



جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال



دور الاتصال في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة
- مركز التكوين المهني والتمهين بديرة نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:

جورديخ مليكة

إعداد الطلبة:

العمرى حميدة

بوصيقع ميلود

مخفي رابح

السنة الجامعية: 2023-2024





شكركم

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فَبَسْمِ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ اَوْزِعْنِيْ اَنْ اَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِيْ اَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَاَنْ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَاَدْخِلْنِيْ بِرَحْمَتِكَ فِيْ عِبَادِكَ الصّٰلِحِيْنَ ﴿١٩ النمل﴾

الشكر بعد الله سبحانه وتعالى، موصول لكل من
ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، وخص
بالذكر الأستاذة المؤطلة السيدة جورديغ مليكة، وكل من
قدم لنا الدعم المعنوي ولو بكلمة طيبة.

ج. العمري * مر. مخفي * مر. بوسيفع

مستخلص الدراسة:

تهدف دراستنا إلى محاولة إبراز دور الاتصال في إعداد وتنفيذ مشروع مؤسسة بقطاع التكوين المهني؛ بإعتبار الاتصال يربط مختلف الفاعلين في بناء المشروع، حيث إختارنا مركز التكوين المهني و التمهين خوماري عيسى بديرة نموذجاً، ودراستنا تتدرج في إطار الدراسات الوصفية اعتمدنا فيها المنهج المسحي؛ كما إستعملنا الاستبان والمقابلة و الملاحظة بمشاركة كأدوات بحثية لجمع المعلومات، وقمنا بانتقاء عينة قصدية مكونة من 100 مبحوث يمثلون مجتمع البحث، حيث امتدت فترة الدراسة منذ ديسمبر إلى نهاية شهر ماي 2024. وخلصت دراستنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ تفضيل المبحوثون الاتصال الشفوي المباشر أكثر من الاتصال الكتابي أو عن طريق الممثلين؛ نتيجة إنتهاج سياسة الباب المفتوح والسماع لانشغالاتهم.
- ✓ اغلب المبحوثين من فئة العمال لا يرفضون القيام بالمهام المركبة، ولكنهم يختلفون في كيفية التعامل معها، و يتجه أغلبهم إلى إستشارة المسؤول المباشر، وهو ما يؤكد دور الاتصال في مراقبة العامل أثناء تنفيذ المهام من خلال تقديم الشرح و التوجيهات؛
- ✓ يميل العمال إلى المشاركة الإيجابية في الاجتماعات بعرض المشاكل و إقتراح الحلول لها، وهو ما يتطلب الإصغاء المستمر لضمان تطور المركز بسهولة و بمشاركة جميع الأطراف. وحاولنا من خلال دراستنا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات يمكن إجمالها في:
- ✓ من خلال دراستنا هذه نقترح أن يعمم نموذج مشروع المؤسسة في تسيير جميع مؤسسات قطاع التكوين المهني، لأنه يستجيب للاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم وبيئته.
- ✓ عدم اهمال الجوانب الإنسانية في إعداد محاور المشروع والتركيز فقط على الجوانب الإدارية والمالية والبيداغوجية؛ لان الانسان العامل والمتكون هو محرك جميع المحاور الأخرى.
- ✓ للاتصال دور ومكانة في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ المشروع، فالاتصال الجيد يؤدي إلى تشخيص صحيح ومنه بناء مشروع ناجح يستجيب للاحتياجات الحقيقية لمختلف الأطراف.

ABSTRACT

Our study is aimed at trying to highlight the role of communication in the preparation and implementation of an enterprise project in the vocational training sector; considering communication linking the various actors involved in the construction of the project, where we selected the vocational training and apprenticeship centre Khomari Issa Badira as a model, and our study as part of the descriptive studies in which we adopted the survey methodology; we also used the identification, interview and observation with the participation of research tools to gather information; and we selected a purposive sample of 100 respondents representing the research community, where the study period lasted from December to May 2024. Our study came to a set of conclusions, the most important of which are:

- Researchers prefer direct oral communication rather than written communication or through representatives; as a result of open door policy and listening to their concerns.
- Most workers do not refuse to perform complex tasks, but they differ in how to deal with them, most of them tend to consult the direct official, which confirms the role of communication in accompanying the worker during the execution of tasks by providing explanations and guidance;
- Workers tend to participate actively in meetings by presenting problems and suggesting solutions, which requires constant listening to ensure that the centre develops easily and with the participation of all parties.
- Through our study, we have tried to make some suggestions and recommendations that could be outlined in:

Through this study, we propose that the model of the enterprise project be circulated in the management of all institutions in the vocational training sector, since it responds to the real needs of the members of the organization and its environment.

- * To ignore the humanitarian aspects in preparing the project ' s axes and to focus only on the administrative, financial and pedagogical aspects; because the human being that is active and formed is the engine of all the other axes.
 - * Communication has a role and place in the various stages of project preparation and implementation. Good communication leads to a proper diagnosis, including the building of an efficient project that responds to the real needs of the various parties.
-

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر
II	المستخلص
III	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الخطوات المنهجية للدراسة	
11	تمهيد
11	إشكالية الدراسة:
12	تساؤلات الدراسة:
12	أسباب اختيار الموضوع:
13	أهمية الدراسة وأهدافها:
14	الدراسات السابقة:
19	نوع الدراسة، منهجها، أدواته:
2 3	تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة:
25	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاتصال ومشروع المؤسسة	
31	تمهيد الفصل
31	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
32	المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره
37	المطلب الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي وأشكاله
44	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي وأهدافه وأهميته
49	المبحث الثاني: مشروع المؤسسة

49	المطلب الأول: ماهية مشروع المؤسسة
56	المطلب الثاني: أسس وخصائص مشروع المؤسسة
59	المطلب الثالث: مشروع المؤسسة بين النظرية والتطبيق
71	المبحث الثالث: الاتصال ومشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني
72	المطلب الأول: التعريف بشبكة مؤسسات التكوين المهني
75	المطلب الثاني: مشروع مؤسسة قطاع التكوين المهني
82	المطلب الثالث: الاتصال ودوره في مشروع مؤسسة التكوين المهني
83	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور الاتصال في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة بمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة	
86	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة الميدانية
86	المطلب الأول: التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة
91	المبحث الثاني: تحليل المعطيات
91	المطلب الأول: تحليل وتفسير الجداول الإحصائية
119	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
122	المبحث الثاني: تقديم نموذج مشروع مؤسسة لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة
126	الخاتمة
128	قائمة المراجع
136	الملاحق

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
الجدول (01)	يوضح خطوات تحليل المعطيات	61
الجدول(02)	تعريف الأهداف وتحديد مستوياتها	63
الجدول (03)	جدول يوضح توزيع متكوني المركز على مختلق أنماط التكوين	89
الجدول (04)	توزيع عناصر العينة حسب متغير الفئة	91
الجدول (05)	توزيع عناصر عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي لفئة العمال	92
الجدول (06)	توزيع عناصر عينة الدراسة حسب صفة المتكون لفئة المتكويين	93
الجدول (07)	تفضيلات عينة الدراسة لوسائل الاتصال مع المركز	94
الجدول (08)	رضى المبحوثين على الوسائل الاتصال المستعملة من قبل إدارة المركز	95
الجدول (09)	تفضيلات أفراد العينة لطريقة تبليغ الانشغال لإدارة المركز	96
الجدول (10)	الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المركز	97
الجدول (11)	هدف مضامين الاتصال الداخلي داخل المركز	99
الجدول (12)	هدف مضامين الاتصال الخارجي للمركز	100
الجدول (13)	الرضا على أداء مرافق مركز التكوين المهني	102
الجدول (14)	المرافق التي يجد أفراد العينة أداءها ناقص	103
الجدول (15)	رد فئة العمال على طلب الإدارة القيام بمهام ملحة خارج اختصاصهم	104
الجدول(16)	إجابات العمال حول تقييم وجبات المطعم	106
الجدول(17)	رأي المبحوثين من نظافة مرافق المركز	107
الجدول(18)	رأي المبحوثين من المشاركة في إعداد مشروع مؤسسة بالمركز	108
الجدول(19)	إجابات المبحوثين حول الأطراف التي يرون ضرورة مشاركتها في المشروع	109
الجدول (20)	إجابات العمال حول سبب اتصال إدارة المركز به	110
الجدول (21)	تعامل العمال مع التعليمان بإنجاز مهام مركبة	112
الجدول(22)	رد العمال حول إنجاز مهام ملحة خارج إختصاصهم	113
الجدول(23)	قبول فئة العمال الترشح للاستفادة من دورات تكوين	114
الجدول(24)	كيفية تعامل العمال في الاجتماعات لتقييم انجاز المشروع	115
الجدول(25)	رأي فئة العمال حول مجهودات الإدارة لتحسين وضعية مرافق المركز	116
الجدول(26)	موقف فئة العمال من القيام بشرح أهداف المركز ورسالته للمحيط الخارجي	117

الصفحة	قائمة الاشكال	الرقم
38	نموذج العجلة للاتصال	الشكل (01)
39	نموذج الدائرة للاتصال	الشكل (02)
9	نموذج السلسلة للاتصال	الشكل (03)
40	نموذج النجمة للاتصال	الشكل (04)
60	مخطط مرحلة ما قبل بناء مشروع المؤسسة	الشكل (05)
61	مخطط يوضح خطوات إحصاء المعطيات	الشكل (06)
65	يوضح خطوات تحليل المعطيات	الشكل (07)
77	تعريف الأهداف وتحديد مستوياتها	الشكل (08)
79	جدول يوضح توزيع متكوني المركز على مختلف أنماط التكوين	الشكل (09)
91	توزيع عناصر العينة حسب متغير الفئة	الشكل (10)
92	توزيع عناصر عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي لفئة العمال	الشكل (11)
93	توزيع عناصر عينة الدراسة حسب صفة المتكون لفئة المتكونين	الشكل (12)
59	تفضيلات عينة الدراسة لوسائل الاتصال مع المركز	الشكل (13)
96	تغير رضى عينة الدراسة على الوسائل الاتصال المستعملة من قبل إدارة المركز	الشكل (14)
97	تفضيلات أفراد العينة لطريقة تبليغ الانشغال لإدارة المركز	الشكل (15)
98	الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المركز	الشكل (16)
100	هدف مضامين الاتصال الداخلي داخل المركز	الشكل (17)
101	هدف مضامين الاتصال الخارجي للمركز	الشكل (18)
102	الرضا على أداء مرافق مركز التكوين المهني	الشكل (19)
104	المرافق التي يجد أفراد العينة أداءها ناقص	الشكل (20)
105	رد أفراد العينة من فئة العمال على طلب الإدارة القيام بمهام ملحة خارج اختصاصهم	الشكل (21)
107	إجابات أفراد العينة من فئة العمال حول قبول الترشح للاستفادة من دورات التكوين	الشكل (22)
108	كيفية تعامل أفراد العينة من فئة العمال في الاجتماعات	الشكل (23)
107	رأي المبحوثين من فئة العمال حول مجهودات الإدارة لتحسين وضعية مرافق المركز	الشكل (24)
109	موقف فئة العمال من القيام بشرح أهداف المركز ورسالته للمحيط الخارجي	الشكل (25)
111	سبب إتصال إدارة المركز بالعمل	الشكل (26)
112	كيفية تعامل العمال مع المهام المركبة	الشكل (27)
"111	موقف العمال من القيام بمهام خارج اختصاصهم	الشكل (28)
114	قبول العمال الترشح لدورات التكوين	الشكل (29)
116	مشاركة العمال في الاجتماعات	الشكل (30)
117	رأي العمال في تحسين وضعية المرافق	الشكل (31)
118	موقف العمال من شرح أهداف المركز ورسالته	الشكل (32)

مقدمة

يعتبر موضوع الاتصال محل تناول الإنسان منذ مراحل حياته الأولى، التي تعود إلى بدايات

خلقه ووجوده، وإن كان التناول له من خلال محاولات استخدامه في مجالات الحياة المختلفة، بهدف إخضاعه لمتطلباته دون الاستناد إلى خلفيات علمية، وإنما إشباعا لحاجاته الفيزيولوجية والسيكولوجية، إلا أنه مع التطور الإنساني وظهور اللغة في الحياة الإنسانية حدث انقلاب شامل في اتصالات الإنسان باستخدامه للغة أصبحت الاتصالات لا تقتصر على المواقف الآنية، وإنما احتوت محاولات تأريخ حياته السابقة وتطلعاته المستقبلية، وبالتالي تمكن من توفير ميراث شمل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية؛ مما دفع به إلى ابتكار العديد من الوسائل الاتصالية كي تسهل له فرص التغلب على التباعد الزمني والمكاني في إطار طبيعته الاجتماعية التي تقوم على التفاعل الإنساني، بما يحفظ وجوده وتراثه الاجتماعي عبر مراحل التاريخ.

ويتطور الحياة الاقتصادية مع الثورة الصناعية وظهور المؤسسات كشكل من أشكال التنظيم الإنساني، والذي يحكم تواجد مجموعة من الافراد في اطار تنظيم تحكمه قواعد تضبط السلوك تحقيقا لأهداف محددة، ظهر مفهوم الاتصال التنظيمي؛ والذي يعتبر ركيزة أساسية في المؤسسات الحديثة نظرا للدور الذي يلعبه داخلها من خلال مساهمته في عملية تبادل الرسائل ونقل الأفكار والمعلومات وأداة للتعبير عن الرؤى والأهداف وكذا الاستراتيجيات و السياسات المراد تحقيقها أو تنفيذها، و لفهم حقيقة ما يجري في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، فالتفاعل في المؤسسة قائم على عملية الاتصال، و يتوقف نجاح أي مؤسسة إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية على تحقيق أهدافها والتي لا يمكن فصلها عن نجاح الاتصال بها، وهذا ما يطلق عليه اسم الاتصال الفعال والذي يعتبر بدوره المحرك الاساسي للأعمال و كافة المهام. فكلما زادت قدرة المؤسسة على تنسيق اتصالاتها الداخلية والخارجية وبناء علاقات إيجابية مع البيئة والمجتمع المحيط بها بما يتضمنه هذا المحيط من ضغوط وتحديات من جهة، تسعى المؤسسة إلى تعزيز ثقة وولاء جمهورها وعملائها. وعليه كلما زادت قدرة المؤسسة على بناء سمعة مؤسسية مستدامة سيما في ظل الطبيعة المعقدة لعالم الاعمال والخدمات اليوم، زادت قدرتها على التطور والتغيير المرن، وهنا يكون الاتصال الشامل ضمانا لإنشاء صورة إيجابية عن المؤسسة والحفاظ عليها في مختلف مراحل تطورها.

ومن هنا يبرز دور الاتصال في إعداد وتنفيذ المشاريع بصفة عامة ومشروع المؤسسات العمومية الخدماتية بصفة خاصة باعتبار الاتصال عنصر أساسي لنجاح أي مشروع إذ يساعد الاتصال في تحقيق تواصل شامل و فعال بين أفراد الفريق وبين الاطراف المعنية بالمشروع إعدادا و تنفيذًا، فيعتبر الاتصال عامل محوري في تقديم الارشادات اللازمة وتبادل المعلومات الهامة وتوجيه الجهود بشكل منسق نحو تحقيق الاهداف المرجوة من المشروع، كما يساهم في تحقيق تفاهم بين جميع الاطراف المعنية ويساعد على حل المشكلات والتحديات التي قد تظهر خلال عملية إعداده وتنفيذه وبالتالي يبرز دور الاتصال في إنجاز أي مشروع للمؤسسة ، وعليه فإن الهدف من هاته الدراسة هو تسليط الضوء على دور الاتصال في مراحل إعداد وتنفيذ مشروع مؤسسة و اتخذنا من مركز تكوين مهني وتمهين نموذجاً لعدة اعتبارات ذاتية وموضوعية نوردنا لاحقاً ؛ وذلك قصد الوقوف على مدى فعالية الاتصال في هذه الأخيرة وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم خطة دراستنا هذه إلى ثلاثة فصول.

حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب المنهجي للدراسة بدءاً بإشكالية الدراسة وطرح التساؤلات ثم الدراسات السابقة وأهدافها ومن ثمة ذكر أسباب اختيار الموضوع مع نوع الدراسة ومناهجها وأدواتها وتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة وختاماً تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة. أما الفصل الثاني تناولنا فيه الاتصال التنظيمي بحيث خصصنا المبحث الأول لدراسة ماهية الاتصال التنظيمي حيث تطرقنا إلى تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره وخصائص وأشكاله وأهدافه وأهميته. وتناولنا في المبحث الثاني ماهية مشروع المؤسسة وأسسها وخصائصه، لنتطرق بإيجاز إلى مشروع المؤسسة بقطاع التربية بين النظرية والتطبيق باعتباره المرجعية الأولى لمشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني. لنتناول في المبحث الثالث الاتصال ومشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني؛ حيث بدأنا بتعريف مؤسسة التكوين المهني ومشروع مؤسسة قطاع التكوين المهني لنعرج على الاتصال في مراحل التشخيص والتنفيذ والمتابعة والتقييم من المشروع.

وختمنا دراستنا بفصل ثالث تطبيقي تناولنا فيه دور الاتصال في مرحلة تشخيص وتنفيذ مشروع المؤسسة لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة نموذجاً؛ حيث استهلنا الفصل بتعريف المركز، وعرض نتائج الدراسة الميدانية وصولاً إلى تحليل ومناقشة الجداول الإحصائية ثم تقديم الاقتراحات والتوصيات مع إعداد نموذج مشروع المؤسسة لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة خلاصة لبحثنا الذي طبقنا فيه جميع المراحل المخطط لها من خلال هذه الدراسة.

الخطوات المنهجية للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
 2. تساؤلات الدراسة
 3. أسباب اختيار الموضوع
 4. أهمية الدراسة وأهدافها
 5. الدراسات السابقة
 6. نوع الدراسة ومنهجها وأدواته
 7. تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة
 8. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
-

تمهيد:

تندرج دراستنا هذه في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال؛ تخصص اتصال وعلاقات عامة؛ ولان اختيار موضوع البحث هي عملية معقدة ترتبط بميولات الباحث واختصاصه، وحدود إمكانياته البحثية وقدرته على التحكم في منهج وأدوات البحث المختار وتناسبه مع موضوع دراسته ، و بما أن المشكلة البحثية هي التي تحفز الباحث على الدراسة العلمية ، لمشكلات أو وضعيات صعبة يواجهها شخصيا أوفي بيئته العامة فقد اخترنا موضوع مرتبط بتخصصنا في مجال الاتصال و العلاقات العامة بحكم خلفية تكويننا الاكاديمي و حاولنا توظيفه في مجال تخصصنا المهني ، كمحاولة منا لتقديم مساهمتنا الاكاديمية في إثراء بيئتنا المهنية من خلال تقديم مساهمة بسيطة يمكن أن يكون لها الأثر في تقديم دليل منهجي في إعداد وتنفيذ مشروع مؤسسة بقطاع التكوين المهني ، وهو القطاع الذي نعمل به ؛ ولتناول دراستنا هذه أخضعنا بحثنا إلى مجموعة من الضوابط المنهجية نوردها على النحو التالي:

1- إشكالية الدراسة والتساؤلات:

يعتبر المناجمنت العمومي الحديث باعتباره أحد أهم مداخل الإصلاح الإداري الذي تبنته دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية " OCDE " منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين؛ كمحاولة للتصدي للتحديات الجديدة التي أصبحت تفرضها التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية ؛ بحيث يركز الإصلاح الإداري وفقا لأسلوب المناجمنت العمومي على مجالات وجوانب أهملت كليا في نموذج الإدارة البيروقراطية، كتقليص النفقات العمومية واللامركزية الإدارية و الاعتناء بالعملاء و التركيز على آليات السوق والإدارة بالنتائج ، و الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية العمومية ؛ وذلك مواكبة لعصرنة الإدارة العمومية لأنه يعتمد على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العمومية الذي طالما كان غائبا في ظل الإدارة البيروقراطية التي جعلت من الموظفين العموميين مجرد آلات لتنفيذ اللوائح والقوانين ، وعليه تم اعتماد مشروع المؤسسة كمنهجية شاملة ومتجانسة جديدة تستجيب لمتطلبات المناجمنت العمومي ، إذ يمكن من مقارنة جميع النشاطات الداخلية والخارجية للمؤسسة وسمح لمسيري المؤسسات العمومية من تقييم وضع مؤسساتهم وتحديد نقاط القوة والضعف التي تتيحها بيئة التنظيم و استغلال الموارد المتاحة بطريقة عقلانية ومدروسة لتطوير أداء المؤسسات ورفع كفاءتها .

و يعتبر مشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني الذي استمد في بداية الثمانينات من قطاع التربية باعتبار قطاع التكوين المهني كان تابعا لقطاع التربية والتكوين ، ليتخذ فيما بعد نموذج الثانويات المهنية بفرسنا كنموذج لبناء مشروع المؤسسة بالقطاع معتمدا على البعد البيداغوجي و الاداري والمالي وكذا الاستجابة لاحتياجات البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم في تسيير مؤسسة القطاع؛ بحيث يساهم في تسهيل قيادة المؤسسة و تحقيق جودة التكوين من جهة، و رضا العاملين والمتكويين من جهة أخرى وبناء وصورة ذهنية إيجابية عند مختلف المتعاملين مع المؤسسة. وهنا تكمن الصعوبة في إعداد مشروع مؤسسة يوازن بين احتياجات مختلف الأطراف في ظل محدودية الموارد.

من خلال ما سبق ذكره يواجه مسيري المؤسسات التكوينية صعوبة في كيفية اشراك العاملين والمتكويين ومختلف الفاعلين في أهداف المشروع باعتباره تشاركي ، والتوفيق بين مختلف احتياجاتهم مع محدودية موارد المؤسسة المادية والبشرية ، ومن هذا المنطلق حاولنا اقتراح مدخل الاتصال كمقاربة جديدة في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني، كمحاولة للتخفيف من صعوبة تشخيص احتياجات مختلف أطراف المشروع والتوفيق بينها ، وهذا ما سوف نتعرف عليه من خلال هذه الدراسة المتواضعة؛ من خلال الإجابة على السؤال المحوري ما هو دور الاتصال في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية حاولنا تفكيكها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي منهجية إعداد مشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني؟
- ما هو دور الاتصال في إعداد مشروع المؤسسة؟
- كيف يوجه الاتصال في تنفيذ مشروع المؤسسة؟
- كيف يمكن اعتماد الاتصال كمدخل في إعداد مشروع مؤسسة بمركز تكوين مهني من خلال تقييم أداء مرافقه؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

2-1-أسباب ذاتية: من الأسباب الذاتية لاختيار موضوع الدراسة نذكر:

- الاقتناع الشخصي بالدور المهم لمشروع المؤسسة كأسلوب جديد في تحسين التسيير وتسهيل اتخاذ القرارات السليمة في قيادة المؤسسات التكوينية، وإتاحة الفرصة لجميع الفاعلين من أساتذة وإداريين وعمال

ومتكونين للنهوض بالمؤسسة من خلال إشراكهم في تحديد أهداف التنظيم وتحمل مسؤولياتهم في تنفيذ الأهداف.

- باعتبارنا طلبة وإطارات بقطاع التكوين المهني وحرصنا على تشخيص واقع مشروع المؤسسة بالقطاع وإلى أي حد تم تفعيله ميدانيا مع مراعاة إشراك جميع الأطراف في إعداده وتنفيذه.
- إبراز مساهمتنا كطلبة علوم إعلام واتصال في مجال بحث جديد؛ قد يقدم فائدة كبيرة للقطاع الذي نعمل به.

2-2-أسباب موضوعية:

- محاولة التعريف بمشروع المؤسسة كنموذج جديد في التسيير بقطاع التكوين المهني، والتعريف بمختلف مراحل إعداده لتكون دراستنا مرجع يمكن الاعتماد عليها من طرف مسيري مؤسسات التكوين المهني والمهتمين بدراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بإعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة.

3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في كون موضوعها مهم وجديد خاصة في مجال اتخاذ القرارات السليمة المبنية على تخطيط مسبق ، فموضوع مشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني يعد نموذجا جديدا في لا مركزية التسيير؛ كما أنه يقدم مساهمتنا كطلبة علوم إعلام و اتصال وإطارات بقطاع التكوين المهني في إثراء مشروع مؤسسة قطاع التكوين المهني و إبراز دور الاتصال في مختلف مراحل إعداده و إنجازه ؛ فمن خلال ما لاحظنا أن الاتصال لا يحظ بأهمية كبيرة في إعداد مشروع المؤسسة بالقطاع؛ والتركيز فقط على الجوانب البيداغوجية والمالية ، وعليه حاولنا إبراز أهمية الاتصال في تزويد قادة مشروع المؤسسة بمختلف مؤشرات إعداد وقياس مدى نجاح المشروع من خلال : مقارنة المهام المنجزة والمهام المبرمجة ، واستطلاع نسبة الرضا لدى العاملين والمتكويين والمتعاملين قبل أثناء وبعد إعداد وتنفيذ المشروع . كما أن هذه الدراسة تعتبر مساهمة في إثراء المكتبة الجامعية نظرا لشح الدراسات في مجال مشروع المؤسسة عموما وبقطاع التكوين المهني خصوصا.

4-الدراسات السابقة:

4-1-الدراسة الأول :وهي دراسة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

لكل من "غدير أحمد سفية وزيتونة حمد نوال" بعنوان - دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية

المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية الوادي، سنة 2021-2022.¹

✚ وقد طرحت إشكالية الدراسة كالتالي:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي الرسمي والاتصال غير الرسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة

محل الدراسة باعتباره همزة وصل يربط بين عناصر المؤسسة.

"كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟"

وقد تفرعت الاشكالية الى عدة أسئلة فرعية موالية كالتالي:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟

- هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟

✚ وهدفت الدراسة الى:

- محاولة التعرف على الدور القائم بين الاتصال التنظيمي وفعالية أداء المؤسسة.

- معرفة هل للاتصال الرسمي وغير الرسمي دور في تعزيز فعالية المؤسسة.

- الكشف عن المعوقات التي تحوز وتعيق عليا الاتصال بين العمال و الادارة في المؤسسة الخدماتية

ببلدية الوادي.

✚ أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي:

- أن للاتصال الرسمي دور في تعزيز فعالية المؤسسة وذلك بنسبة 55,85 % حسب استجابات أفراد

العينة.

- أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو في جميع الاتجاهات.

- أن الاتصال النازل له دور في تعزيز فعالية المؤسسة.

- أن الوسائل الاتصالية المستخدمة تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة.

¹ أحمد غدير سفية وزيتونة حمد نوال، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2021_ 2022.

- أن العلاقة بين العمال وزملائهم في العمل حسنة مما تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة.
 - أن تواصل الرئيس مع المرؤوسين بشكل غير رسمي يرفع معنوياتهم.
- 4-2- الدراسة الثانية: هي رسالة لنيل شهادة الماجستير للطالب قاسمي أحمد توفيق بعنوان " مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الاساتذة في إدارة المؤسسة التربوية " دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة، سنة 2009-2010. ¹
- ✚ تمحورت اشكالية الدراسة كالتالي:
- "هل يتم انجاز مشروع المؤسسة فعليا في المؤسسات التربوية أم أنه يبقى مجرد وثائق تعدها الإدارة و بالتالي يبقى مجرد طموح؟"
- وقد تفرعت الإشكالية الى أسئلة فرعية وهي:
- ما هو أسلوب القيادة المعتمد من طرف المدراء وهل له تأثير على درجة الإنجاز الفعلي لمشروع المؤسسة؟
 - هل أن لسياسة الاتصال التي تتبعها الادارة أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة؟
 - ما مدى مشاركة الاساتذة في ادارة مؤسستهم وهل لذلك أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة؟
- كما اعتمدت الدراسة على فرضيات وهي:
- تطبيق وانجاز مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية يتم على مستوى الوثائق فقط.
 - إن لأسلوب القيادة المعتمد من طرف المدراء أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة.
 - ان إتباع سياسة اتصال فعالة يؤثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة.
 - إن مشاركة الاساتذة في إدارة مؤسستهم أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة.
- ✚ وهدفت الدراسة في محتواها الى:
- محاولة معرفة إن كان مشروع المؤسسة قد تم تطبيقه وتجسيده في الميدان كما ورد في المناشير و التعليمات المنظمة له، أم أنه بقي عبارة عن وثائق إدارية و تقارير تعدها الإدارة وحدها ليطم أسألها في آجالها المحددة الى الوصاية.

¹أحمد قاسمي أحمد توفيق، مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الاساتذة في إدارة المؤسسة التربوية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2009-2010.

- معرفة إن كان يتم إتاحة فرصة حقيقية للفاعلين الأساسيين المعنيين بإعداد مشروع المؤسسة للمشاركة، أي المساهمة في تسطير أهداف و السهر على تنفيذها وبالتالي مشاركة فعلية في الانجاز.
 - معرفة إن كان هناك إقبال و إقناع من طرف أفراد الجماعة التربوية أم لا، بأهداف مشروع المؤسسة و بالتالي المشاركة في أنجازه والنهوض بالمؤسسة التربوية.
 - معرفة إن كان مشروع المؤسسة نجح أم لا في أن يكون أداة تساعد على تسيير فعال و ناجح للمؤسسة التربوية.
- ✚ ولقد خلصت الدراسة الى استنتاج عام وهو:
- أن واقع المؤسسات التربوية اليوم يعكس في الكثير من مظاهره بعض الجوانب السلبية مثل ركود مجالات المبادرات والاجتهاد الرامية الى التحسين والتطوير .
 - أن نمط القيادة المعتمد يؤثر على مدى مشاركة الاساتذة في إدارة مؤسساتهم وهو أسلوب يتميز بأنه أوتوقراطيا استبداديا وليس ديمقراطيا وهو ما يشكل عائق امام مشاركة المرؤوسين في إدارة وتسيير مؤسساتهم ويحد من مبادراتهم.
 - أن أغلبية الاساتذة ليس لديهم أي فكرة أو معلومات مسبقة عن مشروع المؤسسة وما يعنيه.
 - أن سياسة الاتصال المعتمدة و المنتهية داخل المؤسسات التربوية هي الرسائل المكتوبة حيث يتلقون قرارات الادارة عن طريق الاعلانات كما هناك تأخر في إمداد الاساتذة بالمعلومات التي يحتاجونها ويصرحون بأغليبيتهم بأن سياسة الاتصال التي تتبعها ادارتهم غير مناسبة وأنهم غير راضون عنها.
 - عدم استشارة الاساتذة في إدخال تعديلات جديدة الى المؤسسة من بين الشروط الأساسية للمساهمة في إنجاح مشروع المؤسسة .

4-3-الدراسة الثالثة: هي مذكرة للطالبة لعويط أمال لنيل شهادة الماجستير بعنوان " دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية -الثانويات-ولاية قسنطينة سنة 2012-2013¹.

✚ وقد تناولت الدراسة إشكالية:

هل يمكن فعلا مشروع المؤسسة كطرح جديد في التسيير من تحقيق الاهداف المرجوة منه داخل المؤسسة التربوية الجزائرية؟

كما اندرجت تحتها تساؤلات فرعية في ضوء أبعاد الدراسة وهي:

- هل يمكن مشروع المؤسسة من حصر ومعالجة المشاكل المادية داخل المؤسسة التربوية؟
- هل يمكن مشروع المؤسسة من حصر ومعالجة المشاكل الادرية في التسيير و البيداغوجية والتربوية داخل المؤسسة التربوية؟
- هل يمكن مشروع المؤسسة من تفعيل دور الاعلام والاتصال بين مختلف أطراف الجماعة التربوية (الادارة-الاساتذة- التلاميذ- الاولياء) ؟
- ولقد قدمت الدراسة ثلاثة فرضيات وهي:
- يمكن مشروع المؤسسة كطرح جديد في التسيير من تحقيق الاهداف المرجوة منه داخل المؤسسة التربوية.
- يمكن مشروع المؤسسة من حصر ومعالجة المشاكل الادارية في التسيير و البيداغوجية التربوية داخل المؤسسة التربوية.
- يمكن مشروع المؤسسة من تفعيل دور الاعلام والاتصال بين مختلف أطراف الجماعة التربوية (الادارة-الاساتذة- التلاميذ- الاولياء).
- ✚ وتهدف الدراسة الثالثة إلى:
- معرفة مدى الاصلاحات التربوية المطبقة في الوصول الى تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المنظومة التربوية الجزائرية
- معرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع.

¹ أمال لعويط، دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012-2013.

