



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي / 2018

رقم التسجيل :



دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات لدى

المؤسسات التربوية

– دراسة ميدانية لبعض ثانويات ولاية المسيلة –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في:

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- مغار عبد الوهاب

إعداد الطلبة:

- بسيسة بلقاسم

- عبد الكبير رياض

- بوبكر سامي

السنة الجامعية: 2018/2019



اللهم أرزق قارئنا فتوح العارفين و صحبة
الصالحين و شهادة المجاهدين و علوم الأنبياء
و المرسلين و عمر نوح و بشرى يعقوب و حلم إبراهيم
و غنى سليمان و جمال يوسف و قوة موسى و صبر أيوب و بلاغة هارون
و شفاعة محمد صلى الله عليه و سلم
يا رب العالمين.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا و وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والصلاة والسلام على الحبيب
المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه واله وصحبه ومن سار على دربه وإهتدى بهداه
الى يوم الدين ،

" قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما
تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه "

فإننا في بداية العمل لا يسعى الا أن نتقدم بعظم الشكر وخالص الإمتنان الى أستاذنا
المشرف

" مغار عبد الوهاب " إعترافا له بالجميل الكبير على إنجاز هذا البحث وتعامله الرحب
الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وساعدني الكثير بتوجيهاته القيمة
ونصائحه ،

فله كل الشكر والتقدير

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى طاقم مكتبة

الذين كتبوا هذه

النجاح

الأسطر



إهداء

أهدي عملي هذا:

إلى اللذين قال فيهما الله سبحانه وتعالى: (وبالوالدين إحسانا) الإسراء الآية

23.

إلى والداي اللذان أنشأني على الخصال الحميدة، برفقتهما أشعر أنني داخل
جنة الله على الأرض وفي بعدهما أشعر أن دعواتهما لي بالتوفيق والخير
كأجنحة الملائكة تحيطني وتحرسني من كل جانب، إلى من اعجز عن وصفي
حبهما... إلى " أبي وأمي "

وقبل نمضي أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين
حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرف
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل طيلة السنوات الدراسية
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا وأحتسب أجري وأجرهم على الله.

ربطت بقلبي، سلمي

مقدمة

مقدمة

ارتبط نجاح المنظمات وارتباطها بوجود نظام فعال للاتصالات تعتمد عليه، فعملية الاتصال الاداري التي تجمع بين أفرادها تنظيمات وأهداف وتحكمها قوانين ولوائح يتحركون على ضوئها لتحقيق تلك الأهداف ، ولذا لا يمكن أن يوجد تنظيم خالي من الاتصالات بين أفرادها لان الاتصالات تعتبر أساس البيئة التربوية للمؤسسة في اتخاذ القرارات والعلاقات التي تتكون بين الأفراد.

ولقد اهتم علماء النفس في ميدان التنظيم والعمل للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقاية ، وإنما تهتم أكثر بوحدة من أهم القضايا الإدارية والتنظيمية وهو الاتصال بين أفراد التنظيم للوصول إلى الأهداف المنشودة ، فهو يمثل مسار الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري.

كما أن موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات المهمة التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المنظمات ، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع ، وتمتد بآثارها إلى المستقبل.

وإذا كانت عملية الاتصال واتخاذ القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة فإن المنظمات التربوية أو الإدارة التربوية تعتمد هي كذلك في إدارتها وتنظيمها عليهما لتحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من التربية.

على هذا الأساس فإن الدراسة تسمى إلى تشخيص الظاهرة الاتصالية وأنماطها التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات ، إلى جانب محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصالات الإدارية التنظيمية وطبيعة التفاعلات بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

فسلطة اتخاذ القرارات والأوامر تكون من اختصاص الرئيس أو المدير الذي يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المشرفين في المستويات الإدارية ويقع على السروس مسؤولية تطبيق القرارات داخل المؤسسة.

ومن هنا تناولنا موضوع دراستنا هذا وقسمناه إلى بابين ، الأول منه كان عبارة عن قسم نظري وينقسم بدوره إلى أربعة فصول ، والثاني يتمثل في القسم التطبيقي.

وقد تضمن القسم النظري:

الفصل التمهيدي ويشتمل على إشكالية وتساؤلاتها وكذلك تحديد المفاهيم والمصطلحات بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمشابهة المتعلقة بعلاقة الاتصال الإداري واتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية وفي الأخير فروض الدراسة.

المقدمة

الفصل الأول (الاتصال الإداري) : فقد خصص لمهية العملية الاتصالية حيث تعرض لبعض تعاريف الاتصال الإداري ، عناصره ، أهميته ، أهدافه وخطواته ، وكذا أساليبه ووسائله بالإضافة إلى أسلمته التنظيمية وشبكته لنصل في الأخير إلى التطرق إلى المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية.

الفصل الثاني (عملية اتخاذ القرار) : فخصص لمهية اتخاذ القرارات حيث تعرض لبعض تعاريف صنع القرار واتخاذها ، وكذلك مراحل صنع القرار الإداري وأنواعه ، كما تناول مصدر القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذها والمشاركة في صنعه ومدى أهمية هذه المشاركة ، كما تضمن الأساليب المستخدمة في صنعه والمقومات والعلاقة بين المشكلة واتخاذ القرار لنصل في الأخير إلى التطرق إلى المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

أما الفصل الثالث: (المؤسسة التربوية) فخصص لإنشاء المؤسسة التعليمية ومراحل تطورها بالإضافة إلى الوظائف التي تتمتع بها المؤسسة التربوية بالجزائر ثم إلى العلاقات الإنسانية بين المؤسسات التعليمية التربوية .

أما القسم التطبيقي فقد تضمن :

الفصل الرابع (الفصل التطبيقي) : وقد تضمن على جانبين ، الجانب المنهجي الذي تعرضنا فيه إلى حدود البحث والمنهجية المتبعة في البحث ، أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على الدراسة الاستطلاعية وعلى عرض النتائج وتحليلها ومعالجة البيانات ومناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- أهمية موضوع الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- فروض الدراسة
- 5- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 6- تحديد المصطلحات
- 7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية

تعتبر عملية الاتصال الإداري العمود الفقري لعملية التفاعل التي تقضي إلى النشاط، وهي ضرورة ملحة مادامت الإدارة في أساسها تقوم في إطار جماعة، بمعنى جوهر عملية الإدارة هو عملية التفاعل الاجتماعي التي تقوم بين أعضاء الجماعة، وبينها وبين غيرها من الجماعات أو المؤسسات، فضعف الاتصال الإداري وتبادل المعلومات والأفكار يؤدي في النهاية إلى شلل الإدارة، لأن المدير يعمل مع جماعة، ولا ينطلق إلى تحقيق الأهداف معتمداً على ذاته، وإنما على نشاط الجماعة وتكامل الأدوار فيها، وهذا التكامل يقوم على التنظيم والفهم المتبادل، أي على إصدار الرسائل الهادفة وتلقي الردود عليها، ولا تتوافق مع الرسائل إلا إذا كان نظام الاتصال الإداري فعال، يقوم على لغة مشتركة تمر عبر طرق نافذة بين أطراف عملية الاتصال الإداري، فسلطة اتخاذ القرارات، الأوامر، والرقابة تكون من اختصاص المدير الذي يقوم بتفويض جزء من سلطته

الى المشرفين في المستويات الإدارية، ويقع على المرووسين مسؤولية تطبيق وتنفيذ هذه القرارات.

ومن هنا جاء التساؤل الرئيسي لدراستنا على النحو التالي :

- هل لعملية الاتصال الاداري الإداري علاقة باتخاذ القرار في المؤسسة التربوية؟

◆ التساؤلات الفرعية

- ما هي أهم طريقة يتم من خلالها تبليغ الأوامر للمرووسين واتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية ؟

- هل لأنماط العملية الاتصال الإدارية علاقة بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية ؟

- هل يعتمد التنظيم الإداري لفرض القيود في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التربوية على السلطة ؟

2-أهمية موضوع الدراسة :

كثيرا من الناس يهملون علاقة الاتصال الإداري الإداري باتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية، وأهميته في بناء التفاعلات بين أفراد المجتمع التربوي داخل المؤسسة لذلك لايد من التعرف على وجهات النظر التي تبرز الأهمية البالغة للاتصال بمختلف أشكاله ووسائله والتعرف على دور من خلال الواقع وذلك من الدراسة الميدانية .

3-أهداف الدراسة :

ويمكن تحديد أهداف الدراسة في الآتي

توضيح دور الاتصال الإداري في تقديم العملية التربوية -

إبراز الأهمية التي يلعبها الاتصال الإداري الإداري في تقديم العملية التربوية - داخل المؤسسة .

- التعرف على الوسائل الاتصال الإدارية التي تمارس داخل المؤسسة التربوية

. الكنتف على الأنماط التنظيمية السائدة في المؤسسة التربوية -

تشخيص الظاهرة الاتصال الإدارية وأساليبها في التنظيم الإداري وعلاقتها - باتخاذ القرارات

4-فروض الدراسة: وتتمثل في الآتي:

◆ الفرضية الرئيسية :

- للاتصال الإداري علاقة باتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية.

◆ الفرضيات الجزئية:

✓ الاتصال الإداري المباشر الشفوي أحد طرق الاتصال الإداري التي يتم من خلالها تبليغ الأوامر

للمرؤوسين .

- إتصال الإداريات الأفقية والرأسية من الأنماط الأساسية للاتصالات التي لها علاقة باتخاذ القرارات داخل المؤسسة التربوية .
- يعتمد التنظيم على السلطة كعملية لفرض القيود في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التربوية.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

ويمكن حصرها في الآتي:

الاهتمام الخاص لأعضاء الدراسة بموضوع الاتصال الإداري والإداري وضرورته في المؤسسة التربوية ومدى علاقته باتخاذ القرارات لتسهيل تقديم العملية التربوية.

*ارتباط موضوع الدراسة بالواقع التربوي والاجتماعي اليومي .

*معرفة واقع العملية التربوية داخل المؤسسة ودور الاتصال الإداري في تقديم هذه العملية .

6-تحديد المصطلحات :

➤ تعريف الاتصال الإداري :

أ-التعريف اللغوي:

كلمة الاتصال الإداري كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني " communis"يعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية ككلمة الاتصال الإداري " communication" في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال الإداري التي يتم عن طريقها نقل معنى ؛ إما الاتصال الإداري في صيغة الجمع "communications" فتنتهي إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال الإداري¹.

وجاء في المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات : اتصال في شبكة المعلومات ، أي نقل المعلومات بين نقطتين أو أكثر عبر الأسلاك، أو عبر قناة الاتصال الإداريات أو باستخدام اللاسلكي ويستخدم تعبير الاتصال الإداري عن بعد في الغالب بصفة تبادلية غير أن تعبير الاتصال الإداري عن بعد يفضل عند استخدام المسافات الطويلة².

ب -التعريف الاصطلاحي:

يعرفها هاني عبد الرحمن (تلك العملية الدينامكية التي يؤثر فيها شخص سوا من قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية)³.

1 - محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية (الإنجليزي عربي)، دار الشروق، جدة، ص 85-86

2 - محمد محمد السامي ومحمد حسب الله، المعجم الموسوعي لتكتاب والمعلومات ، دار المريخ ، الرياض ، 1988، ص،

284.

3 - اسماعيل محمد دياب: الإدارة التربوية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2001، ص 234.

ج-التعريف الإجرائي :

وبينما تختلف تعريفات الاتصال الإداري باختلاف الإطار المرجعي المستخدم والتأكيد على جوانب معينة من العملية الكلية إلا أن كل التعريفات تشتمل على خمسة عناصر هي: المرسل، المستقبل، الدائرة، الرسالة، الأثر، إذا الاتصال الإداري هو عملية يتم عن طريقها إرسال رسالة معينة وفي إطار دائرة إلى المستقبل مع النتائج المرتبة عن ذلك .

✦ تعريف الإدارة:

(أ)- **التعريف اللغوي:** إن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة Administration يتكون من جزئين الأول هو كلمة "ad" ومعناها اللفظي "to" وتعني "لكي" والجزء الثاني هو كلمة "*****" وتعني "خدمة" ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة إدارة في الأصل اللاتيني تعني القيام على خدمة الآخرين أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين¹.

(ب)- **التعريف الإصطلاحي:**²

- لقد عرفها فريدريك تيلور " F-taylor" أنها (المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة).
و عرفها هنري فايول " H-fayol" بأنها (القيام بجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).

(ج) **التعريف الإجرائي:**

ويتضح من هذه التعاريف أن كل رائد من هؤلاء الرواد قد نظر إلى الإدارة من مدخل معين ومن زاوية خاصة تتفق مع فلسفته والأسلوب الذي يعتقد أنه الأكثر ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية، فالإدارة هي النشاط الخاص لقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف .

✦ **تعريف الاتصال الإداري الإداري :**

الاتصال الإداري كعملية إدارية تعني إنتاج أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية لنقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة الإحاطة والتعبير بأمور أو أخبار أو تعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة وهذه العمليات تتم عادة بصورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد بمعنى نقل أعضاء الهيئات أو المعلومات إلى الآخرين والعكس . وهذه العبارة تعتبر توضيحا وتفسيرا وشرحا لعملية الاتصال الإداري أكثر من مجرد تعريف محدد .

✦ **تعريف اتخاذ القرار:**

¹ إسماعيل محمد دياب: الإدارة العنصرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 201، ص94.

² المرجع نفسه، 2001، ص95.

يرى "علي شريف" أن (إتخاذ القرار معناه اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل)¹

ويرى "William Care" (أن القرار يشير بصفة عامة إلى الأخذ في الإعتبار النتائج المترتبة الفعل ما قبل القيام به أحد المعاني المرتبطة هو الإختبار ليس في مسارات فعل بديلة ولكن من أهداف بديلة كل منها له فوائد مجازات من قبل شخص ما .

التعريف الإجرائي :

إن عملية إتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية للإدارة فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها، سواء ما تعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته وما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار وتوجيه وتنظيم ورقابة وتحديد معايير ومتابعة.

تعريف الاتصال الإداري الإداري :

هي تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في إتخاذ القرار وعرفها " بلقيس" هي: (عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها)².

7-الدراسات السابقة:

1- دراسة عبد الحميد سلام:³

" واقع عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل التربوي على مستوى المدرسة وما ينبغي أن تكون عليه من وجهة نظر المعلم "

أجريت هذه الدراسة في دولة قطر سنة 1985. وتعرضت للتساؤلات التالية:

- من الذي يتخذ القرارات الخاصة بمجموعة من المناشط الهامة داخل المدرسة القطرية؟

- ما أهم المجالات التي ينبغي أن يشارك المعلم في إتخاذ القرارات الخاصة بها في المدرسة من وجهة نظره ؟

1-2- أهمية هذه الدراسة في الدراسة الحالية :

¹ مخبر التطبيقات النفسية والتربوية : مجلة أبحاث نفسية وتربوية، دار لهدى للنشر والتوزيع ، عين ميله الجزائر، عدد) 4، (2004). ص.150 .

² محمد حسن عمارة، مرجع سبق ذكره ، ص.17.

³ عبد الحميد سلام : دراستان في مجال الاتصال واتخاذ القرار في الإدارة التعليمية دار الكتب القطرية ، مسجد السادس عشر، مركز البحوث التربوية، قطر، 1985، ص. 159-265 .

