامعة المنوفية السنة الحادية عشر، العدد الأول، يناير 1999.

5/ المذكرات:

-قبلة سمية وغزال نادية، الاتصال التربوي بين الأستاذ والمتعلم وعلاقته بالتحصيل الدراسي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي" مدنية مسعد ولاية الجلفة، 2016 / 2017.

- سعاد الواعر وكنتة زحاف، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة"، ولاية أم البواقي، 2015/2016.

- هناء برججي، صور الاتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة وتأثيرها على التفوق المدرسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، ولاية بسكرة، 2015 / 2016.

6/ المتلقى:

- هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، ملتقى البحث العلمي، 1427 هـ.

فهرس

الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات
	كلمة شكر
	إهداء
أ-ب	مقدمة
	الإطار المنهجي
5	الإشكالية
	الإطار النظري
الفصل الأول: الاتصال التنظيمي	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الاتصال
25	1- مفهوم الاتصال
26	2- عناصر الاتصال
30	3- أنواع الاتصال
31	4- أهمية الاتصال
32	5- أهداف الاتصال
33	المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي
33	1- مفهوم الاتصال التنظيمي
34	2- أهداف الاتصال التنظيمي
34	3- وظائف الاتصال التنظيمي
35	4- أشكال الاتصال التنظيمي
36	5- شبكات الاتصال التنظيمي
40	خلاصة
الفصل الثاني: جودة التعليم	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: جودة التعليم
43	1- مفهوم جودة التعليم
44	2- مراحل التطور لمفهوم الجودة الشاملة

46	3- عناصر الجودة في التعليم وأبعدها
47	4- أهمية جودة التعليم والمتطلبات الضرورية لتطبيقها.
48	5- معايير الجودة.
49	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم
49	1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارتها.
50	2- مكونات إدارة الجودة الشاملة
51	3- خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية
51	4- أهمية وأهداف إدارة الجودة في التعليم
52	5- المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي
53	خلاصة
الإطار التطبيقي	
الفصل الثالث: آليات التنظيمية بمديرية التربية أنموذجا	
56	تحليل الاستمارة
70	نتائج ومناقشة البحث
72	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
80	الفهرس
	الملاحق

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

قسم العلوم الإنسانية

استبيان الدراسة الأساسية

السلام عليكم، السيدات والسادة إدارات التربية عن مديرية التربية لولاية مستغانم، تحية طيبة وبعد:

إليكم مجموعة من العبارات التي تقيس الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم،

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماستر - تخصص: اتصال تنظيمي، للموسم الجامعي : 2019 / 2020،

اقرأ العبارات جيدا ثم ضع علامة (X) تحت الاختيار المناسب (دائما، أحيانا، نادرا)؛ لا تترك أي عبارة دون إجابة؛

لا توجد في الاستبيان إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل هو استبيان للتعرف على درجة الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم فقط؛ وليكن في علمكم أن البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكراً على تعاونكم مسبقاً

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا
01	أتواصل في إطار العمل مع الزملاء داخل المديرية
02	يقتصر التواصل مع الزملاء في الأمور المهنية فقط
03	أتواصل مع الموظفين في نفس رتبتي في العمل
04	هناك مسؤول يشرف عني في العمل
05	هناك اتصال مع المسؤول في أمور خارج إطار العمل
06	في حالة الاستفسار عن أمور العمل يكون عن طريق المسؤول
07	في حالة الاستفسار عن أمور العمل يكون عن طريق الزملاء			
08	توجد لوحة إعلانات داخل المديرية
09	أنا مرتاح لطريقة تلقي القرارات الموكلة إلي
10	أبذل مجهود اكبيرا في أداء عملي
11	هناك تخطيط مسبق من أجل الوصول لأداء جيد في عملي

.....	بمقدوري تحمل مسؤوليات أكثر مما أنا عليه	12
.....	أنجز أعمالي في وقتها المحدد دون تأخير	13
.....	ألتزم بتنفيذ التعليمات	14
.....	هناك تحفيزات من المشرف أثناء إنجازي لعملي بسرعة	15
.....	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	16
.....	يتميز عملي بالكفاءة	17
.....	لدي خبرة في عملي أكثر من زملائي	18
.....	أترقب بشغف أن يعهد إلي بعمل جديد	19
.....	أتناقش مع زملائي من أجل تحسين أداء العمل	20
.....	تقييم الإدارة لأدائي مهم لعملي	21
.....	اهتمام الإدارة بي يزيد من إخلاصي في عملي	22

23- كيف تتلقى القرارات الموكلة إليك :

.....
.....