- الكشف عن مدى نجاعة الاسلوب الجديد في تسيير المؤسسات التربوية -مشروع المؤسسة-ومدى قدرته على حصر ومعالجة المشاكل المادية والادارية في التسيير و التربية البيداغوجية داخل المؤسسات التربوية.
- الكشف عن أهمية التلميذ الجزائري داخل المنظومة التربوية
- ✚ وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن الفرضية الاولى قد تحققت نسبيا لأن مشروع المؤسسة قام بحصر المشاكل المادية لكن معالجة هذه المشاكل تبقى نسبية ومرتبطة ارتباطا وثيقا بالميزانية الممنوحة.
- أما الفرضية الثانية وبعد تفريغ الجداول خلصت الى أنه يمكن لمشروع المؤسسة التربوية من حصر المشاكل الادارية في التسيير والبيداغوجية والتربوية داخل المؤسسة التربوية لكن تبقى معالجة هذه المشاكل نسبية لأن عملية المعالجة ترتبط ارتباطا وثيقا بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة على مستوى المؤسسة.
- أما من جانب إمكانية مشروع المؤسسة من تفعيل دور الاعلام و الاتصال وبين مختلف أطراف الجماعة التربوية (الادارة- الاساتذة-التلاميذ-الاولياء) ولو نسبيا لما توصلت اليه الطالبة من نتائج بين مختلف أعضاء الطاقم الاداري و التلاميذ - بين الطاقم التربوي فيما بينهم و التلاميذ و كذا الادارة وبين أولياء التلاميذ و الاساتذة من خلال ساعة الاستقبال المحددة وبين الاولياء ومختلف أعضاء الطاقم الاداري من خلال جمعية أولياء التلاميذ وكل ذلك من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية نحو الافضل وكذا النتائج المدرسية وتحسين العلاقة بين الاطراف و الارتقاء بها نحو الأجود والأفضل .

4-4-التعليق على الدراسات السابقة:

- ✚ الدراسة الأولى لـ "غدير أحمد سفية وزيتونة حمد نوال" بعنوان - دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية الوادي، تطرقت إلى كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية في المؤسسة، وهذا ما تصبو إليه دراستنا من خلال دراسة دور الاتصال في تحقيق أهداف مشروع المؤسسة وتختلف عن دراستنا في كونها تنطلق من تشخيص عملية الاتصال كعملية بعدية بينما دراستنا تستعمل الاتصال كوسيلة هامة في عملية إعداد و تنفيذ مشروع المؤسسة بمركز تكوين مهني.

✚ الدراسة الثانية لـ قاسمي أحمد توفيق بعنوان " مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الاساتذة في إدارة المؤسسة التربوية " دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة حيث تطرقت هذه الدراسة في أحد محاورها الى سياسة الاتصال التي تتبعها الادارة وأثرها على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة ومدى مشاركة العمال والاساتذة في تحقيق مشروع المؤسسة وهذا هو جوهر دراستنا. أما وجه الاختلاف في كون دراستنا درست الاتصال كمتغير أساسي في تحقيق أهداف مشروع المؤسسة في قطاع التكوين المهني وهي الإضافة الجديدة لدراستنا هذه.

• الدراسة الثالثة لـ لعويط أمال لنيل شهادة الماجستير بعنوان " دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية -الثانويات- ولاية قسنطينة- أشارت هذه الدراسة إلى معالجة فكرة مشروع المؤسسة كطرح جديد في عملية التسيير ومعالجة المشاكل المادية والإدارية في المؤسسات التربوية. و تطرقت في أحد تساؤلاتها إلى إمكانية تفعيل دور الإعلام والاتصال بين مختلف أطراف الجماعة التربوية (الإدارة، الأساتذة، التلاميذ) . وهدف دراستنا هو كذلك معالجة مشروع المؤسسة كطرح جديد في مجال التكوين المهني والتمهين من خلال عملية إشراك كل الفاعلين داخل المؤسسة التكوينية (الإدارة، الأساتذة، العمال، المتكونين) بداية من التشخيص إلى الإعداد ومن ثم التنفيذ لمشروع المؤسسة.

تختلف دراستنا عن باقي الدراسات كونها تدرس مشروع المؤسسة كمتغير تابع و توجيه الاتصال كمتغير مستقل باعتباره مدخل رئيسي في كل مرحلة من مراحل إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني (مركز التكوين المهني و التمهين خوماري عيسى بديرة نموذجاً) ؛ في حين تناولت الدراسات الأخرى كيفية الاتصال أثناء تنفيذ مشروع المؤسسة في قطاع التربية والتعليم .

5-نوع الدراسة ومنهجها وأدواتها:

5-1-نوع الدراسة:

تندرج دراستنا هذه في مجال البحوث الوصفية؛ والتي تهدف إلى توضيح خصائص ظاهرة أو وضعية او جماعة معينة. وخلافا للدراسات الاستطلاعية التي تعد مقاربة لتحديد مشكل دقيق تركز الدراسات الوصفية على تفسير الأوجه البارزة لأية ظاهرة، وتعتبر هذه الأخيرة انشغالها الرئيسي، لأنه لوصف أية ظاهرة أو اي حادث لا بد من تجنب الانحرافات المنظمة والتأكد من مصداقية المعلومات المتحصل عليها. وعكس الدراسات الاستطلاعية تفرض الدراسات الوصفية معرفة جيدة مسبقاً للمشكل

المزمع دراسته، وينبغي أن يكون للباحثين القدرة على تحديد ما يريدون قياسه بوضوح وإيجاد المناهج المناسبة للقيام بذلك ولا بد أن تكون (كل من: من؟ وماذا؟) اللتين تفيضان التقييم على المستوى المفاهيمي والإجرائي محددين بطريقة دقيقة.

الهدف الأول والنهائي للأبحاث الوصفية هو الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة، كما هو في الحيز الواقعي؛ أي وصف ما هو موجود في الواقع من زوايا مختلفة محققة للأهداف المتوخاة من إجراء الدراسة دون التدخل في الأسباب الكامنة وراء وجود هذه الظاهرة المدروسة في هذه الوضعية أو تلك أو التحكم فيها بصورة جزئية أو كلية. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الدراسات الوصفية ليست مجرد جمع للبيانات عن الواقع المدروس، بل هي أيضا عملية تصنيف هذه البيانات إلى عناصرها الرئيسية والفرعية، وتفسيرها تفسيراً شاملاً من أجل استخلاص النتائج في شكل دلالات تساعد على الوصول إلى تعميمات حول المواقف المدروسة.¹

وهكذا فإن الدراسات الوصفية لا تتمتع بمرونة الدراسات الاستطلاعية؛ لأنه لوصف أي شيء لا بد أن تكون المناهج المستخدمة مخططة بعناية، ولأن هدف الدراسات الوصفية هو الوصول إلى معلومات مقبولة من طرف مجموعة من الباحثين، لذلك يجب أن يتضمن مخطط البحث احتياطات أكثر لمواجهة الأفكار المسبقة التي لا تتطلبها الدراسات الاستطلاعية²

وتتسم الدراسات الوصفية بأنها وصف للظاهرة وعناصرها وعلاقتها في وضعها الراهن؛ بحيث يتعدى الوصف المجرّد للظاهرة وحركتها وعناصرها، ليمتد ويشمل وصف العلاقات والتأثيرات المتبادلة والوصول إلى نتائج تفسر العلاقات السببية وتأثيراتها للوقوف على الأسباب والمقدمات في علاقتها بالنتائج وهذا هو جوهر عملية التشخيص الذي يشير إلى أنسب الحلول للمشكلات الخاصة بالظاهرة نفسها أو علاقتها. هذه الدراسات وإن كانت تهتم في معظم إجراءاتها المنهجية بعملية جمع البيانات وتسجيلها، إلا أن ذلك لا يمثل الهدف الأساسي حيث يجب أن تكتمل الدراسات الوصفية بأهداف التحليل والتفسير المقارن.

¹ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص51.

² لارامي أ. ب، فالي، البحث في الاتصال وعناصر منهجيته، ترجمة فضيل دليو وآخرون، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2004، ص240.

كما أنها لا تعتمد على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي للبيانات فقط، ولكنها تعتمد أيضا على الأساليب الكيفية.

يعتبر الهدف العلمي للأبحاث الوصفية تصويري للواقع المدروس ، ومن ذلك فهي لا تستخدم الفرضيات في تحقيق نتائجها النهائية ، لكونها ليست ابحاثا تفسيرية للعلاقات السائدة بين المتغيرات ، بل تستخدم التساؤلات حتى يتمكن الباحث من الحفاظ على التطوير السليم لمسارات البحث وفق ما يستجيب لأهدافه النهائية ، من خلال الارتباط دائما بما يتطلبه التساؤل من اجابة على مستوى كل محور من محاور الدراسة ، ومن هنا كان منهج المسح والأساليب الكمية هي الادوات التحليلية الأكثر ملائمة للاستجابة لهذا النوع من الأبحاث ، لكونها أدوات تعتمد على المسح الدقيق للمعطيات والتعبير عن النتائج بطرق خاصة ، تستند فيها الى وحدات القياس الكمي التي يتم فيها تسجيل المعطيات ، وعدها في مرحلة أولى ثم الاعتماد على الطرق الإحصائية في تبويبها وجدولتها وتحليلها ، لاستخراج المؤشرات التي تحتويها في مرحلة ثانية . وعليه فالدراسة الوصفية في دراستنا هذه تساعدنا في جمع المعلومات وتبويبها حول واقع المؤسسة في الوقت الراهن وهي مرحلة تشخيص وتحديد مواقع الضعف والقوة في هذا الواقع، ومن ثم تحديد المحاور التي وجب العمل عليها من خلال تفضيلات العينة المبحوثة للوصول إلى تحديد أهداف مشروع المؤسسة في مرحلة ثانية، وتحويل الأهداف إلى أنشطة قابلة للتحقيق.

5-2- المنهج المستخدم: يعتبر المنهج المسحي أحد المناهج الرئيسية الواقعة في إطار البحوث الوصفية ويتجه إلى تجميع الحقائق والبيانات و المعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كما هي في الواقع الذي نقوم بدراسته وذلك بقصد الوصول إلى النتائج المتعلقة بما يفيد فهم الظواهر وتقديم حلول للمشكلات البحثية ، ولا يتوقف منهج المسح عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها ، لكنه يتجاوز ذلك إلى تقديم حلول للمشكلات العلمية ، ويقوم منهج المسح على الحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة بغية تحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم¹، ويعرف منهج المسح بأنه دراسة تنصب على دراسة الحاضر وتتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة ، كما يعرف بأنه دراسة الظواهر الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين ، وعرفه البعض على أنه دراسة علمية يحاول فيها الباحث الكشف عن الأوضاع القائمة ليستعين بها في التخطيط للمستقبل . كما يعرف أنه أحد البحوث الوصفية ويتجه إلى تجميع البيانات ومعلومات دقيقة لدى الباحث عن المشكلة

¹ مسعود حسين التائب، العلمي وقواعده و إجراءاته و مناهجه، الطبعة الأولى، 2018، ص 227.

وذلك بغرض التعرف عليها وتحديد الوضع الحالي للمشكلة والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وذلك من أجل معرفة مدى الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها¹؛ وهو التعريف التي يتقاطع مع تعريف مشروع المؤسسة في مرحلة التشخيص وهو ما جعلنا نختار المنهج المسحي لدراستنا هذه لتناسيها وطبيعة البحث.

3-5- أدوات الدراسة: هي الأدوات وتقنيات البحث التي يمكن اعتمادها في إنجاز البحث، وتعتبر كوسائل تسمح لنا بجمع المعلومات والبيانات من الواقع، وقد اعتمدنا في جمع المعطيات في دراستنا هذه على الاستبيان والمقابلة، باعتبارهما من أكثر الأدوات التي تسمح لنا بالإلمام بجميع المعلومات بشكل جيد.

5-3-1- الاستبيان: يعرف بأنه مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الاهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه لدراسة المشكلة التي اختارها لبحثه²

كما عرفه البعض بأنه "وثيقة مكتوبة تتضمن عددا من الاسئلة والتي يرغب الباحث في التعرف على إجابة المبحوث عليها، استمارة الاستبيان يتم ارسالها الى جماعة المبحوثين حيث يتطلب منهم إجابات مكتوبة، ويعتبر الاستبيان المرسل بالبريد هو أكثر الأساليب المستخدمة للحفاظ على سرية المعلومات"³

وتترجم العديد من الكتب الانجليزية هذا المصطلح الى عدة مصطلحات وتختلف في الفاظها وتتفق في معناها، فهناك من يطلق عليه مصطلح استقصاء وبعضها الآخر استفتاء، لكن تتفق جميع المفاهيم في كون الاستبيان يحتوي على العديد من الاسئلة بكل أنواعها مفتوحة، مغلقة ومغلقة مفتوحة وغيرها، وتكون على شكل محاور عديدة يناقش كل محور فكرة أو هدف يريد الباحث الوصول الى تأكيده من خلال جمع أكبر ممكن من المعلومات في كل محور. وفي بحثنا هذا اعتمدنا على استبيان مكون من أربعة (04) محاور نحاول من خلالها الوصول إلى تحديد دور الاتصال في إعداد وتنفيذ نموذج مشروع المؤسسة على عينة من متكوني ومستخدمي مركز التكوين و التمهين خوماري عيسى بديرة، كما هو موضح في استمارة الاستبيان المبينة في الملاحق.

¹ نوال محمد عمر، **مناهج البحث**، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1995، ص 172.

² محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، مكتبة الوسيط للنشر والتوزيع، الجمهورية اليمنية، 2019، ص 126.

³ سناء محمد سليمان، **أدوات البيانات في البحوث النفسية والتربوية**، ط1، عالم الكتب، القاهرة 2010، ص103.

5-3-2- المقابلة: من الأدوات البحثية المناسبة عندما تكون عينة البحث صغيرة ليتمكن الباحث من اجراء مقابلة معهم، وكذا نوعية أفراد العينة قد تفرض المقابلة كأداة بحثية لا بد منها، أين يتحصل الباحث على معلومات وفروض جديدة؛ فهي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة و التحري عن الحقيقة يقوده الباحث من جهة و شخص أو مجموعة من الأشخاص لذلك فهي "وسيلة شخصية مباشرة" غرضها الحصول على الحقائق و مواقف أو سلوك أو معتقدات أو إتجاهات يحتاج الى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من اجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤشراتها¹.

وتعرف المقابلة على أنها شكل من اشكال الاستبيان وخاصة في دراسات الرأي، حيث تأخذ الشكل الشفهي، والمقابلة عبارة عن محادثة جادة يقوم بها شخص مع أشخاص آخرين، هدفها جمع أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج². والمقابلة هي إحدى الأدوات التي إستعنا بها في جمع المعلومات للوصول الى الهدف من الدراسة والتي كانت مع مسؤولين واطارات المركز، وهي أداة بحث تكميلية ومرافقة أردنا من خلالها جمع أكبر قدر من المعلومات للتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

5-3-3- الملاحظة بالمشاركة: وهي وسيلة بحث نوعية تمكن الباحث من مشاركة المبحوثين في انشطتهم اليومية من اجل مراقبة السلوك في عدة وضعيات، وعليه فهي توفر للباحث فرصة جمع معلومات صادقة و تمكنه من مقارنة ما يقوله الافراد المبحوثين من خلال الاستبيان و المقابلة و ما يفعلونه في الواقع، وقد إستعملنا الملاحظة بالمشاركة؛ لان زميلتنا في هذا البحث إطار مسير بالمركز الذي أجرينا فيه الدراسة الميدانية وتتعامل بحكم منصبها مع جميع فئات المبحوثين.

6- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

6-1- مجتمع البحث: يستعمل مصطلح مجتمع البحث عموما للدلالة على تناول تجمع ما بالدراسة سواء كان تجمع بشري أو جغرافي أو سياسي أو طبيعي، ويستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة³، ويعرف كذلك المجتمع على أنه المجموعة الكلية من الناس

¹ أحمد نقي، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، كلية الآداب واللغات، جامعة جيلالي بونعامة، بخميس ملاينة، الجزائر، العدد2، 2021، ص 86.

² سناء محمد سليمان، أدوات البيانات في البحوث النفسية والتربوية، مرجع سابق، ص124.

³ محمد بكر نوفل ابو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص231.

والاحداث والاشياء المكونة له¹ ، لذلك عند تحديد أفراد المجتمع الأصلي للبحث ينبغي أن يكون التحديد دقيقا، وأن تقتصر دلالة نتائج البحث على المجتمع الذي اختيرت منه عينة الدراسة.

ومن خلال دراستنا هذه حول دور الاتصال في إعداد وتنفيذ نموذج مشروع مؤسسة مركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة؛ فإن مجتمع البحث الكلي هم عمال ومتكوني المركز خلال فترة إجراء التربص التطبيقي بين بداية شهر أفريل ونهاية شهر ماي، والمقدر عددهم بـ 281 فرد؛ موزعين على فئة العمال بـ 42 عامل ومتكوني المركز في مختلف أجهزة وأنماط التكوين بـ 293 متكون.

6-2- عينة الدراسة : هي عينة قصدية تتكون من 100 فرد موزعين على فئتين؛ 40 فرد عن فئة العمال المزاولين نشاطهم بالمؤسسة ممثلين بنسبة 100%، و 60 فرد عن فئة المتكولين المزاولين تكوينهم بالمؤسسة في مختلف مستويات التأهيل في التكوينات المتوجة بشهادة دولة في النمطين الحضوري وعن طريق التمهين، والذين تفوق مدة تكوينهم بالمركز 12 شهر والمقدر عددهم بـ: 135 متكون؛ بحيث يمثل عدد أفراد العينة من المتكولين الفئة المستهدفة من المتكولين بنسبة 44,44%، وقد إستثنينا من فئة المتكولين بعض أنماط التكوين التي لا تسمح للمتكولين بالتواجد بالمؤسسة، وهم نزلاء المؤسسات العقابية والذين يزاولون تكوينهم على مستوى المؤسسة العقابية بسور الغزلان وحيزر؛ وكذا المتكولين في التكوينات التأهيلية لفترات تتراوح بين ثلاث إلى ستة أشهر و يتواجدون بالمؤسسة يوم واحد في الأسبوع فقط، وقد استثنينا هذه الفئات من العينة لاعتبارات موضوعية مرتبطة بموضوع الدراسة وهدفها، بحيث أن موضوع دراستنا يتطلب تواجد فئات العينة لفترات طويلة بالمؤسسة تمكنهم من الاتصال مع مختلف العاملين بها و الاستفادة من خدمات أغلب مرافقها؛ للتمكن من التعرف على المؤسسة أكثر ونوعية خدمات مرافقها، للوصول في مستوى ثان إلى تقييم نوعية الاتصال و أداء مرافقها و تقديم اقتراحاتهم لتحسين أداء مرافق المركز . وقد إعتدنا في طريقة اختيار أفراد العينة الطريقة القصدية المنتظمة، بحيث إجتمعنا مع إطارات مختلف المصالح بتاريخ: 13 ماي 2024؛ وقدمنا شروحات حول مشروع البحث والهدف من الدراسة الميدانية، و قمنا بتوزيع 100 إستمارة على العمال و المتكولين تم استرجاعها جميعها في نفس اليوم. ولالإشارة أن فئة العمال تتكون من: الإطارات و الأساتذة و عمال الإدارة، والعمال المهنيين والحراس، و فئة المتكولين تتكون من: 40 متربص منهم 32 في النظام نصف الداخلي و 8 في النظام الداخلي يمثلون جميع متربصي المركز الداخليين و

¹فايزة جمعة لنجار واخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط2، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 104.

20 متمهن يمثلون 24% من متمهني المركز جميعهم في النظام الخارجي. وقد إختارنا أن يكون عدد أفراد العينة من فئة المتربصين ضعف عدد أفراد العينة من فئة المتمهين لتعاملهم المباشر مع جميع مرافق المركز مقارنة بالمتمهين.

7-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

إن مرحلة تجديد المفاهيم مرحلة مهمة في إعداد البحث، فكل فرضية أو نظرية أو قانون يتكون من مجموعة مفاهيم أو مصطلحات علمية، يعني بها الباحث مقاصد و معاني تعبر عن طبيعة هذه المفاهيم وأبعادها العلمية، وكل بحث أو دراسة مهما كان اختصاصها أو اتجاهها تحتوي على مصطلحات ومفاهيم علمية، تتكون منها الفروض التي يريد الباحث اختبارها، لذا على الباحث تخصيص جزء مستقل من بحثه لتعريف وتحديد معاني المفاهيم العلمية التي يتناولها، ليكون القارئ المختص أو غير المختص على بينة منها، ولكي يفهم الفرضيات والنظريات و النتائج النهائية التي بتوصل إليها البحث¹.

7-1- مشروع المؤسسة:

جاء تعريفه في (القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في 6 جوان 2006) الذي يتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل هما كالأتي:

" يعتبر مشروع المؤسسة أسلوبا ومنهج عمل في تسير المؤسسة التعليمية، وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة، وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة لنفسها، وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها، أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح به القانون".²

-أما في وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، التي أعدتها وزارة التربية الوطنية، فجاء تعريفه كما يلي:

"إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة تحسين التسيير، ومعالجة مشاكل المؤسسة، وذلك بوضع استراتيجية التحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها، وفقا للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة، ولخصوصياتها الجغرافية والحضرية ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة ثانية،

¹ احسان محمد حسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص42.

² وزارة التربية الوطنية: قرار يتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما، قرار وزاري رقم 17، المؤرخ في 06 جوان 2006.

بحيث يكون التلميذ فيها محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن، بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة¹

نخلص من جملة هذه التعريفات، إلى أن مشروع المؤسسة هو نمط تسير جديد فمجال التكوين المهني يجسد فكرة اللامركزية والاستقلالية في التسيير ويحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، فهو عبارة عن مخطط لحل المشاكل أو تحسين الوضع القائم لبلوغ وضع أفضل، وهذا انطلاقاً من تشخيص وضعية المؤسسة ورسم أهداف مبتغاة ثم انتقاء الحلول المناسبة والوسائل اللازمة لذلك، وعليه فإن مشروع المؤسسة هو خطة متكاملة و متناسقة العناصر ترمي إلى تحقيق الأهداف والبرامج الخاصة بالمؤسسة التكوينية، وهذا في إطار احترام الأهداف والبرامج الوطنية المسطرة من طرف وزارة التكوين المهني، ويشترك في إعدادها وتنفيذها كل الفاعلين في العملية التكوينية من أساتذة، إدارة، متكونين، وأولياء، وهي محددة بفترة زمنية.

7-1-1-1-التعريف الإجرائي: إن مشروع المؤسسة هو وخطة عمل متكاملة وضعت للتغلب على صعوبات يعرفها مركز التكوين المهني في مجال التسيير و تتيح لمدير المؤسسة و الطاقم الإداري المشكل لمنظومة التسيير داخل مركز التكوين المهني، من الحصول على أفضل النتائج وتحقيق أكبر عدد من الأهداف المسطرة مسبقا والتي تم وضعها بعد عملية تشخيص مسبق بمشاركة جميع الأطراف.

7-2-الاتصال التنظيمي: يعتبر الاتصال عملية أساسية في التعامل الإنساني، وهو من المفاهيم النفسية الاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة فهو عام و واسع؛ لذا فإننا سوف نحاول التركيز هذا على الاتصال التنظيمي، أي الاتصال الذي يحدث داخل إطار المنظمة .

إن الاتصال الفعال في أي تنظيم أو مؤسسة هو بمثابة الجهاز العصبي، لذا يعد وجود اتصال فعال مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد، وبدونه لا يعلم العمال ماذا يحدث في العمل ويشعرون بالتهميش، كما أن الاتصال الرديء يمكن أن يساء فهمه وبالتالي يسبب اضطرابا في سير العمل وقد يفتح الباب أمام انتشار الإشاعات داخل المؤسسة، لهذا فإن عملية الاتصال مهمة وتلعب دورا رائدا في الإدارة عموما، والإدارة بقطاع التكوين المهني خصوصا، وقد تعددت التفسيرات النظرية لمفهوم الاتصال، فنجد أن منظمة

¹ مديرية التعليم الثانوي العام: وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، اعداد مجموعة من المربين الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر جوان 1997، ص7.

التدريب الأمريكية عرفته على أنه تبادل الآراء والمعلومات، بهدف إحداث تفاهم وثقة متبادلة، أو إحداث علاقات إنسانية طيبة.¹

وهناك تعريف آخر للاتصال، حيث يرى كل من فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد أن الاتصال هو " تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات، وهي بذلك ضرورية لإتمام العمل حيث التفاعل، كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم يتم كل هذا من خلال عملية الاتصال والتي لها دورا رئيسيا في ذلك"² ويعرف كذلك بأنه " الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو أفقية"³

من خلال هذه التعريفات تقول أن الاتصال، هو الطريقة أو الكيفية التي يتم بها نقل الأفكار أو المعلومات أو التوجيهات والأوامر، من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، بقصد إثارة استجابة معينة لدى المستقبل، وعن طريقه يتم التفاعل والتبادل بين الأفراد والجماعات؛ فهو إذن عملية تهدف إلى التأثير على (المستقبل) بشكل ما، قصد تزويده بمعلومات جديدة أو حمله على تبني موقف أو فكرة ما أو تغيير رأيه.

7-2-1-التعريف الإجرائي: هو عملية إدارية تنظيمية داخل البناء التنظيمي للمؤسسة، تتم من خلال نقل وإيصال المعلومات بمختلف الاتجاهات الهابطة والصاعدة والأفقية من أجل التسيير الحسن وتسهيل عملية اتخاذ القرارات.

7-3-الدور: يعتبر مفهوم الدور مفهوما جد هام في هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن دور الاتصال في نجاح مشروع المؤسسة في قطاع التكوين المهني، هناك تعاريف عديدة لمفهوم الدور والتي نوردتها كالآتي:

7-3-1-لغة: " يعني الحركة أي الفعل والعمل."⁴

¹كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2004، ص141

²فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان الاردن 2005، ص170.

³فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص297.

⁴فؤاد أقوام البستاني: منجد الطلاب، دار الشروق، لبنان، ب.ت، ص211

وينسب مفهوم الدور إلى لينتون اذ يذهب إلى القول: " كل تنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين به الخضوع التام لهذه الأدوار.¹ كما يعرف الدور بأنه "توجيه أو تفهيم عضو لجماعة بجزئه ما ينبغي أن يلعبه أو يقوم به في التنظيم" ويتضمن مفهوم الدور النقاط التالية :

- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى الدور المتوقع .

- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص شاغل المركز عندما يتفاعل مع شاغل مركز آخر ويسمى بالدور الممارس.²

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن هناك تعاريف تناولت مفهوم الدور من مدخل اجتماعي بنائي، وهناك ما تناولته من مدخل وظيفي، وهذا يتطابق مع التعريف الذي قدمه محي الدين مختار الذي يعرفه بأنه الوظيفة التي يؤديها الفرد في موقف اجتماعي معين.

لكن مفهوم الدور في بحثنا هذا لا بد أن يكتسي طابعا بنائيا واجتماعيا، لاعتمادنا على هذا الإطار من جهة ولتوضيح العلاقة بين مشروع المؤسسة كطرح جديد في التسيير الإداري والاتصال كحلقة هامة في مجال التكوين المهني.

لذا يمكن أن نخلص إلى وضع تعريف إجرائي للدور يتناسب مع إطار بحثنا ويعكس بوضوح أهداف البحث الدور: هو الوظيفة التي يؤديها الاتصال في حصر ومعالجة المشاكل داخل مؤسسة التكوين المهني وجمع المعلومات اللازمة من اجل التسيير الحسن في إطار الأهداف العامة التي سطرها قطاع التكوين المهني.

7-3-2-التعريف الاجرائي: نعني بالدور في هذه الدراسة المهمة التي يقوم بها الاتصال في عملية بناء مشروع المؤسسة في مؤسسة التكوين المهني والتمهين.

7-4-الإعداد:

7-4-1-لغة: يعرفه معجم المعاني الجامع " معجم عربي _عربي " أعد الشيء إذا هيأه وجهزه والإعداد للحرب: التجهيز لها بالتدريب والتسليح والإيمان.

¹بيدون وآخرون : المعجم النقدي لعلم الاجتماع،(ترجمة سليم حداد) ط1 القاهرة، ب ت ،ص288

²محي الدين مختار : محاضرات في علم النفس الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1981، ص201

7-4-2-إصطلاحا: عملية الإعداد «préparation» هي عملية الحصول على شيء جاهز للاستخدام أو لغرض معين أو اتخاذ ترتيبات لشيء ما، ويعد أيضا إجراء أو استعداد لحدث مستقبلي كهدف ونتائج نهائية مقبولة.¹

7-4-3-التعريف الإجرائي: ويقصد بها في بحثنا هذا المرحلة الثانية التي تأتي بعد التشخيص من خلال تحويل النقائص المرصودة إلى محاور مشروع مؤسسة يتم ترتيبها حسب الأولوية، و تحول في مرحلة ثانية إلى أهداف عملية تبرمج وفق خطط و آجال محددة يرصد لها إمكانيات بشرية ومادية لتنفيذها.

7-5-التنفيذ: وهو النشاط أو العملية التي يتم من خلالها تنفيذ قرار أو خطة أو فكرة أو نموذج أو سياسة لتحقيق الأهداف المرجوة للشركة وعلى سبيل المثال، قد تشمل عملية التنفيذ في مؤسسة ما وضع وتطوير خطة تسويقية جديدة لرفع نسبة المبيعات.

7-5-1-التعريف الإجرائي: يقصد بالتنفيذ في دراستنا هذه تجسيد الخطط الموضوعة من قبل فريق قيادة المشروع ويتضمن التنفيذ كذلك عملية المتابعة والتقييم وتصحيح الاختلالات في إنجاز الأنشطة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض مختلف الخطوات المنهجية التي اتبعناها في تصميم بحثنا، بدءا بالإحساس بالمشكلة البحثية ، وتحديد مقاربتنا لتناول الموضوع من خلال طرح إشكالية بحثنا التي فكناها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية ، كما قمنا بعرض أسباب اختيارنا لتناول موضوع الاتصال ومشروع المؤسسة و تقديم قراءتنا لمختلف الدراسات التي تناولت الموضوع أو احد جوانبها ، كما قدمنا رؤيتنا للأهمية العلمية لبحثنا و الإضافة التي سوف يقدمها في ميدان بحث جديد على حد علمنا ، و عرضنا في مرحلة ثانية مختلف مفاهيم الدراسة ، وقد اخترنا أن تكون دراستنا وصفية نفس من خلالها أبر مقومات بناء مشروع المؤسسة بالاعتماد على عامل الاتصال، واستخدمنا المنهج المسحي و أدوات بحثية تمثلت في الاستبيان والمقابلة والملاحظة بالمشاركة .

¹ موقع <https://www.meemapps.com> ، تم التصفح بتاريخ: 2024/05/23 على الساعة الواحدة مساء 13:00 .

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل:

يعتبر الاتصال ركنا رئيسيا في نجاح المؤسسة لبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المسؤولين على فهم الاتصال بها باعتبار العملية الاتصالية وسيلة وليست هدفا في حد ذاتها ، وهي ضرورية في تنسيق جهود وأنشطة الأقسام المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالإتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج، وبدون الإتصال يحدث خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول و مرؤوسيه، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الإتصال في المؤسسة فإننا سوف نستعرض في هذا الفصل ماهية الإتصال، وأسسها السيكولوجية والمضمون الاجتماعي له و أنواعه وأساليبه، بالإضافة إلى عناصر العملية الاتصالية ورصد مختلف شبكات الإتصال، وكذا تحديد مختلف المعوقات التي تعترضه، كما نتطرق إلى أهم عنصر وهو مشروع المؤسسة الذي يعتبر بمثابة المستقبل المزمع تحقيق أهدافه وترسيم الصورة أو الحالة المرغوب فيها داخل المؤسسة. باعتبار مشروع المؤسسة يكمن في مختلف الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتحديد أهدافها الخاصة ونوعية الأنشطة المستهدفة والتي يتم إنجازها وتعديلها بإشراك مختلف الفاعلين والقادة داخل التنظيم بتسخير مختلف الوسائل المتوفرة ومجموع الأنشطة المبرمجة قصد بلوغ الهدف المتوخى، باعتبار مشروع المؤسسة يترجم الرغبة في تطوير الحياة ونشاط العمل داخل المؤسسة ويسعى إلى بث روح المسؤولية والمبادرة بدءا بالمسؤول الأول إلى غاية آخر عامل في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره

1- تعريف الاتصال: يعتبر الاتصال العنصر الأكثر أهمية وفعالية في عملية الإدارة ، فبسبب فشل الكثير من العمليات الإدارية هو الاتصالات الضعيفة و سوء فهم الرسائل و التعليمات الغامضة ؛ فالإتصال لم يعد أداة مساعدة في عمليات الإنتاج و التشغيل بل أصبح الإتصال إنتاجا من نوع متقدم يسمى بصناعة الأفكار ، حيث أن من يملك المعلومات و قنوات الإتصال يعتبر هو الأقوى إذ تتاح له فرصة اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على قوة المعرفة ، وإذا كان المجتمع يملك ثروة هائلة من المعلومات فإنه لا فائدة منها إلا في وجود نظام فعال للإتصال يضمن الإستخدام الأمثل للمعلومات. ويعرف مايكل ويسترون Westron.M الإتصال؛ بأنه نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم. و عرفه أنجل باركن سو A Parkinson ؛ أنه عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تتطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها. كما عرفه العلق أنه أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد آخرين بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا¹، وهو عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الرسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.