تتمثل أهمية الدراسة المشابهة في الدراسة الحالية في أنها تمددها بأفكار مبدئية حول الاتصال الإداري السائد في المؤسسة التعليمية، وكذا عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن هناك خلط وغموض بين أدوار بعض العناصر المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة وأن هذا من شأنه أن يؤثر على العملية الاتصال الإدارية، إلى جانب ذلك فإن أعباء العامل يخشى أن تؤثر على أدائه واتصالاته، هذا يجعل تصورا عاما ومبدئيا يتكون عن العملية الاتصال الإدارية وعملية اتخاذ القرارات، وبذلك نتمكن من طرح الفروض التي تعتبر إجابات أولية عن تساؤلات الدراسة الحالية بالاعتماد على هذا التصور المبدئي.

2- دراسة مهدي الصالح السامرائي:¹

" الكفاءة الإدارية لمديري المؤسسات التربوية الثانوية والإعدادية في أمانة بغداد " يقصر الدراسة على قياس الكفاءة الإدارية لمديري المؤسسات التربوية الثانوية والإعدادية في محافظة بغداد فقط ، ذكورا وإناثا وبفرعيها العلمي والأدبي، حيث يهدف إلى محاولة قياس الكفاءة الإدارية لمديري المؤسسات التربوية الثانوية والإعدادية في محافظة بغداد، في بعض مكوناتها الرئيسية، الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال الإداري، ثم محاولة التعرف على الفروق بين المديرين والسديرات في هذه الجوانب.

: أهمية هذه الدراسة في الدراسة الحالية -1-2

تتمثل أهمية هذه الدراسة في دراستنا الحالية ، في كونها تمل جانباً من جوانبها فهي تتطرق إلى طبيعة الاتصال الإداري السائد بين الأساتذة والإدارة في المؤسسة التعليمية ، وأن عدم معرفة مبادئ الاتصال الإداري لدى الإداريين لا يمكنهم من الاتصال الإداري الجيد مع الأساتذة وبالتالي سنعتمد على هذه الدراسة المشابهة في صياغة الفروض التي تتعلق بالعملية الاتصال الإدارية في المؤسسة التربوية.

❖ أدوات الدراسة :

صمم الباحث استبيان اعتمد عليه في جمع البيانات المطلوبة وبعد إجراء تجربة استطلاعية بأداء الدراسة على عدد من معلمي ومعلمات المؤسسات التربوية العاملين في مختلف مراحل التعليم العام بدولة قطر، والذين تم اختيارهم عشوائيا ، ادخل الباحث عدة تعديلات في الصياغة ، كما حذف وأضف بعض الأسئلة حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية ويتضمن الاستبيان بالإضافة لبعض البيانات الأولية الخاصة بالجنس ونوع المدرسة ومستواها ثلاثين سؤالا تشمل مجموعة النشاطات التي يمارسها المعلم داخل المدرسة ، وقد قام الباحث بمحاولة تصنيف أسئلة الاستبيان بما تتضمنه من نشاطات إلى ثلاث مجموعات من الممارسات يمثل كل منها جانباً من جوانب العملية

¹ مهدي صالح السامرائي: الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في أمانة بغداد، مركز البحوث التربوية والنفسية، 1988، 29،4.

الإدارية : مجموعة الممارسات التخطيطية ومجموعة الممارسات التنفيذية ومجموعة الممارسات التقييمية.

◆ المنهج :

اتبعنا في معالجة الموضوع منهج الدراسة الوصفي والتحليلي، فقد اقتضى الأمر استخدام هذا المنهج لمعرفة واقع اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية من خلال لوائح النظام الداخلي للمراحل التعليمية المختلفة ومن خلال إجابات عينة المعلمين والمعلمات على استبيان صممه الباحث.

الفصل الأول: الاتصال الإداري

تمهيد

- 1- تعريف الإتصال الإداري وعناصره.
- 2- أهمية الإتصال الإداري وأهدافه.
- 3- خطوات عملية الإتصال.
- 4- أساليب الإتصال ووسائطه.
- 5- أنماط الإتصال وشبكاته.
أولاً: أنماط الإتصال:
أ- الاتصالات الرأسية.
ب- الاتصالات الأفقية.
ثانياً: شبكات الإتصال:
أ- شبكة اتصال العجلة.
ب- شبكة اتصال السلسلة.
ج- شبكة الإتصال الدائري.
د- شبكة الإتصال متعدد القنوات.
- 6- معوقات العملية الإتصالية.
خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الإتصال الأداة التي يستخدمها الإنسان منذ بداياته الأولى للتعبير عن مشاعره وحاجاته، ومع تطور المجتمعات وتقدمها، تطورت المؤسسات التي يعملون بها ويلعبون فيها دورا كبيرا. فانعكس ذلك على العملية الإتصالية، التي أصبحت بدورها تعد من أهم الوظائف الإدارية التي تربط كافة وظائف الإدارة عبر طرق الإتصال الممتدة داخل التنظيم وخارجه، ومن ثم فإن التنظيم الناجح يحقق نجاحه من خلال نظام دقيق للإتصال وكذلك عبر الوسائل التي يوفرها ذلك النظام.

ومن خلال هذا نحاول في هذا الفصل التطرق إلى عملية الاتصال الإداري أهدافها ومراحلها وأساليبها وكذا التطرق إلى أنماط وشبكات هذه العملية وإلى المعوقات التي تصادفها.

1- تعريف الإتصال الإداري وعناصره:

تعريف الإتصال الإداري:

يعرفه كونتز: " بأنه تحويل للمعلومات يقوم على الفهم المتبادل بين المرسل والمستقبل".

كما يعرفه "ماك فارلاند": بأنه تفاعل ذو معنى بين الأفراد يؤدي غرض أو عدة أغراض".¹

ويرى بعض الباحثين أن الإتصال الإداري هو: " عملية تبادل المعلومات بين إدارة وأقسام المنظمة وجمهورها الخارجي من منظمات وأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة"².

-عناصر الإتصال:

وتتضمن عملية الإتصال العناصر الأساسية التالية:³

1-المصدر (المرسل):

تبدأ عملية الإتصال بالمصدر، فهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأراء أو المبادئ أو الإتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين، وقد يكون هذا المصدر فردا كالرئيس الإداري، أو مدرسا، أو موجهها في المؤسسة.

2- الرسالة:

1-سامي بنطي عريفة- الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص: 127-128.

2- عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون مواقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية: الإدارة العامة للبحوث السعودية، ص: 21.

3-حسن عبد الحميد أحمد-العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص: 266-268.

وهي الأفكار والمفاهيم والأحاسيس التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها، وقد تكون الرسالة أمراً أو إرشاداً أو اقتراحاً أو شكوى ... الخ، وهي تتخذ شكلاً من الأشكال التالية: كلمات مكتوبة أو أصواتاً أو إشارات.

3- وسيلة الاتصال:

وهي الطريقة التي تتم بها تحقيق الاتصال، وقد تكون رمزا أو شكلا أو لغة مكتوبة أو منطوقة، ويستعملها المرسل ليعبر بها عن رسالته أو ما يرغب في توجيهه من أفكار أو مهارات، وقد تكون هذه الوسيلة لفظية كالمحاضرة والمحادثة والمناقشة والندوة والخطابات والمذكرات والتقارير والكتب، وقد تكون غير ذلك كالرسوم التوضيحية والصور الفوتوغرافية والنماذج والعينات والإعلام، والمرسل الناجح هو الذي يستعمل كل وسيلة في الموقف الذي يناسبها.

4- المستقبل (المرسل إليه):

هو الذي يوجه إليه المرسل ما يحتاجه من أفكار أو مهارات أو مبادئ، ويعمل على تعديل سلوكه في الوجه المرغوب، والمرسل إليه قد يكون الرئيس أو المسؤول وقد يكون شخصا واحداً أو جماعة من المستمعين مثل: أعضاء مجلس الإدارة، أو أعضاء أسرة، وقد يكون المستقبل جماعة غير محدودة مثل: المشاهدين لبرنامج تلفزيوني والمستمعين لبرنامج إذاعي، وقراء جريدة يومية.

5- رد الفعل (الاستجابة):

وهي نتيجة الاتصال ومدى فهم المستقبل لمادة الاتصال واستيعابه للمعنى المقصود، ومدى تجاوبه في تنفيذ ما جاء في الرسالة.

6- التشويش:

وهي العوامل التي تدخل بين المرسل والمستقبل أثناء نقل الرسالة أو أن تكون ضمن الرسالة فتجعلها غامضة غير واضحة مما يعيق عملية الاتصال، وقد يحدث الغموض نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة، وقد يأتي التشويش إما عن مؤثرات بيئية كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الحصارية بين المرسل والمستقبل، وعملية التغذية الراجعة في عملية الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال والخطوات اللازمة للتغلب عليها، والشكل رقم (01) يوضح هذه العناصر بصورة أكثر تسلسلاً:

*** عناصر العملية الاتصالية**

ويتضح من هذا الشكل أن هذه العناصر قد تتعرض إلى بعض المؤثرات سلباً أو إيجاباً وهو ما يطلق عليه الضجيج (التشويش)، كما أن نجاح عملية الاتصال يتطلب توفر عملية

التغذية الراجعة التي تصحح مسار الاتصالات ونعطي صورة واضحة للمرسل.

2- أهمية الإتصال وأهدافه:

أهمية الإتصال الإداري:

وتبرز أهمية الإتصال في الجهاز الإداري في الإدارة التربوية على النحو التالي:

1- تحقيق الأهداف.

2- الإتصال يلعب دوراً أساسياً في تناول المشكلات وطرق علاجها.

3- الإتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من

أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.

4- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

5- يمثل الإتصال جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولية في الجهاز الإداري داخل المؤسسة

مما تنشأ عنه الحاجة إلى ترتيب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى ترتيب لضمان

الكفاية الإدارية المطلوبة.

المنظمة.

أهداف الإتصال الإداري:

تهدف الإتصالات إلى تحقيق الكثير من الأهداف سواء على مستوى الأفراد أو

الجماعات والمؤسسات التربوية، ويكون من أهدافه في الإدارات الرسمية وإدارة الأعمال

والإدارة التربوية على وجه التحديد ما يلي:²

1- نقل المعلومات والمعاني من طرف إلى آخر، مثال ذلك المعلومات والمفاهيم التي

ينقلها المعلم إلى تلاميذه.

2- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل، سواء أكانت هذه المعلومات متدفقة من

الرئيس إلى التابعين أو مرفوعة من التابعين إلى الرئيس أو متبادلة بين

المرؤوسين، أو مقدمة من الجهات الاستشارية ... الخ.

3- ممارسة المشرفين لدورهم في التوجيه بناء على الخبرة المتراكمة، أو زيادة

الذخيرة المعرفية، أو إحاطتهم بالأطر العامة التي يجهلها التابعون الذين يمارسون

عملاً محدداً، من ذلك على سبيل المثال ما يقدمه المشرف التربوي للمعلم من

توجيهات وإرشادات فيما يتصل بالعمل.

4- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاريعهم من خلال مساعدتهم على إعادة

النظر فيها وفحصها وتحليلها، مثال ذلك: الدور الذي يلعبه الأخصائي الإجتماعي

والمرشد النفسي في المدرسة مع الطلبة الذين يعانون من مشكلات سوء التكيف.

3- خطوات عملية الإتصال:

تمر عملية الإتصال عبر خطوات متلاحقة بدءاً من إحساس مصدر الإتصال بالحاجة

إلى الإتصال مروراً بوضع الآخرين في صورة ما يدور في ذهنه وانتهاء بتفاعل الآخرين

1- أحمد إبراهيم أحمد حرجع سبق ذكره، ص 248.

2- تيسى منطى عريف حرجع سبق ذكره، ص 128-129.

مع الرسالة، ويمكن تحديد الخطوات في النقاط التالية:

1- مرحلة إدراك الرسالة:

في هذه المرحلة يشعر مصدر الإتصال - وليكن مدير المدرسة على سبيل المثال - بأن أحد المعلمين قد أصبح يتأخر عن موعد بدء الحصة الأولى بشكل متكرر، وأن الطلبة قد نفتت انتباههم هذه الظاهرة، فأصبحوا لا يلتزمون بالحضور المبكر أو يترددون في الدخول إلى غرفة الصف في الوقت المحدد، فيواصلوا التجوال في الممرات محدثين من الضوضاء ما يربك الأساتذة الآخرين.

في مثل هذه الحالة نقول إن رسالة ما قد أخذت تتبلور في ذهن المدير، وأن مضمون الرسالة قد تحدد، وأن الدوافع لإرسالها قد توفرت.

2- مرحلة ترميز الرسالة:

إن الأفكار التي تتور بخلد المدير في المثال السابق قد تظل حبيسة في داخله إن لم يترجمها إلى الرموز الإصطلاحية التي يتفاهم الناس من خلالها، ولا تقتصر عملية الترميز على اختيار

مفردات اللغة المناسبة: ألفاظ أو أرقام أو غير ذلك من الإشارات والرموز، وإنما تمتد إلى اختيار الرموز التي تناسب الموقف وتناسب المستقبل وتكشف عن الكيفية التي أدرك بها المضمون.

3- مرحلة اختيار قناة الإتصال:

في المثال السابق قد يختار المدير الحديث المباشر مع المعلم كوسيلة إتصال، وقد يجد أن الحديث الشفوي لا يحقق غرضه فيلجأ إلى توجيه كتاب خطي للمعلم يلفت نظره فيه إلى المخالفة التي يرتكبها، وما يترتب عليها من آثار، وقد يجد أن الفائدة المرجوة من الرسالة تكون أوسع نطاقاً وأقل إرجاء لو طرحت القضية في اجتماع للمدرسين وتمت مناقشتها والتعرف على أبعادها والتحذير من الآثار المترتبة عليها.

4- مرحلة فك رموز الرسالة وتحليلها:

أي ترجمة الرموز إلى معاني والمفاهيم التي تدل عليها، بمعنى فهم المضمون وإدراك المطالب المترتبة عليه وفي أغلب الحالات يتحقق الفهم الأفضل للرسالة من جانب المستقبل إذا استطاع أن يتفهمها في إطار السياق الذي جاءت فيه، وعلى ضوء المعرفة بمرسل الرسالة ومركزه واتجاهاته ومواقفه.

5- مرحلة الإستجابة والتغذية الراجعة:

تعتبر الإستجابة التي تصدر عن المستقبل بعد فكه لرموز الرسالة الموجهة إليه بمثابة مصدر التغذية الراجعة للمرسل، الذي يتولى بدوره فك رموز إستجابة المستقبل، على ضوء

سرعة الرد على الرسالة، ومدى تطابق الإستجابة مع مضمون الرسالة أو حتى موقف المستقبل من الرسالة بتجاهله لها أو رفضه لمتطلباتها.

4- أساليب الإتصال ووسائله:

أساليب الإتصال:

تنقسم أساليب الإتصال إلى ثلاثة أساليب هي¹:

أولاً: أسلوب الإتصال الكتابي (الرسمي):

ويتم عن طريق الكلمة المكتوبة بين المرسل والمرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المؤسسات التربوية الكبيرة، ولكي يحقق الإتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، وهذا الأسلوب له مزايا مختلفة:

1- يمكن الاحتفاظ بالكلمة المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها.

2- يحسي المعلومات المراد نقلها من التحريف.

3- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت ومال وجهد الإدارة.

ورغم مزاياه إلا أن له بعض العيوب من أهمها:

1- أنه لا يسمح في الظروف الاستثنائية التي تحتاج السرعة في إيلاغ المعلومات.

2- يحرم مصدر المعلومات من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة ومعرفة مدى تقبل معانها.

3- أن هذا الأسلوب لا يمنع مطلقاً احتمالات التحريف إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى.

ثانياً: أسلوب الإتصال الشفوي (غير رسمي):

ويتم ذلك عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق

الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الإتصال المكتوب بأنه أكثر

سهولة وأكثر يسراً بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في

الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة

بوضوح وفي الحال، غير أنه يعيب هذا الأسلوب ما يلي:

1- أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الحديث للتحريف أو

سوء الفهم.

2- عدم إجادة المرسل إليه للاستماع ذاته.