24- هل هناك تحفيزات من المشرف أثناء إنجازك لعملك بسرعة ؟ نعم لا
في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل ؟ :

.....
.....

25- إن اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك كيف ذلك؟

.....
.....

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى
السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

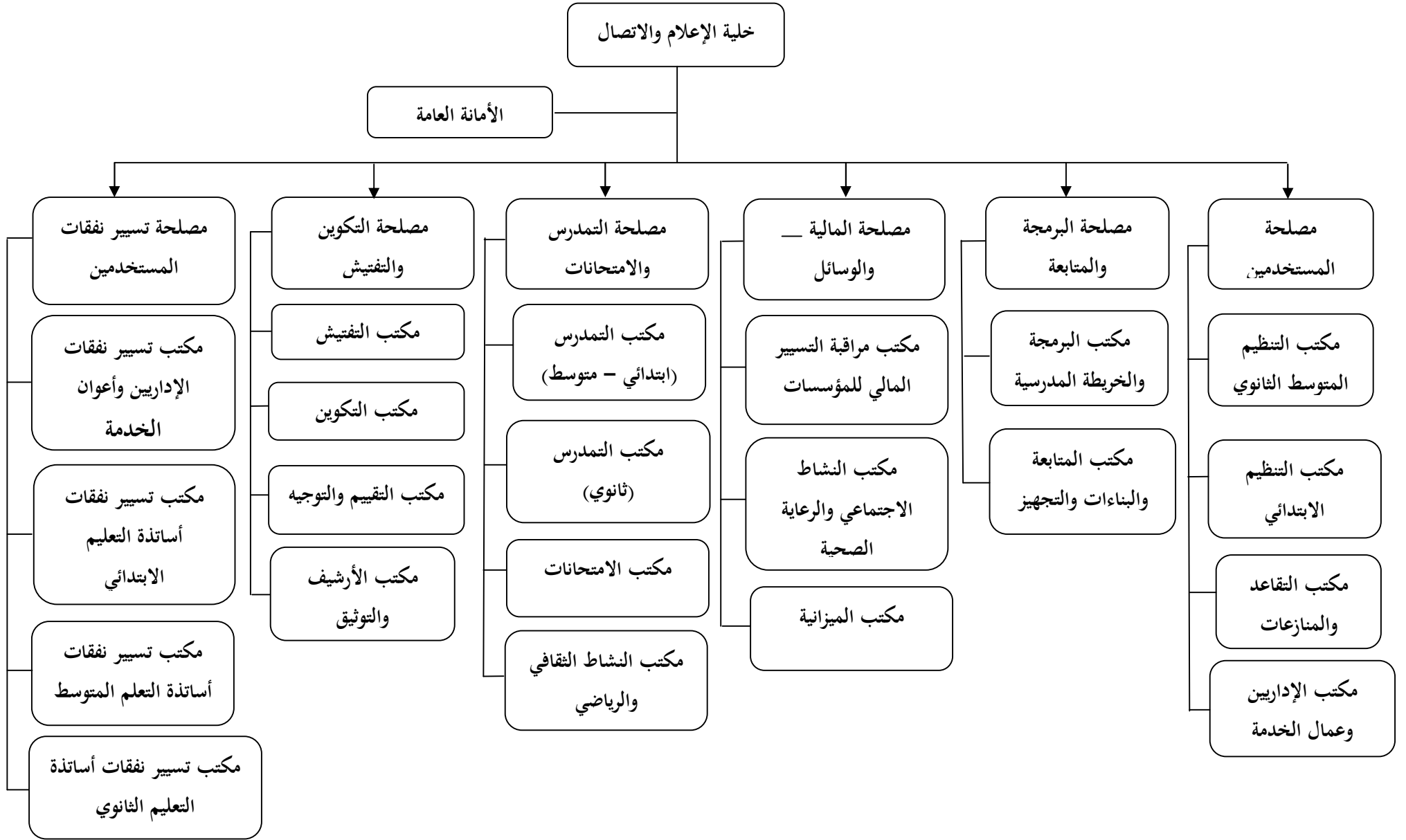
..... سنوات العمل (الخبرة):