وتعريف د.القريني بأنه سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء الى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية، وله ثلاثة عناصر " المرسل، الوسيلة والمستقبل"²

2- تعريف التنظيم: عرفه هنري فيول بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية وترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو هو مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد الأفراد على التعاون جماعيا وبتفاعلية بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية والمسطرة.³

¹ بشير العلق. الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري، ط1.الأردن. عمان. 2009. ص 17 ص 18

² شعبان فرج. الاتصالات الإدارية. دار أسامة. ط1. عمان 2009. ص 07.

³ محمد منير حجاب. الموسوعة الإعلامية، م 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 119.

ويعرفه ميلر بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى القيادة¹¹

أما الهيكل أو البناء فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام والوحدات التي يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة ومنسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة، فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي ويحدد الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف².

كما يعرف جوس: التنظيم بأنه ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات.

أما برنارد فيري: يرى أن التنظيم هو عبارة عن منظومة من النشاطات المنسقة بوعي الفرد أو أكثر³.

ويقول محمد عبد الوهاب أن عبارة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع. أما الثاني أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد لهم سلفا⁴.

ويمكن أن نستخلص أن التنظيمات بطبيعتها تحتوي في معانيها على الهياكل والنشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

3- تعريف الاتصال التنظيمي: يعرفه محمد فهمي العطروري: هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لأحداث التغيير في سلوكياتهم.

ويعرف محمد علي الاتصال التنظيمي بأنه يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة بالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما انه أداة نقل المعلومات، الوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان. إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص. 139

² كامل محمد المغربي. السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر والتوزيع، عمان ط3، 2004، ص 26.

³ بوفلجة غيات. مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص 75.

⁴ بوفلجة غيات. مقدمة في علم النفس التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص 14

لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.¹ يقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى. كما عرفه الهواري سيد محمود بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث التغيير.²

فالالاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.³ و عرفه العالم ويليام سكوت على انه عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة بهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة.⁴

تعددت تعاريف الاتصال التنظيمي واختلفت التخصصات العلمية و المدارس إلا أن أغلبها اتفق على أن الاتصال التنظيمي، هو ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم ومن بين هذه التعريفات نذكر تعريف ريدر يغوسانيورز 1964 ؛ الذي يعتبر الاتصال أنه بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معين، أي أنه عبارة عن عملية تعتمد على نقل وتناقل المعلومات و البيانات وفق تنظيم معين. كما يعرفه الباحث عبد الرحمان مشاقيه: أنه هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي. بمعنى أنه ذلك الاتصال الذي يتم بين المؤسسة ومؤسسة أخرى وبين مؤسسة معينة وجمهورها.

وجاء الدكتور محمد منير حجاب معاكس للتعريف الأخير وعرف الاتصال التنظيمي على أنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي⁵، أي أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة والمنظمة وفق هيكل تنظيمي معين.

¹ الطاهر بن خرف الله. الوسيط في الدراسات الجامعية، ج12، دار هومة للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص54 .

² شعبان علي حسين السبسي. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2009. ص

³ طبش ميلود. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2009-2010، ص14.

⁴ خالد عموم. الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009-2010. ص

⁵ محمد منير حجاب. الموسوعة الاعلامية، مج1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 141.

ومن هنا نستطيع أن نقول بأن الاتصال التنظيمي الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو إلا عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات، أي أنه عملية مقصودة مراد منها نتائج مرجوة وأهداف مقصودة بغية الوصول لنتائج محددة.

4- عناصر الاتصال التنظيمي: على اختلاف العمليات الاتصالية تشترك جميعها في العناصر الأساسية وهي: المرسل والمستقل و الرسالة و الوسيلة.

4-1- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة، فقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك ويحول مصدر الرسالة التي يريد إيصالها إلي رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة .بصفة عامة فإن المرسل هو أول نقطة تنطلق من خلالها الرسالة الموجهة للمستقبل، وذلك من خلال ما يدور في ذهنه من أفكار في شكل ألفاظ كلمات وأرقام ورموز و تلميحات وإشارات و يأخذ أشكال مختلفة.

4-2-الرسالة: وتتمثل في المعاني و الكلمات و المشاعر و المنبهات التي يرسلها المرسل إلى المستقبل و الرسالة هي الناتج المادي أو الفعلي للمصدر و الذي يضع فكرة في رموز معينة فحينما يتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما يكتب فالكتابة هي الرسالة، وبينما يرسم فالرسالة أو الصورة هي الرسالة، كما أن الرسالة لابد أن تتوافق مع قناة الاتصال التي تستخدم لنقلها للمستقبل.

ومن هذا التفسير نقول بأن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلي المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلي تحقيقه ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت هدفا منها، لذا ينبغي أن نبصر ذلك في نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل فإذا طابق سلوك الهدف المنشود نقول بان الرسالة قد حققت¹. بصفة عامة هي المضمون أو المحتوى الذي يرسله المرسل إلى المستقبل أو هي الغاية المراد تحقيقها من قبل المرسل.

4-3- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل و تتعدد أنواع الرسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله، الاتصال الشخصي و الاتصال الجماهيري

¹قاسم فتيحة. التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الاتصال التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد 23، ص 93ص.92

بوسائله المتنوعة (صحافة الإذاعة و التلفزيون) ويتم اختيار قناة الاتصال الملائمة على العديد من العوامل منها طبيعة ومحتوى الرسالة وطولها والهدف منها ونوعية المستقبل و الوقت المناسب و تفضيلات المرسل. وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلي المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال¹.

4-4-المستقبل: هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل، وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابا أو سلبا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه لمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى².

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بطرق عدة مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب، أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي.....الخ.

4-5- فك الرموز: من أجل استكمال عملية الاتصال، فان الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة و منفعة المتوقعة من الاتصال و ادراكاته نحو المرسل.

4-6-التغذية الرجعية أو رجع الصدى: قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي فان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح و ملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

* **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

* **المرسل:** قد يكون فردا أو جماعة وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل

مضمون الرسالة.

* **المستقبل:** فرد أو جماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

¹ نضال فلاح الضالعين. نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص.79.

² الدكتور بشار حزي. الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 13.

- * وسيلة الاتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- * نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- * التغذية العكسية: ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- * المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحته وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

المطلب الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي، أشكاله ، أنواعه و وظائفه

1- خصائص الاتصال التنظيمي:

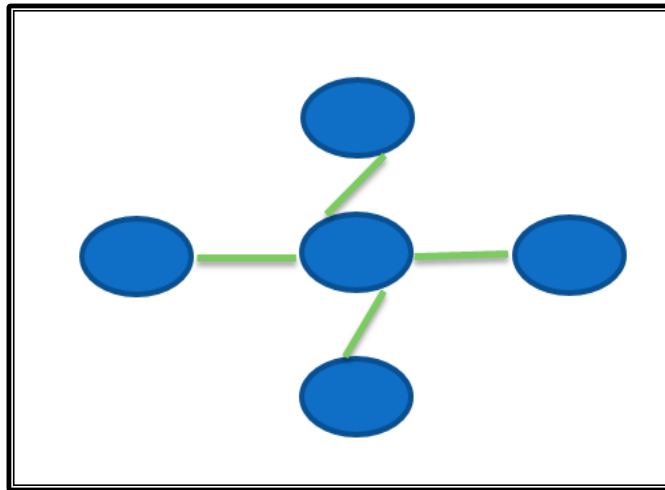
- عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات .
- تتدفق عبره البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة.
- يتم بصورة مختلفة الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية داخل المنظمة وخارجها .
- يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه.
- لا يقتصر الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات وتبادلها بل يقوم بإنتاجها وتوفيرها وتجميعها وتقديمها عند الحاجة إليها.
- نشاط الاتصال التنظيمي يسهم في تحقيق الترابط والتماسك، ويحدث تكاملا بين كل أجزاء ومكونات المنظمة.
- الاتصال التنظيمي يفيد المدير ومعاونوه على تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف .
- يسهم الاتصال التنظيمي في استمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها داخل الهيكل التنظيمي وخارجه .
- تتم عملية الاتصال التنظيمي عبر وسيلة اتصالية واحدة أو عدة وسائل ورموز شفوية ومكتوبة خلال إطار موقفي محدد.

- يستهدف الاتصال التنظيمي تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطويرها للأفضل، مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة¹.

نستنتج مما سبق أن الاتصال التنظيمي يضم عدة خصائص من بينها أنه له عدة أنماط ووسائل يتم من خلالها نقل المعلومات بطريقة واضحة وسريعة، يساهم في تحقيق التماسك والترابط والتفاعل والتفاهم لضمان استمرار العملية الإدارية ويساعد على تحقيق التواصل المطلوب.

2- أشكال الاتصال التنظيمي: تتمحور الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، وفي ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المنظمة، وأهميته في صنع واتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

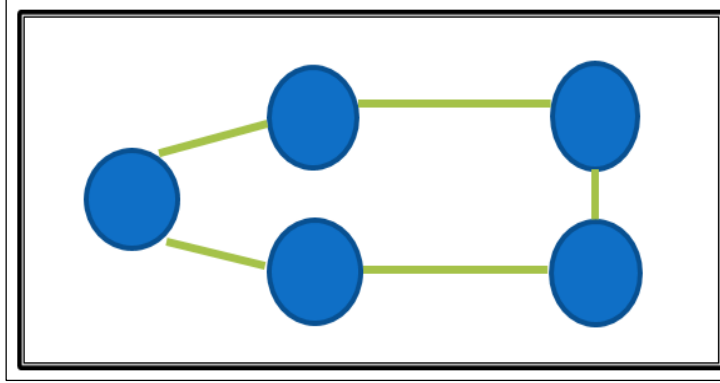
2-1- شكل العجلة: هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور الرئيسي أو المشرف أن يتحكم في إرسال واستقبال وتوجيه الرسائل الاتصالية لأعضاء في الشبكة وهذا الأسلوب يجعل القرار يتركز في يد الرئيس أو المدير.



الشكل رقم 01 : نموذج العجلة للاتصال

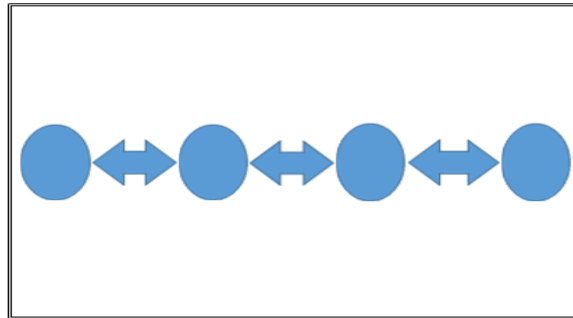
¹ علي حامد هارون حامد. مفوقات الاتصال التنظيمي في منظمة الاعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراته، العدد 9، يونيو 2020، ص 67.

2-2- شكل الدائرة: هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشر بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا¹.



الشكل رقم (02): نموذج الدائرة للاتصال

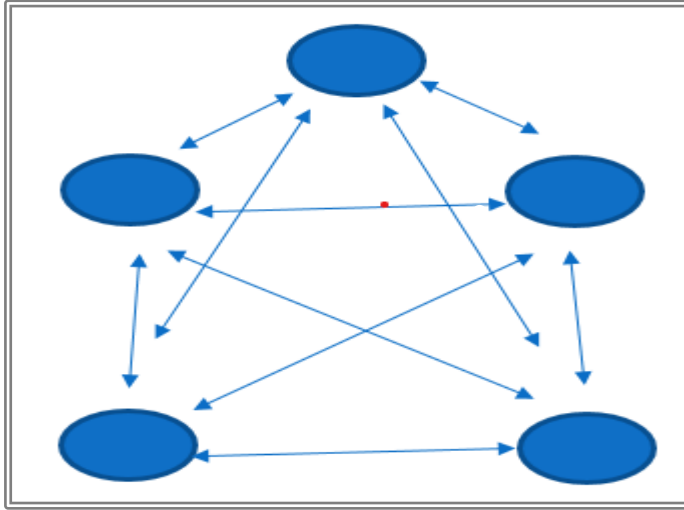
2-3- شكل سلسلة: يمثل هذا النمط في بنية بشكل الدائرة لكن الفرد المتواجد في الوسط يمكنه الاتصال مع أي شخص في آن واحد لأنه لا يمكنه النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الرطب وهذا النوع يبطئ وغير كفؤ وغير شائع.



الشكل رقم (03) : نموذج السلسلة للاتصال

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2002، ص 258.

2-4- شكل نجمة: في هذا النمط يتيح لكل فرد داخل التنظيم أو المنظمة بالاتصال المباشر مع أي فرد فيها، فهناك فرصة اتصالية لجميع الأفراد بينهم غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى بطء في عملية توصيل المعلومات و إمكانية زيادة التعريف فيها و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.



الشكل رقم (04) : نموذج النجمة للاتصال

3- أنواع الاتصال التنظيمي:

3-1- الاتصال التنظيمي الرسمي: وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب و اقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في المستويات الأدنى على أصحاب صنع القرار في المستويات العليا¹. كما يعرف أنه الاتصال القائم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة و يتم بطرق رسمية منظمة متفق عليها، ويشمل الخطابات و المذكرات و التقارير التي ترسل أو تعد من هيئات إدارية داخل مؤسسة معينة، ويسير هذا الاتصال وفق أساليب وإجراءات وقواعد محددة ومنظمة و معروفة عند أفراد الهيئات الإدارية حيث يعرف كل فرد الصورة التي يجب أن يكون عليها الخطاب أو المذكرة أو التقرير من بدايته إلى نهايته ويمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى الأسفل أو العكس أو بشكل أفقي وتكون الاتصالات الرسمية عادة بكونها إما مكتوبة وقانونية ومنظمة تتعلق بالعمل مباشرة و تتم داخل الهيكل

¹معن محمود عياصرة ومرwan محمد بني أحمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008، ص

الذي ينظم المؤسسة أو الهيئة المعنية¹. والاتصالات الرسمية يمكن أن تسير في ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

3-1-1- اتصال من أعلى إلى أسفل (اتصال نازل): يطلق على مثل هذه الاتصالات النازلة من مراكز القمة في قمة التنظيم إلى مراكز و مستويات إدارية أدنى منها في المنظمة، أي أنها تتجه من الرؤساء إلى مرؤوسهم و تتضمن القرارات و الأوامر و التعليمات و المعلومات و التوجيهات بهدف التنفيذ و يعتبر هذا النوع من الاتصالات المسار الأساسي للاتصال في المنظمات من وجهة نظر أنصار النظرية التقليدية في الإدارة وأن ما عدا هذا المسار لا يعترفون به إلا بالقدر الذي يخدم به أغراض المديرين في التعرف على نتائج و تنفيذ الأوامر و القرارات التي تصدر عنهم.

3-1-2- اتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال صاعد): يتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم وبالتالي يعرف الرؤساء مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم. كما أنها تتضمن بالإضافة إلى شكاوى المرؤوسين وتعليماتهم والتماسهم أو يرونه هروبا من اقتراحات لصالح العمل أو يصدر عنهم من ردود أفعال نتيجة قرارات معينة². فالمرؤوسين يرغبون في القرب من رؤسائهم، ويساعدهم الاتصال الصاعد على تحقيق الرغبات.

3-1-3- الاتصال الأفقي : فهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها. والاتصال الأفقي يشير إلي أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي. ويتم هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

وبصفة عامة الاتصال الأفقي هو ذلك الاتصال الرسمي الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي، ويمارس على شكل اجتماعات أو تقارير داخل المؤسسة.

3-2- الاتصال التنظيمي غير الرسمي: هو اتصال لا يلتزم بالطرق الرسمية المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعنية رؤساء ومرؤوسين ولا يخضع لأية إجراءات أو قواعد أو قوانين إدارية مثبتة أو

¹ هادي نهر وحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009، ص 58 ص 59.

² أحمد محمد عليق. وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2004، ص 50 ص 51.

رسمية ومتفق عليها ومدونة كتابة كما هو الحال في الاتصال الرسمي؛ كما تعرف الاتصالات غير رسمية على أنها تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم.

الاتصال التنظيمي غير رسمي هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تمتلك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبته تماما¹. إذا فالالاتصال التنظيمي غير رسمي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الاتصال غير الرسمي قد برزت أهميته على اثر تجارب هاوثورن و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

4- وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءا على ذلك سنقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، سنحاول تحديد وظائف الاتصال وفق ما اتفق عليه معظم الباحثين.

4-1- الإنتاج: لا يمكن الاستغناء عن التنظيم الرسمي في أية مؤسسة خاصة الاقتصادية في عملية الإنتاج وذلك أن عملية الاتصال هي التي تتحكم في سيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد تلك التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كالتوجيه والإنذار مثلا بسبب التغيب والتقاعد عن العمل أو إبداء الإعجاب بعمل أو إعلان بمكافأة عن أداء جيد وإرسال المذكرات وعقد اجتماعات العمل لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية والإسهام في وضع معايير سلوكية للموظفين والعمال.

4-2- الإبداع : وهو إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة و تطويرها و تعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظرا للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغير التنظيمي، وتطرأ كذلك للروتين و التقنين اللذان يعتبران من أهم العقبات و كذلك

¹الدكتور بشار حزي: الاتصال التنظيمي، مرجع سابق، ص 26.

تصلب المواقف نتيجة شعور الفرد بصعوبة التكيف مع الوضع المهني و الاجتماعي الذي يعيشه، إضافة إلى عامل الثقافة لدى العمال في كثير من المؤسسات و منه كانت الصعوبة في التكيف مع أي وضع جديد للمؤسسة باعتبار يهدد التوازن الفردي والجماعي في العمل و مستقبل المؤسسة و ترتبط وظيفة الإبداع في الاتصال التنظيمي ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية يتمثل الأول في تقديم الأفكار و المقترحات و المشاريع الجديدة و يتمثل الثاني في عملية التطبيق للبعد الأول و منه فان الاتصال يؤدي دورا هاما في تحقيق كل من البعدين أي وضع البرنامج و تطورات في ميدان العمل و التنظيم و ابتكار طرق جديدة للإنتاج و تحضير محيط المؤسسة، فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها:¹

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

4-3-الصيانة: يمكن الإشارة إلى دور عملية الاتصال هنا في أداء ثلاثة مهام وهي:

- حفظ أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة أي حفظ الذات وما يرتبط بها من عواطف ومشاعر.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

4-4-الرقابة: يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى-مارش وسيمون- أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها

¹ علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 29

وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.¹

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي، أهدافه وأهميته.

1- معوقات الاتصال التنظيمي: لكي يعطي الاتصال التنظيمي ثماره يجب على منظمات الأعمال أن توفر الظروف الملائمة لذلك، وذلك من خلال توفير معينات العمل وتجنب المعوقات والتحديات التي من شأنها تحريف أو تشويه المعلومات المنقولة أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها أو إقامة الحواجز في عملها.

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.² وتتمثل أهم المعوقات التي تؤثر على أداء الاتصال التنظيمي في الآتي:

1-1- معوقات نفسية (شخصية):

تتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي إن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تغذيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها. ويمكن حصر هذه المعوقات في مايلي:

- معوقات في المرسل:

وتتحصّر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم المعلومات والأفكار التي يود إيصالها للآخرين، وهذه العوامل هي: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية، أي أن المرسل أو صانع الرسالة قد يواجه صعوبات نفسية أو شخصية قبل استقباله للرسالة أو إرسالها.

¹علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: مرجع سابق، ص 29، ص30.

²الدكتور بشار حزي، مرجع سابق، ص32

- **معوقات في المستقبل:** يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك التي الأخطاء التي يقع فيها المرسل.
- **فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:** فقد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم وتكون نتيجة ذلك حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوس تقديمها للرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين.
- 1-2- معوقات تنظيمية :** ينشأ هذا النوع من المعوقات من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط الذي يمارس داخل المؤسسة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل فان كان هذا الأخير متماسكاً ومرناً ومتكيفاً مع البيئة الداخلية و الخارجية كانت المعوقات قليلة.
- وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية في :

- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي، حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة الاتصال.

- صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل، أي أنها مرتبطة بمحيط عمل الجماعات المتباينة داخل المؤسسات الكبيرة ذات التخصصات العديدة، مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات و يجعلها غير مفهومة مما يؤثر على صيرورة أعمال المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

- مشاكل مترتبة من درجة الرسمية، حيث كبر التنظيم وتعقديه يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي و الذي له العديد من السلبيات.¹

أ- **معوقات بيئية :** من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، التي تؤثر فيها و ذلك لضمان نجاحها و استمرارها، كما أن المنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة و بالمقابل تعطيها مخرجاتها و تقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع.

¹الدكتور بشار حزي، مرجع سابق، ص 39

ونقصد بالمعوقات البيئية أنها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات .

. ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

- عدم وجود نشاط اجتماعي.

- اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.

- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.

- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين¹.

وهناك من يضيف إلى هذه المعوقات معوقات أخرى لا يسع المجال لذكرها، وأرى أن معوقات الاتصال التنظيمي السابق ذكرها متداخلة مع بعضها البعض، ومن الصعب التحكم في كل عوامل ظهورها، لكن الإدارة الطموحة والناجحة عليها أن تنظر إلى هذه المعوقات بعين الاعتبار ودراستها؛ والاستفادة من المعلومات والبيانات الناتجة عنها في تخطيط السياسات الاتصالية وفقاً للمعايير التي تحكم أنشطة منظمات الأعمال، وذلك لتفادي المعوقات مستقبلاً وتحقيق قدر عالي من النجاح في أداء المهام، لأن هذه المعوقات من شأنها الحد من فاعلية الاتصال التنظيمي وينعكس أثرها على مستوى الأداء لمنظمات الأعمال المعاصرة والأهداف الحالية والمستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها.

1- أهداف الاتصال التنظيمي:

للإتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، وسياستهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي الإتصال هو لب العملية وجوهرها. ويرى الباحثون أن الإتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة

¹ أ.رويم فائزة. أمهيري بلخير، معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، ص 288

وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعده هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف .

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة. كذلك يمكن إدراج هدف آخر للاتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، فتكون الكارثة في المنظمة ككل ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكرها فيما يلي:¹

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال .

- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.

² صالح بن نوار .الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة،

- تشجيع الآراء البناءة - تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
 - إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
 - ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء .
 - عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة .
 - عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية .
 - معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل .
 - تطابق العمل مع القول.
 - توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور .
- كذلك من بين أدوار وأهداف الاتصال في المؤسسة نذكر¹:

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة. كما سبق تناولها انطلاقا من عملية التخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات والأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.
- كذلك إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة وكذا عملية الحل لهذه النزعات . بإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة"...

2-أهمية الاتصال التنظيمي:

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى خلق تفاعل بين العمال داخل المؤسسة ، وتتجلى بعض أهدافه في مايلي :
- اطلاع المرؤوسين بالأهداف المراد تحقيقها، والتعرف على الصعوبات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار كما يهدف لمساعدة الإدارة لأداء أعمالها الرئيسية.
- الاقتناع بأن الهدف من عملية الاتصال ليس إيصال المعلومة، وإنما إقناع المتلقي بهذه الأفكار .
- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين ويحفزهم، كما ينظم ويوجه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- وتهدف الاتصالات الإدارية إلي ربط مديريات والدوائر والأقسام مع بعضها البعض.

¹ناصر دادي عدون. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2004، ص 32 ص33.

- نقل الأفكار والمعلومات وتبادلها بين القطاعات، ويتم ذلك من خلال حلقة متعارف عليها، تتمثل في المرسل والمستقبل والوسيلة، وبطبيعة الحال الاستجابة، فالرسالة الناجحة هي التي تصل إلي المستقبل بسيطة و واضحة .

- تأكيد مبدأ الحوار وقبول الرأي الآخر، مع ضرورة تطوير المعرفة، وتفعيل خطط التنمية التي يمكنها تزويد القوة البشرية بالمهارات¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال التنظيمي من أهدافه الرئيسية أنه يساهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة مما يحسن أداء عمالها من خلال تنظيمه وتوجيهه للموارد البشرية في المؤسسة ، كذلك تدعيم مبدأ الحوار وتبادل الآراء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال ورؤسهم مما يوفر لهم مناخ عمل يحفزهم في أداء عملهم وبالتالي يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة.

- الاتصال التنظيمي وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنظمة المختلفة للمنظمة .

- الاتصال التنظيمي عبارة عن نشاطات إدارية و اجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلف التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال و المهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي للمنظمة .

المبحث الثاني : مشروع المؤسسة

المطلب الأول: ماهية مشروع المؤسسة

1. تعريف مشروع المؤسسة:

يعرف مشروع المؤسسة على انه " تقنية حديثة لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة و ذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقا للأهداف الوطنية و النصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة و لخصوصيتها الجغرافية و الحضرية ومحيطها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي من جهة ثانية و بحيث يكون فيها محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود، قصد تحقيق أفضل مردود ممكن بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة.

¹ حليس لخضر وحليس فوزية. فلسفة الاتصال التنظيمي في الارتقاء بالمؤسسة العمومية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد3، سبتمبر 2021، ص 122.

وللعمل بمشروع المؤسسة ينبغي إقناع أطراف الجماعة التربوية و تشجيع الانضمام التلقائي للعمل بطريقة المشروع و الوصول إلى التجنيد الواسع لمشروع المؤسسة مع التحلي بروح المبادرة و المسؤولية في الممارسة اليومية¹ ، ويقول " Michel Mendes-Vegua " في هذا الصدد بأن التلميذ هو نقطة انطلاق و تفكير و نقطة اتصال و عمل و يعد محور اهتمام النظام التربوي المفتوح على مصراعيه أمام جميع المتعاملين مع المدرسة.

ويعرف أيضا مشروع المؤسسة على أنه " خطة تفرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه و تتميز هذه الخطة بكونها متكاملة العناصر متناسقة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها وذلك بعد تشخيص محكم وضبط دقيق للإمكانيات المادية و البشرية و ترتيب الأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي و المحيط الخارجي، فمشروع المؤسسة ينظم العلاقات بين الأفراد المتعاملين و يحدد الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم يكون فيه التلميذ هو المحور الأساسي و المستفيد الأول لأن الرهان يتمثل في القضاء على الفشل المدرسي و الارتقاء بالنتائج المدرسية كما ونوعا"² . كما يعرفه دليل قيادة مشروع المؤسسة لوزارة التربية و التكوين المهني بالمغرب على أنه "إطار منهجي ، يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة، وتتحقق هذه الرؤية عبر خطة للتجويد تركز على تعلمات التلاميذ".

2. أهداف مشروع المؤسسة: يهدف مشروع المؤسسة بالمؤسسات التربوية إلى:³

- تحقيق الانسجام بين نشاطات التفكير والتنسيق و التطبيقات و البيداغوجية و التربوية والثقافية.
- ترجمة الأهداف الرسمية للتربية و التعليم إلى أنشطة و ممارسات عملية.
- فسح المجال لمبادرات الجماعة التربوية الرامية إلى تحسين نوع التعليم و مردوده في إطار الأهداف الوطنية.
- التكفل أكثر بحاجيات ومشاكل التلاميذ قصد إيجاد الحلول المناسبة لها وتحسين ظروف تدرسهم و نتائجهم الدراسية باستمرار بتحديد إستراتيجية واضحة المعالم نابعة من اختيار أهداف تشارك فيها كل الأطراف و تستجيب للانفعالات الميدانية حسب مميزات و خصوصيات كل مؤسسة و الوسائل المتوفرة لديها.

¹ وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي و ضبط المقاييس جوان 1997.

² وزارة التربية الوطنية، المنشور الوزاري رقم: 153/و.ت.و.أ.ع/ الخاص بتفعيل العمل بفكرة المشروع، جوان 2006م.

³ وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة. مرجع سابق. ص. 23.

- تحسين الأداء التربوي وأساليب التقويم.
- إعطاء اعتبار للتلميذ كفرد وجعله طرفا فعالا ومتعاملا أساسيا في الحياة المدرسية.
- الانتقال بالمؤسسة من وضعية التلقي و التنفيذ إلى وضعية رسم وتقرير الأهداف وكيفية تحقيقها خلال فترة معينة.
- ضبط تصور الجماعة التربوية للأولويات الخاصة بالمشروع البيداغوجي في إطار مشروع المؤسسة.
- الاعتماد على الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة و العمل على توظيفها و استغلالها بكيفية ناجحة وفعالة.
- الاستغلال الأمثل لحصص الدعم و الاستدراك و العمل الجماعي للتلميذ من خلال فترة الحصص المحروسة.¹
- إعادة الاعتبار للمكتبة المدرسية كمركز توثيق و إعلام و إشعاع ثقافي و فكري و تنظيمها.
- بعث الرغبة لدى التلاميذ في المطالعة و تنمية قدراتهم على البحث و تقديم العروض و الاستغلال الأمثل للوثائق.

مما سبق ذكره نلاحظ بأن تسيير المؤسسات التربوية بطريقة المشروع تسعى بالدرجة الأولى إلى جعل المؤسسات التربوية هي التي ترسم لنفسها الأهداف و تقرر كيفية تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، و هذا بالاعتماد على الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى هذه المؤسسات و استغلالها بكيفية ناجحة و فعالة، وخاصة من خلال إعادة الاعتبار للمكتبة المدرسية كمركز توثيق. والعمل على بعث الرغبة لدى التلاميذ في المطالعة لأجل تنمية قدراتهم على البحث و الاستغلال الجيد للوثائق من جهة، ومن جهة أخرى يسعى هذا النوع من التسيير للمؤسسات إلى إعطاء اعتبار للتلميذ و جعله بالدرجة الأولى طرفا فعالا و متعاملا أساسيا في الحياة المدرسية لأنه هو المحور الأساسي للعملية التعليمية التربوية ككل.

3. دواعي العمل بمشروع المؤسسة:

على الرغم من النتائج الايجابية التي حققتها المدرسة الجزائرية الحديثة في إطار المنظومة التربوية الجزائرية و التي نصت عليها أمرية 16 أفريل و حددت أهدافها و معالمها إلا أنها مازالت لا تعكس كل الطموحات المرجوة، فإذا تمعنا في المنهجية التي تسيير بها لوجدنا بأن مجالات المبادرة و الاجتهاد الرامية إلى التحسين و التطوير تكاد تكون راكدة بسبب عدم مسايرة الأساليب المنتهجة في التسيير لمتطلبات العصرنة و كذا

¹ وزارة التربية الوطنية، مديريةية التعليم الثانوي العام، صدر منشوران فيما يخص الدعم و الاستدراك، الاول تحت رقم: 16/16 المؤرخ في 1996/09/03 الثاني: عن مدير الديوان بوزارة التربية الوطنية تحت رقم 97/319 المؤرخ في: 1997/04/09م.