ثالثاً: أسلوب الإتصال التصويري:

وهذا الأسلوب يتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل محتوى ومضمون

الإتصال.

وسائط الإتصال:

وهناك عدة وسائط الإتصال في الإدارة التربوية منها:

1- **المجالس التعليمية:** وهي تلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية عن طريق التنسيق بين الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية، ونظراً لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس من كفاءة عالية، فإنه يشترط في أعضائها أن يكونوا من المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة المتنوعة، ويمثل هذه المجالس، مجالس التخطيط على مستوى الوزارة أو المديرية، مجالس المعلمين، مجالس الآباء والمعلمين ... وغيرها.

2- **اللجان التربوية:** واللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة، وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية، وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة.

3- التقارير:

وتقوم بدور كبير في نقل المعلومات والأفكار إلى المستويات الإدارية الأعلى، ويجب أن يراعى عند كتابة التقارير ما يلي:

* أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الشخص أو الهيئة المرسل إليها التقرير.
* أن تتسم بالوضوح والبساطة والتحديد والبعد عن استخدام العبارات الإنشائية الطنانة.

* أن تلتزم بالدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ.
* أن يكون التقرير مسلسلاً ومعروضاً بطريقة منظمة متكاملة تبرز المشكلة بوضوح
4- **الاجتماعات المدرسية:**

وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء، وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج، وأول ما ينبغي مراعاته في إعداد الاجتماعات أن تتناول الموضوعات التي تهم المدرسة بصورة، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس، بحيث تخصص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي، وربما خصص نصف يوم مرة كل شهر لمثل هذا الاجتماع، ويستحسن الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات يسجل فيه أسماء المجتمعين وتاريخ الاجتماع ومكانه وما دار فيه، ويوقع عليه جميع المشتركين في الاجتماع.

5- المقابلات:

يستخدم العاملون في مجال الإدارة التربوية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال، فهم يحقنون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء ومع التلاميذ، كما أنهم

احيوت عزت عطوي-الإدارة التعليمية والإشراف التربوي-الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع،1الأردن، 2001م،ص166-169.

يدققون مع المدرسين وباقي العاملين بالمدرسة المشكلات والخطط المختلفة، وتتميز
المقابلة عن وسائل الإتصال الأخرى بما يلي:
* توفر فرص كبيرة للتغذية الراجعة المباشرة لطرفي المقابلة، لأن كل طرف يستطيع
أن يكون انطباعاته عن موقف الآخر منه من خلال الكلمات المستخدمة والمعاني المستهدفة
وخبرة الصوت والحركات وتعابير الوجه وما إلى ذلك.
* توفر فرصة أوفر للفهم المتبادل، لأن ما لا يمكن فهمه من خلال الكلمات يمكن
إدراكه من خلال الإشارات وتعابير الوجه أو غير ذلك من السلوكيات أثناء المقابلة.
* تعطي المقابلة للشخص الذي يجزيها فرصة للتعبير عن أفكاره بأكثر من صورة
لفظية في الوقت الواحد، كما تعطي للطرف الآخر فرصة للاستيضاح من الطرف الأول عن
المعاني التي يقصدها ومحاورته فيها.
* إن الاستجابات المباشرة للأسئلة المطروحة في المقابلة قد تكون أكثر صدقا في
التعبير عن موقف صاحبها من الردود المنفقا على الكتابات الخطية.
5- أنماط الإتصال وشبكاته:
أولا: أنماط الإتصال:

يصنف الدارسون الإتصال إلى العديد من الأنماط الإتصالية والتي تعبر عن الاتجاه
الإتصالي الرابط بين الأفراد في المؤسسة في إطار البناء التنظيمي الرسمي لها، رغم
تداخلها إلى اتصالات رأسية وأخرى أفقية والتي سوف نتناولها بالشرح:
أ- الإتصالات الرأسية:
قد يكون الإتصال في اتجاه واحد أو في اتجاهين متقابلين، الأول: يعد ناقصا لأنه يأخذ
في الاعتبار الطرف الآخر المتصل به أي المستقبل، بمعنى لا يوجد تبادل للأدوار والمواقع
بين عناصر العملية الإتصالية.
لهذا يكون أثر هذا الإتصال محدودا، أما الثاني: فهو إتصال مزدوج يبدأ من طرف إلى
الطرف الآخر، ثم يعود من الثاني إلى الأول مرة أخرى، يعني أن هناك تبادل للأدوار
والمواقع بين القنوات الثابتة التي تشكل البنية الإتصالية.
ويتضمن الإتصال الرأسي نوعان من الإتصالات، الإتصالات الهابطة من مستوى أو
مستويات أعلى لمستوى أو مستويات أدنى، وكذا الإتصالات الصاعدة من أدنى إلى أعلى:

1- الإتصالات الهابطة:

يتمثل هذا الإتصال في انسياب رسائل من مستوى إداري أعلى لمستوى إداري آخر
أقل، ويستخدمه المديرون للتأثير على مرؤسيهم وتوجيههم، وتتضمن الرسائل الهابطة -
عادة - أهدافا واستراتيجيات وسياسات وتعليمات أو إجراءات للعمل، كما تتضمن تقييم
المستوى الأعلى للمستوى الأدنى، كذلك تجد مديري الإدارة العليا يرسلون توجيهاتهم

1- مصطفى عنوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 147.

لمرؤوسيه في منشورات أو تعليمات، زد على هذا أن الإتصال الهابط يساعد المديرين في ممارستهم لوظائفهم تخطيطاً وتنظيماً وقيادة ورقابة.¹

ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها ولمسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم له، ويمكن أن يتم من خلال المواجهة والتفاعل اللفظي أو التعليمات الخطية أو التشرح والتوقيع والنشرات والتقارير والإعلانات.²

2- الإتصالات الصاعدة:

الإتصالات الصاعدة تتمثل في " عملية نقل المعلومات والأخبار وتقديم الطلبات والمقترحات والشكاوي للرئيس"³، ويستخدم هذا النمط بكثرة من جانب الإدارة وتأتي مكتملة الإتصالات الهابطة، وتكمن أهميته في إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنه يساعد الإداري على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتغادي نشوء المشاكل.

ويمكن تلخيص الأتمتكال التي يأخذها الإتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعد) فيما يلي⁴:

- 1- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- 2- طلب توضيح واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما.
- 3- تقديم تقارير على الأداء وظروف العمل.
- 4- تقديم شكوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفاً مثلاً.

ثانياً: شبكات الإتصال:

تأخذ الإتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من المختصين في مجال الإدارة باسم شبكات الإتصال والذي ظهر بعد أن أصبح الإتصال نظاماً اجتماعياً معقداً.

وتتمثل شبكة الإتصالات مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة.⁵

وعلى ضوء البحوث العديدة التي أجريت حول الإتصالات وأهميتها في صنع القرارات، يمكن تصنيف الإتصالات في الأتمتكال التالية:

أ- شبكة اتصال العجلة:

تتمركز الإتصالات في هذه الشبكة حول شخص واحد يعتبر كقائد لمجموعته وهو الرئيس الذي يتصل من قمة البناء التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء حيث يصدر أوامرهم، ويكون الإتصال ذو ممر واحد.

¹ أحمد عبد مصطفى-إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار المعارف، مصر، 2000، ص350.

² تجووت عزت عطوي-مراجع سبق ذكره، ص163.

³ أحمد حافظ نجم-مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص199.

⁴ مصطفى عطوي-مراجع سبق ذكره، ص147.

⁵ عدني عبد القادر-علاقى-الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية - ط1، نيامة، السعودية، 1981، ص623.

وعندما يتمكن المرؤوسين من الإتصال المباشر بالرئيس، يكون الإتصال المزدوج المباشر، والمرؤوسون في هذه الشبكة لا يتصلون ببعضهم البعض إتصالاً مباشراً لكن إتصالهم يكون فقط من خلال الفرد الموجود في المنتصف وهو الرئيس كما يوضحه الشكل رقم (03).

شبكة إتصال العجلة¹

ب- شبكة إتصال السلسلة:

يكون الأفراد في هذا النوع على خط واحد، حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبيه في المستوى الإداري الأعلى والأدنى، لكن لا يمكنه الإتصال بالآخرين، السائد هنا هو إتصال رأسي صاعد وهابط وانعدام الإتصال الأفقي.

إن هذا النوع من الإتصالات يعبر عن الإتصال المباشر المزدوج بين أفراد التنظيم أين يدخل عدد من الأفراد في إتصال متبادل (أ،ب،د)، حيث أن من بينهم من لا يشارك في هذا الإتصال المتبادل ويتم الإتصال عندهم في إتجاه واحد صاعد أو هابط وهما الفردين (ج،هـ).

ما يلاحظ على هذا النوع أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة (المنتصف) يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الواسطي - كما يوضح الشكل رقم (04):

شبكة إتصال السلسلة²

ج- شبكة الإتصال الدائري:

هذه الشبكة تحدد أن كل فرد بإمكانه الإتصال بفردين آخرين مجاورين له، فرد يميناً ويساراً ولا يستطيع الإتصال بغيرهما، فالشخص (أ) يتصل بالشخصين (ب،ج) إتصالاً مباشراً، غير أن إتصاله بباقي الأفراد يكون بطريقة غير مباشرة ولا يحتاج إلى وساطة أكثر من شخص واحد، كما يوضح الشكل رقم (05):

شبكة الإتصال الدائري³

د- شبكة الإتصال متعدد القنوات (الشبكة المتكاملة):

إن كل فرد في هذه الشبكة يستطيع أن يتصل ببقية أعضاء المجموعة التي ينتمي إليها دون قيود، بحيث تحصل خطوط إتصالية متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين (ب،ج،د،هـ) والرئيس.

الأعلى المباشر (أ) أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين (ب،ج) للمرؤوسين (تربط بين جميع الأفراد) (د،هـ) أو فيما بين جميع المجموعة بصرف النظر عن

1- محمد سلطان، علي الشريف-المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص335.
2- راوية حسن-المبلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص203.
3- محمود صفاف، أصول الإدارة، الدار الكتب، القاهرة، 1982، ص461.

مراكزهم فتكون بذلك شبكة اتصالات تربط بين جميع أفراد المجموعة، كما في الشكل رقم (06):

شبكة الاتصال متعدد القنوات¹

بناء على الشبكات المخصصة للعملية الاتصالية والموضحة لوجود علاقات بين الأفراد داخل التنظيم الإداري والمبرزة لطبيعية ونمط هذه العلاقات يتبين وجود أفراد لهم تأثير واضح على الجماعة، وذلك من خلال بروز دورهم القيادي الذي يشغلونه.

6- معوقات العملية الاتصالية:

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءتها والتي تؤثر على فعاليتها، وهذه المعوقات تؤدي إلى التسويش على عملية الاتصال وعلى عناصرها نفسها، ونظرا لأهمية

الاتصال في العمل الإداري، تتشكل هذه المعوقات أكبر مشكلة في الإدارة، وعليه نجد أن أهم هذه المعوقات كما يلي:

1- **عدم وضوح الرسالة:** يعتبر من أهم معوقات الاتصال عدم وضوح الرسالة وقد يرجع ذلك للاختصار الشديد فيها أو لاستخدام لغة متخصصين يصعب على المستقبل فهمها أو لاستخدام كلمات ذات معان متعددة أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل.

2- **العوائق السيكولوجية:** وترجع إلى:

أ- عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم.

ب- وجود فجوة كبيرة بين الجماعات غير الرسمية وجماعات التنظيم.

ج- ضيق القيادات الإدارية داخل المؤسسة وعدم استعدادهم النفسي لتقبل الرسائل من

المرووسين.

د- خوف المرووسين من الانتقادات واتعدام ثقتهم بأنفسهم.

3- **كثرة المعلومات عن الحد المطلوب:** حيث أن زيادة طول وكمية الرسائل المبعوثة إلى السلطات الإدارية العليا تقلل من الاهتمامات والمسؤولية بها كما أن المعلومات التي بالرسائل قد تربك المستقبل عن فهم محتوياتها وأيضاً نقص المعلومات يؤثر في فاعلية الاتصال.

4- **أسلوب القيادة:** يؤثر نمط القيادة السائدة في التنظيم على كفاءة الاتصالات وكلما كان النمط الديمقراطي هو الشائع كلما أدى ذلك إلى تحسين الاتصالات.

5- **طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرووسين:** تؤثر طبيعة العلاقة بينهما على كفاءة الاتصالات فكما كانت العلاقة طيبة كلما أدى ذلك إلى سرعة الاتصال وفعاليتها².

6- **تجالس جماعات العمل:** تتأثر فعالية الاتصال بعدم التجانس الموجود بين جماعات العمل، ذلك راجع للاختلافات الثقافية والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لهؤلاء العاملين وعلى الإداريين أن يأخذوا في اعتبارهم هذه الاختلافات³.

1- مصطفى حجازي- الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، دار المطبعة للطباعة والنشر، لبنان، 1982، ص139.

2- أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص261-262.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي- السلوك الإنساني في المنظمات، اندار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص247.

7- المركزية التنظيمية: تتأثر عملية الإتصال بالتصميم التنظيمي، فعندما يتسم التنظيم بالمركزية الزائدة، حيث يتعين أن تجتاز الرسالة الصادرة عن الموظف الصغير مستويات تنظيمية عديدة قبل أن تصل الرئيس الأعلى، ثم تهبط بالاستجابة من أعلى لأسفل عبر هذه المستويات، إن تعدد هذه المستويات لا يطيل فقط من وقت الإتصال، لكنه يعرض الرسالة للتشويه، فكل مستوى قد يضيف إليها أو يحذف منها أو يمزجها بتفسيراته الخاصة، أما في التنظيمات التي تتسم باللامركزية، تشيع روح المشاركة التي تؤدي إلى تحسين الإتصالات بين الأفراد¹.

خلاصة:

لقد تعرضنا في هذا الفصل لتعريف وأهمية الإتصال الإداري في المؤسسات الترابوية، فأوضحنا أن الإتصال هو سبيل نقل المعلومات بين الناس، وعلى الأخص بين العاملين ورؤسائهم والعكس، وبين العاملين بعضهم ببعض، وشرحنا خطوات العملية الإتصالية وأساليبها ووسائطها، وتعرضنا أيضا لأنماط الإتصال سواء كان رأسيا متضمنا الإتصال الهابط من أعلى المستويات التنظيمية لأدناها، أو الإتصال الصاعد من أدنى المستويات لأعلاها، وأوردنا الإتصال الأفقي وأهميته في الفهم المشترك والتنسيق بين العاملين، وأخيرا تحدثنا عن معوقات الإتصال فعددناها وأجزناها في مجموعة من النقاط.

1- احمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره ص 374.

الفصل الثاني

عملية اتخاذ القرار

تمهيد

- 1- تعريف عملية اتخاذ القرار.
- 2- مراحل صنع القرار الإداري.
- 3- أنواع القرارات وأشكالها.
- 4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- 5- أهمية المشاركة في صنع القرار.
- 6- الأساليب المستخدمة في صنع القرار.
- 7- مقومات القرار الإداري.
- 8- العلاقة بين المشكلة واتخاذ القرار.
- 9- المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.

خلاصة

1- تعريف عملية اتخاذ القرار:

هناك مفاهيم متعددة لصنع القرار وقد تنوعت باختلاف التخصص المهني لصاحب المفهوم ومن هذه المفاهيم صنع القرار في القانون الإداري يعني " العمل القانوني الصادر من جانب واحد ويتسم بطابع السلطة الهامة ويحدث آثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل وإلغاء ومنع قانوني قائم".