..... الشهادة (المؤهل العلمي):

..... الرتبة:

..... الوظيفة:

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية



ملخص الدراسة:

إن الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، حيث شمل جميع الميادين ومنها التربوية بمؤسساتها على اختلاف أطوارها في إدارتها التي شملت الوسائل المادية والبشرية، فكانت عملية الاتصال مستمرة بين المنظم والأفراد العاملين معهم وفق طرق ووسائل مباشرة وغير مباشرة، حيث يعد العصب الرئيسي للمؤسسة لأنها بحاجة إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وعليه فالاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم العملية الإدارية في أي مؤسسة.

إذن فهو أداة فعالة من أدوات التغيير والتطور والتفاعل بين الأفراد والجماعات ويلعب دورًا مهمًا في التطور والتغيير الثقافي، حيث تنامت خطوات التغيير والتطور واتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها إلى الأفراد والجماعات، فالاتصال التنظيمي يعتبر إحدى خصائص المنظمة الفاعلة والاتصال الفعال يؤمن لأفراده المعلومة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين في كل مستوياته وجميع اتجاهاته.

كما يتميز بالتعقيد والتشابك مما يصعب أحيانًا دراسته عمليًا ويعد أكبر منتج تقوم بإنتاجه المنظمة ويظهر على شكل اتصال وجها لوجه، مفكرات، رسائل، مكالمات وغيرها كما يعتقد أن هناك علاقة بين كفاءة الاتصال وفاعلية التنظيم، حيث أنه كلما زادت كفاءة الاتصال بين الأفراد زادت إنتاجية المنظمة، إضافة إلى أن الاهتمام بالتعليم وتطويره وتحسينه أصبح أولوية من أولويات الدول المختلفة حول العالم لأن التعليم هو الذي يحدد حضارة ورقي وتميز بلد ما عن البلدان الأخرى، ويقصد بجودة التعليم الجودة الخاصة بكل من عمليتي التعليم والإدارة وتطوير هاتين العمليتين بما يحقق حاجات المجتمع.

إن الآليات التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم هي بمثابة التوفيق بين عنصرين وهما: التعليم والجودة.

Study summary:

Communication is very important since ancient times, as it included all fields, including educational institutions, with its various phases in its management, which included material and human means, so the process of communication between the organizer and the individuals working with them according to direct and indirect methods and means, as the main nerve of the institution because it needs to Planning, organizing, directing, coordinating and controlling it, and organizational communication is one of the pillars of the administrative process in any institution.

So it is an effective tool for change, development and interaction between individuals and groups and plays an important role in cultural change and development, as the steps of change and development have expanded and expanded and the need for information, ideas and experiences has increased and thus to communication channels to transfer and communicate them to individuals and groups, as organizational communication is one of the characteristics of the active organization and communication The effective person provides the required information to his individuals at the appropriate time and place in all its levels and all directions.

It is also characterized by complexity and intertwining which is sometimes difficult to study in practice and is the largest product produced by the organization and appears in the form of face-to-face communication, diaries, messages, calls, etc. It is also believed that there is a relationship between the efficiency of communication and the effectiveness of the organization, as the more efficient the communication between individuals the more the organization productivity In addition to the interest in education, its development and improvement, it has become a priority for different countries around the world because education is the one that defines a paper civilization and distinguishes a country from other countries.

The organizational mechanisms and their relationship to the quality of education are tantamount to reconciling two elements: education and quality.