عدم مواكبة التحولات و المستجدات التي مست القطاعات المختلفة (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية) وعلى الرغم من الايجابيات العديدة التي حققتها المدرسة الجزائرية من خلال سياسة تعميم التعليم و اجباريته و مبدأ تكافؤ الفرص و ما إلى ذلك من المبادئ الأخرى التي تتيح لكل فرد جزائري التعليم، إلا أنه قد برزت مجموعة من السلبيات في الحياة المدرسية في مجموعة من الجوانب أهمها مايلي :

1- الجانب التنظيمي والتسييري:

بما أن الجزائر انتقلت من مرحلة الاشتراكية إلى مرحلة اقتصاد السوق في جميع الجوانب و بما أن هذا النوع من الإصلاحات بطبيعته يشمل كل الميادين فمن الطبيعي جدا أن يتم تغيير نظام التسيير داخل المؤسسات التربوية حتى تتواءم بدورها مع الحداثة و العصرية و لقد برزت بعض النقائص في الجانب التنظيمي و التسييري للمؤسسات التربوية و تمثل أهمها في :

- الرتابة المملة التي طغت على تسيير المؤسسات التعليمية والتكوينية ولذلك لا بد من التغيير.
 - سوء الاستغلال للكفاءات والإمكانات المتوفرة.
 - التطبيق الشكلي للنصوص التشريعية وعدم متابعة وتقييم نتائجها.
 - قلة اهتمام مختلف المتعاملين بالمؤسسة من أولياء وسلطات محلية ومؤسسات أخرى و ضعف مساهمتهم في تدعيمها ماديا ومعنويا.
 - صعوبة ظروف تدرس التلاميذ (بعد المسافة أحيانا عن سكن التلاميذ خاصة في المناطق الريفية و شبه حضرية...)
 - عدم التوافق بين الاحتياجات الحقيقية و الاعتمادات المالية الممنوحة و سوء استعمالها.
 - نقص تكوين المسيرين و محدودية اطلاعهم على التقنيات الحديثة للإدارة المدرسية.
 - ارتفاع نسبة الغيابات التي تؤثر سلبا على مردود التعليم وخاصة منها المتعلقة بغياب التأطير التربوي.
- ومن الطبيعي جدا أن نجد مثل هذه النقائص في أي مرحلة انتقالية و إصلاحية لا يعني ذلك أن نهمل طرق ونظم التسيير القديمة كلية وإنما يجب إن نبنى على التسيير الإداري و التربوي القديم فيما هو ايجابي و نترك ما أصبح لا يتماشى مع الإصلاحات الحالية و نبدأ بالتغيير و الإصلاح فيه بشكل تدريجي ومنطقي حتى يتسنى لآليات التسيير الجديدة وأن يجد الأرضية المناسبة للتطبيق، لأن التغيير الفجائي الذي يحصل فجأة وبدون أي مقدمات كتطبيق الإصلاحات بقرارات فجائية هذا ما يجعل وجود نقائص أخرى

جديدة على مدى زمن معين نظرا لعدم التمهيدي الجيد و اللازم لهذا التغيير وهذا ما يحصل عندنا في نظامنا التربوي الحالي، ونظرا للنقائص المذكورة سابقا، كان اعتماد العمل بتسيير إداري جديد ضرورة ملحة.

2- الجانب التربوي (التعليمي و التحصيلي):

نلاحظ أنه في هذا الجانب أيضا برزت بعض النقائص في مدخلات و مخرجات النظام التربوي حيث نجد:

- كثرة التلاميذ الذين يعانون صعوبات دراسية.
- ضعف التحصيل و انخفاض نسب النجاح في الامتحانات.
- تزايد عزوف التلاميذ عن المدرسة والتعليم.
- اعتماد طرائق وأساليب التقييم التحصيلي وإغفال التقييم التشخيصي و التكويني، وقلة الاهتمام بالجانب السلوكي.
- ضعف إقبال التلاميذ على المكتبات و إعراضهم عن المطالعة.
- كثافة البرامج وضعف انسجامها فيما بينها رغم التخفيف و التعديل الذي أدخل عليها.
- النقص في تكوين الأساتذة وخصوصا في الميدان البيداغوجي.
- انعدام الفعالية في الدعم المقدم وضعف المعالجة التربوية.
- قلة متابعة الأولياء لأبنائهم.

إذن إن النظام التربوي الجديد والمعمول به حاليا يضم برامج مكثفة في كل مستوى تعليمي وفي كل مادة تعليمية ويضم أيضا مناهج جديدة والملاحظ أن هذه البرامج والمناهج تضم زخم معرفي كبير جدا مما نتج عنه إعادة النظر في الحجم الساعي المخصص للدراسة لكل مستوى تعليمي وفي كل المراحل التعليمية.

حيث زادت الساعات المخصصة لكل مادة تعليمية حتى يتمكن الأساتذة من توزيع البرنامج على السنة الدراسية بشكل يتيح لهم إتمام البرنامج و إعداد الدروس و انجاز التطبيقات "المشاريع المطلوبة في نهاية كل وحدة تعليمية" وهذا بدوره نتج عنه ضرورة زيادة عدد المدرسين و الأساتذة حيث يتم تلبية حاجة كل المدارس و المؤسسات التربوية مع توفير التأطير التربوي اللازم و الذي يحتاج إليه هذا الكم المتزايد من المؤسسات التربوية، و المطلع على البرامج التعليمية الجديدة يلاحظ بأنه أصبحت هنالك ضرورة ملحة

لتحسين مستوى المدرسين القدامى و انتقاء الأساتذة الأكفاء من خلال شروط التوظيف المعمول بها حاليا حتى يكون الأستاذ أكثر فعالية داخل القسم وحتى يكون أيضا متماشيا مع متطلبات المعلوماتية و الانترنت، لذلك أصبح معيار الكفاءة و تحسين المستوى أمر مطلوب لدى الأساتذة بصفة عامة، وأيضا أصبح لزاما تغيير الأساليب الإدارية القديمة إلى أساليب إدارية جديدة تتلاءم مع الإصلاحات الجديدة.

3- جانب الإعلام والاتصال: نظرا للإصلاحات الجديدة المطبقة على النظام التربوي ككل فمن الطبيعي جدا أن نجد نقائص في هذا الجانب حيث لوحظ عدم نجاعة طرق التبليغ القديمة والتي غالبا ما تنتهي بنزاعات ومشاتات بين مختلف أطراف الجماعة التربوية.

إذ أن زيادة عدد التلاميذ المتمدرسين وزيادة المدرسين و الأساتذة مع كثافة البرامج و تعقيدات المناهج ومع تغيير الذهنيات لدى التلاميذ الذين يجسدون دائما وأبدا المحور الأساسي للعملية التربوية ككل يتطلب من أفراد الجماعة التربوية إعادة النظر في الطرق و الأساليب المتبعة للتبليغ و الإعلام و الاتصال فيما يتعلق بمختلف القضايا التربوية التي تمس تدرس أبنائنا داخل المؤسسات التربوية و الناتجة غالبا عن نقص في الإعلام و الاتصال و التأصل بين مختلف الأطراف و غياب الحوار البناء وقائد يقود الجماعة التربوية في إطار ديمقراطي شفاف يؤدي إلى تقاوم هذه المشكلات داخل المؤسسات التربوية و الوصول بذلك إلى طريق مسدود مغلق لا يخدم مصلحة أي طرف من الأطراف داخل الجماعة التربوية ككل.

ما أدى إلى وجود حتمية لتغيير طرق الإعلام وضرورة الاهتمام بهذا الجانب أكثر و اعطائه أهمية داخل المؤسسات التربوية للوصول إلى أساليب تواصل و اتصال ناجعة تساعد على فض النزاعات داخل المؤسسات التربوية لتسهيل عملية تدرس التلاميذ في ظروف لائقة وجيدة تمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة وهذا ما تحث عليه سياسة العمل بمشروع المؤسسة إذ انه ونظرا لوجود جملة من النقائص و التي لوحظت في جوانب عديدة "الجانب التنظيمي والتسيير، والتربوي، وأيضا الجانب الخاص بالإعلام والاتصال ما بين كل أطراف الجماعة التربوية" كان لابد من اعتماد التغيير كحل خاصة وأن طرق تسيير الإدارة التعليمية التقليدية أصبحت لا تجدي نفعا ولا بد من مواكبة العصرية في طرق التسيير الإداري، لأن العملية التعليمية ليست في منأى عن الإدارة بل هي مرتبطة كل الارتباط بها فإذا كان التسيير الإداري ناجحا كانت العملية التعليمية كذلك و العكس صحيح أيضا ولذلك كان لزاما على الإدارة التعليمية إن تتماشى مع التطورات الحاصلة في العالم بأسره.

ومما سبق ذكره وبما أن الجزائر عرفت في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في مختلف الميادين السياسية و الاجتماعية والاقتصادية وتشهد مؤسساتها العمومية و الخاصة تحولات جذرية في تسييرها، وإذا كان العمل بمشروع المؤسسة في الميادين الصناعية و الاقتصادية و الإدارية قد أعطى دفعا لعجلة الإنتاج لتتحرك و بسرعة كبيرة وفي حركية دائمة وإنتاجية مطلقة، وحدث ثورة في ميدان التسيير الإداري عن طريق الإعلام الآلي فاستفاد بفضل العامل من الخدمات في الميدان الاجتماعي و الثقافي، حفزه دوما عن طريق المكافآت حتى يزيد من إنتاجيته لخدمة الرأسمالية بعد أن كان عبارة عن آلة متحركة لخدمة و تلبية رغبات مسيريه مهما كانت المخاطر التي يتعرض لها، حيث أعيدت له آدميته و انتابه شعور إنساني نبيل بأن المؤسسات التي يعمل بها أصبحت ملكا له يعمل على تطويرها كما حدث في اليابان أو ما يسمى بالمعجزة اليابانية وتعتبر عملية التسيير من أهم الركائز التي يتوقف عليها تطور المجتمع أو تخلفه وذلك أن نتائج المؤسسات التربوية تتوقف على مدى نجاعة تسييرها.

- وهكذا فإن الدوافع التي تدعو للعمل بمشروع المؤسسة وتحمل في جوانبها بؤادر النجاح هي وحي المجتمع الجزائري والأسرة التربوية بصفة خاصة أكثر من أي وقت مضى بما يلي:
- ضرورة معالجة النقائص الناتجة عن جمود طرق التسيير الكلاسيكية المطبقة في المؤسسات التربوية أداء و مردودا.
 - ضرورة التغيير لمواكبة تطورات العصر والحاجات المتجددة للمجتمع.
 - ضرورة تغيير سلوكيات وأساليب التعامل لدى مختلف أطراف الجماعة التربوية وكل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، أي كل من تربطه علاقة معنوية أو مادية بالمؤسسة وتشمل المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و الخدمات كالبريد و المياه و الكهرباء وكذا الثقافة أو الأشخاص ذوي الاختصاص.¹
 - ضرورة إعطاء قدر من الحرية للمؤسسة لتتولى بنفسها وبإشراك جميع أعضاء الجماعة التربوية و المتعاملين معها في رسم الأهداف ووضع خطة مضبوطة تراعي الخصوصيات و الوسائل المتاحة وفترة الانجاز المحددة مع الاحترام الصارم لأهداف المنظومة التربوية و الالتزام بالبرامج التعليمية الرسمية ومواقفتها و العمل في إطار النصوص التشريعية الجاري العمل بها.

¹ وزارة التربية الوطنية، المنشور الوزاري الخاص بتفعيل العمل بفكرة المشروع، نفس المرجع السابق، ص3.

- ضرورة فض النزاعات والمشاكل المعروفة في المؤسسات والناطقة غالبا عن نقص الإعلام و الاتصال و التواصل بين مختلف الأطراف.
- ضرورة تكييف النصوص التشريعية لمواكبة المستجدات الناتجة عن العمل بمشروع المؤسسة وهكذا فان الانتقال بالمؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل يمكن أن يحقق في إطار العمل بمشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مردودها، انطلاقا من داخلها بشكل يجعل التلميذ منطلق العملية التربوية، ومحورها وغايتها، ويجعل المتعاملين معها معنيين بالمشاركة في التحسين والتطوير.

المطلب الثاني: أسس وخصائص مشروع المؤسسة:

1. أسس إعداد مشروع المؤسسة:

1- التغيير: بما أن مشروع المؤسسة صيرورة هادفة إلى تحسين الأوضاع عن طريق معالجة نقائص واختلالات تعاني منها المؤسسة التربوية، فهو إذا جدلية تغييريه من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها والى أوضاع أفضل، وبالتالي فان الإدارة في التغيير هي الروح المجندة و المحفزة لكل المشاركين في الإعداد و الانجاز أما أن يكون مشروع المؤسسة مجرد استجابة لتعليمات رسمية مركزية أو جهوية، أو مجرد وثيقة أنجزها المدير في مكتبه فإن الأمر يتحول هنا إلى مجرد تثبيت للأوضاع، وعليه فإن الرغبة في التغيير أي التعامل النفسي شرط مسبق قبل الشروع في العمل بالمشروع، ولكن كيف يمكن إقناع بقية أعضاء العائلة التربوية بضرورة التغيير في الوقت الذي يفتابهم شعور بالعجز على تغيير الوضع. إن كل إجراء يهدف إلى إحداث تعديل على سلوك الأفراد في إطار تسيير الموارد البشرية ينبغي أن يمر بمراحل ثلاث:

- **مرحلة التذويب:** وتتمثل في العمل على إزالة المواقف والأفكار والسلوكيات القديمة المراد تغييرها، بإقناع الأفراد بفسادها أو عدم صلاحيتها.

- **مرحلة التثبيت:** وتتمثل في العمل على اكتساب الأفراد أفكار وسلوكيات جديدة مغايرة للأولى بسبل عديدة.

- **مرحلة التجميد:** وتتمثل في ترسيخ السلوكيات الجديدة بالممارسة.

2-الاتفاق: قال أنطوان بروسست أنه يكون المشروع قابلا للإعداد والتطبيق يجب أن يحتوي على حد أدنى من الاتفاق بين المتعاملين وأساتذة وأولياء التلاميذ، والواقع أن الاتفاق لا يعني التطابق المطلق بين الأفكار والاستجابات، ذلك أن النقاش والتشاور بين أفراد الجماعة التربوية حيث التنوع الثقافي والمعرفي و الاجتماعي

و الاقتصادي و النفسي يبرزان في الأفكار و الآراء، وهذا الاختلاف و التنوع ثروة ينبغي أن تنصب نحو مخطط عمل، ثم أن إرادة الجماعة في العمل بالمشروع واعتماد التماز هو ذاته بداية الاتفاق¹. إن الاتفاق على طريقة جديدة في العمل، وكذلك تحديد الأهداف و بناء المخطط و الالتزام بالأدوار هي أمور تتأسس تدريجيا، وهكذا فإن الاتفاق لا يعني أن تكون لنا عين واحدة ننظر بها بل يعني أن ننظر إلى اتجاه واحد حتى وإن كانت درجة النظر تختلف من فرد إلى آخر.

3-الخصوصية: لا نجاح المشروع ينطبق على جميع المؤسسات. إن اختلاف المؤسسات التربوية من حيث الموقع والمحيط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي من جهة ومن حيث التفاعلات الداخلية لمختلف عناصرها من جهة أخرى، يجعل لكل واحدة منها هوية خاصة وخصائص مميزة لها تستدعي حلولاً وإجراءات خاصة بها، فمهما تطابقت أهدافها العامة فإن مشاريعها تختلف من حيث أهدافها الجزئية.

إن الاعتقاد بأن التوحيد المطلق للتعليمات والإجراءات والأهداف والأساليب إنما هو اعتقاد خاطئ ينبغي تجاوزه لإقرار التغيير والتنوع كواقع ينبغي التعامل معه بذكاء وحكمة وبعد تفكير جدي وهكذا ينبغي أن تكون تعليمات الإدارة المركزية مراعية لهذا التنوع وأن تكون إدارة المؤسسة قادرة على تكييف هذه التعليمات مع هذا التنوع.

4-الواقعية: إذا كان مشروع المؤسسة يسعى هادها إلى معالجة نقائص أو اختلالات فهو إذن طموح، لكن طموحه واقعي ينطلق مما هو موجود بإجراء تقييم موضوعي للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة والتي يمكن توفيرها فعلا وبتحديد أهداف قابلة للتحقيق باعتبارها متمشية مع مستوى تفكير وطموح الأفراد. إن مشروع المؤسسة يسعى إلى تحقيق ما يجب أن يكون في حدود ما هو كائن ذلك أن الفعالية لا تحقق بكثرة الإمكانيات فقط بل بحسن استغلالها، ولذا فقد بات من اللازم تقادي الأحكام المطلقة ورسم أهداف خيالية لا تراعي مختلف التحولات والضغوطات والمتغيرات المؤثرة على سير مختلف العمليات في مشروع المؤسسة.

5-المنهجية المحكمة: لقد وردت عند الفيلسوف ديكاري إذ قال: خير لك أن تترك البحث عن الحقيقة من أن تبحث عنها بدون طريقة. مثلما أن هذا القول ينطبق على المجال النظري فهو كذلك يصح على الجانب التطبيقي لأي نشاط، ذلك أن العمل إذا كان خاليا من التخطيط صار عرضة لتأثير المتغيرات ومتأثرا بأهواء

¹المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، مشروع المؤسسة، سند تكويني موجه لأسلاك الإدارة والتسيير والتفتيش اعداد هيئة التأطير، 2005، ص16-17 .

الأشخاص وبالتالي لن يكون من الهين التحكم فيه، ولهذا فإن مشروع المؤسسة لابد أن يكون منطقيا وزمانيا ومبنيا وعلى تحديد سلم الأدوار والمسؤوليات.¹

II. **خصائص مشروع المؤسسة:** يقترن المشروع بمجموعة من الخصائص والمميزات تجعل منه مشروعاً يحمل معنى وتتوفر فيه كل متطلبات الاستمرار وحسب تيلمان فإن أي مشروع يتحدد من خلال التساؤلات التالية:²

* **الفاعل الحامل للمشروع:** أي ما هو نوع الفاعل الحامل للمشروع؟

* **محتوى المشروع:** ما هو هدف المشروع، محتواه؟

* **سعة المشروع:** كم مؤسسة أو منظمة معنية بالمشروع؟

* **درجة الحدائة:** جدية المشروع

ويرى بوتني أن المشروع لا يتحقق إلا من خلال إحترام بعض القواعد الأساسية المستلزمات وهي كالتالي:

- لا مشروع دون موضوع.
- لا مشروع دون هدف.
- لا مشروع دون رمي، حيث أن المشروع هو فن وضع الاختيارات المناسبة، إذن هو فن الرمي.
- لا مشروع دون مسار (تحديد البعد الزمني للمشروع)
- لا مشروع دون تليفيق.

1-مبررات العمل بمشروع المؤسسة:

رغم ما حققته الإصلاحات من تطور على مستوى الكثير من الجوانب، إلا أن أهدافها المرسومة لم تتحقق بشكل وجيه وفعال، كما أن بعض هذه الإصلاحات لم تعد بشكل استراتيجي لتواجه التغيرات المستقبلية سواء كانت على مستوى الغايات و المرامي أو على مستوى البرامج والمناهج، وانطلاقاً من خبرتنا لمدة 15 سنة في الميدان كمستشار للتوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني، وكذا الاطلاع على مختلف التقارير التي حررها المفتشين، فإن مجمل النشاطات التعليمية و التعليمية هي غير مخططة، غير منسجمة، وينقصها الوضوح في الأهداف، كما أنها نشاطات تعتمد على الكم دون الكيف أي دون

¹المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، مرجع سابق، ص 17،18،19

²أحمد زقوة، تطوير فعالية المؤسسة التعليمية، مشروع المؤسسة نموذجا، العدد الثاني، المركز الجامعي غليزان، ديسمبر 2017، ص168.

البحث عن جودة أداء الفرد و المؤسسة ، وهذه الأسباب دفعت صناع السياسة التعليمية إلى وضع استراتيجيات على مستويين رئيسيين:¹

- **المستوى التعليمي/التعلمي:** وذلك من خلال تناول المناهج الجديدة؛ باعتماد المقاربة بالكفاءات بدمج المواد والسماح باستقلالية التلميذ -الاعتماد على النفس -بتحفيز تقنيات التعلم الذاتي وإدخال البعد التكنولوجي وتمكين التلاميذ من استغلال مصادر المعرفة الجديدة.
- **على مستوى التسيير:** من خلال تفعيل دور المؤسسة وتفعيل المناجمنت العمومي والاعتماد على العمل الجماعي وتبني مشاركة كل فرد من الأسرة التربوية في اتخاذ القرار وتنفيذه.

المطلب الثالث: مشروع المؤسسة بين النظرية والتطبيق

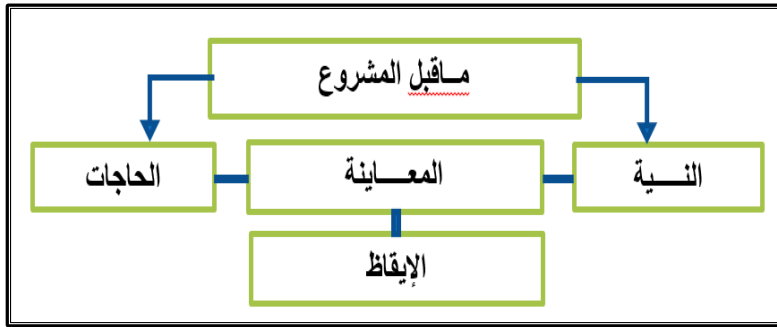
1-مراحل إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة: تكون البداية من واقع المؤسسة على أساس أنها المكان الاستراتيجي للتغيير في المنظومة التربوية والمؤسسات لا تعيش نفس الواقع ولها خصوصيات تميزها عن بعضها البعض، وتتكون من العناصر الآتية:²

- إحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة أصلا في المؤسسة وتحليلها.
- تحديد الأولويات وتشخيص المشاكل.
- تحليل الوضعية والبحث عن أسبابها وطبيعتها من أجل اختيار الحلول.
- 1-1- المرحلة الأولى:** وهو ما يعرف بمرحلة ما قبل بناء المشروع فقبل الانطلاق في بناء أي مشروع ينبغي:
- توفير الرغبة لدى أطراف الجماعة التربوية لتغيير وضعية المؤسسات والحياة المدرسية في مختلف مجالاتها التربوية والبيداغوجية قصد تحسينها وتطويرها.
- القيام بمعاينة وضع المؤسسة والوقوف على المشاكل التي تعاني منها قصد معالجتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- الإحساس بالحاجة إلى العمل بمشروع المؤسسة وتحقيق مكان مرغوبا فيه في إطار الأهداف الوطنية.
- إقناع أطراف الجماعة التربوية بفكرة العمل بمشروع المؤسسة.
- إثارة الإقبال التلقائي على فكرة العمل بالمشروع وتجنيد مختلف المتعاملين حوله.

¹أحمد زقاوة، تطوير فعالية المؤسسة التعليمية، نفس المرجع، ص 169.

²صاية زواوي، التسيير بالمشاريع، مرجع سابق، ص 23.

المدير هو المسؤول على تنشيط مختلف المتعاملين داخل المؤسسة وتحسيسهم، وهو رئيسها الذي يفترض فيه التمتع بكفاءة عالية لكسب ثقة مختلف الأفراد المتعاملة معه وتنشطهم في مجال العمل، وتسطير البرامج، وهذا ليس بالسهولة بل يتطلب جهدا ووقتا كبيرين. وعلى المدير أن يتحلى بروح المرونة والمسؤولية والنفس الطويل والتحكم الأفضل في التغيير وهو العمل لصالحه ونحو صل ما قبل بناء المشروع حسب التصميم التالي:



الشكل رقم (05): مخطط مرحلة ما قبل بناء مشروع المؤسسة

بعد دراستنا وتحليلنا لهذه العمليات التي لا شك أنها ستمهد لنا الطريق لدراسة وتحليل وضعية المؤسسة. وقبل الشروع في دراسة وتحليل وضعية المؤسسة التي ستساعدنا على بناء مشروع، يتحتم علينا رسم خطة عمل كما يلي:

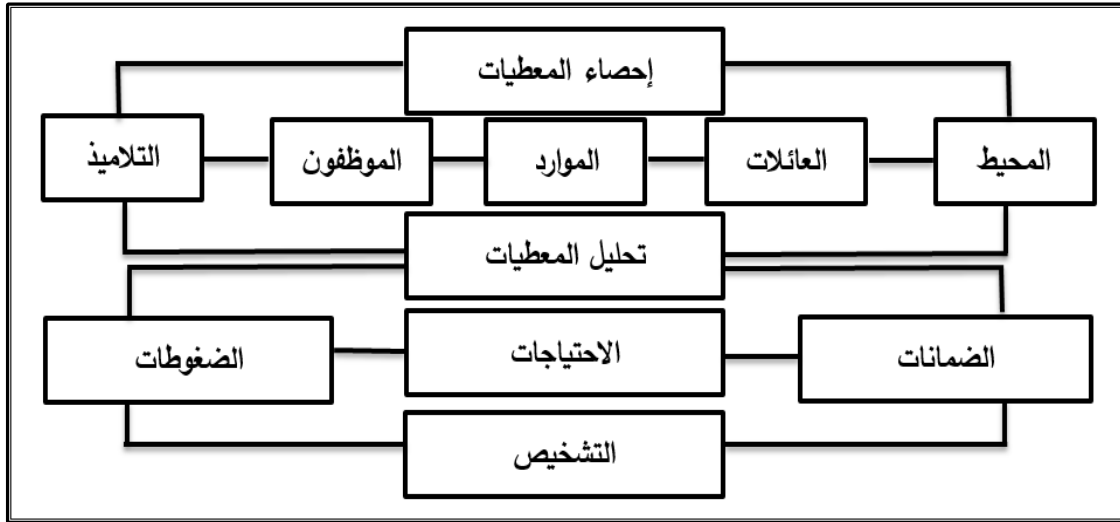
أ- **إحصاء المعطيات:** فتحليل وضعية المؤسسة ينبغي القيام بإحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة أصلا في المؤسسة كوضعية التلاميذ و الموظفين والهياكل و الوسائل البيداغوجية و الموارد و المحيط (الموقع الجغرافي، الاجتماعي و الثقافي) وذلك بإشراك التلاميذ و الأساتذة وكل المتعاملين على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة في جمع هذه المعلومات عن طريق إجراء التحقيقات واستغلال جميع الوثائق المتوفرة، وفي هذه المرحلة ينبغي إشراك أكبر عدد ممكن من المساهمين في المشروع لجلب اهتمامهم وإحساسهم بأهمية دورهم و الاستجابة لانشغالاتهم لضمان مشاركتهم في المشروع و الانضمام إليه و المساهمة في تحليل المعطيات.

ب- **تحليل المعطيات:** بعد القيام بجمع المعطيات من أجل الوقوف على النقاط الايجابية والسلبية وحصص الاحتياجات ومعرفة الصعوبة التي تواجه تطبيق المشروع و الهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى الفهم الدقيق للوضعية المعيشية قبل اتخاذ أي قرار، وذلك عن طريق التأكد من صحة واقعية المعطيات

الموجودة بمقارنة مصادرها ومقارنتها ببعضها وتشخيصها وتحديد الأولوية في اختيار الحلول المناسبة لها.

ت-التشخيص واختيار الحلول: ونعني بالتشخيص وصف الصعوبات و المشاكل وتصنيفها وترتيبها حسب الأولوية و البحث عن أسبابها وتحديد طبيعتها : بيداغوجية أو تربوية أو تنظيمية أو عقلانية أو اجتماعية ، ولا ينبغي إن تضخم هذه الصعوبات، فهي تتضمن لا محالة جوانب ايجابية يستدل بها وتستدل في إيجاد الحلول المناسبة.

ولتوضيح الخطوات التي يجب القيام بها وضعنا تصميمين الأول خاص بإحصاء المعطيات والثاني بتحليلها كما هو مبين أدناه:



الشكل رقم (06): مخطط يوضح خطوات إحصاء المعطي

تحليل المعطيات:

محاوّر البحث	إيجابي	ضغط أو خوف	احتياجات
تربوي	- قاعات شاغرة - تفرغ الأساتذة	- تأخر التلاميذ - ضعف في الرياضيات واللغات	- تحسين المستوى اللغوي - جعل ساعات للتحسين متماشية ومستوى التلاميذ
	- نجاعة المساعدين	- ضعف في الاتصال مع الأساتذة	- تحسين الاتصال
الحياة المدرسية	- مساحات الرياضة - ملاعب كبيرة وصغيرة	- لا وجود لمحلات	- إدخال إصلاحات

الجدول رقم (01): يوضح خطوات تحليل المعطيات

1-2-1- المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف، ونقصد بالأهداف ما نريد تحقيقه من وراء وضع استراتيجية تربوية علمية للوصول إلى النتيجة المرجوة وللأهداف مستويان عام وإجرائي عملي.

1-2-1- الأهداف العامة: إن مرحلة التحليل السابقة لمختلف المعطيات تسمح لنا بضبط الوضعيات المطلوب تطويرها بتسطير أهداف عامة، تترجم السياسة التربوية للمؤسسة ضمن السياسة العامة للمنظومة التربوية ويعني للوصول إليها وفق تدرج معين ومضبوط.

1-2-2- الأهداف الإجرائية: تترجم الأهداف العامة إلى أهداف إجرائية عملية وتجسد في شكل فعاليات وأنشطة توضح محل التطبيق بإشراك جميع المساهمين وفي آجال طويلة أو قصيرة المدى تبعاً لطبيعتها وحسب الإمكانيات المتوفرة أو الممكن توفيرها مع تجنب كل الانزلاقات المحتملة والمراعاة الدقيقة لمختلف الاقتراحات وشروط التنفيذ وكيفية تنفيذها مثلاً: نوع العملية لأي فئة من التلاميذ مع أي فئة من الأساتذة وفي أي مدة زمنية وبأي الوسائل سواء موجودة بالمؤسسة أو المطلوب توفيرها من خارجها ؛ فإذا كان الهدف الذي حدد هو استدراك الضعف لدى مجموعة من التلاميذ

عددهم 20 تلميذا ووصلنا إلى تحسين مستوى 15 تلميذ فقط ، فهذا العدد يعتبر مؤشرا ايجابيا للهدف المسطر.1

1-2-3- تعريف الأهداف وتحديد مستوياتها:2 يمثل الجدول المبين أدناه طريقة تعريف الأهداف بمختلف مستوياتها مع أمثلة توضيحية بالمؤسسات التربوية.

المستوى	التعريف	أمثلة
الغايات	هي القيم التي ترشد النشاط والعمل أي تحديد مجالات النوايا العامة وهي تتمثل في التوجيهات العامة التي تطبق في جميع الحالات وعلى الجميع.	- تنمية شخصية الأطفال وإعدادهم للعمل والحياة. - اكتساب المعارف العامة العلمية والتكنولوجية - الاستجابة للتطلعات الشعبية إلى العدالة والتقدم. و تنشئة الأجيال على حب الوطن
المرامي	تحدد بصفة عامة وفي مجال معين نوايا الهيئة (المؤسسة) أو المجموعة الاجتماعية وتختلف عن الغايات بضبط المجال أو المتعاملين المعنيين أو التوجيه الذي ينبغي أن يعطى.	-منح التعلم بالعربية لجميع المستويات - تنمية قدرة التلاميذ على القراءة أو الكتابة - إلزامية التعليم من 06 إلى 16 سنة
الأهداف	أداء يمكن بلوغه ويمكن ضبطه بتحديد الوسائل (المادية، التنظيمي، المالية). والأشخاص المعنيين من؟ أين؟ لأي مدة؟ وماهي المسؤوليات؟ وبفضل أن تكون النتيجة المحصل عليها على شكل كمي، المدة الدورية، الظروف المستوى المقبول النشاطات المدققة التي ينبغي تحقيقها.	- إتقان التعبير بالعربية مشافهة وتحريرا - اكتساب تقنيات التحليل - الاستدلال في الرياضيات - حل معادلات من الدرجة الثانية في السنة أولى ثانوي
المعايير	الميزة التي تسمح بتقويم بلوغ الهدف.	صورة: النجاح، الارتياح، الرضا، الرفاهية، درجة الأمن.
المؤشرات	دليل قابل للملاحظة والمعاينة نوعي أو كمي يسمح بالاستدلال أو الاستخلاص للتحكم في الهدف وفق معيار أو عدة معايير معلومة.	- نسبة انتقال إلى 50% إلى السنة أولى ثانوي - نسبة الفشل أقل من 15% بدل من 20% المعتادة

جدول(2): تعريف الأهداف وتحديد مستوياتها⁵⁶

¹وزارة التربية الوطنية، مديرية التنظيم المدرسي، المنشور الوزاري رقم: 84-84، جوان 1997، ص7
²صاية زواوي، التسيير بالمشاريع، مرجع سابق، ص28

1-3- المرحلة الثالثة: تمثل هذه المرحلة مرحلة بناء المشروع؛ فبعدما تطرقنا إلى ما قبل المشروع وحللنا وضعية المؤسسة من جميع جوانبها والمتمثلة في إقناع مختلف أطراف الجماعة التربوية بتبني فكرة العمل بالمشروع والقيام بإحصاء المعطيات وتحليلها وتشخيصها واختيار الحلول المناسبة لها، كما تم تحديد الأهداف ومستوياتها وتعريفها.