أما في علم النفس تنظيم وعمل فيقصد به كل الأفعال التي يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل إختيار نهائي، إذ أنه الإختيار المدرك بين البدائل التامة في موقف معين، ويعتبر هذا المفهوم أكثر شمولاً ودلالة من مفهوم القرار في القانون الإداري، ويرى "William care" أن القرار يشير بصفة عامة إلى الأخذ في الإعتبار النتائج المترتبة الفعل ما قبل القيام به

أحد المعاني المرتبطة به هو الإختيار ليس من مسارات فعل بديلة ولكن من أهداف بديلة كل منها له فوائد مجازاة من شخص ما.

ويرى "Henry albers" أن صنع القرار بمفهومه الضيق هو عمل اختيارات بين مسارات للفعل بديلة وصورة أكثر اتساعا وتنمولا وأن اتخاذ القرار يتضمن أيضا كل الأفعال التي يجب أن تتم قبل التمكن من الإختيار النهائي¹. يعرف عملية اتخاذ القرارات كل من عبد الكريم وليلى نكلا " أن المقصود بترشيده عملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي يتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار².

وأيضا تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف ومن هذا التعريف يمكن إستنتاج النقاط التالية:

- 1- أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة وتشكل أسلوبا منطقيًا في الوصول إلى حل أمثل.
- 2- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على مدى قواعد أو مقاييس محددة.
- 3- أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد على هذا أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار . وما نود إبرازه هنا هو أن هناك العديد من المداخل لاتخاذ القرارات، كما وأن هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها والتي تعتبر ملائمة . ويجب أن نذكر دائما أن أكثر المداخل التحليلية قبولًا من الناحية العلمية قد لا يكون دائما الأفضل لغرض اتخاذ القرارات، وتعتمد فكرة "الأفضل" على عدد من العوامل مثل: طبيعة المشكلة، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، ومدى توافر الفن التكنولوجي الذي يمكن إستخدامه لحل المشكلة، ومهارة ومدى معرفة متخذي القرارات وإعتبارات التكلفة والمنفعة ودرجة التأكد.

1-علاء حافظ بدوي-إدارة المؤسسات الإجتماعية (الأسس والعمليات)،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،1999،ص 127-128.

2-سامية محنت فهمي-الإدارة في المؤسسات الإجتماعية،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،مصر،1996،ص79.

وإذا كان لنا أن نقوم بتصنيف القرارات التي تتخذها الإدارة لوجدنا أن القليل منها تعتمد على طريقة علمية لاتخاذ القرارات، مع ذلك يوجب الإنفعال أهمية الحكم الشخصي وبديهية متخذي القرارات، وبدلاً من أن ننظر إلى مدخل معين باعتباره أفضل من غيره فإن كل مدخل يجب تقييمه على ضوء ملائمته للمشكلة المعينة.

يعني لفظ "عملية" أن هناك سلسلة أو خطوات متتابعة أو عناصر والتي يمكن أن تؤدي إلى نتيجة معينة أو تحقيق هدف معين وتعتبر "عملية اتخاذ القرارات" بمثابة سلسلة من الخطوات التي يجب إتباعها بما يسهل اتخاذ قرار معين، وعلى الرغم من وجود مداخل مختلفة لاتخاذ القرارات فإن النمط العام يشمل على ثلاثة خطوات رئيسية هي:

1- التعرف على المشكلة.

2- تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة.

3- تقييم البدائل المتاحة لتحديد البديل الأفضل.

2- مراحل صنع القرار الإداري:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم، كذلك يتفق كل الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها. فمثلاً يحدد جريفت "Griffith" هذه المراحل في :

1- تحديد وحصر المشكلة.

2- تحليل وتقديم المشكلة.

3- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.

4- جمع المعلومات.

5- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختياره مقدماً.

6- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

وقد تكون عملية صنع القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير، وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبير فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.

- الإختيار بين هذه البدائل.

إن هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وإمكان الإختيار بين البدائل علما بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال المؤسسة التربوية تشمل القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.¹

ويرى " كمال اغا" أنه يمكن وضع نموذج لعملية صنع القرار ، حيث يتضمن أربع مراحل رئيسية وتحتوي كل مرحلة على أكثر من خطوة وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تشخيص الحالة القائمة وخطواتها:

- 1- إدراك وجود الحالة.
- 2- جمع ما يمكن إتاحة من معلومات عن الحالة وتحليلها.
- 3- تمييز المشكلة الحقيقية.

المرحلة الثانية: تحديد البدائل الممكنة : وفيها يتم:

- 1- استخراج البدائل المحتملة وتحليلها.
- 2- فرز البدائل واستيفاء الأكثر قابلية للتطبيق منها.
- 3- تقويم البدائل المستفاد باستعراض حالتها وفعاليتها.

المرحلة الثالثة: اتخاذ القرار والاختيار بين البدائل المتكافئة : وذلك :

1- بالمقارنة بين البدائل المستقلة.

2- اختيار البديل الأقل بينها حسب تقدير متخذ القرار.

المرحلة الرابعة: التنفيذ:

1- بمعنى تطبيق المختار موضع التطبيق.¹

3- أنواع القرارات وأشكالها:

ليس هناك أساس واحد تصنف القرارات على ضوئه، إذ تختلف القرارات عن بعضها تبعاً لارتفاع درجة المشاركة في صنعها أو انخفاض هذه المشاركة، كما تختلف القرارات تبعاً لدرجة التأكد من صحتها والاقتناع بجدواها وتختلف أيضاً في الوظائف التي تخدمها وغير ذلك مما سنوضحه في التصنيفات التالية:

أولاً: القرارات تبعاً لدرجة المشاركة في صنعها:

حيث تلجأ الإدارة الأوتوقراطية إلى اتخاذ المدير قراراته منفرداً ويصوغها ويعلمها بنفسه وما على التابعين سوى الالتزام الحرفي بمضمون القرارات عند التنفيذ.

أما الإدارات الديمقراطية فتتميل حسب درجة ديمقراطيتها إلى درجات متباينة من المشاركة في صنع القرارات فتستأثر الإدارة العليا في بعض الإدارات بالقرارات الإستراتيجية وتشارك مستويات الإدارة الأخرى في القرارات المتعلقة بالتفاصيل.

وتقوض بعض الإدارات إلى المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام مهمة دراسة المشكلة واقتراح البدائل ليقوم المدير والعاملون بالتنفيذ واختيار البديل الأفضل واتخاذ القرار.

وتلجأ بعض الإدارات الديمقراطية أيضاً إلى أسلوب اللجان المتخصصة أو إلى الهيئات الإستشارية أو إلى عمل لقاءات وعقد مؤتمرات يستعان بالمشاركين فيها على اتخاذ القرارات.

ثانياً: القرارات تبعاً لدرجة أهمية القرار:

حيث تصنف القرارات إلى:

أ- قرارات إستراتيجية: يختص بها في الجامعة على سبيل المثال: مجلس الأمناء في الجامعة وهذه تتعلق بالاتصال الإداري العام للجامعة وتمويلها، ونوع التعليم فيها، وخططها في التوسع في التخصصات، والعلاقات التي تربطها بالمؤسسات المناظرة لها في الداخل والخارج، أي القرارات التي تتصف بالعمومية والثبات النسبي.

ب- مجموعة القرارات التكتيكية: التي يتخذها مجلس عمداء الكليات بخصوص تقرير الترتيبات المناسبة لتحقيق أهداف كل كلية، والاتصال الإداري المساعد على ذلك وتقرير مهام كل قسم ووظائفه واحتياجاته من القاعات والتجهيزات وما إلى ذلك.

1- إمام حافظ بنوي مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

ج- مجموعة القرارات التنفيذية: ويتولاها رؤساء الهيئة التدريسية والإداريون الآخرون
ثالثاً: القرارات تبعاً لدرجة التأكد من نتائج القرار:

أ- قرارات في حالة التأكد " **Decisions under ertainty** ": ويأتي هذا القرار
عندما تقضي عمليات تقييم البدائل إلى تفضيل قطعي لأحدها على غيره دون مخاوف من
تأثيرات خارجية تعيق استثمار البديل من ذلك على سبيل المثال قرار إدارة المدرسة بجعل
قاعة الإمتحان النهائي الواحدة تضم طلبة من صفين مختلفين في التخصص ويتم ترتيبهم
في قاعات على التناوب بحيث يكون من يجلس على جانبي الممتحن من تخصصات
تخالف تخصصه وذلك منعاً للغش في الإمتحان.

ب- قرارات في حالة المخاطرة " **Decision under risk** ": حيث يعي متخذ القرار
أن هناك احتمالات يمكن أن تعطل استفادته القصوى من قراره، ولكنه يتخذ قراره لأنه يجد
أن احتمالات المكسب أكثر من احتمالات الخسارة.¹

ج- القرار في حالة عدم التأكد " **Decision under uncertainty** ": أي عندما
تكون هناك حاجة لعدم التريث لفترة طويلة في اتخاذ القرار، فنتخذه بالرغم من عدم
معرفتها بالظروف التي يمكن أن تؤثر على نتائج تنفيذه، مثال ذلك عندما تتخذ الإدارة
المدرسية قراراً بإخلاء الطلاب من المبنى المدرسي إثر تعرضه لزلزال مع عدم تأكدنا
من أن الطلاب لن يتعرضوا لأذى من الحجارة التي يمكن أن تتساقط من أبنية مجاورة
تكون أقل مقاومة لخطر الزلزال من المدرسة ذاتها.

اسامي سلطي عريفيج مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

وهناك تصنيفات أخرى بعضها يعتمد على شمولية القرار لكل أفراد المؤسسة (قرارات تنظيمية) أو اختصاص القرار ببعض الفئات أو الأفراد أو قرارات قطاعية وقرارات قابلة للمراجعة والنظر، وكذلك قرارات تتصل بالأفراد أو قرارات تتصل بالتجهيزات أو بالتمويل أو الإنتاج أو التسويق، وكذلك قرارات وقتية وقرارات متكررة وهكذا...¹

4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1- أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أي الهيئة والمجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية والإستراتيجية.

2- الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر الثقافة السائدة في المجتمع وعلى الأخص نسق قيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ إنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.²

3- العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:
الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى فعاليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.
الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث يعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اتخاذ القرار من بين البدائل التي أسلمه، ومن ثم كان اتخاذ له.
الجانب الثالث: دور الاتصال الإداري ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:
- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل الاتصال الإداري.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

اسامي ملطي عريف نفس المرجع، ص93.

تعد الهادي الجوهري مرجع السابق، ص93-94.

وهناك أيضا بعض العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة في نوع القرار، وهي التي يتخذ منها الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذها والنواحي السيكولوجية لمتخذها، وتوقيتها، والطريقة التي يتم بها توصيلها، وإشراك المعنيين به أو من يتصلهم.

ومن العوامل التي يجب على الإداري تغييرها عند صنع القرار:

القيود القانونية، العرف، الحقائق، التاريخ، الحالة المعنوية، الرؤساء، جماعات الضغط، الموظفون، طبيعة الخطأ، المرؤوسون، الميزاتية، توقعات المستقبل.

5- أهمية المشاركة في صنع القرار: ¹

وجدت المنظمات في الإدارة الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الإتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.

- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توفرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

- ما لمسّه الخبراء ووضح من أهميته الشورى " الأسلوب الديمقراطي" في القيادة

الإدارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم، وما يحققه من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

- أن توسيع نطاق المشاركين قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة

بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر سلاسة لمتطلبات الموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر وتزيد من كفاءته ونضجه.

¹ عبد الهادي الجوهري مرجع سبق ذكره، ص 93 - 94.

هذا وقد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الإشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب التدرج الآتي:

- عدم إشراك المرؤوسين إطلاقاً.
 - السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
 - استشارة المرؤوسين أحياناً في أمور مهمة نسبياً.
 - استشارة المرؤوسين في قرارات هامة 100%.
 - إشراك المرؤوسين إشراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.
- ويقول " لاندبرج" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن الآخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل وبالمثل الإختيار النهائي، حيث يمكن إرجاع " عناصر القرار" بواسطة قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات "في المنظمات" تعني ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد، ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة إحتبارات منها:

الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ القرارات قصيراً أو محدوداً ، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة والملمحة في مثل هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذلك على وجه السرعة.

العامل الإقتصادي:

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم وعلى ذلك المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

-المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

سرية القرارات:

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

6- الأساليب المستخدمة في صنع القرار:

هناك طريقتان تعتبران من الطرق الحديثة في صنع القرار هما طريقة دلفي، وطريقة

بيرت:

أ- طريقة دلفي:

وهي طريقة تقليدية للحصول على رأي مجموعة من الخبراء والتوفيق بينهما، وهي طريقة اللجان والمناقشة الحرة المقترحة وطريقة دلفي تصل إلى الرأي المشترك. ويقوم مجموعة من الخبراء عن طريق استقصاء يجري وفق أصول معينة وبهذا يقلل من نشاط اللجان وأعمالها ويقلل من أثر العوامل الشخصية والنفسية في مناقشات اللجان وتجنب أيضاً الخبراء النزوع إلى الأخذ برأي الأغلبية أو السير في ركاب آراء الأشخاص الأكثر نفوذاً في اللجنة وتتم طريقة دلفي عن طريق إرسال استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء حول موضوع معين وعلى ضوء الإجابات توضع أسئلة جديدة وهكذا تتكرر العملية على هذا النحو أربع مرات في غالبية الحالات وبصفة عامة تصلح طريقة دلفي لصنع القرار في شتى الميادين.

ب- طريقة بيرت:

وتعرف أحياناً باسم طريقة "الدرب الحرج" وهي طريقة تساعد على صنع القرارات الرشيدة في الإدارة وتستهدف تحديد وتقييم ما يتبقى أن يعمل من أجل تحقيق أهداف

1- إغناء حافظ بدوي-إدارة المؤسسات الاجتماعية(الأسس والعمليات)،ص136-137.

محددة في زمن معين وتعتمد في استخدامها على عدة مفاهيم وإصلاحات أهمها:

- 1- المرحلة: وهي بداية كل مهمة أو نهايتها.
- 2- العملية: وهو يربط بين مرحلتين في هذه الشبكة.
- 3- المرحلة السابقة: وهي التي تسبق مرحلة أخرى دون توسط مرحلة وثيقة.
- 4- المرحلة اللاحقة: وهي تأتي مباشرة بعد مرحلة أخرى.
- 5- الشبكة: وهي العلاقات التي تربط بين المراحل والعمليات.
- 6- زمن العملية: وهي تقدير الزمن التي تحتاج إليه كل مرحلة من المراحل السابقة. وهي صفة ليست لصيقة بشخصية القائد الإداري، ولكنها مرتبطة بمسؤوليات وظيفية ولذلك يقال دائما أن القيادة الإدارية الناجحة دائما ترتبط بخدمة الجماهير والقائد الحقيقي هو الشخص الذي ينظر إلى مركزه الوظيفي باعتباره موقعا يستلهم منه قوة يضيفها إلى القوة المستمدة من الجماهير ليصل إلى أفضل القرارات.
- 7- مقومات القرار الإداري:
يعتمد القرار الإداري على أربع مقومات وهي:
 - 1- اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقاندها وعلى الهدف المراد تحقيقه نتيجة لهذا التصرف.
 - 2- أن يكون الاختيار مدروسا أي قائما على دراسة لبديلة أو عدة بدائل ولوسائل وأساليب التنفيذ لكل منها.
 - 3- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
 - 4- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار.

ويمكن تفسير كل من هذه الوثائق في الآتي:

أولا: القرار الإداري أساسه إدارة الجماعة:

يقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقاندها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد اتفقت عليه إدارة الجماعة وقاندها فحسب، ولكن يكون متمشيا مع أهداف وارادة المجتمع المستتلة في أحكام القانون كما سبق الإيضاح عند دراسة طبيعة عملية إصدار القرارات الإدارية فإذا لم يتواجد هذا الأساس انتفى من القرار الإداري أول مقوماته.