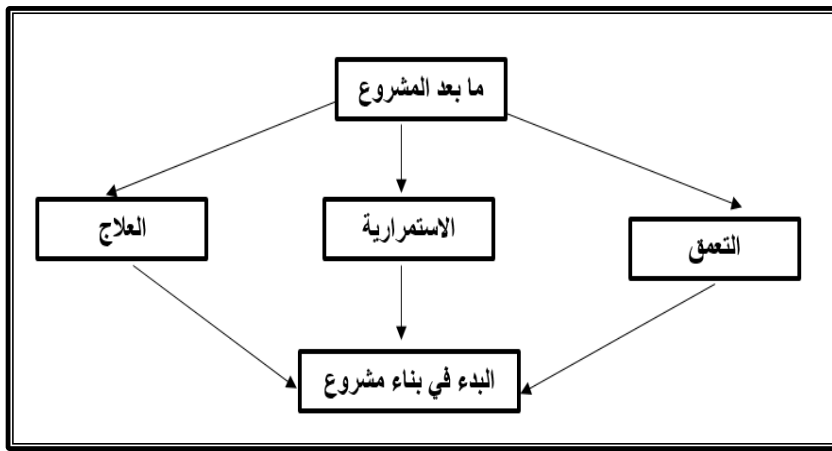
نستعرض الآن مراحل بناء مشروع المؤسسة التربوية ويتم عن طريق الفرق التي تشكل فوج القيادة، خلال مرحلة تحديد الأهداف وتسطير العمليات في بناء العملية التي كلف بها ، و نضع لها بطاقة فنية حسب مقتضيات المشكلة المراد معالجتها وتقديمها لفوج القيادة الذي يقوم بدوره بدراسة هذه البطاقات لمراعاة الانسجام و التكامل فيما بينها، ثم يقوم بإنجاز وثيقة شاملة تراعى فيها الإمكانيات الضرورية للمؤسسة و الضغوطات التي تتعرض لها سواء كانت داخلية مثل وجود مطعم أو عدم وجوده، وجود مكتبة أو عدم وجودها، وجود وثائق او عدم وجودها، طاقة استيعاب المؤسسة ذات الأنظمة الثلاثة داخلي و خارجي ونصف داخلي، نوع المؤسسة من حيث البناء. أما الضغوطات الخارجية فتتمثل خاصة في المواصلات والميزانية والإيرادات الخارجية عنها والتشريع المدرسي والقانون الإداري وسلوكيات المتعاملين فأحيانا مساعدة وأحيانا معرقة، فبعد ضبط استراتيجية الانجاز (من يفعل؟ ماذا؟ كيف؟ ولماذا؟)؛ حسب رزنامة تمتد من سنة إلى ثلاثة سنوات، يتولى فوج القيادة تقديمها لمجلس التوجيه والتسيير بالنسبة للتعليم الأساسي، من أجل الدراسة والموافقة وفي حالة عدم موافقة المجلس يقوم فوج القيادة بتتقيح الوثيقة وإثراءها بناء على الملاحظات المسجلة بضبط برنامج الأنشطة المختلفة وتدوين كل النقاط بالتدقيق مرحلة بمرحلة حسب رزنامة دقيقة يقدمها من جديد إلى المجلس. وبعد مصادقته عليها يرفع المشروع إلى اللجنة الولائية لمراقبته فإذا لمست فيه الموضوعية وقابلية التحقيق وعوامل التحسين والتطوير، وتم انجازه طبقا للأهداف الوطنية المسطرة في المنظومة التربوية والبرامج الرسمية تصادق عليه وتعطي إشارة الانطلاق لتنفيذه.

1-4- المرحلة الرابعة: تمثل هذه المرحلة مرحلة الإنجاز؛ فبعد مصادقة اللجنة الولائية على مشروع المؤسسة يتولى فوج القيادة المشكل على مستوى المؤسسة بتوزيع المسؤوليات على الفرق المسؤولة للمشروع في عملية التنفيذ حسب الخطة المسطرة لها. وتقوم هذه الفرق بالتنسيق مع فوج القيادة متابعة انجاز العمليات قصد ضبطها و تعديلها إن اقتضت الضرورة لذلك أو التأكد من سيرها سيرا حسنا، فإذا كانت مختلف العمليات تسير في ظروف حسنة فلا داعي للتدخل وان واجهتها صعوبات خلال مراحل الانجاز فيجب تصحيح الوضعية وإحداث التغييرات المناسبة في الوقت المناسب سواء على مستوى (تغيير المسؤولين أو الوسائل أو الأساليب أو المنهجية وذلك عن طريق إجراء تقويم مرحلي ظرفي)، ويعتبر هذا التقويم الظرفي

المرحلي تعديلي وتصحيحي؛ من أجل التحكم في المشروع وإعلام كافة أفراد الجماعة التربوية وجميع المتعاملين و المتدخلين بتطوير نتائج المشروع.

1-5- المرحلة الخامسة: وتمثل هذه المرحلة ما بعد بناء المشروع، ويقصد بها مرحلة التطبيق النهائي له حسب الخطة التي سطرت لإنجازه أين نجد أنفسنا أمام ثلاثة احتمالات هي:

- 2- العلاج إذا كان المشروع فيه أخطاء أو ضعف.
- 3- الاستمرارية والتعمق إن كان ناجحا.
- 4- الشروع في وضع مشروع جديد إذا حققنا المشروع الأول بصفة مرضية.



الشكل رقم (07): مخطط بين مرحلة ما بعد بناء المشروع

1-6- المرحلة السادسة: تتمثل هذه المرحلة في التقييم، وهو تقدير قيمة الشيء فنقول قوم البضاعة أي جعل لها قيمة فالتقييم إذن هو إعطاء القيمة والتعديل والإصلاح. ونعني به هنا تقييم عمل المنشطين والطرق والأساليب المتبعة والنتيجة المتحصل عليها باستخدام مقاييس ومؤشرات لمعرفة مدى تطبيق ونجاعة وفعالية وميزة المشروع. وللتمكن من ذلك ينبغي إعداد وضبط نظام للتقييم خلال مراحل الانجاز وبعد انتهاء الأجال المحددة وذلك من أجل معرفة مدى نجاح العملية المنجزة من جهة، وإدخال التحسين المناسب من جهة ثانية وفق مقاييس يحددها المتدخلون وتراعي فيها معايير الفعالية والنجاعة والملائمة والمطابقة.

وينبغي التقييم على اختيار عدة مؤشرات تسمح بمقارنة نتائج تقييمها للوصول إلى نتيجة مقبولة حيث لا يكفي تقييم مؤشر واحد فقط للوصول إلى ذلك بل يجب ضبط الوضعية قبل وبعد إنجاز عمليات المشروع لمعرفة الفرق بين الوضعية الأولية عند انطلاق المشروع والوضعية المحققة بعد تطبيقه ومقارنة ذلك بالوضعية المنشودة .

1- مشروع المؤسسة بين التجريب والتطبيق: إن العالم يتغير من حولنا وبصورة مستمرة وقد تميزت العشرينتان الأخيرتان بتسارع حركية التغيير في النظم السياسية والاقتصادية. أولاً: النظرية الغربية: حيث هيمنت النظرية الغربية وخاصة أمريكا على النظام العالمي الجديد، الذي تحركه الرأسمالية بمفاهيمها الجديدة والمتجددة في الاقتصاد.

ثانياً: الثورة الإعلامية: لعبت فيها تكنولوجيا وسائل الاعلام دورا أساسيا في التغيير التقليدي للإدارة والاقتصاد وبما أن التربية أداة فاعلة فلم تستثنى ولم تخرج عن دائرة التغيير، بل كانت القاطرة التي تجر عرباتها فأولت الاهتمام الأكبر في البحث والتحليل، حتى تحافظ على حركيتها في تغيير المجتمعات ويدخل مشروع المؤسسة ضمن هذه الحركية التي يرجى من وراء تطبيقها تحقيق أهداف وطموحات المربين في التغيير الذي يشدونه فلقد أصبح العمل بمشروع المؤسسة عبارة عن مستند أساسي لتسيير النظام المدرسي. وهكذا فإن المنظومة الجزائرية يستوجب عليها عدم البقاء جامدة أمام ما يجري من حركية للمنظومات العالمية فعليها أن تأثر وتتأثر من أجل اكتساب الأساليب الجديدة والتقنيات الحديثة في التسيير الإداري خاصة وأن الإدارة التعليمية جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، ولذلك تبنت الجزائر سياسة العمل بالمشروع.

2-1. العمل بالمشروع: إن مفهوم العمل بالمشروع ليس جديدا علينا لأنه لا يمكن لأي مسير كفاء أن يعمل دون تحديد خطة وأهدافها يوميا حسب المستجدات فمجلس التنسيق الإداري مثلا يندرج ضمن هذه الخطة إذ يعد الإطار الأمثل للتشاور وتخطيط السياسة التي تسيير على ضوءها المؤسسة وعلى ضوء انعقاده يتخذ المدير مع مساعديه قرارات لمعالجة السلبيات التي ظهرت خلال الأسبوع المنصرم ووضع خطة الأسبوع الموالي إنما الجديدة يتمثل في إنجاز وثيقتين:

الأولى: عبارة عن رزنامة سنوية تحدد فيها الخطوات التي يقوم بها المدير مع أفراد الجماعة التربوية ومختلف الشركاء المعنيين تتمثل في تكوين فريق قيادي يقوم بجمع المعطيات ودراستها وتحليلها وتحديد المشكلة واقتراح الحلول المناسبة لها، وتصب بعد ذلك في وثيقة ثانية¹.

الثانية: ترسل إلى الوصاية لدراستها والمصادقة عليها ثم البدء في تطبيقها ابتداء من بداية السنة الدراسية الموالية².

وزارة التربية الوطنية، المنشور الوزاري رقم:153/و.ت.أ.ع.أ.ع، جوان 2006 الخاص بتفعيل العمل بفكرة المشروع،

¹ص6

²وزارة التربية الوطنية، نفس المرجع، ص7

والملاحظ أم الدوافع التي استلزمت التغيير والعمل بمشروع المؤسسة هي¹:

- التغيير لمواكبة تطورات العصر والحاجات المتجددة للمجتمع.
 - تغيير سلوكيات وذهنيات التعامل لدى مختلف أطراف الجماعة التربوية.
 - تغيير سلوكيات وذهنيات التعامل لدى كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة التربوية والمتمثلة في أعضاء الجماعة المدرسية أي الفريق التربوي والإداري للمؤسسة التعليمية والسلطات المحلية وتشمل كلا من: البلدية، الدائرة، الولاية، القطاع الصحي، الحماية المدنية، الأمن، الثقافة، البريد، المياه، الكهرباء.
 - إعطاء الاستقلالية للمؤسسة لتتولى بنفسها وبإشراك جميع أعضاء الجماعة التربوية والمتعاملين معها رسم الأهداف الإجرائية العلمية في محطة مضبوطة تراعي الخصوصيات والوسائل المتاحة وفترة الانجاز المحددة مع الاحترام الصارم لأهداف المنظومة التربوية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل.
 - إسناد تسيير المؤسسة لذوي الخبرة والكفاءة ومحاسبتهم على النتائج المحققة سنويا.
 - فض النزاعات والمشاكل المعروفة في المؤسسات والناجمة غالبا عن نقص الإعلام والاتصال والتواصل بين مختلف الأطراف وغياب الحوار وقائد يقود الجماعة التربوية في إطار ديمقراطي شفاف.
 - تكييف النصوص التشريعية لمواكبة المستجدات الناتجة عن العمل بمشروع المؤسسة.
- وهكذا فإن الانتقال بالمؤسسة من وضعيتها الحالية إلى وضعية أفضل يمكن أن يتحقق في إطار العمل بمشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مردودها انطلاقا من داخلها بشكل يجعل التلميذ والموظف منطلقا للعملية التربوية ومحورها وغايتها ويجعل كل الأطراف المتعاملة معها معنية بالمشاركة في التحسين والتطور.

2-2. العوامل المساعدة على التغيير: يمكن إجمال العناصر المساعدة على التغيير في النقاط التالية:

- تجديد روح المسؤولية والمبادرة والتفكير.
- صياغة سياسة جديدة أو وضع إستراتيجية جديدة لتسيير المؤسسة.
- تجسيد اللامركزية في الميدان.
- تكريس الاستقلالية والتمتع بالشخصية المعنوية والمالية للمؤسسة في إطار المبادئ الوطنية.

¹ وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، مرجع سابق، جوان 1997.

- اعتماد عوامل الانسجام والممثلة في:

- * **الاتصال:** بين مختلف أطراف الجماعة التربوية وضرورة أن يكون فعالا ومجديا.
- * **الحوار:** ضرورة اعتماد أسلوب الحوار لتفادي الاصطدامات والنزاعات بين كل الأطراف.
- * **الأهداف الإجرائية:** من خلال العمل على محاولة تحقيقها للوصول إلى الأفضل.
- * **البرمجة:** من خلال ضبط عملية البرمجة لجميع الأهداف المسطرة.
- * **التقويم:** لأجل معرفة ما تم تحقيقه وما لم يحقق بعد.
- * **الاسترشاد** بأساليب التسيير الحديثة ومستجداتها.
- * **دعم التكوين** واعتماد أساليب التقويم الحديثة.
- * **تسيير ظروف العمل والنجاح.**

من خلال العناصر المذكورة نجد بأن الإصلاحات الكبرى تقتضي دائما تحديات أكبر على جميع الأصعدة، والسهر من أجل تطبيق هذه الإصلاحات كاملة ومتابعة المراحل المنجزة ومواكبة التكنولوجيات الحديثة، وبما أن مشروع المؤسسة عبارة عن نوع من أنواع التسيير الحديث فلا بد من توفر العوامل اللازمة والتي تساعد على التغيير من وضع قائم إلى وضع أفضل بطبيعة الحال، وهذا في حد ذاته يتطلب روح مسؤولية ومبادرة عالية مع صياغة أسلوب جديد واستراتيجية جديدة نافعة لتسيير المؤسسة. وهذا لن يتم إلا بتسهيل سبل الاتصال والحوار بين كل أطراف الجماعة التربوية حتى يتمكن كل فرد من تحقيق الأهداف المسطرة والمبرمجة للارتقاء بالمؤسسة التربوية على جميع المستويات، وكل ذلك خدمة للتلميذ الذي كان ولا يزال دائما محور العملية التربوية. والملاحظ أن التغيير لأجل الأفضل يتطلب استراتيجية تعمل بثلاثة مفاعيل على الأقل:

* **مفعول التنظيم:** وهو التسيير بطريقة حديثة.

* **مفعول المؤسسة:** مكان استراتيجي للتغيير والتأثير.

* **مفعول القسم:** وهو تطوير وتدعيم العمل البيداغوجي.

بمعنى آخر أن كل مؤسسة قد وضعت أهدافها تعمل على تحقيق في ظروف ملائمة لتصل بنفسها من وضع قائم إلى وضع آخر يكون أفضل وهذا يتحقق من خلال فريق القيادة الذي يسهر على متابعة تطبيق وتنفيذ أهداف المشروع و بالتالي تتضافر جهود كل الأطراف المعنيين من مدير المؤسسة إلى الطاقم التربوي و الطاقم الإداري وطاقم العمال إلى التلاميذ أنفسهم للتغلب على المشاكل والصعوبات الموجودة داخل المؤسسة إلى إرساء قواعد عمل وانضباط تخدم الجميع وخاصة التلاميذ حتى يتمكن من الاستفادة

من كل ما يحتاجه من مكتبة و دروس دعم ومرافق صحية ورياضية وإطعام إن وجد وقاعة للإعلام الآلي و الانترنت كل ذلك لتحسين الأداء العام للتلميذ وليتمكن من الاستيعاب لتحقيق نتائج أفضل وللوصول بالتعليم في بلادنا إلى ما هو أفضل. وتكون المعايير التي يمكن اعتمادها في عملية التغيير جديدة ومبتكرة للخروج من الوضعية القائمة الى وضعية أحسن في الجانبين البيداغوجي والاداري يراعى فيها:

- **المطابقة:** مدى إنجاز العمليات المسطرة.
- **الفعالية:** مدى تحقيق الأهداف المسطرة.
- **النجاعة:** حسن استخدام للوسائل.
- **الملائمة:** مدى ارتباط العمليات المنجزة بالأهداف وحلها للمشاكل على أن تكون هذه المعايير مرجعا أساسيا في تقويم الأداء مع اعتبار أن تراعي هذه المعايير المشاركة في الفعل التربوي والنجاح المدرسي.

والملاحظ أن الأسس التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجية المقترحة تتمثل فيما يلي:

- التغيير ضروري ولا يأتي دائما من الأعلى.
- تامين الكفاءة الموجودة في الميدان.
- الاستقلالية والتطوير لا يتطلبان حتما وسائل إضافية.
- التكامل ضروري بين العمل البيداغوجي والتسيير الإداري.
- التكامل بين التسيير العمومي والتسيير الأفقي.
- اعتماد منهجية عمل تعتمد على استراتيجية الأهداف والتقويم.

بمعنى أن هذه الاستراتيجية المقترحة تسعى بالدرجة الأولى إلى تغيير الذهنيات من خلال تبني تقنيات و أساليب عمل جديدة قائمة على أساس التكامل بين جميع أفراد الجماعة التربوية داخل المؤسسة، وهذا بالاعتماد على كل الكفاءات و الإطارات الموجودة داخل المؤسسة لاستغلال قدراتهم وأفكارهم البناء للنهوض بالمؤسسة التربوية نحو الأفضل وأيضا من خلال الاعتماد على كل الوسائل والتجهيزات الموجودة داخل المؤسسة وتسخير أيضا كل الطاقات الأخرى من موظفين وعمال وحتى إشراك الأطراف الأخرى التي تمس المؤسسة من قريب أو من بعيد كضرورة إشراك الأولياء فيما يتعلق بأمور المؤسسة بطريقة فعالة ومن هنا يحس كل الأطراف المعنيين بالعملية التربوية بالانتماء لهذه المؤسسة من خلال التشاور وتحسيسهم بمدى أهمية أرائهم وبأن تقدم المؤسسة يعتمد على مدى تدخلهم الايجابي وأي إهمال أو تسيب منهم سوف يؤدي حتما إلى نتائج عكسية تؤثر سلبا على المؤسسة و بالتالي النتائج الدراسية المنتظرة.

فالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة من خلال جعل كل الأطراف المعنية تساهم مساهمة ايجابية فعالة يدفع بالمؤسسة قدما، من خلال التكامل بين التسيير البيداغوجي والإداري والذي يظهر مردوده على النتائج الايجابية للتلاميذ.

2- عوامل النجاح والصعوبات في مشروع المؤسسة:

2-1- عوامل النجاح في مشروع المؤسسة: من بين العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة نذكر منها:

- التكامل والتوافق بين أهداف مشروع المؤسسة وأهداف النظام التربوي.
- أن يتميز مشروع المؤسسة بالواقعية فهذا له تأثير داخل المؤسسة وعلى محيطها.
- التزام أعضاء المؤسسة بالأهداف، والاستراتيجيات والنشاطات المبرمجة في إطار المشروع وتقبلها والتعاون على تطبيقها.
- تقوية الشراكة بين المؤسسة التربوية ومختلف الشركاء الاجتماعيين والمتعاملين معها.
- الاستعمال الأمثل لموارد ووسائل المؤسسة ومحيطها مما يجعلها تعمل بشكل أحسن.
- بث ونشر ثقافة المشروع بطريقة نشطة ومتواصلة لدى أعضاء المؤسسة التربوية وبقية الأطراف المعنية بالمشروع.
- وضع خطط واستراتيجيات من أجل توعية وتحسيس مختلف الأعضاء الذين لهم علاقة بالمشروع وكذلك من أجل اتصال فعال يضمن تبني فكرة المشروع على نطاق واسع.
- إنشاء قاعدة معلومات لملاحظة واستكشاف واقع المؤسسة ومحيطها لأجل تحسينه.
- تبني آليات مضبوطة للتقويم والمتابعة، وتعديل المقاييس والمؤشرات التي تسمح بالتقييم النهائي للمشروع والحكم على مدى نجاحه.

- خلق جو متميز من العلاقات الإنسانية الجديدة، قادرة على إنجاز اتحاد فريق المشروع وتماسكه¹.

2-2- الصعوبات التي تعترض انجاز مشروع المؤسسة:

- كثافة البرامج والحجم الساعي بالنسبة للأساتذة، مما يصعب من مشاركتهم في المشروع.
- صعوبة العمل ضمن فريق.
- نقص الوقت المخصص للتخطيط والتحضير للمشروع.
- الجمود والرتابة التي تميزان الإدارة المدرسية.

¹Farid Hadji, **l'approche du projet de l'établissement**, Edition Elkhaldounia, Algérie, 2006, p 31.

- اختلاف أعضاء الجماعة التربوية حول مدى تمثيلية وشرعية ممثليهم.
- نقص جاهزية أعضاء الجماعة التربوية للقيام بالمشروع.
- ضعف العلاقات الإنسانية السائدة بين أعضاء المؤسسة التربوية.
- تغلب النزعة المحافظة على الكثير من أعضاء المؤسسة.
- ضعف معنويات الفريق التربوي والإداري بعد دخول مدرسي صعب.
- الحركة الكبيرة للأساتذة بين المؤسسات التربوية ونقص استقرارهم.
- الخوف من أن يؤدي مشروع المؤسسة إلى الزيادة في حجم العمل.
- انعزال أعضاء الجماعة التربوية عن بعضهم البعض.
- التنظيم الصارم للتوقيت مما يصعب من عقد اللقاءات والاجتماعات الخاصة بالمشروع.
- الحجم الكبير لبعض المؤسسات.
- الضبابية التي تميز الغايات والمقاصد الرسمية.
- انعزال المؤسسة التربوية على محيطها¹

¹Farid Hadji, Ibid, p 25

المبحث الثالث: الاتصال ومشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني

تمهيد :

في إطار المشروع الشامل لإعادة هيكلة نظام التكوين المهني بالجزائر، ارتكزت مهمة دعم وزارة التكوين والتعليم المهنيين على تحسين أداء القطاع من خلال تطوير وتنفيذ أدوات مراقبة الأداء التي تشارك فيها هيئات التفتيش. ويعتبر مشروع المؤسسة أحد مكونات المشروع الشامل وبنفس مستوى المشاريع الأخرى، حيث يقدم مساهمته ويحدد "أهدافه الخاصة" مما يسمح لجميع هيئات التفتيش باتخاذ إجراءات مقاربة ومتناسكة. وقد قامت المفتشية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بتزويد هيئات التفتيش بدليل منهجي يهدف إلى دعم مدراء المؤسسات التكوينية في تطوير وتنفيذ مشروع المؤسسة ومخطط الجودة المرتبطة به، ويوفر للمفتشين إطاراً لمراقبة وتقييم التقدم المحرز في المشروع. ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول التعريف بمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين ب على اختلاف هياكلها؛ لنتطرق فيما بعد إلى تعريف مشروع المؤسسة بالقطاع للنهني مبحثنا هذا بتقديم مساهمتنا الشخصية من خلال ربط مدخل الاتصال بكل مرحلة من مراحل تنفيذ مشروع المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بشبكة مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

تعرف مؤسسة التكوين و التعليم المهنيين بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي؛ من مهامها ضمان تكوين مهني أولي في جميع أنماط و أجهزة التكوين وفي مختلف مستويات التأهيل من المستوى الأول إلى المستوى الخامس وكذا ضمان تكوين متواصل ، بالإضافة إلى تكوين للفئات الخاصة عن طريق الأجهزة الخاصة الموضوعة لهذا الغرض نذكر منها على سبيل المثال تكوين المرأة في الوسط الريفي و تكوين نزلاء المؤسسات العقابية وتكوين المرأة الماكثة في البيت وتكوين فئة المستفيدين من منحة البطالة، و يحدد القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين المتمثل في القانون رقم 07-08 المؤرخ في 23 فيفري 2008 الاحكام الأساسية للتكوين والتعليم المهنيين و تنظيمه المؤسستي ؛ بحيث يضمن المرفق العمومي للتكوين والتعليم المهنيين في مفهوم هذا القانون التكوين المهني الاولي بما في ذلك التمهين والتكوين المتواصل و التعليم المهني ، و يساهم المرفق العمومي للتكوين والتعليم المهنيين بصفته أحد مكونات المنظومة الوطنية للتربية والتكوين في تنمية الموارد البشرية بتكوين يد عاملة مؤهلة في جميع ميادين النشاط الاقتصادي و الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال و تلبية حاجيات سوق العمل.

تضمن الدولة تكافؤ الفرص للالتحاق بالمرفق العمومي للتكوين والتعليم المهنيين، ووضع إمكانيات خاصة لتكوين الأشخاص المعوقين جسديا والفئات الخاصة. وتضع الدولة في إطار تنفيذ السياسة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين، كل الوسائل وتتخذ كل التدابير من أجل تظافر جهود الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والخاصة والتنظيمات المهنية والحركة الجمعوية لمشاركتهم بصفة فعالة في الجهد الوطني لترقية التكوين والتعليم المهنيين. ويشمل الإطار المؤسسي للتكوين والتعليم المهنيين ما يلي:

- أجهزة التشاور وهياكل وأدوات الدعم والتي تشكل إطار للتشاور والتنسيق والتقييم حول نشاطات شبكة التكوين والتعليم المهنيين ممثلة في (الندوة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين والأجهزة الجهوية و الندوات الجهوية للتكوين والتعليم المهنيين ، مجلس الشراكة للتكوين والتعليم المهنيين على مستوى كل ولاية ، المرصد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين) تساهم مختلف أجهزة التشاور والدعم بمختلف هياكلها في ضبط السياسة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين من خلال تحديد الاحتياجات في مجال التكوين والتأهيل ، وتأسيس خارطة وطنية للتكوين والتعليم المهنيين وتحديد مدونات الشعب والفروع والتخصصات ومدونات التجهيزات التقنية والبيداغوجية وكذا مدونات المطبوعات التقنية و المهنية .

- المؤسسات العمومية للتكوين والتعليم المهنيين (المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين والتعليم المهنيين، ملحقات المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين والتعليم المهنيين، مراكز التكوين المهني والتمهين، ملحقات مراكز التكوين المهني والتمهين، مراكز الأشخاص المعاقين جسديا)

- المؤسسات العمومية لدعم نشاطات التكوين والتعليم المهنيين (المعاهد الوطنية للتكوين المهني، معاهد التكوين والتعليم المهنيين)

- كل وسط تابع للقطاع العام والذي يمكن تخصيصه لأداء تكوين مهني (الفروع المنتدبة في المناطق النائية وكذا الفروع المنتدبة المنشأة على مستوى الجمعيات والمرافق التابعة للبلديات بموجب اتفاقيات خاصة) - المؤسسات الخاصة المعتمدة للتكوين والتعليم المهنيين، والتي تحدد القوانين الأساسية لهذه المؤسسات كيفية إنشائها عن طريق التنظيم، كما يمكن لأشخاص طبيعيين ومعنويين الخاضعين للقانون الخاص إنشاء مؤسسات للتكوين والتعليم المهنيين.

- المركز الوطني للتكوين والتعليم المهنيين عن بعد ومختلف ملحقاته الجهوية.

- أجهزة المرافقة ممثلة في دار المرافقة والادماج لمكوني وخريجي قطاع التكوين والتعليم المهنيين والتي أنشئت سنة 2018 بكل ولايات الوطن .

1-1- أنماط التكوين التي توفرها مؤسسات التكوين المهني والتمهين:

- **التكوين المهني الاولي:** يقصد بالتكوين المهني الاولي اكتساب تأهيلات تطبيقية ومعارف خاصة ضرورية لممارسة مهنة؛ والذي يهدف إلى ضمان تأهيل اساسي لكل طالب للتكوين، ويكون في النمط الحضوري أو التكوين عن طريق التمهين أو عن بعد ...إلخ ، كما يمكن ان يستفيد من هذا التكوين مختلف فئات وشرائح المجتمع ونذكر على سبيل المثال لا الحصر: المتسربين من المؤسسات التربوية.
- **التكوين المهني المتواصل:** يقصد به تحيين معارف العمال وتحسين مستواهم ويهدف أساسا الى الادمج وإعادة الادمج وإعطاء الحركية المهنية للعمال، وتكييف قدرات العمال مع التطور التكنولوجي والمهني، ويمكن تقديم هذا التكوين بمؤسسات التكوين المهني او أماكن العمل بموجب اتفاقيات خاصة.
- **التعليم المهني:** هو تعليم أكاديمي تأهيلي تمنحه مؤسسات التعليم المهني بعد الطور الاجباري في مؤسسات التربية الوطنية ويضمن التعليم المهني تعليما علميا وتكنولوجيا وتأهليا وفترات تكوين في الوسط المهني. وهو موجه الى التلاميذ المقبولين في التعليم الثانوي أو الذين أعيد توجيههم من التعليم الثانوي العام.
- **التصديق على التكوين وتأهيل المكتسبات المهنية:** وهو جهاز للمصادقة على الكفاءات المهنية للأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية وليست لديهم شهادة.

1-2- التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين:

نتناول تعريف مركز التكوين المهني والتمهين بشيء من التفصيل مقارنة بباقي مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين؛ لأننا اخترنا مركز تكوين مهني وتمهين نموذجا لإعداد وتنفيذ مشروع مؤسسة؛ حيث أجرينا الدراسة الميدانية على مستوى مركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة. يحدد المرسوم التنفيذي رقم 14-14 المؤرخ في 20 أفريل 2014 القانون الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني والتمهين¹ والذي يعرف المركز بانه مؤسسة عمومية ذات طابع اداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛ ينشأ بموجب مرسوم وباقتراح من وزير التكوين والتعليم المهنيين ويحدد مرسوم الانشاء مقر المركز. ويحدد ذات المرسوم هدف و مهام مراكز التكوين المهني والتمهين والتنظيم الإداري والبيداغوجي به.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 14-14، الجريدة الرسمية، 2014، العدد 26، ص12

2-1-1- مهام مركز التكوين المهني والتمهين: يتولى المركز على وجه الخصوص المهام التالية:

- ضمان تكوين مهني أولي في جميع أنماط التكوين وفي مستويات التأهيل من الأول إلى الرابع.
- ضمان التكوين المهني المتواصل في مستويات التأهيل المذكورة سابقا.
- ضمان التكوين للفئات الخاصة عن طريق الأجهزة الخاصة الموضوعة لهذا الغرض.
- تنظيم الاعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين والتمهينين؛
- تنظيم نشاطات التكوين في إطار اتفاقيات مع مختلف الهيئات والإدارات والمتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين؛
- تنظيم المسابقات والامتحانات المقررة في برامج التكوين؛
- تنصيب المتمهين في الوسط المهني؛
- اتخاذ كل مبادرة للمساهمة في الادماج المهني للحائزين على شهادات التكوين المهني والشباب المكون في إطار أجهزة الادماج؛
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في تقييم وتكييف برامج التكوين والكتب المهنية؛
- المشاركة في التظاهرات ذات الصبغة المهنية والثقافية والرياضية.

2-1-2- التنظيم الاداري والبيداغوجي لمركز التكوين المهني والتمهين: يحدد القرار الوزاري المشترك

المؤرخ في 23 فيفري 2016 التنظيم الداخلي لمركز التكوين المهني والتمهين¹؛ كما يمكن لمجلس التوجيه أن يقترح أحكام تكميلية للنظام الداخلي الإطار، من أجل التكفل بالخصوصيات المتعلقة بمحيط المركز. وفي هذه الحالة تخضع الاحكام التكميلية للنظام الداخلي الإطار لموافقة المدير الولائي المكلف بالتكوين المهني. يسير مركز المركز مدير ويديره مجلس توجيه ويزود بمجلس تقني وبيداغوجي، وينظم التكوين به حسب النظام الداخلي أو الخارجي أو نصف الداخلي.

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 أكتوبر 2023 الذي يحدد تصنيف مركز التكوين المهني والتمهين وشروط الالتحاق بالمناصب العليا المعدل والمتمم

¹قراروزاري مشترك، الجريدة الرسمية، 2016، العدد 39، ص 30.

المطلب الثاني: مشروع مؤسسة قطاع التكوين المهني

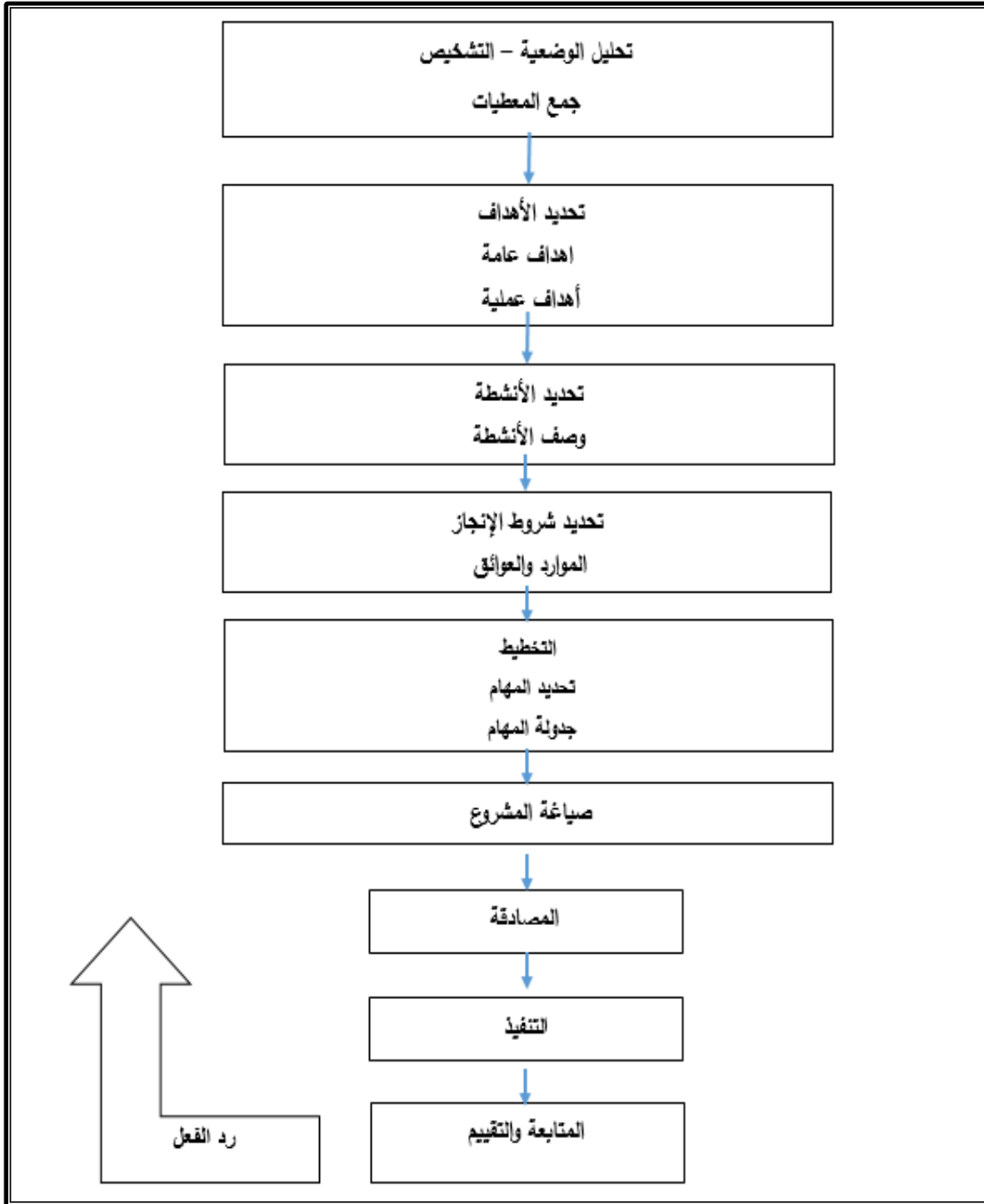
يعتبر دليل المفتشية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين مرجعية لتحديد مفهوم مشروع المؤسسة بالقطاع؛ بحيث جمعت فيه جميع المساهمات لتزويد المفتشين بمراجع مشتركة ومنح الأنشطة التي يقوم بها كل شخص التماسك الذي ينتج الفعالية المتوقعة الناتجة عن "العمل الجماعي"، وهو الدليل الذي اعتمده في مذكرتنا هذه في بناء التصور العام ومختلف مراحل تنفيذ مشروع المؤسسة بالقطاع لأننا لم نجد أي نصوص تنظيمية أخرى نتناوله بالتفصيل.

1. **مخطط الجودة:** الجودة هي مجموعة من خصائص الكيان التي تمنحه القدرة على تلبية الاحتياجات الصريحة والضمنية (ISO 8402)، بحيث تمثل الجودة النسبة بين الرضا المحقق والرضا المطلوب، وفي قطاع التكوين والتعليم المهنيين؛ تتحقق الجودة بالنسبة للمكونين في أن يستجيب التكوين المتحصل عليه على تطلعاتهم في إكسابهم الكفاءات المطلوبة في سوق الشغل، وبالنسبة لمسيرى المؤسسات التكوينية هو تلبية الاحتياجات الاقتصادية للتنمية من خلال توفير يد عاملة مؤهلة. ولتحقيق الجودة المطلوبة من الضروري وضع حيز تنفيذ مخطط الجودة من خلال عمليات يتم تنفيذها بتطبيق نظام الجودة والانخراط في عملية التحسين المستمر وصولاً إلى أهداف مشروع المؤسسة.

2. **مشروع المؤسسة:** هو نهج شامل ومتناسك يمكن أن يؤثر على جميع الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وهو نتيجة التفكير الجماعي وجزء من منطق التغيير والتكيف مع البيئة، كما أنه إطار واسع يشمل بشكل خاص البعد البيداغوجي مع مراعاة الأهداف والبرامج الوطنية والمبادئ العامة والأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحدد خدمة التكوين العامة. وتحدد مدة مشروع المؤسسة حسب طبيعة الإجراءات المبرمجة والتي تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات. ويشكل مشروع المؤسسة دافعا قويا للابتكار والتغيير فهو يسمح ب:

- المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية لتحسين جودة التكوين من خلال مراعاة تنوع فئات طالبي التكوين؛ من خلال تكيف طرائق وأساليب التكوين مع احتياجات كل فئة؛
- التعبير عن الرغبة والإرادة المحلية لمسيرى مؤسسة التكوين المهني؛
- توفير التماسك بين الأنشطة البيداغوجية؛
- تحديد الأهداف في ظل استراتيجية مفتوحة على المحيط؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛

السماح لمسيرى المؤسسات التكوينية من إدارة المؤسسة بشكل أفضل وتعبئة العمال لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق جودة التكوين المطلوبة.



الشكل رقم (08): مخطط يوضح مراحل إعداد مشروع المؤسسة بقطاع التكوين المهني¹

¹ دليل المقتضية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، مشروع المؤسسة، ترجمة الطالبة حميدة العمري، جوان 2013

3- مراحل إعداد مشروع مؤسسة التكوين المهني:¹

3-1- تحليل الوضعية أو التشخيص: تبدأ مرحلة التشخيص بجمع كافة المعلومات الضرورية التي تميز المشكلة المستهدفة كما هي موجودة بالفعل؛ ويجب أن يمتد تحليل الوضع إلى مختلف أصحاب المصلحة المعنيين من أجل تحقيق إضفاء الطابع الرسمي على التشخيص المشترك الناتج عن العمل التشاركي. ويضمن التشخيص جمع البيانات الرقمية مثل: إحصاء المتوجين بشهادات التكوين في مختلف أجهزة وأنماط التكوين إحصاء نسب التسرب في مختلف المستويات والتخصصات ... إلخ، وجمع المعلومات حول وضع التنظيم والأعطال أو العوائق التي تواجهه بالإضافة إلى المعلومات الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة. كوضعية الموارد البشرية والمادية المتاحة، والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة في مختلف مستويات التنظيم. والغرض من التشخيص هو خدمة سياسة أو نظام معين في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة. وتنتهي هذه المرحلة بتحليل المعلومات وصولاً إلى تعريف المشكلة وصياغتها بطريقة واضحة لا تقبل الجدل وتحديد أسبابها الحقيقية، وستسمح هذه المرحلة بتحديد الهدف العام لمشروع المؤسسة.

كما يرافق التقييم عملية التشخيص وعليه لا بد من معرفة الغرض من التقييم؛ كأن نقيم الإدارة لتعديل جهاز معين للسماح له من الوصول إلى الأهداف المسطرة مثال: تقييم أداء جهاز تكوين المرأة الماكثة في البيت أو جهاز تكوين نزلاء المؤسسات العقابية والتقييم هو وسيلة لدعم القرار أو دعم التطوير بناءً على معالجة البيانات التي تم جمعها. وتقييم المؤسسة هو حساب الفارق بين وضعية الانطلاق ووضعية الوصول. وفي نفس الوقت هو تحليل أسباب الاختلال في التنظيم للوصول إلى التعديل أو إعادة التأطير ومنه فنحن نقيم مشروع المؤسسة قبل وأثناء التنفيذ، ولهذا السبب يشكل نظام التقييمات المتوسطة أو التقارير المرحلية عنصراً أساسياً في التنظيم وهو ضروري للإدارة الحقيقية. ويقع التشخيص تحت مسؤولية مدير المؤسسة ويمكن مقارنته بـ "تهج الجودة" القائم على التحليل الشامل للمؤسسة وأدائها

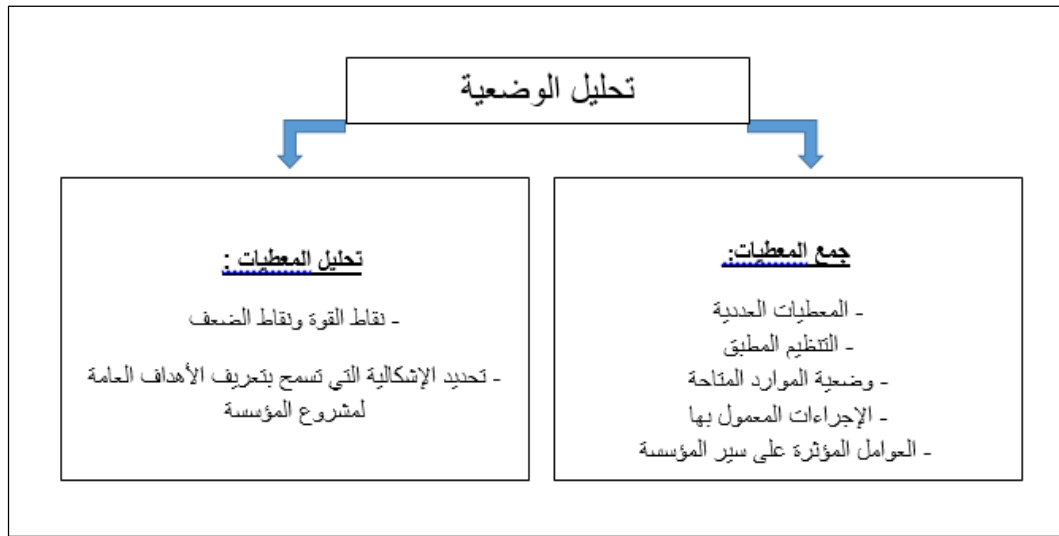
4.1.1 خصائص التشخيص: إن التشخيص في مؤسسة التكوين المهني ليس عملاً من أعمال الإدارة ولا عملاً من أعمال سلك التفتيش أو نوع من الرقابة تجاه العاملين، والذي من شأنه أن يؤدي إلى حكم أو عقوبة. ولكن الأمر عكس ذلك تماماً فالتشخيص يعتمد أولاً على علاقة الثقة بين مختلف الأطراف. فتشخيص وضعية المؤسسة ليس ثمرة العمل الفردي لمدير المؤسسة بل هو نتيجة تكاتف جهود جميع العاملين فيها ووعيهم بضرورة تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءاتها. وعليه يجب أن يحقق التشخيص العناصر التالية:

- هادئ: بمعنى التحليل الذاتي لموقف معقد معين يجب فهمه من أجل تحسين أدائه؛
- نظامي: أي أنه يعكس بكل مكوناته مجمل كيان المؤسسة من خلال الاعتماد على منهجية وأدوات التحليل المناسبة؛

¹ دليل المفتشية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، مرجع سابق.

- موضوعي: يتناول موضوع معين بحد ذاته على سبيل المثال: نتائج المتكويين، نسبة التسرب، العزوف عن تخصص معين¹

الانتهاء من التشخيص: صياغة التشخيص من قبل مدير المؤسسة ناتج عن التحليل الذي تم أجرأؤه ويشمل: نقاط الضعف والقوة التي توفرها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، و يغطي التحليل جميع الأساليب والنتائج البيداغوجية والإدارية بالإضافة إلى طبيعة ونوعية العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مقترحات لمجالات التحسين المرغوبة والممكنة مع ترتيب ثلاث أو أربع أولويات . حسب تقدير درجة تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة.



الشكل رقم (09) : مخطط يوضح مرحلة تحليل الوضعية

4.2. مرحلة تعريف الأهداف: يمكن تعريف نوعين من الأهداف ؛ أهداف عامة و هي ترجمة للمحاور

الرئيسية التي تم تحديدها في مرحلة التشخيص وأهداف عملية أو تنفيذية وهي تجزئة للأهداف العامة

وجعلها قابلة للتحقيق . وتمر مرحلة تعريف الأهداف الخاصة بالمؤسسة بثلاث خطوات:

- **أولاً:** تعريف الهدف العام والذي يأتي بعد التشخيص التفصيلي و تحويل المحاور الرئيسية إلى أهداف عامة. ويمكن لمشروع المؤسسة أن يبني على أساس تحقيق هدف عام واحد او عدة اهداف عامة ترتب حسب الأولوية وفق أجال زمنية محددة .

- **ثانياً:** تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف عملية قابلة للتحقيق .

- **ثالثاً :** تجزئة الهدف العملي إلى نشاطات .

¹دليل المفتشية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، مرجع سابق.

4.3. مرحلة تحديد الأنشطة: تتمثل هذه المرحلة في تجزئة الأهداف العملية إلى نشاطات ؛ بحيث يحدد كل نشاط المهمات الواسطية وشروط التنفيذ ومؤشرات النتائج . ومن شروط التنفيذ تحديد الوسائل المتاحة مع مراعاة العوائق المحتملة.

4.4. مرحلة التخطيط للمشروع: وهي المرحلة التي تتطلب جدولة مخطط نشاطات ومهام المشروع وتخصيص الموارد المادية والبشرية المناسبة، بالإضافة إلى تحديد مواعيد الإنجاز أي تاريخ بداية ونهاية كل مهمة.

4.5. صياغة المشروع: يجب أن يكون مشروع المؤسسة مكتوباً بشكل مقروء لتسهيل استخدامه. ويجب أن تحترم مراحل إعدادة؛ سوف نعرض نموذج تقرير مشروع مركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة في الجانب التطبيقي.

4.6. المصادقة على المشروع: تتبنى هيئة المصادقة بعد الدراسة والمداولات مشروع المؤسسة، وترتكز المصادقة على جدوى المشروع، قابليته للتنفيذ، إجراءات التنفيذ وتحديد آليات متابعة وتقييم المشروع. ويمكن أن تتكون لجنة المصادقة من: مدير المؤسسة وفريق الإدارة من مدراء الفرعيين ورؤساء المصالح والأساتذة وممثل المتكولين وممثل الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين وممثل مديرية التكوين والتعليم المهنيين. (وثيقة المصادقة مرفقة في الملاحق)¹

4.7. تنفيذ المشروع: يتطلب تنفيذ المشروع إنشاء فريق القيادة أو التوجيه متعدد التخصصات ذو كفاءة متاح وتطوعي. ويحدد فريق القيادة تحت اشراف مدير المؤسسة دورية اجتماعاته وطريقة تنظيمه وخطة أعباء العمل الخاصة به. وتتمثل مهام فريق إدارة المشروع في تنسيق الإجراءات، والمساعدة في تنفيذ المشروع والعمل على إشراك جميع الشركاء لإنجاح المشروع و إحترام الآجال الزمنية لتنفيذه، وتنسيق ودفع حركية التقييم الدوري لإنجاز المشروع. يعد رئيس المشروع، والذي هو مدير المؤسسة مقرر تكليف بمهام لكل عضو يحدد فيه الأنشطة المكلف بها وفقاً للآجال الزمنية المحددة . ، و يقوم الفريق التوجيهي كجزء من عمله بقيادة مدير المشروع (رئيس المؤسسة) بتحديد: وتيرة اجتماعاته وطريقة تنظيمها و خطة عبء الأعمال . و يعتبر الفريق التوجيهي محرك ديناميكية المشروع ومن مهامه²:

¹ دليل المفتشية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، مرجع سابق.

² دليل المفتشية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، مرجع سابق.

- التنسيق بين الأنشطة ؛
 - إنشاء شبكة اتصالات من داخل وخارج القطاع ؛
 - المساعدة في تنفيذ المشروع؛
 - يساهم في إشراك جميع الشركاء في المشروع ؛
 - يحترم ويسهر على تنفيذ الجدول الزمني ؛
 - المصادقة على الأنشطة المقترحة ؛
 - يقود وينسق تقييم المشروع .
- مؤشرات إدارة المشروع:** يتضمن أي مشروع تحديد مؤشرات إدارته والتي هي أدوات التنقل واتخاذ القرار؛ فهي تجعل من الممكن قياس الموقف أو الخطر، أو إعطاء تنبيه ، أو على العكس من ذلك الإشارة إلى التقدم الصحيح للمشروع ، ويعتمد اختيار المؤشرات على أهداف المشروع. يمكن تجميع مؤشرات الإدارة في شكل لوحة القيادة وهي أداة إدارية حقيقية لمديري المشاريع. وهذه بعض المؤشرات التي يمكن أن ندها في لوحة القيادة:

- نسبة إستعمال الموارد (%)
- المهام المخطط لها / المهام المنجزة
- تاريخ الإنجاز المخطط له
- تاريخ الإنجاز الحقيقي
- نسبة التقدم في الآجال (%)

8- متابعة وتقييم المشروع :

يجب تقييم كل مرحلة من مراحل المشروع في نهاية المدة المخصصة لإنجازه، وتستند المراقبة والتقييم إلى جمع المعلومات المتعلقة بالنتائج الناتجة عن تنفيذ الإجراءات المخطط لها، يتم جمع هذه المعلومات من خلال التقارير والتقارير المرحلية التي يعدها الموظفون المسؤولون عن الإجراء أو من خلال أنشطة المراقبة والاستبيانات والمقابلات.

ويجب أن يؤدي تحليل نتائجه إلى مؤشرات قاطعة تمكن، من ناحية، من قياس معدل التقدم وتحقيق الأهداف ونجاح المشروع، ومن ناحية أخرى، تحديد المعوقات والاختلالات يؤدي إلى الإجراءات

التصحيحية والحلول المناسبة (التغذية الراجعة) .يجب تقييم كل إجراء مخطط له على أساس معايير القبول والطرائق المحددة مسبقاً.

دور المفتش في المراحل المختلفة لإعداد ومتابعة مشروع المؤسسة : يشكل المفتش قوة اقتراح في دعم مدراء المؤسسات في تطوير وتنفيذ مشروع المؤسسة ، وبالتالي فإن تدخله يقع على مستويات مختلفة وهي:

- المستوى الأول قبل إعداد مشروع المؤسسة : من خلال المساعدة في تطوير المشروع و المساهمة في مرحلة التشخيص ؛ بحيث يمكن أن يقترح مجالات معينة للتحسين و إبداء الرأي في جدوى المشروع .

- المستوى الثاني خلال تنفيذ مشروع المؤسسة : و ذلك بما يسمى الرصد قيد التقدم أو تقييم حالة تنفيذ المشروع و اقتراح الإجراءات التصحيحية الممكنة .

- المستوى الثالث بعد تنفيذ المشروع : وهو التقييم في نهاية المشروع وإحصاء النتائج التي تم الحصول عليها و تأثيرها.

المطلب الثالث: الاتصال ودوره في إعداد وتنفيذ مشروع مؤسسة التكوين المهني

ارتبينا من خلال هذا العنصر تقديم مساهمتنا كمختصين في الاتصال للربط بين الاتصال كمدخل أساسي في كل مرحلة من مراحل إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة باعتبار الاتصال التنظيمي هو أداة تخطيط وتسيير ومتابعة موضحين طبيعة الاتصال في كل مرحلة ومختلف الأطراف التي تشملها العملية الاتصالية.

3-1- الاتصال في مرحلة التشخيص : كما سبق وقلنا أن التشخيص هو مرحلة قراءة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف فهذه العملية لا يمكن القيام بها دون اتصال فعال و دائم ومستمر مع مختلف الفاعلين في التنظيم (عمال و متكونين و مفتشين و إدارات بالمديرية ... الخ) ، و البيئة المحيطة بمؤسسة التكوين المهني ممثلة في جميع الشركاء من جماعات محلية وجمعيات و مستخدمين من حرفيين ومؤسسات اقتصادية، بحيث يمكن الاتصال المؤسسة في هذه المرحلة من معرفة صورتها الحالية عند مختلف الأطراف ورصد تطلعاتهم لتحسين صورتها و آدائها ورفع كفاءتها. وهنا يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة على الجميع بدون إستثناء من خلال تزويهم بالمعلومات

الضرورية عن نشاط المؤسسة و قدراتها وأهدافها، و مشاركتهم في التخطيط لمختلف نشاطاتها؛ كما يمكن للاتصال في هذه المرحلة لمسيرى مؤسسة التكوين المهني الوقوف على النقائص التي يراها مختلف الأطراف والتي يمكن قياسها من خلال عدة مؤشرات نذكر منها على سبيل المثال: ارتفاع نسبة الاقبال على التكوين بالمؤسسة، المشاركة في مختلف النشاطات التي تنظمها المؤسسة.

3-2-الاتصال في مرحلة التنفيذ: يعتبر الاتصال في مرحلة تنفيذ مشروع المؤسسة بذات الأهمية في مرحلة التشخيص بحيث لا يكفي معرفة الاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم؛ ولكن تقع مسؤولية كبيرة على فريق قيادة المشروع شرح أهدافه وخططه، بحيث يتوجه مشروع المؤسسة لكافة الموظفين بهدف تحفيزهم وضمان تماسكهم من أجل تطوير المؤسسة ، ويهدف مشروع المؤسسة حسب ر.رامونسون (B.Ramtson) و رولان .ريتير (Roland Reitter)¹ إلى تطوير ثقافة المؤسسة ، بمعنى تحديد هوية النسق التنظيمي الذي يسمح بترجمة مواقف وسلوكيات الموظفين من خلال القيم المشتركة وقواعد الانتماء للمجموعة ، وهو ما يتناسب مع التسيير الحديث عن طريق المشاركة ، بحيث تعتمد المنظمة الحديثة اليوم بالدرجة الأولى على العنصر البشري من خلال الأدوار والمكانة التي يجب أن يحتلها داخل التنظيم بعد بروز دوران تنظيميان رئيسيان في السنوات الأخيرة :²

- الأول التسيير عن طريق المشروع، من خلال تجميع المواهب والكفاءات المتنوعة وتكليفهم بأداء المهام التي تخدم المشروع وليس من خلال المناصب التي يحتلونها ولكن من خلال الأهداف العامة للمؤسسة.وهنا يأتي دور التأهيل والتكوين المستمر لتحسين مهارة وكفاءة العمال بما تتطلبه المهام الجديدة.

- الثاني العمل بمبدأ الكفاءة على حساب مبدأ المنصب.

3-3-الاتصال في مرحلة المتابعة والتقييم: بإعتبار التقييم والمتابعة مرحلة ليست منفصلة عن باقي المراحل ، لكنه يمثل جوهرها والبوصلة التي تحدد إتجاهها ؛ بحيث يمكن التقييم المستمر لفريق قيادة المشروع من الوقوف على مدى تقدم الإنجاز وتحديد الصعوبات التي تعيق تنفيذ المشروع بالوتيرة و الطريقة المخطط لها ، وهنا يكون حسن الاصغاء لبيئة العمل والاتصال المباشر مع مختلف الفاعلين في المشروع هو المحدد الرئيسي لنجاح عملية التقييم ، وهكذا فان مسؤولية المسير هي العمل على تنسيق و تعديل وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المناسب و بفعالية .

¹ Emile Michel. HERNANDEZ : « Le projet d'entreprise : Perspectives... et limites, l'exemple de la grande distribution », in Com et Org. N° 6, 1994.p.04

² Jean-Marie PERETTI. Tous vertueux : pour une performance durable des organisations, Les Editions D'Organisation, Paris, 2010. P.P. 42 – 43.

ومن ثم نجد بأن التقويم ضروري لمعرفة نسبة التقدم واتجاهه ومدى نجاعة العمليات المقررة في المشروع والوسائل المادية المستثمرة فيه وكذا مردودية العنصر البشري وانعكاس ذلك كله على تحسين مردودية التكوين وهو من جهة أخرى ضروري لإبراز النقائص المصاحبة أو الناتجة عن التطبيق. والتقويم لن يكون ذا فعالية إلا إذا تعددت أساليبه وشاركت فيه مختلف الهيئات من خلال فتح قنوات إتصال مباشرة تتسم بالوضوح والشفافية ، وعلى هذه الأخيرة أن تقارن نتائجها للوصول إلى نتيجة مقارنة ويكون التقويم داخليا ذاتي ومستمر متدرجا من مرحلة إلى أخرى لكي يتقادم الانحرافات مستعينا بأساليب التقويم الداخلي الذاتي (اجتماعات دورية استشارية، استجابات...) ويكون التقويم كذلك خارجيا عن طريق إشراك مختلف الشركاء كالمفتشين والوصاية عن طريق إبداء رأيها وموافقتها إذا رأت أن المشروع يحترم الأهداف والبرامج.

خلاصة الفصل:

يحتل الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المنظمات، حيث يعتبر العصب الناقل لنظام المعلومات داخل التنظيم، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعطي أهمية للاتصال باعتباره هو الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستوياتها وانتشارها، وهو مفتاح النجاح وضمان السير الحسن لأعمال المؤسسة وتحقيق التنظيم وافراده. وقد خصصنا في هذا الفصل مبحث كامل لتناول جوانب الاتصال التنظيمي المختلفة، بدءا بخصائصه وأهم أنواعه وأساليبه وأشكاله وأهدافه وأهميته وكذلك تعرفنا على عناصر الاتصال التنظيمي ووظائفه وعلى بعض شبكاته، وأخيرا حاولنا تشخيص بعض على معوقات الاتصال التنظيمي وأسبابها.

كما تناولنا في مبحث ثاني مشروع المؤسسة والذي يعتبر نهج جديد في التسيير الإداري، والذي يعتبر وسيلة لمعالجة مشاكل المؤسسة العمومية، من خلال برمجة مجموعة من الأهداف تتماشى والأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري العمل بها من جهة ، و خصوصيتها الجغرافية والحضرية ومحيطها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي من جهة ثانية، بحيث يكون الفرد فيها محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن بمشاركة كل أفراد التنظيم ومختلف المتعاملين مع المؤسسة. وحاولنا في المبحث الثالث تقديم مساهمتنا من خلال اعتماد مدخل الاتصال في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة، وحاولنا توضيح دور الاتصال في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع

الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة

أنشئ مركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة بموجب القرار رقم 91-396 المؤرخ في 1991/10/22، يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 7014 متر مربع منها 2371 متر مربع مبنية، وبطاقة استيعاب نظرية تقدر ب 250 مقعد بيداغوجي. يوجد المركز ببلدية ديرة مركز بمحاذاة مكتبة البلدية و مقابل متوسطة مسعادي محمد بديرة¹.

1-1- مرافق المركز: يتوفر المركز على العديد من المرافق والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- مرافق بيداغوجية: تتمثل في 6 ورشات و 9 قاعات تدريس ومخبر للإعلام الآلي وقاعة عرض.
- مرافق استقبال: تتمثل في مرقد بطاقة استيعاب 60 سرير ومطعم يقدم 120 وجبة يوميا.
- مرافق إدارية: إدارة المركز والتي تضم 22 مكتب ومكتب الاستقبال والتوجيه والمخزن.

2-التجهيزات التقنية والبيداغوجية: يتوفر المركز على تسع (09) تجهيزات أغلبها في شعبة البناء والاشغال العمومية منها اثنان (02) غير مستعملة (التجهيزات المستعملة: الحدادة الفنية والطلاء وتركيب الزجاج والترصيص الصحي والغاز والبناء والخياطة والاعلام الآلي والطبوغرافيا، أما غير المستعملة فهي: التجليد الصناعي والكهرباء المعمارية والتي تم اقتراحها للتحويل)

3-مستخدمي المركز: مجموع مستخدمي المركز اثنان وأربعون (42) عامل يتوزعون على مختلف الاسلاك والرتب، يزاول منهم 40 عامل نشاطه بالمركز فيما وضع اثنان (02) بطلب منهم تحت تصرف مؤسسات أخرى، ويمكن تصنيفهم كالتالي:

3-1-الإطارات: يتوفر المركز على أربعة (04) إطارات، وهم على التوالي مديرة المركز وثلاث رؤساء مصالح يؤطرون مختلف المصالح التقنية والبيداغوجية.

3-2-الأساتذة: يؤطر المتكويين في مختلف أجهزة وأنماط التكوين أربعة عشر (13) أستاذ وأستاذة؛ منهم سبعة (06) أستاذة تكوين مهني متخصص درجة أولى وسبعة (07) أساتذة تكوين مهني.

3-3-عمال الإدارة: يعمل في مختلف مكاتب الإدارة ثمانية (08) عمال إداريين؛ منهم خمسة (05) عمال من الاسلاك المشتركة وأربع (03) عمال من الاسلاك التقنية.

¹ المصدر: وثائق سلمت من قبل إدارة المركز

3-4- العمال المهنيين: يتوفر المركز على اثني عشرة (12) عامل مهني، منهم اثنان دائمون وعشرة متعاقدون عقود غير محددة المدة بالتوقيت الكامل، يعملون في المطعم وأعوان نظافة وأعوان صيانة وبالمخزن ومحاسبة المادة.

3-5- الحراس: يعمل بالمركز خمسة (05) حراس بنظام المناوبة.

4- التنظيم الداخلي للمركز: يحدده القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 فيفري 2016¹؛ المعدل بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 أكتوبر 2023 والذي يحدد تصنيف مركز التكوين المهني والتمهين وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة له ، بحيث يضم مركز التكوين المهني والتمهين اربع مصالح هي على التوالي : مصلحة التوجيه والرقمنة و مصلحة التكوين الحضوري والمتواصل و مصلحة التمهين و مصلحة الإدارة والمالية والوسائل .

5- أنماط وأجهزة التكوين التي يوفرها المركز: يوفر المركز تكوينات متوجة بشهادة دولة وشهادة تأهيل مهني في مختلف أجهزة التكوين، ونذكر منها على وجه الخصوص:

- التكوين الحضوري الاولي والذي يتم التكوين بشقيه النظري والتطبيقي على مستوى المركز، والذي يشترط لفتح فرع به توفر أستاذ التخصص والتجهيز وبرنامج التكوين والقاعة أو الورشة وذا الطلب على التخصص.

- نمط التكوين عن طريق التمهين والذي تعول عليه الوزارة الوصية كثيرا لانخفاض تكلفة التكوين به بحيث يكون التكوين النظري على مستوى المركز والتكوين التطبيقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية و هو النمط الذي يتيح للمتمهن الاحتكاك المباشر مع المحيط المهني ، كذلك يساعد على فتح أكبر عدد من التخصصات بحيث لا يشترط به سوى توفر أستاذ في التخصص أو الشعبة المهنية وبرنامج التكوين النظري التكميلي، ونظرا لان المركز يتواجد في نسيج اقتصادي شبه معدوم فإنه يستقبل متمهين من مختلف مناطق دائرة سور الغزلان و حتى بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة .

- التكوين عن طريق الدروس المسائية وهو تكوين أولي أو تكوين تأهيلي موجه عادة إلى الطلبة والعمال بحيث كيف توقيت التكوين بما يناسب هذه الفئة ويساعدهم على الارتقاء المهني .