ثانيا: يختار القرار الإداري من بديلين أو أكثر:

فالإختيار العقوي الميني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر إختيار، فلا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لإختيار

الأصلح منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل له فلا بد من تحسية التواتج والمنظمات.¹

ثالثاً: القرار المراد اتخاذه يكون هادفاً:

إن البحث عن القرار المنشوء من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفاً أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة والسياسة في حدود القانون.

رابعاً: تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار:

إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لوسائل وإجراءات التنفيذ، فالقرار الذي يفعل الإشارة إلى الخطة التي سوف تتبع عند تنفيذه وإلى أسلوب وطريقة هذا التنفيذ لا يعتبر قرار بل أقرب إلى الوعود أو الأحلام.

8- العلاقة بين المشكلة واتخاذ القرار:²

إن توضيح العلاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلة تنتج من كيفية التوفيق بينهما وأن الخلاف بين المفهومين يمثل مشكلة لفظية على الرغم من أن هذين المصطلحين يستخدمان كثيراً بواسطة كتاب ورجال الفكر الإداري وقد حسم "لانج" وآخرون هذا الخلط عند عرضهم لنماذج حل المشكلة فيما يلي:

بعض الكتاب يتخيل حل المشكلات على أنه عملية واسعة تتضمن اتخاذ القرارات. وآخرون يتصورون العكس أي أن حل المشكلات عنصراً في عملية اتخاذ القرارات وتعتبر الأخيرة أوسع من حل المشكلات.

وترى المجموعة الثالثة اتخاذ القرارات وحل المشكلات باعتبارها مترادفين ويستخدم كلا المصطلحين لوصف العملية لجمع وتحويل المعلومات وعملية الاختيار. ومن الملاحظ أن الرأي الأول هو أقرب إلى الصواب بمعنى أن اتخاذ القرارات جزء من عملية حل المشكلات، وبمعنى آخر أن حل المشكلات هو المعنى الأوسع.

¹عسافية محنت فهمي مرجع سبق ذكره، ص 82-83.
²هناك حافظ بوي-لر جمع السابق، ص 211.

فاتخاذ القرار يركز على المشكلة الأساسية الخاصة باختيار بين البدائل المختلفة أما حل المشكلة فهي عملية أوسع تتضمن التعرف على المشكلة الموجودة وتفسير وتشخيص المشكلة وتنفيذ الحل الذي يعتبر أفضل الحلول الممكنة والمتاحة.

9- المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات:

أ- اصطدام العمليات بالروتين الزائد: اتفق علماء الإدارة على أن الروتين من أبرز العقبات التي تؤثر في عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه ومتابعته فالإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين بأشكاله يعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل هذه القرارات وتعطل خطوات تنفيذها وحتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرا على ورق ويأخذ طريقه إلى الإدر اج.

ب- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من البدائل المختلفة والحلول المعروضة:

ينبغي التعمق في دراسة البدائل وتقييمها حتى يسهل اختيار البديل الأمثل الذي يتفق وطبيعة المشكلة ومع ظروف المنظمة الخارجية والداخلية ومع ظروف وإمكانيات التنفيذ.

ج- عدم إختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصالح لمعالجتها:

قد تتم دراسة المشكلة والحلول المختلفة لها في ظروف غير مناسبة وقد يصدر للقرار وبعد التنفيذ بعد أن تزول الظروف أو الأسباب التي دعت إلى إصداره لذلك ينبغي مراعاة النقطة والحذر في إختيار الوقت المناسب لدراسة وحل وتنفيذ القرار .

د- عدم وجود نظام سليم للاتصال: عدم وضوح الإتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه بل يترتب عليه نتائج غير سليمة.

هـ تدخل العوامل الشخصية في مراحل عمليات صنع القرار: تتدخل هذه العوامل مما يترتب عليه الحيلولة بين القرار وبين هدفه الأساسي وهو خدمة الصالح العام.

و- تدخل مظاهر السلوك الملوية والسلوك الإنحرافي: وهي أخطر العوائق التي تعرقل سير عمليات صنع القرار الإداري بل تعطله.

بالإضافة إلى ذلك ترجع صعوبة إصدار القرارات أحيانا لتتميزها بصفات رئيسية هي التعدد والتغير المستمر والتداخل وعوامل العاطفة والشعور والانفعال ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والاتصال الادارية والتعقد داخل المنظمة أيضا ندرة حصول المرين على المعرفة الكاملة والدقيقة للنتائج التي تتبع البدائل هذا من جانب ومن الجانب الآخر وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد.

١ سلمية محد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

وهكذا تبدو مشاكل صنع القرارات متعددة إلى حد كبير، ومختلفة تماماً في آثارها، وستباينة في نماذجها، وأسبابها، مما يجعل تعدادها وتحديد أسرارها لا يمكن تحقيقه ومن ثم فإنه من الأفضل أن نتصدى لدراسة مشاكل كل فرد على حدة أي دراسة لحالة مفردة أو واقعة عملية معينة بذاتها، فذلك أفضل من الدراسات العامة التي تؤدي بدورها إلى نتائج أو أسباب عامة وليست محددة

خلاصة :

وعلى هذا يقترح علماء النفس أن تشارك الإدارة جميع الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية بما يوضح جدبتهم أثناء العمل وشعورهم بالمسؤولية حتى يكونوا مستعدين لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام، إذن لتحقيق فعالية المؤسسة لا بد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري (الرناسي) والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم ولهذا أوجب على المؤسسة الرشيذة تهينة وسائل الإتصال حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات والأراء والاقتراحات من جهة وتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم من جهة ثانية.

* تمهيد :

المؤسسة هي كيان يقوم به مبدأ تنظيم نشاط معظم أعضاء مجتمع أو جماعة حسب نموذج تنظيمي محدد مرتبط بشكل وثيق بمشاكل أساسية أو بحاجات مجتمع أو بأحد أهدافها ، فالمؤسسة التربوية هي شكل من أشكال المؤسسة بصفة عامة لها قوانينها و وظائفها تسعى من خلالها للوصول إلى تحقيق أهدافها ، و إعداد القوى البشرية القادرة على العمل و الإنتاج و تقديم الأحن للرفي بالتعليم في الجزائر ، و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض الحثيات المتعلقة بنشأة المؤسسة التعليمية و مراحل تطورها عبر ثلاث مراحل أساسية ، قبل الاستعمار الفرنسي و في عهد الاستعمار الفرنسي و أخيرا في عهد الاستقلال . كما سنتطرق أيضا إلى وظائف هذه المؤسسات و خصائصها و العلاقات الانسانية المتواجدة بها .

3-1- نشأة المؤسسة التعليمية : « في بدايات الحياة البشرية كانت الأمور بسيطة وغير معقدة محدودة التراث وقليلة المشاكل ، وكان الأطفال يتعلمون متطلبات الحياة من الكبار عن طريق التقليد والمحاكاة والإحتكاك المباشر ، فالتعليم لم يكن مقصود وعندما تطورت حياة الإنسان في جميع نواحيها أصبحت أكبر تعقيدا عندما شرعت الأسرة إلى إيجاد وسائل مساعدة لها أو بديلة عنها تتولى تعليم أبنائها شؤون حياتهم ، عندها بدأت تظهر مستويات بسيطة لما يسمى بالتربية المقصودة بالمنظمة .

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

3-2- مراحل تطور المؤسسات التربوية في الجزائر : « للتعرف على مقومات تربية شعب من الشعوب لابد من التعرف على تطور مؤسساته التربوية التي هي مفتاح فهم حضارته ومقاوماته الشخصية وإن تطوير المؤسسات التربوية في الجزائر يمكن تقسيمه إلى مراحل متباينة ويمكن حصرها فتنايلي:

3-2-1- المؤسسات التربوية ما قبل الاستعمار الفرنسي : لم تكن للجزائر وزارات مختصة بالتعليم خلال هذه المرحلة كان مسؤولية جماعية يتعاون الكل لإنشاء المساجد والكتاتيب ومن أهم المؤسسات التربوية في هذه المرحلة :²

1- رمزي أحمد عبد الحي . الإعلام التربوي مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع . الأردن . ط1 . ص 2011 . ص 64 .
2 كمال عبد الله . عبد الله عيلبه . محفل إلى علم التربية . الديوان الملكي للمطبوعات . الجزائر . ط1 . ص 2006 . ص 284 .

أ/ المساجد : « تكون كبيرة نسبيا لذلك غالبا ما تكون في المدن وفي الأماكن والتجمعات السكنية الكبيرة والمتوسطة حيث يتقن النباؤون في بنائها وزخرفتها ويطلق عليها إسم "الجوامع" في الجزائر العاصمة» .

ب/ الكتاتيب : يطلق عليها إسم "المسيد" وهي غالبا ما تحتوي على حجرة أو حجرتين ، وهدفها الأساسي تحفيظ القرآن الكريم ولصغر حجمها فهي تنتشر في القرى والمناطق النائية .

ج/ الزوايا : انتشرت خاصة في العهد العثماني نتيجة لتخلف واستبداد الحكام ، وظهور ظاهرة التصوف ، فإذا أشتهر أحد الناس بالورع والتقوى وشيء من العلم أسس له مكان لإستقبال الزوار والطلاب ، فيدخل عليه المحسنون بعباءاتهم وهكذا اشتهر مركز الزاوية بإسم صاحبها حتى بعد موته ، ومن مهامها :

قراءة وتحفيظ القرآن ، الندوات العلمية ، والصلاة وتقوم مقام مؤسسات الدراسة الثانوية ، حيث ينتقل إليها طلاب العلم والتعليم .

د/ الرباطات : وتشبه الزوايا في وظائفها الاجتماعية والثقافية الا أنها تكون قريبة من مواقع الأعداد ويقوم المرابطون بها بدورهم الجهادي إلى جانب المهام الأخرى من تعلم وتعليم .

هـ/ المدارس : لم تبدأ المدارس كما نعرفها اليوم والمختصة بالتعليم في مراحل مختلفة ، كما أنه هناك اختلاف بين المؤرخين في تحديد عدد المدارس بدقة ، وذلك نتيجة لعدم استقلالها كمؤسسات مستقلة تحت اسم "مدرسة" فكانت إما كتاب أو تابعة لمسجد أو زاوية ، ولم تكن خلال هذه الحقبة من الزمن جامعة في الجزائر ، كما هو الحال بالنسبة للأزهر بمصر والزيتونة بتونس ، فلقد كان الجامع الكبير للعاصمة نواة للجامعة الجزائرية ، بمركزه وكثرة حلقاته الدراسية ولم يكن التعليم في هذه الحقبة من الزمن ينتهي بشهادات ، وإنما كان يختم بإجازة شفوية من عند الأستاذ وتعبير صريح عن رضاه .¹

1- كمال عبد النور ، عبد الله فيليه ، مرجع سبق ذكره ، ص 285 .

3-2-2- المؤسسة التربوية في عهد الاستعمار الفرنسي : « لقد كان التعليم بمؤسساته المختلفة مزدهر نسبيا قبل دخول الاستعمار الفرنسي نتيجة لضخامة الأوقاف المتخصصة له ، وذلك باعتراف الفرنسيين أنفسهم ومن أولى الخطوات التي قام بها الإستعمار الفرنسي الإستيلاء على أملاك الأوقاف التي تمول الخدمات الثقافية والدينية والاجتماعية للمسلمين حيث أصدر الحاكم الفرنسي كلوزال قرار يوم 07-12-1830 بهذا الشأن مما أثر سلبا على نشاط التعليم الذي كان يعتمد على الأوقاف في مصاريفه كما استشهد الكثير من علماء الدين وتشتت شملهم وهاجر غالبيتهم ممن بقوا على قيد الحياة إلى المشرق العربي كما حول الإستعمار الفرنسي عدد من المساجد الكبيرة إلى كنائس للمسيحيين والمدرسة والزاوية التابع للجامع الكبير حولت إلى حمام فرنسي وهكذا عملت فرنسا على القضاء على التعليم في الجزائر معتمدة التججيل والتفجير بهدف الفرنسية والتتصير ولقد كانت أول مدرسة فرنسية لتعليم أبناء الأهالي والجزائريين في سنة 1830 في مدينة الجزائر ثم تلتها بعد ذلك مدارس في أهم المدن التي تخضع للسلطة الفرنسية حتى بلغ عدد تلاميذ هذه المدارس بعد 20 سنة من الاحتلال 646 تلميذ جزائري فقط ،

-فضلا عن ذلك كان النظام التعليمي الفرنسي المعمول به قبل الإستقلال بلغ إلى حد كبير منع التلميذ الجزائري التلغظ في القسم أوحثى في فناء المدرسة بعنارة غير فرنسية وإجباره على حفظ التاريخ الفرنسي وهو غريب عنه و عن أجداده و تتلخص المراحل التعليمية :

1/ مرحلة التعليم الابتدائي : تمتد على مدى 8 سنوات سنتين منها فرصة للإعادة ويرشح التلاميذ الذين تجاوز سنهم 14 سنة إلى شهادة التعليم الابتدائي

2 مرحلة التعليم التكميلي:ويدوم 4 سنوات في نهايتها تجاز الدراسة بشهادة الأهلية والتي تمكن حاملها الإلتحاق بشعب دراسية كمسابقة الدخول لمدارس إعداد المعلمين .

3-مرحلة التعليم الثانوي : ويدوم ثلاث سنوات وغالبا لا يصل إليه إلا القليل من الجزائريين .¹

1- كمال عبد الله ، عبد فيليه ، مرجع سبق ذكره ، ص 285 - 286 .

3-2-3- المؤسسات التعليمية في عهد الإستقلال : « كان التعليم الإبتدائي سنة 1962 في حالة يرثى لها على غرار الميادين الأخرى والحدير بالذكر أن نسبة الإنتساب إليه كانت تقارب 20 بالمائة من مجموع التلاميذ الذين بلغوا سن الدراسة فكانت مهمة المدرسة تتلخص في تكوين ما يحتاج إليه الإستعمار من مساعدين وكان أول دخول مدرسي في أكتوبر 1962 . اتخذت وزارة التربية قرار يقضي بإدخال اللغة العربية في جميع الدارس الإبتدائية بنسبة 7 ساعات في الأسبوع وقد تم توظيف 3452 معلمة للعربية و 16450 معلمة للغة الأجنبية و أكثر من 10000 معلم الفرنسية عادروا الجزائر بشكل جماعي . ويسكن تلتخص النظام التربوي في الجزائر إلى فترتين :

الفترة الأولى: 1962- 1976 : وهي فترة انتقالية كان يسودها عدة نقائص فاقنصرت على إدخال تحويلات تمهيدا لتأسيس نظام تربوي يساير متطلبات التنمية ومن أولويات هذه الفترة :

- تعميم التعليم بإقامة منشآت تعليمية وتوسيعها للمناطق النائية .
- تكييف مضامين التعليم الموروثة عن النظام التعليمي الفرنسي .
- التعريب التدريجي للتعليم .

وقد أدت هذه التدابير إلى ارتفاع نسبة المتمدرسين الذين بلغوا سن الدراسة إذ قفزت من 20 بالمائة إلى الدخول المدرسي الأول إلى 70 بالمائة في نهاية هذه المرحلة .

الفترة الثانية 1976- 2002 : بدأت يصدر أمر 76 - 35 المؤرخ في 16 أفريل 1976 بتنظيم التربية والتكوين بالجزائر وأدخلت إصلاحات على النظام لتتماشى والتحولت الإقتصادية والإجتماعية كما كرس الطابع الإلزامي ومجانبة التعليم وتأمينه لمدة 09 سنوات وقد شرع تعميم وتطبيق أحكام هذا الأمر ابتداء من السنة الدراسية 1980 - 1981 (المدرسة الأساسية) وقد فرقت المنعومة التربوية الجزائرية خلال الموسم الدراسي 2003 2004 تعديلات تتمثل في :

- تنصيب السنة الأولى من التعليم الإبتدائي 2003- 2004 وقد تم تغيير محتويات بعض الكتب لنفس لنفس السنة 2004 - 2005 «¹.