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 23 فيفري 2016 ، يحدد النظام الداخلي لمركز التكوين المهني والتمهين

- التكوين لفائدة المرأة الماكثة بالبيت؛ يهدف هذا التكوين منح للنساء الماكثات بالبيت تأهيلا وكفاءات في مختلف التخصصات يمكنهن من المساهمة في التنمية المحلية من جهة وتلبية احتياجاتهن الاقتصادية من جهة أخرى ويوفر المركز تكوينات لهذه الفئة في الخياطة وبعض تخصصات الفلاحة.¹

- التكوين التأهيلي الأولي
- تكوين المستفيدين من منحة البطالة
- تكوين نزلاء المؤسسة العقابية

¹ المصدر : وثائق سلمت من قبل إدارة المركز

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

6-وضعية متكوني المركز: تجدر الإشارة أن الوضعية التي سوف نعرضها هي الوضعية المحينة خلال فترة توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ؛ مع العلم أن وضعية متكوني المركز غير ثابتة على إعتبار أن المركز ينظم دورات تكوين تعاقدية لفترات قصيرة المدة تتراوح ما بين أسبوع إلى ثلاثة أشهر بالإضافة إلى دورات التكوين التأهيلي الاولي و التكوين المتوج بشهادة دولة و التي تتراوح مدتها من ستة (06) أشهر إلى أربعة وعشرون (24) شهر . بحيث نهاية شهر ماي كان عدد متكوني المركز 239 متكون موزعين على مختلف أنماط وأجهزة التكوين. ويمكن تصنيفهم في الجدول التالي: ¹

نمط التكوين	التخصص	مستوى التأهيل	تاريخ البداية	تاريخ نهاية التكوين	جنس المتكونين	
					ذكور	إناث
التكوين المتوج بشهادة دولة	الطلاء وتركيب الزجاج	2	2023/10/08	2024/10/07	12	00
	عون حفظ البيانات	2	2023/10/08	2024/10/07	07	10
	الترخيص الصحي	1	2024/02/25		15	00
التكوين المتوج بشهادة تكوين تأهيلي أولي	مساعد بناء	/	2024/02/25		30	00
	فلكنة	/	2024/02/25		07	00
	فلكنة	/	2024/02/25		23	00
التكوين المتوج بشهادة تأهيل	مبادئ أولية في الاعلام الآلي	/			16	03
	تربية المواشي	/			13	02
	الخطاطة	/			00	10
التكوين المتوج بشهادة دولة عن طريق التمهين؛ تخصصات من المستوى الثاني إلى المستوى الرابع					84	07
		المجموع			207	32
		المجموع العام			239	

الجدول رقم (03): جدول يوضح توزيع متكوني المركز على مختلف أنماط التكوين

¹ المصدر : وثائق قدمت من قبل إدارة المركز

نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل وتفسير الجداول الإحصائية

المحور الأول: البيانات الشخصية

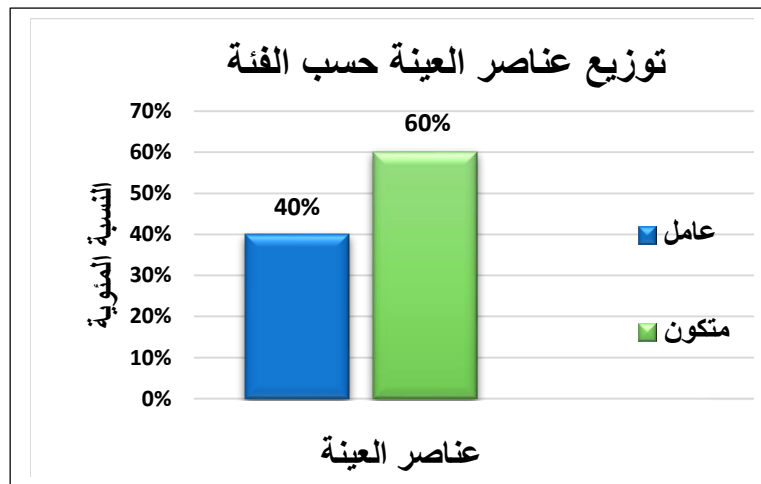
الجدول رقم (04): توزيع عناصر العينة حسب متغير الفئة¹

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
%40	40	عامل
%60	60	متكون
%100	100	المجموع

تشير بيانات الجدول إلى توزيع عناصر العينة حسب متغير الفئة؛ بحيث يمثل العمال نسبة 40 % من عناصر العينة؛ فيما يمثل المتكونون 60% من عناصر العينة.

نستنتج من خلال النتائج أن فئة العمال ممثلة بنسبة 100% بمجموع أربعين عامل وهم جميع العمال المزاولين نشاطهم بالمؤسسة؛ فيما نجد أن فئة المتكونين ممثلة بنسبة 50,85% بمجموع 60 متكون من 118 متكون يزاولون تكوينهم في النمط الحضوري ونمط التكوين عن طريق التمهين والذين تتراوح مدة تكوينهم من 12 إلى 24 شهر، والذين رأينا أن مدة تكوينهم بالمركز تسمح لهم بمعرفة أكبر للمركز وظروف التكوين به، وعليه قدرتهم على تقديم مساهمتهم في تقديم رأيهم في مرحلة التشخيص و اقتراحاتهم في مرحلة الاعداد لإثراء مختلف محاور مشروع مؤسسة لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى

بديرة .



الشكل رقم (10): توزيع وعناصر العينة حسب الفئة

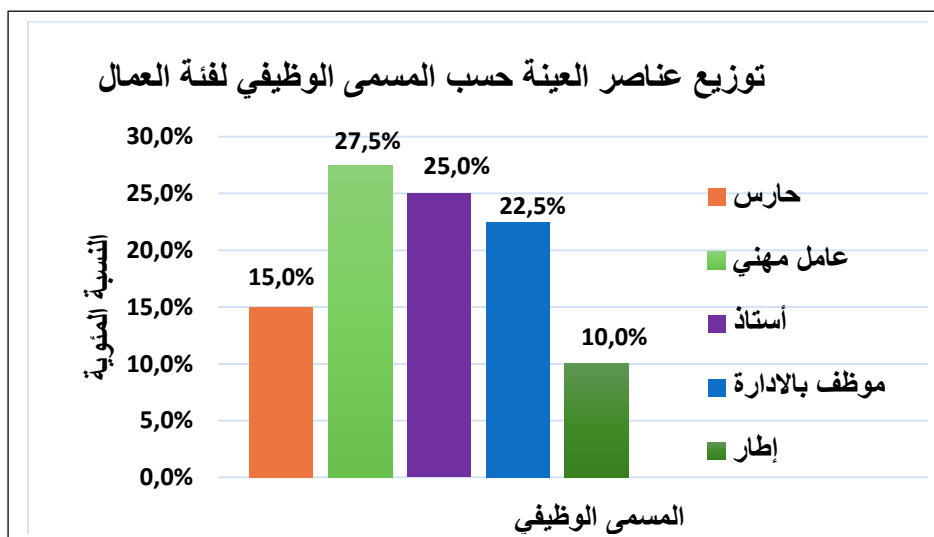
¹المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (05): توزيع عناصر عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي لفئة العمال¹

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
15%	6	حارس
27,5%	11	عامل مهني
25%	10	أستاذ
22,5%	9	موظف بالإدارة
10%	4	إطار
100%	40	المجموع

يظهر الجدول توزيع عناصر عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي لعمال مركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة؛ بحيث يمثل العمال المهنيين ما نسبته 27,5%، ويأتي بعدها الأساتذة بنسبة 25% وموظفي الإدارة ما نسبته 22,5%، وأخيرا الإطارات ب 10%.

نستنتج أن نسب فئات مختلف العمال متقاربة مما يوضح أهمية كل فئة في تقديم تفضيلاتها في بناء مشروع المؤسسة، بالإضافة إلى أن الحراس والعمال المهنيين وموظفي الإدارة أي ما يمثل 65% بالمئة من مجموع العمال هم أعوان تنفيذ مما يتطلب من الإدارة تكييف المضامين الاتصالية وفق هذا المؤشر في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة.



الشكل رقم (11): توزيع عناصر عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي لفئة العمال

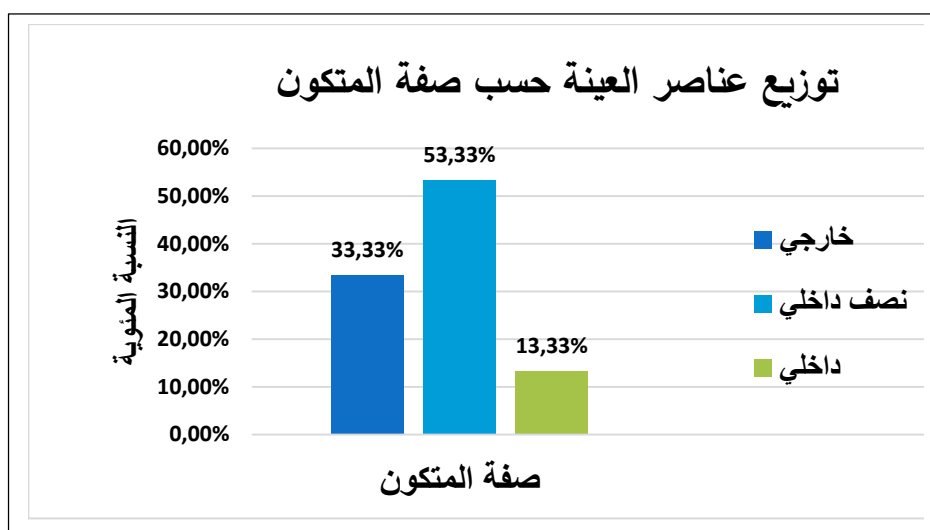
¹المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (06): توزيع عناصر عينة الدراسة حسب صفة المتكون لفئة المتكونين¹

نوع المتكون	التكرار	النسبة المئوية
خارجي	20	33,33%
نصف داخلي	32	53,33%
داخلي	8	13,33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن 53,33% من عينة الدراسة هم من فئة المتكونين نصف الداخليين و33,33% خارجيين و13,33% من الداخليين.

نستنتج أن أكبر نسبة من متكوني عينة الدراسة هم من فئة نصف الداخلي، وهو ما يتوافق مع مجتمع البحث بحيث 60 من مجموع المتكونين بالمركز هم نصف داخليين وجميع المتكونين الداخليين ممثلين في عينة الدراسة؛ ما يسمح بجمع اقتراحات المتكونين بخصوص آرائهم في أداء مرافق المركز بحكم تجربتهم ومعرفتهم بهذه المرافق، وتعاملهم مع مختلف العاملين بالمؤسسة في جميع المرافق وقدرتهم على تقييم نوعية العلاقات الاتصالية بالمركز.



الشكل رقم (12): توزيع عناصر عينة الدراسة حسب صفة المتكون

¹المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

المحور الثاني: الاتصال في مرحلة تشخيص نموذج مشروع المؤسسة بمركز التكوين المهني والتمهين
خوماري عيسى بديرة

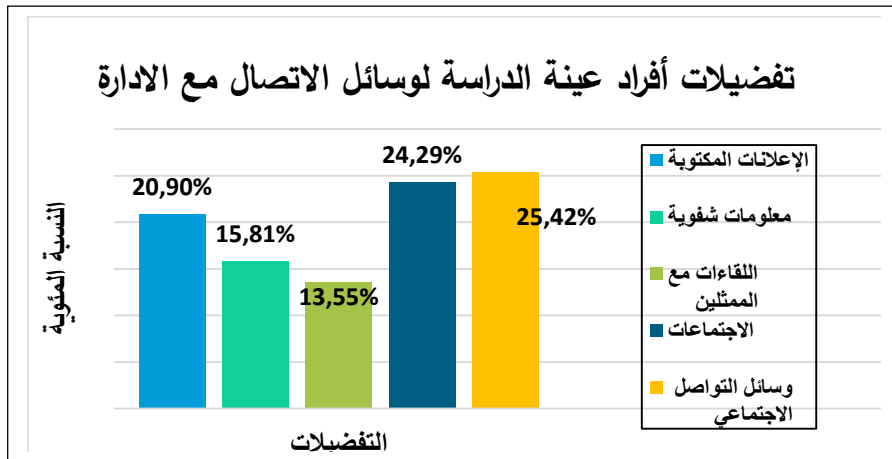
الجدول رقم (07): تفضيلات عينة الدراسة لوسائل الاتصال مع إدارة المركز¹

التفضيلات	التكرار	النسبة المئوية
الإعلانات المكتوبة	37	20,90%
معلومات شفوية	28	15,81%
اللقاءات مع الممثلين	24	13,55%
الاجتماعات	43	24,29%
وسائل التواصل الاجتماعي	45	25,42%
المجموع	177	100%

توضح النتائج الواردة في الجدول أن 25,42 % من تفضيلات أفراد العينة كانت وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة اتصال مع الإدارة، و 24,29 % الاجتماعات و 20,90% الإعلانات المكتوبة و 15,81% المعلومات الشفوية و 13,55% اللقاءات مع الممثلين.

من خلال تحليل المعطيات المبينة أعلاه؛ نجد أنه من مجموع 45 الذين اختاروا وسائل التواصل الاجتماعي 37 منهم من المتكويين، وهو ما يمثل ما نسبته 61,66 % من مجموع المتكويين في عينة الدراسة، وعليه نستنتج أن فئة المتكويين يفضلون وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الإدارة. فيما 30 من أصل 45 الذين اختاروا الاجتماعات هم من العمال، وهذا يمثل ما نسبته 75 % من مجموع العمال في عينة الدراسة. فيما وجدنا أن النسبة الأقل هي عن طريق الممثلين؛ بحيث نجد أن 10 فقط من أصل 24 الذين اختاروا الممثلين هم من العمال وهو ما يمثل ما نسبته 25% من مجموع العمال. وعليه نستنتج أن العمال يفضلون التواصل المباشر مع الإدارة عن طريق الاجتماعات؛ لذا يجب اعتماد تفضيلات العمال والمتكويين من الوسائل اتصالية في مرحلة تشخيص مشروع المؤسسة بالمركز لضمان أكبر مشاركة في إعداده.

¹المصدر: الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



الشكل رقم (13): تفضيلات أفراد عينة الدراسة لوسائل التواصل مع الإدارة

الجدول رقم (08): رضى المبحوثين عن الوسائل الاتصال المستعملة من قبل إدارة المركز¹

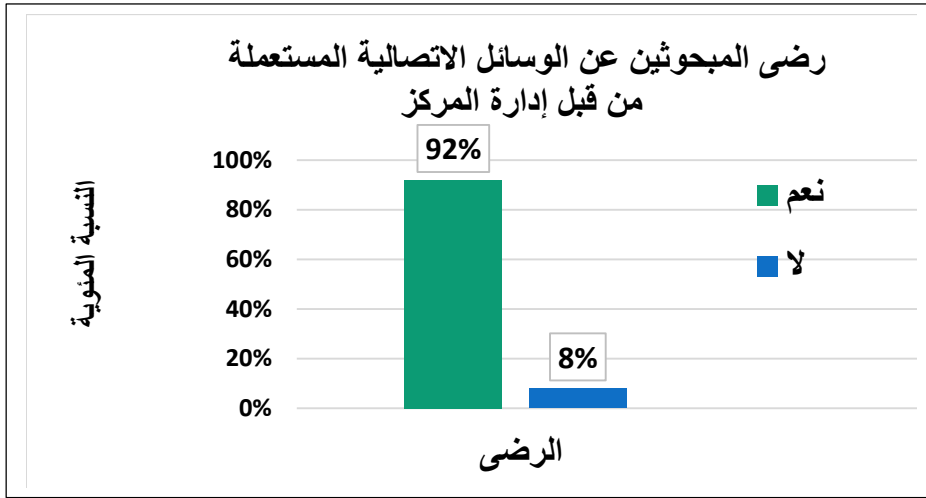
الرضى	التكرار	النسبة المئوية
نعم	92	%92
لا	8	%8
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول أعلاه أن 92 % من أفراد عينة الدراسة راضين عن الوسائل الاتصالية المستعملة من قبل إدارة المركز؛ فيما 8 % من أفراد العينة غير راضين.

من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن أغلب أفراد العينة راضين عن الوسائل الاتصالية المستعملة من قبل إدارة المركز؛ فيما اقترح الافراد غير الراضين التنوع في الوسائل الاتصالية ومن بين اقتراحاتهم الاجتماعيات الدورية و استعمال الانترنت لاسيما وسائل التواصل الاجتماعي، و هو ما تؤكد نتائج الجدول رقم (07) حول تفضيلات الوسائل الاتصالية لفئة المبحوثين. وميل فئة المتكويين إلى استعمال وسائل الاتصال الاجتماعي للتواصل وفئة العمال إلى الاجتماعيات.

¹المصدر: الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



الشكل رقم (14): رضى المبحوثين عن الوسائل الاتصالية المستعملة من قبل إدارة المركز

الجدول رقم (09): تفضيلات أفراد العينة لطريقة تبليغ الانشغال لإدارة المركز¹

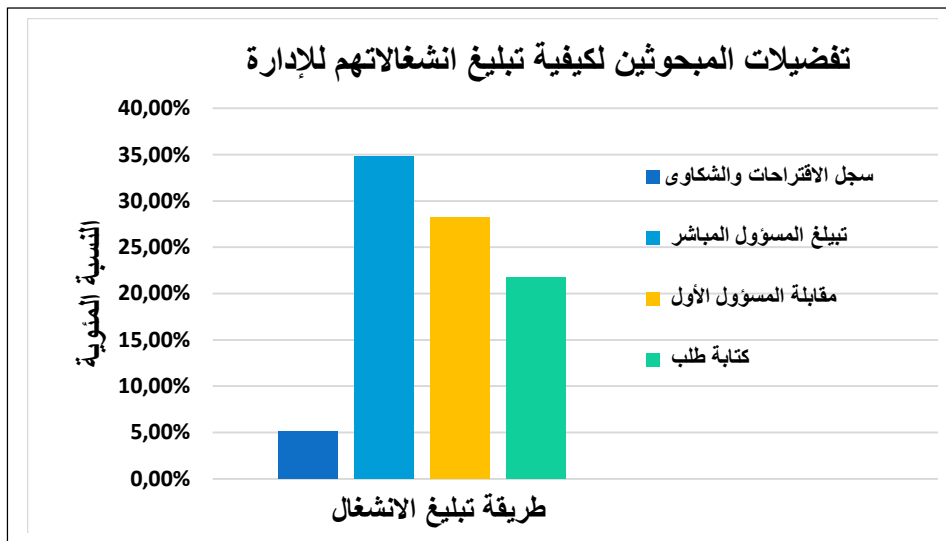
النسبة المئوية	التكرار	تفضيلات كيفية تبليغ الشكاوى
5,07%	7	سجل الاقتراحات والشكاوى
34,78%	48	تبليغ المسؤول المباشر
28,26%	39	مقابلة المسؤول الأول
21,73%	30	كتابة طلب
10,14%	14	عن طريق الممثلين
100%	138	المجموع

تدل البيانات من خلال الجدول أعلاه أن 34,78% من أفراد العينة يفضلون تبليغ انشغالهم لإدارة المركز عن طريق المسؤول المباشر و 28,26% يفضلون مقابلة المسؤول الأول؛ فيما 21,73% كتابة طلب و 10,14% عن طريق الممثلين و 5,07% فقط عن طريق سجل الاقتراحات والشكاوى. يمكننا تحليل النتائج المبينة أعلاه أن أغلب أفراد العينة يميلون للاتصال الشفوي المباشر أكثر منه للاتصال الكتابي أو عن طريق الممثلين؛ بحيث نجد أنهم يفضلون تبليغ انشغالهم للمسؤول المباشر، أو المسؤول الأول عوضاً عن كتابة طلب أو استعمال سجل الشكاوى والاقتراحات، وهو ما تؤكد وضعه سجل الشكاوى بالمركز الذي اطلعنا عليه ووجدناه خال من أي شكوى أو اقتراح منذ فتحه بداية سنة 2023. فيما نجد أن 5% فقط من العمال مقابل 8,33% من المتكويين أجابوا بإمكانية كتابة الاقتراح أو الشكاوى

¹المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

نتائج الدراسة...

في السجل ، و أكد العمال كذلك من خلال هذا السؤال أنهم يفضلون تبليغ انشغالاتهم بالاتصال مع المسؤول المباشر بنسبة 60 % مقابل 40 % بالنسبة للمتكونين ، و الاتصال بالمسؤول الأول بنسبة 52,5 % عن العمال و 45 % عن المتكونين ؛ فيما 10% فقط يفضلون تبليغ انشغالهم عن طريق الممثلين بالنسبة لفئة العمال و 16,66 % عن فئة المتكونين وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (07) ، وعليه نستنتج أنه في مرحلة تشخيص مشروع المؤسسة لمعرفة انشغالات العمال والمتكونين يفضل الاجتماع بهم مباشرة أو عن طريق مشاركة المسؤول المباشر أي المسؤول البيداغوجي أو الإداري بالنسبة للعمال و الأساتذة بالنسبة للمتكونين .



الشكل رقم (15): تفضيلات المبحوثين لكيفية تبليغ انشغالاتهم للإدارة

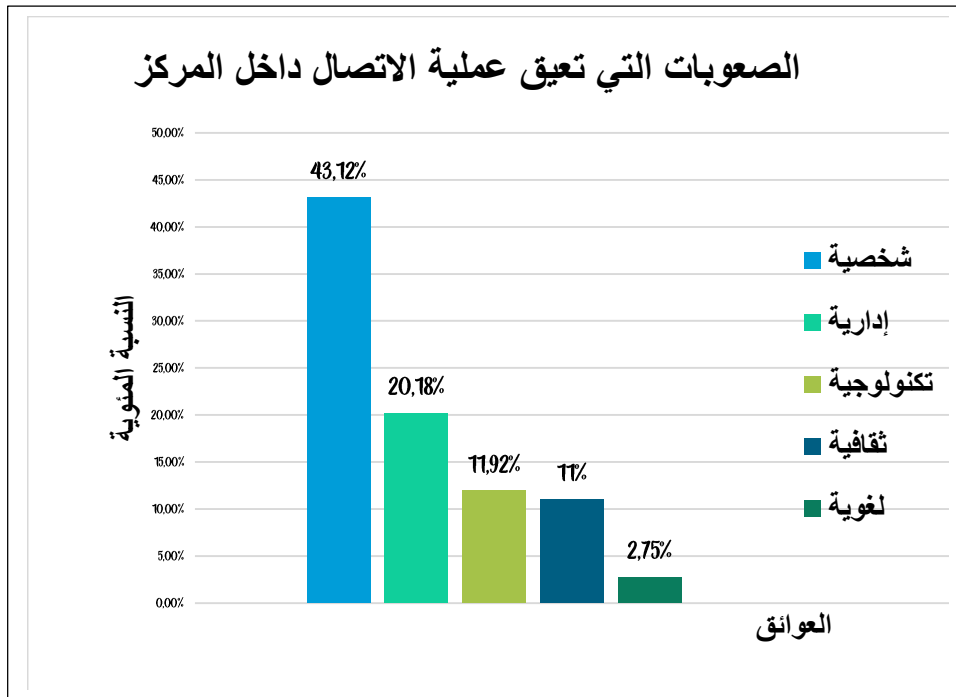
الجدول رقم (10): رأي المبحوثين في نوع للمصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المركز¹

العوائق	التكرار	النسبة المئوية
شخصية	47	43,12%
إدارية	22	20,18%
تكنولوجية	13	11,92%
ثقافية	12	11%
لغوية	3	2,75%
المجموع	109	100%

¹المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تبين البيانات من خلال الجدول السابق المبحوثين يجدون أن الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المركز هي شخصية بنسبة **43,12%** وإدارية بنسبة **20,18%** وتكنولوجية بنسبة **11,92%** وثقافية بنسبة **11%** ولغوية بنسبة **2,75%**.

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها يمكننا القول أن أغلب العوائق مرتبطة بالجوانب الشخصية بنسبة **43,12%** ، يشكل رأي العمال بأن العوائق شخصية ما نسبته **55%** من مجموع العمال ، والتي يمكن تفسيرها بأن المؤسسة بقيت لمدة طويلة بدون تأطير لمختلف المصالح ، و حتى بدون مدير لقرابة السنة والنصف من جوان 2021 إلى سبتمبر 2022 ، وهو ما أثر على نوع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بسبب غياب مسؤول مباشر يفصل في الخلافات المهنية في بيئة العمل ، والتي تحولت مع الوقت إلى خلافات شخصية أصبحت تعرقل سلاسة تنفيذ المهام وانسياب الاتصال والمعلومات ، وعليه فالتحدي الأول لإدارة المركز كان القضاء على العوائق الشخصية في عملية الاتصال من خلال تعزيز الانتماء للمؤسسة وتوطيد الثقة بين الإدارة والعمال وبرمجة نشاطات خارج المركز لإعادة بناء إتصال فعال بين مختلف فئات العمال ، فيما يجد **20,18%** أن العوائق إدارية أغلبهم من العمال ، وهو ما يتطلب من إدارة المركز الكشف عن نوع العوائق الإدارية التي يجدها العمال تعيق عملية الاتصال بالمركز بالرغم من سياسة الباب المفتوح المنتهجة في طرف مسيري المركز .



الشكل رقم (16): رأي المبحوثين في نوع للصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المركز

الجدول رقم (11): رأي المبحوثين في مضامين الاتصال الداخلي داخل المركز¹

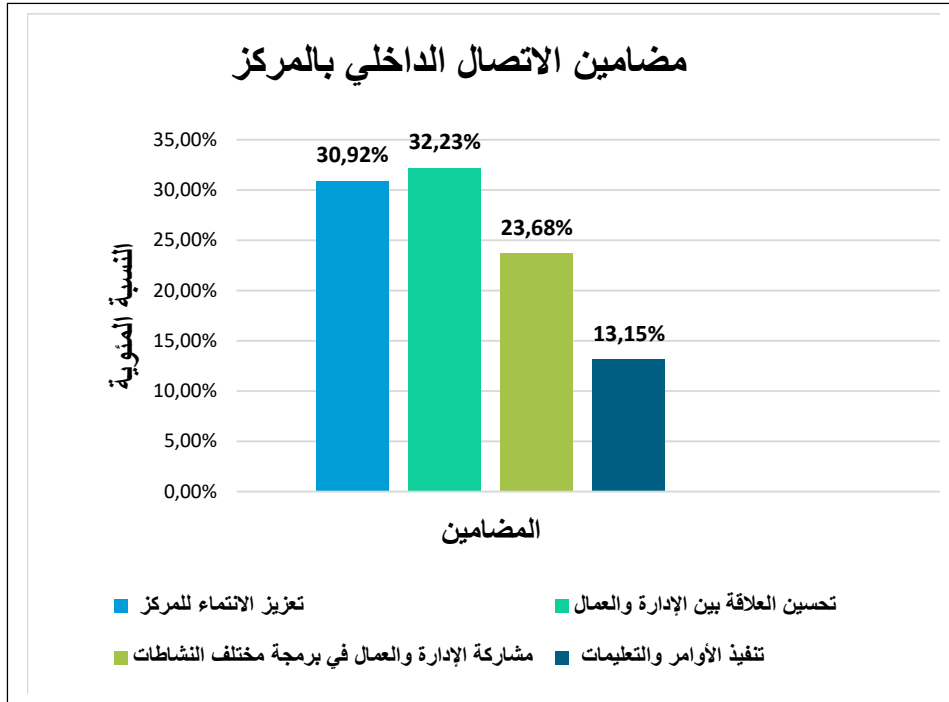
النسبة المئوية	التكرار	الهدف
30,92 %	47	لتعزيز الانتماء للمركز
32,23 %	49	تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال
23,68 %	36	لمشاركة العمال والمتكويين في برمجة مختلف النشاطات
13,15 %	20	لتنفيذ الأوامر والتعليمات
100 %	152	المجموع

من خلال الجدول يجد أفراد عينة الدراسة أن هدف مضامين الاتصال الداخلي بالمركز كالتالي؛ 32,23 % لتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال و 30,92 % لتعزيز الانتماء للمركز و 23,68 % لمشاركة العمال والمتكويين في نشاطات المركز و 13,15 % فقط لتنفيذ الأوامر والتعليمات.

تعكس نتائج الجدول محصلة السياسة الاتصالية التي اعتمدها إدارة المركز منذ بداية سنة 2023، فبعد الوضعية التي عرفها المركز في وقت سابق من عدم استقرار إداري و مالي ، مما نتج عنه توتر في العلاقة بين الإدارة والعمال و كثرة الاحتجاجات و التوترات في العمل ، وهو ما صرح به إدارات المركز الذين قابلناهم ؛ ركزت إدارة المركز على تحسين العلاقة مع العمال من جهة و تعزيز الانتماء للمركز كهدف رئيسي في مضامينها الاتصالية ، وهذا ما أكدته إجابات عينة المبحوثين ، ويتوافق مع تفضيلات العمال لطريقة تبليغ انشغالاتهم لإدارة المركز عبر الوسائل الاتصالية المباشرة مع المسؤولين وفق النتائج المتحصل عليها في **الجدول رقم (07)** ، والذي يعبر عن انفتاح الإدارة على سماع انشغالات العمال والمتكويين من خلال انتهاج سياسة الباب المفتوح . كذلك اعتمدت إدارة المركز تنظيم نشاطات ثقافية و رياضة وإشراك العمال والمتكويين فيها ، والمشاركة في مختلف المنافسات التي تنظم بالقطاع لخلق أجواء تنافسية و فضاءات اتصال مفتوح لتحسين العلاقة بين العمال والمحيط الخارجي وهو ما عبرت عنه نسبة 23,68 % من إجابات المبحوثين أن مضامين الاتصال الداخلي موجهة لبرمجة مشاركة العمال والمتكويين في برمجة مختلف النشاطات ؛ فيما نجد من خلال النتائج السابقة أن الاتصالات الرسمية و المتمثلة في إسداء الأوامر والتعليمات لا تمثل سوى 13,15 % من إجابات أفراد العينة منها 32,5 % تمثل إجابات العمال ، وعليه على الإدارة أن تستثمر في نوعية الاتصال وتغذيته بمضامين إيجابية حول

¹المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أهداف مشروع المؤسسة وفوائده للجميع لضمان انخراط المتكويين والعمال في إثراء محاوره والمشاركة في مختلف برامجه .



الشكل رقم (17): رأي المبحوثين في مضامين الاتصال الداخلي داخل المركز

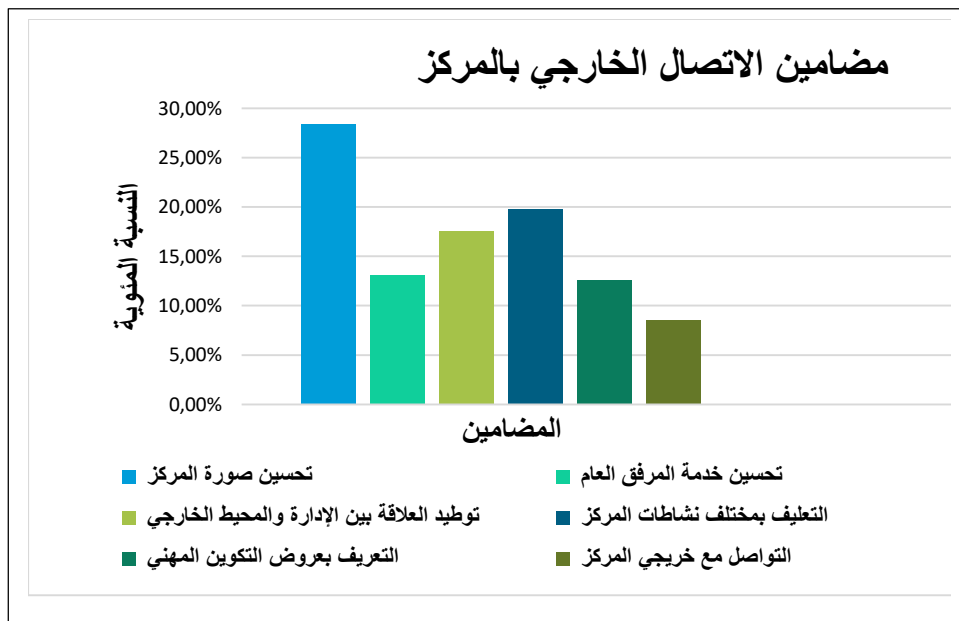
الجدول رقم (12): هدف مضامين الاتصال الخارجي للمركز*

النسبة المئوية	التكرار	المضامين
%28,37	63	تحسين صورة المركز
%13,06	29	تحسين خدمة المرفق العام
%17,57	39	توطيد العلاقة بين الإدارة والمحيط الخارجي
%19,82	44	التعريف بمختلف نشاطات المركز
%12,62	28	التعريف بعروض التكوين المهني
%8,56	19	التواصل مع خريجي المركز
%100	222	المجموع

توضح نتائج الجدول أن نسبة 28,37% من المبحوثين يجدون أن هدف مضامين الاتصال الخارجي هو تحسين صورة المركز؛ فيما 19,82% يجدون أنه يهدف إلى التعريف بمختلف نشاطات المركز، و

17,57% لتوطيد العلاقة بين الإدارة والمحيط الخارجي، و 13,06% لتحسين خدمة المرفق العام و 12,62% للتعريف بعروض التكوين المهني، و 8,56% للتواصل مع خريجي المركز.

يمكننا تحليل النتائج السابقة والتي تتوافق مع ما ورد في الجدول رقم (11) ؛ بحيث أن الظروف السابقة التي أثرت على بيئة العمل الداخلية إنعكست على صورة المركز في المحيط الخارجي ، و عليه ركزت إدارة المركز على تحسين صورتها ، من خلال توطيد العلاقة مع المحيط الخارجي وإشراك مختلف الشركاء في نشاطات المركز والتعريف بإمكانياته وفرص التكوين به ، وهو ما تعبر عنه النتائج بحيث أن ما نسبته 28,37% من المبحوثين يجدون أن هدف مضامين الاتصال الخارجي هو تحسين صورة المركز؛ فيما 19,82% يجدون أنه يهدف إلى التعريف بمختلف نشاطات المركز ، و 17,57% لتوطيد العلاقة بين الإدارة والمحيط الخارجي ؛ لتشكل العناصر الثلاث مجتمعة ما نسبته 65,76% من إجابات المبحوثين ، فيما يجد 13,06% من المبحوثين أن المضامين موجهة لتحسين خدمة المرفق العام من خلال تقديم جميع المعلومات التي يحتاجها المحيط الخارجي في إطار تقديم خدمة عمومية وتلبية حق المواطن في الوصول إلى المعلومة ؛ من خلال الإعلان عن عروض التكوين المهني و عن مسابقات التوظيف و جديد الامتيازات التي تمنحها الدولة في مجال التكوين والتشغيل لخريجي القطاع ؛ حيث وجد المبحوثون أن مضامين الاتصال الخارجي تهدف إلى التواصل مع خريجي المركز بنسبة 8,56% ، وهذا في إطار مرافقة المتكويين قبل وأثناء وبعد التكوين في إطار سياسة القطاع لمرافقة وإدماج خريجي التكوين المهني .