1- كمال عبد الله . عهد هبلوه . مرجع سبق ذكره . ص 286 .

- « تنصيب السنة الأولى من التعليم المتوسط في إطار الإصلاح التدريجي والتربوي (نظام الأربع سنوات) ابتداء من الموسم الدراسي 2003-2004 وظهور اللغة الأمازيغية باعتبارها لغة وطنية .

- أما التعليم الثانوي فعرف تعديلات في هيكلته في سنة 2005-2006 »¹.

3-3- وظائف المؤسسات التربوية التعليمية :

1- إعداد القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج : « من المعلوم أن العنصر البشري هو أداة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لذلك فإن هذه التنمية بأنواعها المختلفة تتطلب قوى بشرية تتوفر لديها المعارف والمهارات بحيث تجعلها قادرة على العمل والإنتاج في المجالات المختلفة ولذلك تظهر أهمية المؤسسة التعليمية في القيام بهذه الوظيفة من خلال ما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد مادية وبشرية وبرامج دراسية في مختلف التخصصات .

2- حفظ التراث الثقافي للمجتمع واستمراره : يعتمد الإستمرار الثقافي على نقله من جيل إلى جيل آخر وتعتبر المؤسسة التعليمية من المنظمات الرئيسة التي يقع على كاهلها تسجيل تراث الأجيال السابقة .

3- المؤسسات التعليمية وسيلة للتجديد و التغيير و الإصلاح الإجتماعي : نلاحظ أن الجماعات والأفراد داما يبحثون من الإفادة من المدرسة بوصفها عاملا فعلا في تنفيذ التغييرات المرغوبة في البناء الإجتماعي أو فاعلية المجتمع ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة التعليمية هي البؤرة الأولى في نظر المصلح الإجتماعي سواء كان اهتمامه متجها إلى تخفيض عدد الجرائم على سبيل المثال أو تحسين المركز الإجتماعي للأشخاص .

4- المؤسسات التعليمية وسيلة لإعداد المواطن الصالح : ويأتي عن طريق إحساس المواطن بالانتماء إلى المجتمع ويبدوا ذلك في إتجاهات الفرد وسلوكه تجاه افراد المجتمع الذي يعيش فيه والمواطنة الصالحة لمكن أن تتحقق من خلال إشباع ثقافة المجتمع لحاجات الفرد وتحقيق رغباته»².

1- كمال عبد الله ، عدد قليله ، مرجع سبق ذكره ، ص 286 .
2- محمد سيد فهمي ، المدرسة المعاصرة و المجتمع ، دار الرفاء لنديا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، ص 2012 .
ص 19-24.

5- التنشئة الإجتماعية : « وهي العملية التي عن طريقها يتعلم الطفل القيم والمعايير واللغة والاتجاهات الخاصة بالأسرة التي ولد فيها والجماعات المتنوعة التي ينظم إلى عضويتها بالمجتمع وهي تعتبر عملية تعلم مستمر طوال مراحل عمر الفرد وعملية التنشئة الإجتماعية في أساسها عملية تعلم لأن الطفل لتعلم من خلالها عادات وأسلوب حياة أسرته وبيئته المباشرة ومجتمعه عامة.

6- تقويم المدرسة بإعداد تربوي و تعليمي : يتمثل في طرق التدريس و مداخل الأنشطة المختلفة ، تستخدم فيها الخبرات المكتسبة للتعلم وتنطلق منها التنمية خبراته و تعميق معارفه .

7- تنقية التراث الثقافي من المعلومات و الخبرات السلبية التي تفسر النمو السليم و السوي :

من الواضح أن التعليم مجرد إعطاء معلومات معينة ، يطلب من التلميذ حفظها ، وإنما هي عملية تأثير بين التلميذ و زملائه التلاميذ ، وبين التلاميذ و المعلمين ، و كل من هذه العناصر له تأثير على الآخر و لا شك أنه هناك سلبيات تطهر في هذا المجال وأصبحت تبرز كمشكلة لها آثار عكسية على التلاميذ ¹.

3-4- خصائص المؤسسات التربوية التعليمية :

- « بيئة تعليمية آمنة .
- مناخ تعليمي جيد .
- القيادة التربوية .
- وضوح المهام المكلف بها العاملون .
- إتاحة الفرصة الحقيقية التي تساهم في تعلم الطالب وتحسين أدائه .
- التقييم المستمر لتحصيل الطالب .
- علاقة وطيدة بين المؤسسة و أسرة الطالب ².

1- محمد جاسم محمد ، سيكولوجية الإدارة التعليمية ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، ص 2004 ، ص 71 .

2- سلامة عبد العظيم حسين ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر ناثرون و موزعون ، الأردن ، ط1 ، ص 2004 ، ص 276 277 .

- « سلوكيات المدرسين الإيجابية .

- النظم المتنوعة .

- قياس التعلم .

تعمل على توسيع أفق التلاميذ بإدراكاتهم الماضية و ربطها بالحاضر .

-تعمل على توحيد ميول الفئات المختلفة للتلاميذ ، و تفتح لهم المجال للتواصل مع زملائهم فتدبب بذلك الفوارق «¹.

3-5- العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية : « لاشك أن السياسات الخاصة بعلاقة العاملين بالمؤسسة سوف يكون مصيرها الفشل . إذا لم يكن مدير المؤسسة قادرا شخصيا على خلق علاقات شخصية بالعاملين و قادرا على تنظيم هذه السياسة بطريقة عادلة .

ومدير المؤسسة الناجح هو أبعد الناس عن إستخدام سلاح العقاب كوسيلة وحيدة لأداء العمل ، و الفرق كبير بين الموظف الذي يؤدي عمله رهبة من توقيع العقاب ، و من يؤديه رغبة في الأداء و التعاون في العمل ، و يجب على المدير أن يراعي العمل مثل المكافآت و العقاب و المدح و التأنيب ، و المناقشة لها أثر محرك خاص و قد يكون للمناقشة أثر قوي من المكافأة ، و التعاون يعتبر من بواعث العمل فالمناقشة بين جماعة و أخرى تؤدي إلى تعاون أفراد كل جماعة وهذا بدوره يؤدي إلى أداء أفضل ، و هناك بعض الحاجات النفسية للعاملين و يجب على المدير أن يضعها في الإعتبار ، مثل الحاجة إلى الإستقرار و الحاجة إلى التقدير ، و قد تؤدي كلمة التقدير من المدير إلى الموظفين على المعنى في أداء العمل على أكمل وجه ، و عموما على مدير المؤسسة إذا أراد أن تكون قيادته فعالة فيجب أن يوجد جسرا من العلاقات بينه و بين العاملين «²

1- محمد نلمان الخزاغة . تحسين علي المومني . العلم و المدرسية . دار صفاء للنشر و التوزيع . الأردن . ط1 . ص 69 . 20013 .

2- حسن محمد إبراهيم حسان . محمد حنظلين المحمي . الإدارة التربوية . دار الميسرة للنشر و التوزيع و المطباعة . الأردن . ط1 . ص 375- 376 . 2007 .

« و عليه أن يهتم بتقديم الوظيفي و المادي ، فإن شعروا بذلك ازداد ولاءهم له وازداد بالتالي

و إنتاجهم و أدائهم . * خلاصة :

- إقامة وحدة متماسك

- خلق جو ودي في
- من خلال ما تم تقديمه نستنتج أن المؤسسة التربوية لها أهمية كبيرة في الواقع الإجتماعي
- جعل العاملين على بالإضافة إلى وظائف عديدة تمثلت في إعداد القوى البشرية القادرة على العمل و الإنتاج و المؤهلة
- الإهتمام بالمناقشات بالإضافة إلى أنها تقوم بنقل التراث من جيل إلى آخر ، و تسجيل تراث الأجيال السابقة ، كما أنها
- وضح معايير للعمل تقوم بتعليم الطفل الإنساني القيم و المعايير و اللغة و الاتجاهات الخاصة بالأسرة التي ولد فيها ، و
- الجماعات المتنوعة التي تنظم إلى عضويتها بالمجتمع ، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية ما بين
- مساعدة العاملين = الموظفين و المدير و الأسانذة التي أساسها الاحترام و التكامل و التعاون إضافة إلى خصائصها
- تقدير الأعمال المهمة لذا يجب على كل دولة الحرص على مثل هذه المؤسسات و تزويدها بما لزم من مؤهلات
- أن يكون رؤساء الابشرية و موارد مالية.

1- حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 276 .

تمهيد:

كل باحث يرغب من خلال دراسته في إيجاد حل للإشكال الذي طرحه سابقاً من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها ، وذلك بإخضاعها للفحص الميداني ، وكي يتسنى له ذلك ينبغي له تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني ، المجال الزمني ، المجال البشري) التي تلائم موضوع بحثه ، فيقوم بتحديد عينة الدراسة الممثلة للمجتمع الأصلي المدروس ، وككل دراسة ميدانية لابد من اعتماد منهج معين وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات الميدانية التي تخدم موضوع بحثه ، وعليه فإن في هذا الفصل سيتم التطرق إلى جميع هذه النقاط حتى تكون النتائج العلمية سليمة ويمكن اعتبارها مستندا علميا صحيحا .

أولاً : الجانب المنهجي :

1- حدود البحث :

أ-المجال الزمني :

يتمتّ المجال الزمني في المدة الزمنية التي نزل فيها أعضاء البحث إلى الميدان ، ومن المعروف أن هذا يتوقف على نوعية البحث وأهدافه ، وعليه فقد استغرقت مدة التطبيق أسبوع ، وذلك من الفترة المستدة من 14/05/2019 إلى غاية 20/05/2019 حيث تم بعدها تطبيق الطرق الإحصائية من أجل تحويل المعلومات المحصل عليها إلى نتائج قابلة للقياس .

ب-المجال المكاني :

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

اتحصرت هذه الدراسة على عينة من إداريي وأساتذة التعليم الثانوي وذلك لمعرفة وجهة نظرهم حول الإتصال الإداري وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة التي يعملون بها ، وقد أجريت الدراسة في ثلاث مؤسسات للتعليم المتوسط وهي : مؤسسة الشريف الإدريسي ، فايد السعيد ، وثانوية عبد الحميد بن باديس، والتي تقع ثلاثتها في بلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة .

(2)-المنهج المستخدم في البحث :

وانطلاقاً من محاولة الوقوف على علاقة الإتصال الإداري باتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية فإنه يتعين استخدام المنهج الوصفي هذا الأخير "الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات ووصفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعليمات مقبولة". وذلك لتماشيه مع طبيعة الموضوع وطبيعة البحث وأهداف الدراسة .

(3)-عينة البحث :

باعتبار موضوع دراستنا "الإتصال الإداري وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية" فقد كان المجتمع الإحصائي الذي أجريت عليه الدراسة يتكون من 50 استاذاً وإدارياً أي بنسبة 56.81% موزعين على الثانويات الثلاثة ، وقد كان العدد الإجمالي هو 64 استاذ و 24 إداري أي 88 فرد .

4 -)أداة جمع البيانات :

استخدمنا في بحثنا هذا مجموعة من الكتب والمعاجم والقواميس لإثراء المادة النظرية ، في حين تم استخدام استبيان حول الإتصال الإداري وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية كوسيلة لجمع بيانات المادة الميدانية ،وقد تم الاستفادة من نتائج الدراسة الاستطلاعية والإطار النظري للبحث في بناء عبارات الاستبيان ، والتي تعرف على أنها أداة هامة في جمع البيانات ، كما تعد طريقة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوث وهي مجموعة من الأسئلة أو العبارات ترتبط بالمسائل التي يتوي الباحث الحصول عليها من خلال مبحوثة .

4/1-الاستبيان في صورته الأولية : ارتكز تصميم الاستبيان على محاور البحث الثلاثة :

أ-محور يدور حول :طرق الإتصال الإداري المتبعة في المؤسسة .

ب-محور يدور حول :أنماط وأساليب الإتصال الإداري داخل المؤسسة .

ج-محور يدور حول :الإتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة .

بالإضافة طبعاً إلى مقدمة توضح موضوع الدراسة وتعليمات الإجابة .

4/2-صدق الاستبيان : للتأكد من صدق الاستبيان اعتمدنا على طريقة الصدق الظاهري

وصدق المحتوى ،حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المدرسين في قسم علم النفس لتنظيم وعمل وعلوم التربية والأرطوقونيا وقد طلب منهم إبداء الرأي في مدى مناسبة الاستبيان لتحقيق الهدف من إعداده ، ومن صحة الصياغة اللغوية للمفردات ، ومن اتساق المفردات إلى المحور الذي تدرج تحته ، ولقد أبدت آراء المحكمين في بنوده أنها

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مقبولة ماعدا إعادة ترتيب البنود حسب المحاور وتعويض بعض المفردات بمفردات أدق منها .

4/3-الاستبيان في صورته النهائية : يتكون الاستبيان في صورته النهائية من مقدمة وبيانات عامة كالمذكورة في الصورة الأولية له ، كما تضمنت مفردات المحاور الثلاثة وهي :

أ-المحور الخاص بطرق الاتصال الإداري داخل المؤسسة (من العبارة رقم 5 إلى العبارة رقم 10) .

ب-المحور الخاص بأنماط وأساليب الاتصال الإداري داخل المؤسسة (من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 19) .

ج-المحور الخاص بالاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية (من العبارة رقم 20 إلى العبارة رقم 28) .

5- أدوات تحليل البيانات :

تعتمد هذه الدراسة في التعامل مع البيانات على أسلوب إحصائي بسيط يتمثل في تبويبها في جداول إحصائية غير معقدة في شكلها ومحتواها ، حيث تشمل التكرارات والنسب المئوية .

ثانيا -الجانب التطبيقي

1-الدراسة الاستطلاعية:

حتى يتم القيام ببحث علمي طبقا لمواصفات محددة ودقيقة لا بد من إتباع المرحلة الهامة في اتجازه والتي تبين الإبعاد الأساسية للبحث وهذه المرحلة هي الدراسة الاستطلاعية ، وتمثل المرحلة التحضيرية من البحث لما لها من أهمية في الإحاطة والإلمام بالمشكلة المراد دراستها والوقوف على أهم العراقيل وإمكانات البحث المتاحة وكيفية استثمارها وطرح الفرضيات الممكنة والمناسبة وبالتالي تحديد أهم المحاور

حيث قامت مجموعة البحث بإجراء دراسة استطلاعية ، وذلك من خلال الاتصال بالمؤسسات الثلاثة محل البحث وخلال تلك الزيارة لهذه المؤسسات، التقينا بمدراءها وأسائذتها وإداريها الذين قدموا لنا معلومات حول سيرورة العمل داخل مؤسساتهم وكذا فيما يخص الاتصال الإداري الذي يجري فيها، وبعد إنهاء الدراسة الاستطلاعية قمنا بتحليل المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة الاستطلاعية و عموما تبلورت تلك المعلومات في المحاور الثلاثة السابقة الذكر

2. عرض وتحليل النتائج :

1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: (طرق الاتصال داخل المؤسسة)

عرض وتحليل نتائج المحور الأول انطلاقا من العبارة رقم 05 :

الجدول رقم (1) : بين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

العلاقة	التكرارات	النسبة
---------	-----------	--------

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

50%	25	ممتازة
30%	15	جيدة
14%	07	متوسطة
06%	03	سيئة
100%	50	المجموع

مناقشة وتحليل:

من خلال الجدول رقم (1) الذي يبين العلاقة بين الرئيس ومروسته يتبين أن معظم أفراد العينة على علاقة ممتازة مع رئيسهم بنسبة 50%، و 30% على علاقة جيدة و 14% يرون أن العلاقة متوسطة فيما يرى باقي أفراد العينة بنسبة ضئيلة جدا هي 06% أنها علاقة سيئة، مما يجعلنا نستنتج أن كل من المؤسسات الثلاثة تسير في درب واضح وسليم.

الجدول رقم (2) : يبين الاتصال بين المرؤوس ورئيسه .

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

مناقشة وتحليل:

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن جل أفراد العينة أي بنسبة 88% يقرون بوجود اتصال بينهم وبين رئيسهم، فيما يرى باقي أفراد العينة أي بنسبة 12% عدم وجود اتصال بينهم وبين رؤسائهم، وهذا ما يبرهن على أن المؤسسات الثلاثة على اتصال بين أفرادها، وهذا الاتصال هو الذي يجعل من الموظفين في نشاط دائم مع احترام حقوق وواجبات البعض.

الجدول رقم (03) : يبين الوسائل المتبعة لإبلاغ الأوامر للمروسين داخل المؤسسة :

النسبة	التكرارات	نوع الإجابة
36%	18	الملصقات
24%	12	الرسائل
40%	20	الاجتماعات
00%	00	أخرى
100%	50	المجموع

مناقشة وتحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3) أن نسبة 40% من أفراد العينة يرون اعتماد مؤسساتهم على الاجتماعات كوسيلة لإبلاغ الأوامر للمروسين فيما وسيلة الملصقات كانت بنسبة 36% ووسيلة الرسائل تحصلت على 24% مما يؤكد على اعتماد المؤسسات على

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الوسائل الثلاثة لإبلاغ الأوامر وهذا ما يجعلها توفيق في أوامرها التي تتخذ وتستقبل وتتخذ بسهولة .

الجدول رقم (04) : مدى رضا المرؤوسين عن الطريقة التي يتم بها الاتصال الإداري:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
راضي جدا	30	60%
نوعا ما	17	34%
غير راضي	03	06%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يرى معظم أفراد العينة من خلال الجدول رقم (4) أنهم راضون جدا عن عملية الاتصال داخل مؤسساتهم بنسبة 60% أي أنهم يحبون الطريقة التي يتم بها الاتصال في المؤسسة التي يعملون بها , فيما ترى نسبة 34% من هذه العينة أنهم راضون نوعا ما , كما نجد عدم رضا بعض أفراد العينة بنسبة ضئيلة جدا 06% من أفراد العينة .

الجدول رقم (05) : بين المقابلات الخاصة بين الرئيس و المرؤوس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (5) يتبين أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة ترى بأنه توجد اتصالات ومقابلات خاصة بينهم وبين رؤسائهم سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها , فيما ترى نسبة 40% عدم وجود اتصالات ومقابلات خاصة بينهم و رؤسائهم, مما يجعل المرؤوس ينظر إلى الرئيس نظرة حقد وكره , وهذا يؤثر سلبا على عملية الاتصال بينهم وبين رئيسهم, على عكس الفئة الأولى التي تعمل على تعزيز عملية الاتصال بينهم وبين رئيسهم.

الجدول رقم (06) يمثل بعض الاقتراحات لتفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس	40	80%
الاجتماعات الدورية	30	60%
سجل النشرات الداخلية	11	22%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن الإجابة تمحورت حول ثلاث إجابات وكلها كانت بنسب مرتفعة حيث نجد أن معظم أفراد العينة اتفقوا على أن أفضل الطرق التي تؤدي إلي

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة هي طريقة الاتصال المباشر بين أفراد المؤسسة بالإضافة إلى عقد الاجتماعات الدورية وكذا وضع سجل خاص بالنتائج الداخلية حتى يتم الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة.

خلاصة المحور الأول:

من خلال نتائج العبارات المكونة للمحور الأول حول طرق الإتصال المتبعة في المؤسسات التربوية مجال الدراسة يظهر لنا صحة الفرضية الأولى وهذا ما أكدته الجدول رقم (2،6) الذي يبين أن هناك اتصال بين الرئيس و المرؤوس وهذا الإتصال هو الإتصال الشفوي المباشر الذي هو طريقة من طرق الإتصال التي تعكس واقع القرارات من ناحية ومن ناحية أخرى يجعل المرؤوس يتقبل الأوامر أيا كانت نوعها وخاصة علاقة الرئيس بالمرؤوس من خلال الجدول رقم (01) التي تبرهن نتائجها (50% علاقة ممتازة، 30% علاقة جيدة)

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني : (أنماط وأساليب الاتصال داخل المؤسسة التربوية)

وسوف نبدأ عرض وتحليل نتائج المحور الثاني انطلاقاً من العبارة رقم 11.

جدول رقم (7) : نمط الاتصال المنتهج داخل المؤسسة

النمط	التكرارات	النسبة
راسي	10	20%
أفقي	07	14%
الأتنين معا	33	66%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

من خلال الجدول 07 يتضح أن النمط المتبع في المؤسسة هو الاتصال الأفقي و الراسي معا ، وهذا ما تؤكدته نسبة 66% من أفراد العينة ، فيما يرى 20% من أفراد العينة أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الراسي وهذا الذي يكون من الأعلى إلى الأسفل و العكس في إبلاغ التعليمات و الأوامر فيما يرى الباقي من أفراد العينة أي 14% أن النمط السائد هو النمط الأفقي بين الرؤساء والمرؤوسين في مستوى واحد.

جدول رقم (08) : انتقال المعلومات الهابطة داخل المؤسسة

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
تنتقل بحرية من المسؤول إلى المرؤوس	40	80%
تعاق بسبب طول خط الإتصال	05	10%
تبقى دون جواب	05	10%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم(08) أن المعلومات الهابطة تنتقل بحرية من المسؤول إلى المرؤوس وذلك ما تؤكدته نسبة 80% من أفراد العينة هذا ما يؤكد سهولة الإتصال داخل المؤسسات ومساعدة كل الموظفين في تسهيل العملية فيما ترى نسبة 10 % من أفراد العينة إعاقتها بسبب طول خط الإتصال و نسبة 10 % يرون بقائها دون جواب.

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (09) : انتقال المعلومات الصاعدة داخل المؤسسة

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
تنتقل بحرية من المسؤول إلى المرؤوس	40	80%
تعاقب بسبب طول خط الإتصال	05	10%
تبقى دون جواب	05	10%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن المعلومات الصاعدة تنتقل بحرية من المرؤوسين إلى الرئيس وذلك ما تؤكد نسبة 80% من أفراد العينة. فيما ترى إعاقتها بسبب طول خط الإتصال وبقائها دون جواب بنسبة متساوية تمثل 20% من أفراد العينة.

جدول رقم (10) : انتقال المعلومات الأفقية داخل المؤسسة

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
بحرية بين الرئيس و المرؤوس	42	84%
تعاقب بسبب طول خط الإتصال	06	12%
تبقى دون جواب	02	04%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المعلومات الأفقية داخل المؤسسة تنتقل بحرية وذلك ما تؤكد نسبة 84% من مجموع أفراد العينة وهذا ما يسهل عملية اتخاذ القرارات و تفهم المواقف و الآراء بين الرئيس و المرؤوس. فيما ترى نسبة 12% من أفراد العينة إعاقتها بسبب طول خط الإتصال و نسبة 04% يرون بقائها دون جواب.

جدول رقم (11) : يبين مصدر المعلومات المهنية داخل المؤسسة.

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
الزملاء في المؤسسة	28	56%
المسؤول المباشر	22	44%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن مصدر المعلومات المهنية المتحصل عليها داخل المؤسسة معظمها من الزملاء وذلك ما تؤكد نسبة 56% فيما ترى نسبة 44% من مجموع أفراد العينة أن المسؤول المباشر هو مصدر المعلومات المهنية ، وهذا ما يؤكد تنوع و تعدد وسائل الإتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (12) : يبين مبالغة الإدارة أو عدم مبالغتها في عقدها للاجتماعات داخل المؤسسة.

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	12	24%
لا	38	76%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن معظم أفراد العينة بنسبة 76% يرون عدم مبالغة الإدارة في عقد للاجتماعات وذلك راجع لأهمية الاجتماعات كوسيلة في تحسين أداء المؤسسة من خلال تسهيل الاتصال ووضع الحوار أمام الرؤساء والمؤوسين لإبداء آرائهم وتطلعاتهم ، فيما ترى نسبة 24% مبالغة الإدارة في عقدها للاجتماعات.

جدول رقم (13) : يوضع أن الاجتماعات وسيلة للاتصال داخل المؤسسة.

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	00	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن كل أفراد العينة يرون أن الاجتماعات وسيلة من وسائل الإتصال داخل المؤسسة بنسبة 100% وهذا ما يجعلنا نؤكد ضرورة الاجتماعات الدورية في المؤسسة التربوية.

جدول رقم (14) : يوضع الوسيلة المتبعة أكثر في الإتصال داخل المؤسسة.

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
الشفهية	30	60%
الكتابية	20	40%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن الوسيلة المتبعة أكثر في الإتصال داخل المؤسسة هي الشفهية. و ذلك ما توضحه نسبة 60% من أفراد العينة. فيما ترى باقي أفراد العينة اعتماد الوسيلة الكتابية. وهذا ما يؤكد أن مبدأ الحوار مطبق في المؤسسة التربوية .

خلاصة المحور الثاني:

من خلال ما جمعناه من بيانات حول أنماط الإتصال ظهر لنا صحة الفرضية الثانية كون الاتصالات الأفقية و الرأسية من أنماط الإتصال لها علاقة باتخاذ القرارات و هذا ما أظهره الجدول رقم(07) الذي يبين أن نسبة 66% من أفراد العينة يرون اعتماد المؤسسة على الاتصالات الأفقية و الرأسية معا كما أكنت الجداول رقم(08) (09) (10) على أن المعلومات الأفقية و الرأسية بين المديروس و مسؤوله تنتقل بحرية داخل المؤسسة.

و يؤكد الجدول رقم(13) على اعتماد المؤسسات التربوية على الاجتماعات كوسيلة للاتصال و هذا لتسهيل عملية الإتصال و إعطاء الفرصة لكل موظف لإبداء رأيه ووجهة نظره حول القرارات المراد اتخاذها قصد ملائمة هذه القرارات لظروف جميع الموظفين.

2-3 - عرض و تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث : (الإتصال و عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة) وسوف نبدأ العرض و تحليل نتائج المحور الثالث انطلاقا من العبارة 20. جدول رقم (15) : بين مبالغة أو عدم مبالغة الرئيس في استعمال سلطته.

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
يبالغ	09	18%
لا يبالغ	41	82%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن معظم أفراد العينة يرون أن الرئيس لا يبالغ في استعمال سلطته تجاه المرؤوسين و ذلك بنسبة 82% مما يؤكد العلاقة بين الرئيس و مرؤوسه ، فيما يرى باقي أفراد العينة مبالغة الرئيس في استعمال سلطته و ذلك بنسبة 18%.

جدول رقم (16) : يبين مدى احترام الرئيس لمبدأ الحوار داخل المؤسسة.

الاجتماعات	التكرارات	النسبة
يحترم	35	70%
لا يحترم	15	30%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (16) مدى احترام الرئيس لمبدأ الحوار داخل المؤسسة و ذلك ما تؤكدته نسبة 70% من مجموع أفراد العينة.أي يعتمد على أسلوب التغذية الراجعة(رأي المرؤوس) فيما ترى نسبة 30% عدم احترامه لمبدأ الحوار هذا ما يصعب العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (17) : يبين كيفية التمام القرارات عند اتخاذها.

الميزة	التكرارات	النسبة
الصرامة	42	84%
عدم الجدية	01	02%
التردد	07	14%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن القرارات داخل المؤسسة تتصف بالصرامة و ذلك ما تؤكدته نسبة 84% من مجموع أفراد العينة.وبالتالي لا يستهان في تطبيقها ، و هذا ما يجعل المؤسسة تتماشى و الطريق السليم في احترامها للوقت و إنجاز المهام في وقتها المناسب ، فيما ترى نسبة 14% أنها تمتاز بالتردد و نسبة 02% بأنها تمتاز بعدم الجدية.

جدول رقم (18) : يبين مدى مشاركة المرؤوس في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	35	70%

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

30%	15	لا
100%	50	المجموع

مناقشة وتحليل: يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن المرؤوسين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وذلك ما تبرزه نسبة 70% من مجموع أفراد العينة. فيما ترى نسبة 30% منهم عدم مشاركتهم.

جدول رقم (19) : يبين المتخذون للقرارات داخل المؤسسة

النسبة	التكرارات	نوع الإجابة
08%	04	المدير وحده
20%	10	مشاركة بعض المرؤوسين
72%	36	مشاركة الاثنين معا
100%	50	المجموع

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (19) مشاركة المدير و بعض المرؤوسين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وذلك ما تبرزه نسبة 72% من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يؤكد نجاح المؤسسة في اتخاذ القرارات ومدى تقبل المرؤوسين لهذه القرارات لوجود جزء منهم في عملية اتخاذ القرارات. فيما ترى نسبة 20% دون مشاركة بعض المرؤوسين و 8% يرون أن المدير وحده من يتخذ القرارات.

جدول رقم (20) : يبين رأي المرؤوس في إشراك كل المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

النسبة	التكرارات	نوع الإجابة
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن معظم أفراد العينة يرون أنه لا بد من إشراك المرؤوسين وذلك ما نسبته 88% إذ أنه عند إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات التي سوف تلقى عليهم يكونون مقتنعين بها وكذا منسجمين معها وتسهل عليهم عملية تطبيقها ، فيما يرى الباقي أي نسبة 12% عدم إشراكهم .

جدول رقم (21) : يبين العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	العوامل
52%	26	القوانين و المراسيم
20%	10	شخصية المسؤول
28%	14	العلاقة بين المرؤوسين
100%	50	المجموع

مناقشة وتحليل:

الفصل الرابع — عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن معظم أفراد العينة يرون تأثير القوانين و المراسيم على اتخاذ القرارات أي بنسبة 52% وذلك لاتسام هذه القوانين و المراسيم بالصرامة و الجدية في إقائها على الرؤساء الذين يبلغونها لمرووسيمهم ، فيما ترى نسبة 28% أن العلاقة بين المرووسين هي العامل المؤثر على اتخاذ القرارات ويرى البعض الآخر أن شخصية المسؤول تؤثر لكنها بنسبة ضئيلة جدا وهي 20%.

جدول رقم (22) : يوضح تفرقة الرئيس بين مرووسيه.

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	02	04%
لا	48	96%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن معظم أفراد العينة يرون عدم تميز الرئيس بين المرووسين في المعاملة وهذه ما تؤكد نسبة 96% مما يحقق مبدأ الاحترام و المودة و الرحمة بين الرؤساء و المرووسين و احترام القوانين الخاصة بالمؤسسة مما يساهم في نجاحها ، أما باقي أفراد العينة بنسبة ضئيلة وهي 04%.

جدول رقم (23) : يوضح تهيئة الجو أمام المرووسين لاستقبال الأوامر و القرارات داخل المؤسسة.

نوع الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

مناقشة وتحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (23) انه تتم تهيئة الجو أمام المرووسين لاستقبال الأوامر و القرارات و ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تنفيذ القرارات على شكل أهداف يجب الوصول إليها ، و هذا ما تؤكد نسبة 76% من مجموع أفراد العينة ، فيما يرى باقي أفراد العينة أي بنسبة 24% عدم تهيئة الجو أمام المرووسين.

خلاصة المحور الثالث:

من منطلق عمليات الإتصال تظهر لنا السلطة كعملية من عمليات فرض القيود على الفرد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التربوية. وذلك كون الفرد مقيد بما تمليه عليه السلطة ، فمن خلال الجدول رقم 17 يظهر لنا أن القرارات في المؤسسات مجال الدراسة تتسم بالصرامة وفق قوانين ومبادئ المؤسسة باعتبار السلطة الأسلوب الأتجع لتقييد الفرد بالنسبة للقرارات المتخذة.

كما ان السلطة تقوم بعملية تهيئة الجو العام أمام المرووسين وذلك ما يبرزه الجدول 23 وذلك من خلال النسبة الكبيرة 76% من مجموع أفراد العينة ، وبذلك تكون الفرضية الثالثة قد تحققت .

خلاصة عامة :

ومما سبق ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وبعد تفريغ البيانات في الجداول والتعليق عليها و استخلاص النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن ما تم جمعه حول واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسات التربوية مجال الدراسة يؤكد لنا على علاقته باتخاذ القرارات من ناحية صياغتها و كيفية تليغها و تنفيذها و العوامل المؤثرة فيها. فسن خلال المحاور الأساسية التي اعتمنا عليها تبين لنا أن لطرق الاتصال المتبعة وأنماطه المتمثلة في الاتصالات الأفقية و الراسية بنوعها المساعدة والهياطية علاقة باتخاذ القرارات حيث تساهم بشكل كبير في إتجاح عملية صنع القرارات واتخاذها داخل المؤسسات التربوية حيث يساهم الاتصال الشفوي المباشر في اتخاذ القرارات باعتباره أسهل طرق الاتصال لكونه حديث فقط بين الرؤساء والمرؤوسين وإبداء وجهات النظر المختلفة وإعادة هاجس الخوف كونه لايسجل في الوثائق الرسمية ، والاعتماد على السلطة في فرض القيود على المرؤوسين أيضا يعتبر من العوامل التي لها علاقة باتخاذ القرارات من خلال تطبيق القرارات في الوقت المناسب أي بعد إصدارها مباشرة.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا هذه يتضح لنا أن الاتصال الإداري يعتبر بحق لب المؤسسة الإدارية التربوية وذلك لما له من أهمية في جميع وظائف الإدارة الأساسية ، ومن ذلك فالاتصال الإداري ضروري لتحسين العلاقات الإنسانية ، كما ينبغي على الإدارة أن تشرح وتفسر قراراتها من خلاله حتى تتضح الظروف والأهداف التي دفعت الإدارة لاتخاذ

خاتمة

قراراتها ، أي أن الاتصال الإداري لا ينحصر في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فحسب ، بل يساهم أيضا في ترشيد وضع القرارات وصياغتها بشكل يتناسب وأهداف المؤسسة .

ومن هنا لا بد للمؤسسة والإدارة التربوية أن يكون لها شبكة من الاتصالات التي تربط أعضائها وتنتشر بينهم المعلومات والبيانات والحقائق التي تبني على ضوءها القرارات الإدارية حتى تضمن فاعلية تلك القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها . وقد توصلنا إلى أن الاتصالات الإدارية المتبعة داخل المؤسسات التربوية هي اتصالات شفوية أكثر منها كتابية كونها تساعد جميع أفراد المؤسسة من فهم الأفكار المتبادلة وإمكانية الإيضاح في حالة الغموض .

كما أنه على الأعضاء العاملين بالمؤسسة التربوية الاعتماد على أساليب وأنماط الاتصال وذلك من خلال احترام مبدأ الحوار والمناقشة وكذا المشاركة في عملية التخطيط المتبعة في المؤسسة وخاصة منها المتعلقة باتخاذ وصنع القرارات ، حيث تساعد هذه العوامل على صياغة أوامر وقرارات سليمة تساهم في تنفيذها السلطات المعنية وذلك بإزالة كل الغموض والعراقيل التي تتسبب في عدم تطبيقها .

وعليه فعلى الرئيس أو المدير أن يساهم في صنع واتخاذ القرارات السليمة التي لا تحتوي على أي إشارة من إشارات الضغط أو التسلط من خلال دفع المرووسين إلى القيام بالوظائف الخاصة بهم وربط الأجزاء المختلفة بمراكز اتخاذ القرار .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان حول :

دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية

دراسة ميدانية بتأويبات : الشريف الادريسي – مالك بن نبي – عبد المجيد
علاهم

أخي الإداري : المسئلة

خدمة للبحث العلمي ومساهمته في إثراء هذا الموضوع وذلك لأهميته البالغة نتقدم
لك بهذا الاستبيان للإجابة عن أسئلته ونحيطك علما أن جميع البيانات لاستعمل إلا في إطار
البحث

ملاحظة :

ضع العلامة (*) في الخانة المناسبة
نرجو أن تأخذ هذا الاستبيان عند إجابتك بمجمل من الجد .

وشكرا.

إشراف الأستاذ:

- مغار عبد الوهاب

من إعداد:

- بسيسة بلقاسم
- عبد الكبير رياض
- يوبكر سامي

السنة الجامعية : 2019/2018

أنثى

ذكر

الجنس: 1.

2. السن:

3. المستوى التعليمي:

4. وظيفتك في المؤسسة:

5. كيف تقيم علاقتك بمسؤولك المباشر:

- ممتازة :
- جيدة :
- متوسطة:
- سيئة :

6. هل يوجد اتصال مباشر بينك وبين رئيسك؟

- نعم
- لا

7. كيف يتم إيلاذك بالأوامر والقرارات ؟

- الملصقات
- الرسائل
- في الاجتماعات
- أخرى

أذكرها :

8. هل أنت راض عن الطريقة التي يتم بها الإتصال داخل مؤسستك ؟

- راض جدا
- نوعا ما
- غير راض

9. هل هناك مقابلات خاصة بينك وبين رئيسك ؟

- نعم
- لا

10. ماذا تقترح لتفعيل عملية الإتصال داخل مؤسستك

.....

11. كيف تتم عملية الإتصال داخل مؤسستك ؟

- اتصالات رأسية
- اتصالات أفقية
- الإثن معا

12. في مكان عمل المعلومات الهابطة :

- تنتقل بحرية من المسؤول إليك
- تعاق بسبب طول خط الإتصال
- تبقى دون جواب
- تبقى دون جواب

13. في مكان عملك المعلومات الصاعدة :

- تنتقل بحرية من المسؤول إليك
- تعاق بسبب طول خط الإتصال تبقى دون

14. في مكان عملك المعلومات الأفقية :

- تنتقل بحرية من المسؤول إليك
- تعاق بسبب طول خط الإتصال تبقى دون

15. ماهو مصدر معلوماتك المهنية ؟

- الزملاء في المؤسسة
- مسؤولك المباشر

16. هل تعتقد أن الإدارة تبالغ في عقدها للاجتماعات ؟

- نعم
- لا

17. هل تعتقد أن الاجتماعات وسيلة في عملية الإتصال؟

- نعم
- لا

18. ماهي الوسائل الاتصالية المستعملة أكثر في مؤسستك ؟

. الكتابية

. الشفهية

19. ماهي الحلول والافاق التي تراها كفيلة لاتخاذ قرارات سليمة يقبلها المرؤوسون ؟

.....

.....

20. هل يدالع رئيسك في استعمال سلطته ؟

. نعم

. لا

21. هل يحترم رئيسك مبدأ الحوار ؟

. نعم

. لا

22. كيف تطبق القرارات عند اتخاذها ؟

. الصرامة

. عدم الجدية

. التردد

23. هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات ؟

. نعم

. لا

24. من يتخذ القرارات في المؤسسة ؟

. المدير وحده

. مشاركة بعض المرؤوسين

. مشاركة الاثنين معا

25. هل ترى أنه من المستحسن اشراك المرؤوسين ؟

. نعم

. لا

26. ماهي العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

• القوانين والمراسيم

• شخصية المدير العلاقة بين المرووسين

27. هل يفرق رئيسك في معاملته للموظفين ؟

• نعم

• لا

إذا كانت الإجابة نعم : هل يؤثر على عملك؟

• نعم

• لا

28. هل يتم تهيئة الجو أمام المرووسين لتنفيذ القرارات ؟

• نعم

• لا

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- الكتب :

1. -أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، مكتب المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، 2002.2-احمد بدر :أصول المنهج العلمي ومناهجه ،وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1982.
2. أحمد حافظ نجم : مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ن القاهرة ، 1999.
3. أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار المعارف ، مصر ، 2000.

قائمة المصادر المراجع

4. إبراهيم عباس نتو ، هنري ألبيرت : المفاهيم الأساسية في علم الإدارة جون وايلي وأولاده ، نيويورك ، 1980.
5. إسماعيل إبراهيم جمعة : المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية للنشر ، 2001.
6. إسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001.
7. جلال عبد الوهاب : العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.
8. جميل أحمد توفيق : مذكرات في إدارة الأعمال ، دار الجامعات ال المصرية ، الإسكندرية ، 1985.
9. حسن عبد احمد : العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997.
10. خالد الهادي ، قدي عبد المجيد : المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي ، دار هوجة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1996.
11. راوية حسن : السلوك في المنظمات الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
12. سامي ملطي عريفج : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2001.
13. سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
15. محمد بهجت كشك منخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية ، 1997.
16. محمد حسن العميرة : مبادئ الإدارة المدرسية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
17. محمد سلطان ، عي الشريف ، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر، 1998.
18. مدني عبد القادر عقلائي : الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط1 ، تهامة ، السعودية ، 1981.
19. مصطفى حجازي : الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، لبنان ، 1982.
20. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التخليمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
21. محمود عساف : أصول الإدارة ، دار الكتب ، القاهرة ، 1982.

قائمة المصادر المراجع

22. مهدي صالح السامراني: الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في أمانة بغداد، مركز البحوث التربوية والنفسية، 1988.
23. عبد الحميد سلام : دراستان في مجال الاتصال واتخاذ القرار في الإدارة التعليمية، دار الكتب القطرية ،المجلد السادس عشر، مركز البحوث التربوية، قطر، 1985.
24. عبد الغني بسيوني عبد الله : أصول علم الإدارة ، الدار المصرية الحديثة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1982.
25. عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون : واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، دراسة ميدانية ، الإدارة العامة للبحوث ، السعودية .
26. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1998.
27. عمار عوادى : مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1984.
28. هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
29. هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية (الأسس والعمليات)، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1999
30. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية : مجلة أبحاث نفسية وتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع ، عين ميله الجزائر، عدد(4، 2004).
- ب) القواميس والمعاجم :- 31. أحمد محمد السامي ، سيد حسب الله : المعجم الموسوعي للكتاب والمعلومات ، دار المريخ ، الرياض ، 1998.
- 32. محمد فرد محمود عزت : قاموس المصطلحات الإعلامية (إنجليزي - عربي) ، دار الشروق ، جدة .



قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	
02	الاتصال بين المرؤوس ورئيسه	
03	الوسائل المتبعة لإبلاغ الأوامر للمرؤوسين داخل المؤسسة	
04	مدى رضا المرؤوسين عن عملية الاتصال داخل المؤسسة	
79	المقابلات الخاصة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة	
80	بعض الاقتراحات لتفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	
81	نمط الاتصال المنتهج داخل المؤسسة	
81	انتقال المعلومات الهابطة داخل المؤسسة	
82	انتقال المعلومات الصاعدة داخل المؤسسة	
82	انتقال المعلومات الأفقية داخل المؤسسة	
83	مصدر المعلومات المهنية داخل المؤسسة	
83	مبالغة الإدارة في عقدها للاجتماعات داخل المؤسسة	
84	الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال المتبعة داخل المؤسسة	
84	الوسيلة المتبعة أكثر في الاتصال داخل المؤسسة	
85	مبالغة أو عدم مبالغة الرئيس في استعمال سلطته داخل المؤسسة	
85	مدى احترام الرئيس لمبدأ الحوار داخل المؤسسة	
86	كيفية اتسام القرارات عند اتخاذها	
86	مدى مشاركة المرؤوس في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	
87	المتخذون للقرارات داخل المؤسسة	
87	رأي المرؤوس في إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	
88	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	

88	تميز الرئيس بين مؤوسيه	22
89	تهيئة الجو أمام المرؤوسين لاستقبال الأوامر والقرارات	23

الفهر

س

الصفحة

العنوان

شكر و عرفان

	إهداء
أب	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
2	إشكالية الدراسة-1
3	أهمية الدراسة-2
3	اهداف الدراسة-3
3	فروض الدراسة-4
4	اسباب اختيار الموضوع -5
4	تحديد المصطلحات -6
8	الدراسات السابقة -7
الفصل الأول: الإتصال الاداري	
12	تمهيد
13	1- تعريف الإتصال الإداري وعناصره.
15	2- أهمية الإتصال الإداري وأهدافه.
17	3- خطوات عملية الإتصال.
18	4- أساليب الإتصال ووسائطه.
22	5- أنماط الإتصال وشبكاته.
22	أولاً: أنماط الإتصال:
22	أ- الإتصالات الرأسية.
24	ثانياً: شبكات الإتصال:
24	أ- شبكة اتصال العجلة.
25	ب- شبكة اتصال السلسلة.
25	ج- شبكة الإتصال الدائري.

26	د- شبكة الإتصال متعدد القنوات.
26	6- معوقات العملية الإتصالية.
29	خلاصة .
الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار	
31	1- تعريف عملية اتخاذ القرار.
34	2- مراحل صنع القرار الإداري.
36	3- أنواع القرارات وأشكالها.
39	4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
41	5- أهمية المشاركة في صنع القرار.
44	6- الأساليب المستخدمة في صنع القرار.
46	7- مقومات القرار الإداري.
48	8- العلاقة بين المشكلة واتخاذ القرار.
49	9- المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.
51	خلاصة .
الفصل الثالث: المؤسسة التربوية	
52	تمهيد
53	- نشأة المؤسسة التعليمية
53	- مراحل تطور المؤسسات التربوية في الجزائر
57	- وظائف المؤسسات التربوية التعليمية في الجزائر
58	- خصائص المؤسسات التربوية التعليمية في الجزائر
59	- العلاقات الانسانية في المؤسسات التربوية
61	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
63	تمهيد
64	أولاً: الجانب المنهجي.

الفهرس

64	1-حدود البحث .
64	2-المنهج المستخدم في البحث .
64	3-عينة البحث .
65	4-أداة جمع البيانات .
65	5-أدوات تحليل البيانات .
66	ثانياً: الجانب التطبيقي .
66	1-الدراسة الاستطلاعية .
67	2-عرض وتحليل النتائج :
67	2/1 : عرض وتحليل نتائج المحور الأول .
72	2/2: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني .
78	2/3: عرض وتحليل المحور الثالث .
85	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس المحتويات

الملخص:

ولقد اهتمت نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وإنما تهتم أكثر بواحدة من أهم القضايا الإدارية والتنظيمية وهو الاتصال بين أفراد التنظيم لتركز على الأهداف المنشودة ، فهي تمثل مسار الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري.

كما أن موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات المهمة التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المنظمات ، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع ، وتمتد بآثارها إلى المستقبل.

وإذا كانت عملية الاتصال واتخاذ القرار شيئا ضروريا لكل منظمة فإن المنظمات التربوية أو الإدارة التربوية تعتمد هي كذلك في إدارتها وتنظيمها عليهما لتحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من التربية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات، المؤسسات التربوية

Résumé:

Les théories modernes de gestion ont mis l'accent non seulement sur les fonctions traditionnelles de gestion, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, mais également sur l'un des problèmes administratifs et organisationnels les plus importants, à savoir la communication entre les membres de l'organisation pour atteindre les objectifs souhaités.

La question de la prise de décision et de l'adoption de sujets importants qui ont attiré l'attention des décideurs dans les organisations, et la prise de décision est un processus sérieux qui touche le présent et change la réalité, et étend ses effets à l'avenir.

Si le processus de communication et de prise de décision est nécessaire pour chaque organisation, les organisations éducatives ou leur administration dépendent également de leur gestion et de leur organisation pour atteindre les buts et objectifs de l'éducation.

Mots clés: Communication administrative, prise de décision, établissements d'enseignement