الشكل رقم (18): مضامين الاتصال الخارجي بالمركز

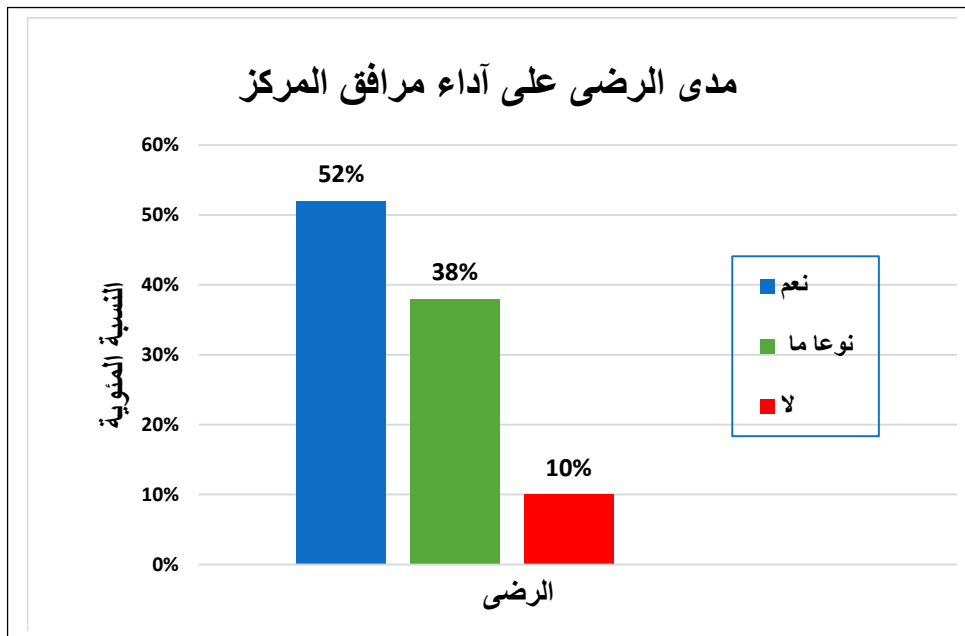
المحور الثالث: تشخيص مدى الرضى على أداء مرافق مركز التكوين المهني والتمهين بديرة

الجدول رقم (13): رضى المبحوثين على أداء مرافق مركز التكوين المهني¹

الرضا	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	52%
لا	10	10%
نوعا ما	38	38%
المجموع	100	100%

يتبين من خلال قراءة الجدول أعلاه أن الإجابة على سؤال ما مدى رضى افراد العينة المبحوثة عن أداء مرافق المركز نجد أن 52% أجابوا بنعم و 38% بنوعا ما و أجاب ما نسبته 10% بـ لا.

وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة راضين على أداء مرافق المركز؛ بحيث يمثل المتكويين ما نسبته 61,54% من مجموع المبحوثين الراضين وما نسبته 57,89% من مجموع المبحوثين الراضين نوعا ما عن أداء مرافق.



الشكل رقم (19): يمثل رضى المبحوثين على أداء مرافق مركز التكوين المهني

¹ المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول رقم (14): رأي المبحوثين حول المرافق التي يجدون آدائها ناقص¹

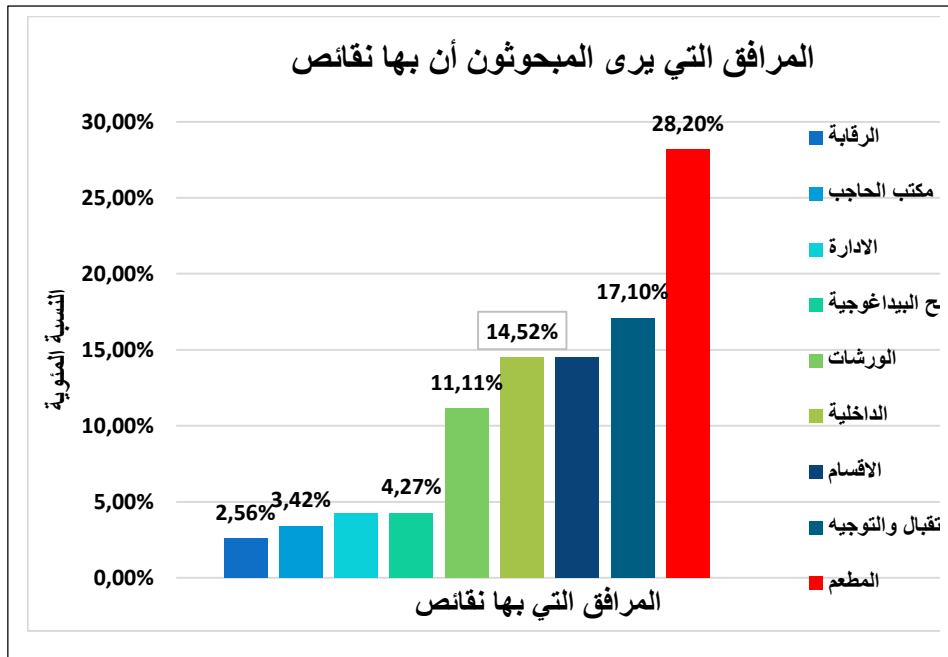
المرفق	التكرار	النسبة المئوية
مكتب الحاجب	4	3,42%
مكتب الاستقبال والتوجيه	20	17,10%
الرقابة	3	2,56%
الإدارة	5	4,27%
المصالح البيداغوجية	5	4,27%
الأقسام	17	14,52%
الورشات	13	11,11%
المطعم	33	28,20%
الداخلية	17	14,52%
المجموع	117	100%

تبين نتائج الجدول أن توزيع نسب رأي المبحوثين حول أداء المرفق الناقص تتوزع كالتالي: المطعم بنسبة 28,20% ومكتب الاستقبال بنسبة 17,10% والداخلية والأقسام بنسبة 14,52% والورشات بنسبة 11,11% والإدارة والمرافق البيداغوجية بنسبة 4,27% و مكتب الحاجب بنسبة 3,42% و أخيرا الرقابة بنسبة 2,56% .

من خلال نتائج الجدول يمكن القول أن النسبة الأكبر من المبحوثين يجدون أن أداء مطعم المركز ناقص وبدرجة أقل الداخلية والأقسام والورشات؛ وكلها مرافق حيوية وعليه نقترح أن تكون أولوية الإدارة في محاور بناء مشروع المؤسسة هو إيجاد الحلول الممكنة لتحسين أداء هذه المرافق ورفع من كفاءتها. وقد رأى المبحوثون أن النقائص في هذه المرافق هي: بالنسبة للمطعم عدم التنوع في الوجبات ونقص التهيئة بالداخلية والأقسام والورشات والصيانة الدورية للتجهيزات ونقص التدفئة بجميع المرافق وغياب وسائل الترفيه والمساحات الخضراء. وبخصوص إقتراحاتهم حول المرافق التي يرون أنها غير متوفرة ومن الضروري وجودها بالمركز نذكر ملعب ماتيكو ومصلى ونادي للمتكونين والعمال ومكتبة وتهيئة المساحات الخضراء. وهي مرافق إستقبال مهمة لرفع الإقبال على التكوين بالمركز خصوصا أن أغلب المتكونين بالمركز من

¹ المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

صغار السن ويزاولون تكوينات في بعض المهن الشاقة كالبناء والطلاء والتلحيم والترصيص ويحتاجون مرافق الراحة للاسترجاع.



الشكل رقم (20): رأي المبحوثين حول المرافق التي يجدون آدائها ناقص

الجدول رقم (15): رأي المبحوثين حول المرافق الواجب الاعتناء بها أكثر لرفع نسبة إقبال المتكويين على

المركز¹

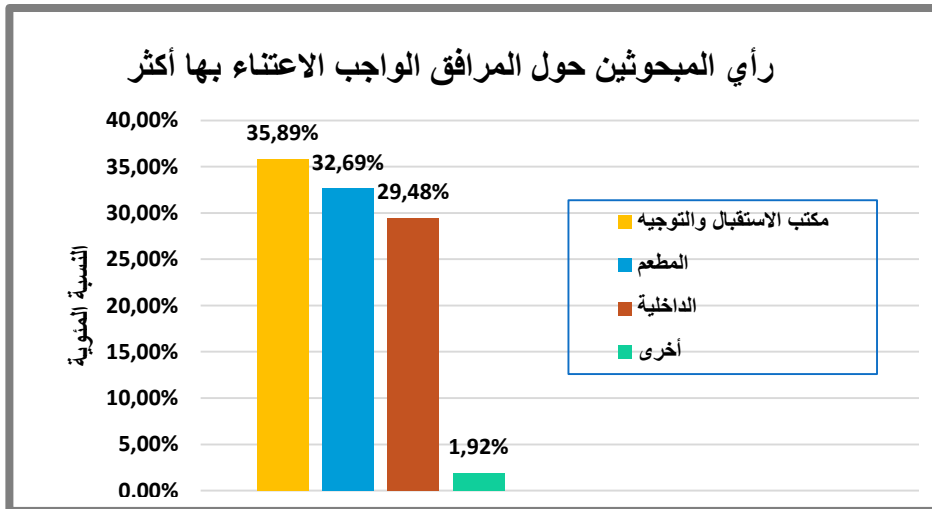
المرفق	التكرار	النسبة المئوية
مكتب الاستقبال والتوجيه	56	35,89%
المطعم	51	32,69%
الداخلية	46	29,48%
أخرى	3	1,92%
المجموع	156	100%

يوضح الجدول رأي المبحوثين حول المرافق الواجب الاعتناء بها لرفع نسبة اقبال المتكويين على المركز بحيث أجاب: 35,89% مكتب الاستقبال والتوجيه و32,69% المطعم و29,69% الداخلية و1,92% مرافق أخرى.

النسبة الأكبر من المبحوثين اقترحوا الاعتناء أكثر بمكتب الاستقبال ، على إعتبار أنه الواجهة الأولى للمركز والمكان الذي يستقبل فيه طالبي التكوين ؛ ولأن مكتب الاستقبال بالمركز موجود داخل هياكل

¹ المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

الإدارة فإنه لا يقوم بالمهام الموكلة له على أكمل وجه ، ولذلك إقترح المبحوثون الاعتناء به أكثر من خلال بناء هيكل خارجي لمكتب الاستقبال و التوجيه يتوفر على جميع التجهيزات الضرورية كتلفاز عرض كبير وقاعة استقبال للسماح باستقبال أكبر عدد من زوار المركز لتقديم الشروحات حول التخصصات المتوفرة لمختلف الدورات التكوينية ، والتعريف بالمرافق والتجهيزات التي يتوفر عليها المركز وتنظيم أبواب مفتوحة للتعريف بالمركز و أجهزة التكوين به . ويأتي في المرتبة الثانية ضرورة الاعتناء أكثر بالمطعم ؛ على إعتبار أن المركز يتواجد بمنطقة نائية و أغلب المتكويين يأتون من مناطق بعيدة عن طريق النقل المدرسي ويبقون طول أيام التكوين بالمركز و عليه فالاعتناء بالمطعم وتقديم وجبات صحية ومتكاملة تشجعهم على التنقل من مسافات بعيدة من أجل التكوين ، وفي المرتبة الثالثة رأى المبحوثين ضرورة الاعتناء بالداخلية ؛ مما يتيح لطالبي التكوين القادمين من مختلف بلديات الولاية المبيت في ظروف مريحة خصوصا أن المركز يتوفر على تخصصات عليها الطلب لاسيما في شعبة البناء والاشغال العمومية غير موجودة في المؤسسات القريبة من المركز . وأخيرا أجاب المبحوثين بضرورة الاعتناء بمرافق أخرى واقترحوا الاعتناء بالورشات والأقسام وإنشاء داخلية للبنات؛ بحيث أن الاعتناء بالورشات والأقسام من خلال الصيانة الدورية للعتاد والتجهيزات وتوفير مواد التدريب، وإتاحة ظروف مريحة للتكوين كتنظافة المرافق والتدفئة والتهوية الجيدة تسمح برفع جودة التكوين لدى المكونين وتحسين مستوى تحصيل الكفاءات لدى المتكويين. ويسمح انشاء داخلية للبنات من استقبال طالبات التكوين من المناطق المعزولة واللاتي يصعب عليهن التنقل يوميا للمركز مع العلم ان المركز يتوفر على تجهيز للخياطة يمكن استغلاله في التكوين الحضورى من مختلف مستويات التأهيل، في حال برمجت إدارة المركز خلال سنة 2024 توظيف أستاذ متخصص في الخياطة ذو تأهيل عال .



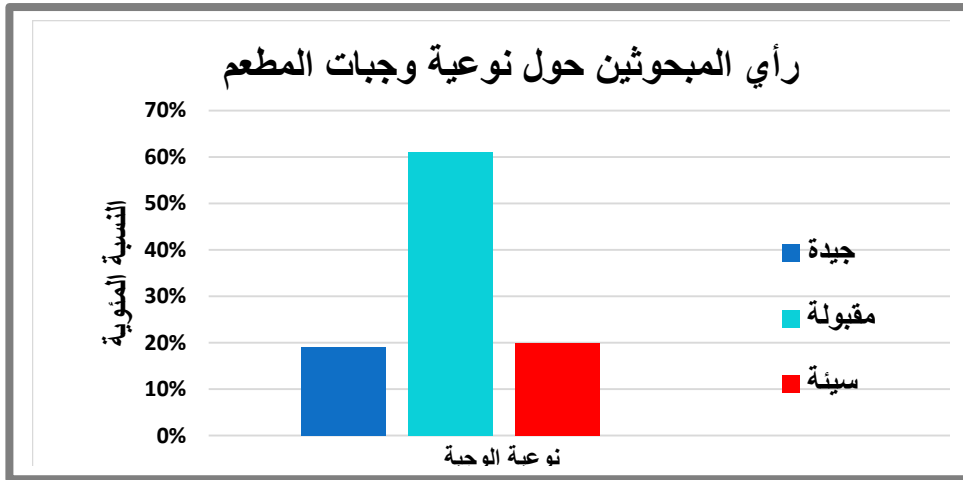
الشكل رقم (21): رأى المبحوثين حول المرافق الواجب الاعتناء بها أكثر لرفع نسبة إقبال المتكويين على المركز

الجدول رقم (16): يمثل إجابات المبحوثين حول تقييم وجبات المطعم

النسبة المئوية	التكرار	الرأي
19%	19	جيدة
61%	61	مقبولة
20%	20	سيئة
100%	100	المجموع

تمثل النتائج الواردة في الجدول المبين أعلاه إجابات المبحوثين حول تقييمهم للوجبات المقدمة بمطعم المركز؛ بحيث أجاب 61% أن الوجبات مقبولة و20% بأن الوجبات سيئة و19% أن الوجبات جيدة . من خلال تحليلنا للنسب المذكورة نجد أن أغلب المبحوثين يجدون أن الوجبة مقبولة؛ وبالنظر إلى برنامج الوجبات الذي اطلعنا عليه خلال مقابلتنا مع إدارات المركز ، والمؤشر عليه من قبل الطبيب يمكن القول عموماً أن الوجبات متوازنة وتراعي النسب الغذائية المعمول بها في مجال الاطعام الجماعي بالمؤسسات التربوية والتكوينية. فيما أجاب 20% أن الوجبات سيئة واقترحوا تنوع و تحسين الوجبات والاعتناء بالنظافة أكثر والطهي الجيد للوجبات لاسيما الحبوب والاكثار من اللحوم في الوجبات ، وبالنظر إلى التكلفة الحقيقية للوجبة والتي تقدر بأكثر من 100 دج؛ فيما يدفع المتربصون 1,2 دج والمتمهنون و العمال 25 دج ثمن الوجبة الواحدة ؛ فيمكن القول أن نوعية الوجبة مقبولة إلى حد كبير ، لكن يبقى على الإدارة التواصل الدائم مع ممثلي المتكويين لتقديم اقتراحاتهم حول برنامج الاطعام وتنوع الوجبات أكثر، فيما يجب الحرص على نظافة المطعم وظروف تقديم الوجبات مع العلم أنه تم تجديد عتاد المطعم بأكمله خلال شهر مارس 2024 ، وإعادة تهيئة المطعم من ميزانية المؤسسة .

*المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



الشكل رقم (22): يمثل إجابات المبحوثين حول تقييم وجبات المطعم

الجدول رقم (17): رأي المبحوثين من نظافة مرافق المركز¹

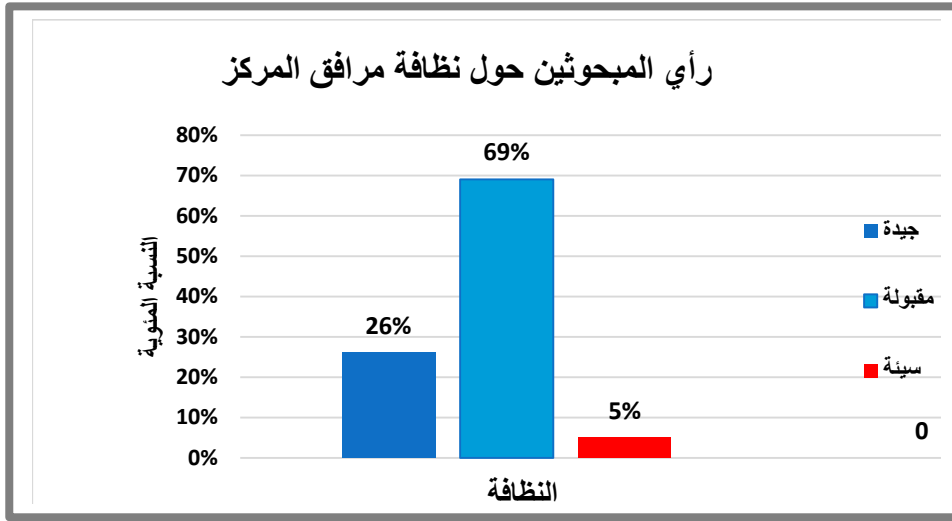
النسبة المئوية	التكرار	الرأي
26%	26	جيدة
69%	69	مقبولة
5%	5	سيئة
100%	100	المجموع

تمثل النتائج الواردة في الجدول المبين أعلاه إجابات المبحوثين حول تقييمهم لنظافة مرافق المركز؛ بحيث أجاب 61% أن نظافة المرافق مقبولة و26% بأن نظافة المرافق جيدة و6% أن نظافة المرافق سيئة.

يتبين من خلال النتائج أن أغلب أفراد العينة يجدون أن نظافة مرافق المركز مقبولة أو جيدة، فيما يجد 5% فقط من المبحوثين أن نظافة مرافق المركز سيئة يمثل منهم العمال نسبة 80%، فيما لم يقدموا أي إقتراحات بخصوص تحسين نظافة المرافق التي يجدون نظافتها سيئة، وعليه يمكن القول أن تقييمهم كان شخصي أكثر منه موضوعي، مع العلم أن نظافة بعض المرافق كالأقسام والورشات هي من مسؤولية الأساتذة. وهنا نقترح على إدارة المركز تنظيم حملات نظافة جماعية يشارك فيها المتكثرون والأساتذة والعمال، تكون فرصة للتواصل بينهم لكسر الحواجز الشخصية في الاتصال، ولتحسيسهم ان نظافة مرافق

¹المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المركز هي مسؤولية الجميع، وكذا إشراكهم في تقديم إقتراحاتهم بخصوص برامج النظافة الدورية وتقديم تحفيزات للعمال الذين يعتنون بنظافة أماكن عملهم من أجل بيئة عمل صحية وحثهم على المنافسة بينهم.



الشكل رقم (23): رأي المبحوثين من نظافة مرافق المركز

الجدول رقم (18): رأي المبحوثين من المشاركة في إعداد مشروع مؤسسة بمركز التكوين المهني ديرة لتحسين أداء مرافقه¹

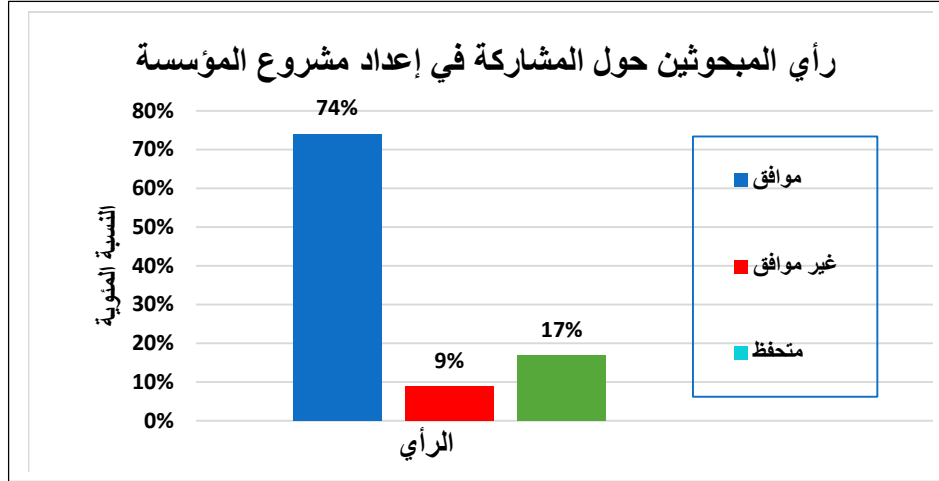
النسبة المئوية	التكرار	الرأي
74%	74	موافق
9%	09	غير موافق
17%	17	متحفظ
100%	100	المجموع

تمثل البيانات في الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول المشاركة في إعداد مشروع مؤسسة بالمركز لتحسين أداء مرافقه، بحيث أجاب 74% بالموافقة على المشاركة فيما أجاب 17% بالتحفظ حول إمكانية المشاركة وأجاب 9% بالرفض.

يمكننا تفسير النتائج المتحصل عليها أن أغلب المبحوثين يقبلون المشاركة في مشروع مؤسسة يهدف إلى تحسين أداء مرافق المركز لانهم جميعا معنيين و مستفيدين بعملية التحسين والتطوير؛ فيما عبر عن تحفظه 9% و امتناعه 17% من المبحوثين ، وذلك بسبب انشغالهم أو يرون أنفسهم غير معنيين على اعتبار إعداد وتنفيذ المشروع من مسؤولية الإدارة وهو ما تضمنته إجاباتهم عن السؤال حول ذكر سبب

¹المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

الامتناع أو التحفظ . وتمثل منهم فئة المتكولين ما نسبته 73 % . وهنا نقترح تكثيف التوعية والتحسيس تجاه فئة المتكولين وإشراكهم في الحياة العامة داخل المؤسسة من خلال تنظيم مختلف الأنشطة لرفع درجة وعيهم بأهمية مشاركتهم في إعداد محاور مشروع المؤسسة والتعبير عن اقتراحاتهم وتطلعاتهم للتحسينات التي يرغبون بها داخل المركز سواء في الجانب البيداغوجي او تحسين الظروف العامة لتواجدهم بالمركز .



الشكل رقم (24): رأي المبحوثين حول المشاركة في إعداد مشروع مؤسسة بالمركز لتحسين أداء مرافقه

الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين حول الأطراف التي يرون من الضروري مشاركتها في مشروع المؤسسة بالمركز¹

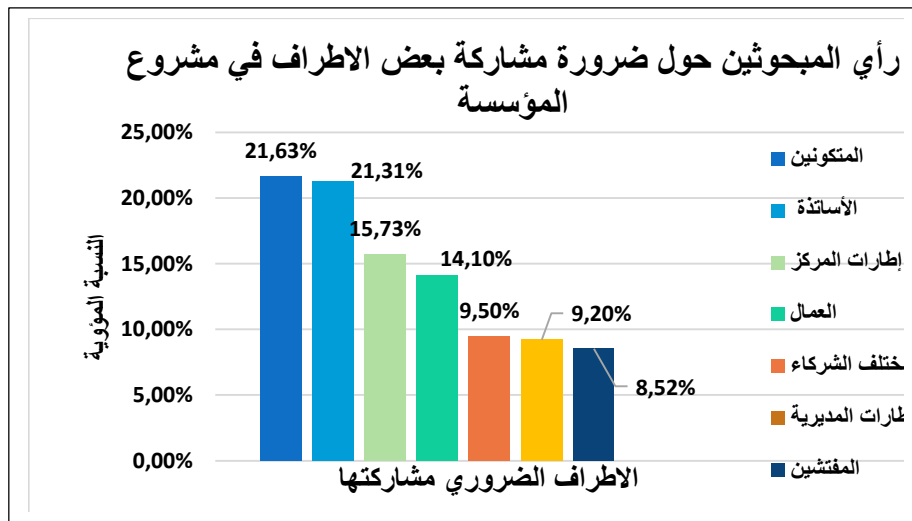
الأطراف الضروري مشاركتها	التكرار	النسبة المئوية
المتكولين	66	21,63%
الأساتذة	65	21,31%
العمال	43	14,10%
إطارات المركز	48	15,73%
المفتشين	26	8,52%
إطارات المديرية	28	9,20%
مختلف الشركاء	29	9,50%
المجموع	305	100%

تمثل البيانات في الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول الأطراف التي من الضروري مشاركتها في إعداد مشروع مؤسسة بالمركز، بحيث توزعت النسب كالتالي: 21,63 % المتكولين و 21,31 % الأساتذة.

¹المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

15,73% إطارات المركز و 14,10% و 9,50 مختلف الشركاء و 9,20% إطارات المديرية و 8,52% المفتشين.

من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين وجدو أن الأطراف الداخلية للمركز هي المعنية أكثر بالمشاركة في إعداد المشروع من متكونين وأساتذة وإطارات وبدرجة أقل جميع العمال، لانهم الأدرى بالنقائص التي تعرفها مختلف مرافق المركز، لكن من الضروري الاخذ برأي مختلف الشركاء و إطارات المديرية و المفتشين كراي توجيهي مرافق أكثر منه مشارك في إعداد المشروع.



الشكل رقم (25): الأطراف التي يرى المبحوثين من الضروري مشاركتها في مشروع المؤسسة بالمركز

المحور الرابع: الاتصال في مرحلة تنفيذ مشروع المؤسسة لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة (خاص بالعمال)¹

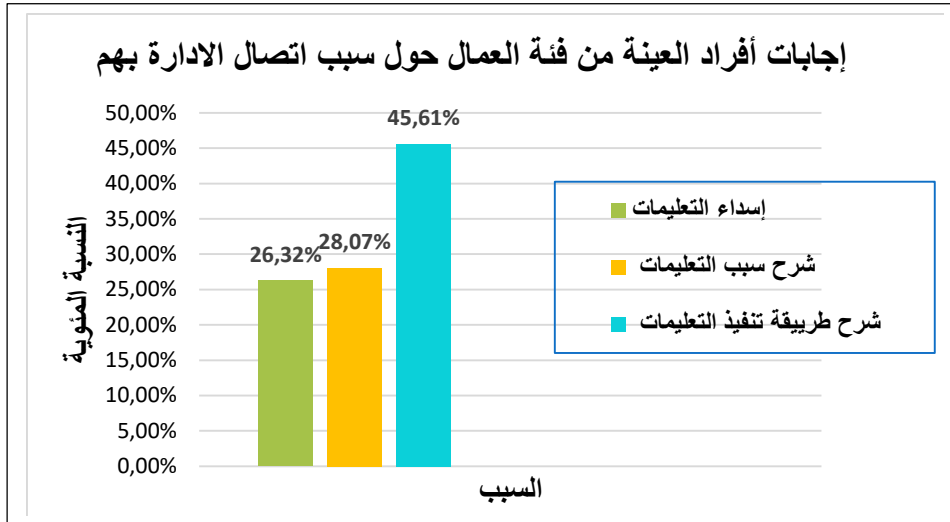
الجدول رقم (20): يمثل إجابات أفراد العينة من فئة العمال حول سبب اتصال إدارة المركز بهم

النسبة المئوية %	التكرار	السبب
26,32%	15	إسداء التعليمات
28,07%	16	شرح سبب التعليمات
45,61%	26	شرح طريقة تنفيذ التعليمات
100%	57	المجموع

تمثل البيان في الجدول آراء فئة العمال من عينة المبحوثين حول سبب اتصال إدارة المركز بهم بحيث كانت إجاباتهم كالتالي: 45,61% شرح طريق تنفيذ التعليمات و28,07% شرح سبب التعليمات و26,32% لإسداء التعليمات.

من خلال تحليل النتائج نجد أن أغلب المبحوثين من فئة العمال يجدون أن الإدارة تتصل بهم لشرح طريقة تنفيذ التعليمات؛ وهذا ما سبق وقد أشرنا إليه بأن أغلب عمال المركز هم عمال تنفيذ يحتاجون المرافقة في تنفيذ مهامهم؛ من خلال الاتصال المباشر والمتواصل لشرح طريقة تنفيذ المهام و متابعة إنجازها بالكيفية وفي الآجال المحددة ، وهذا ما يجب أخذه بعين الاعتبار من قبل إدارة المركز في مرحلة تنفيذ المشروع للوصول إلى الأهداف المسطرة . كما نجد أن الإدارة تنتهج أسلوب تشاوري من خلال شرح سبب التعليمات لتفادي مقاومة إنجازها مع العلم أن اغلب العمال يقومون بهام خارج إختصاصهم لنقص المورد البشري المؤهل وعليه نقترح تنظيم دورات تكوين تأهيلي للرفع من كفاءاتهم و تشجيعهم على التكوين و مساعدتهم على الارتقاء المهني . فقد أشرنا سابقا أن مشروع المؤسسة لا يأخذ بعين الاعتبار في التكلفة بالمهام منصب العامل ولكن كفاءته وقدرته على إنجاز المهام التنفيذية المسطرة في برنامج المشروع بالكيفية المناسبة خدمة لأهداف التنظيم، و هنا يكمن دور الاتصال فبعد إشراك العامل في مرحلة التشخيص في تحديد محاور المشروع يصبح مشروع المؤسسة هو مشروعه الخاص وهدف المشروع هو هدف جميع المشاركين فيه ، ليأتي الاتصال في مرحلة التنفيذ لضمان التدخل و المرافقة والمتابعة وتصحيح الاختلالات في تنفيذ المهام.

*المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



الشكل رقم (26) : سبب اتصال إدارة المركز بالعمال

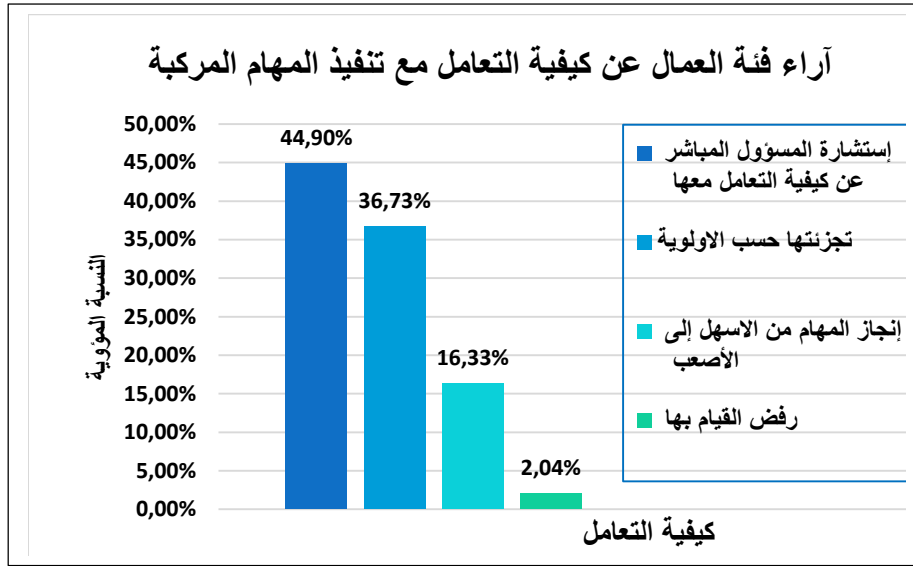
الجدول رقم (21): يمثل تعامل أفراد العينة من فئة العمال مع التعليمات بإنجاز مهام مركبة *

النسبة المئوية %	التكرار	كيفية التعامل مع المهام المركبة
36,73%	18	تجزئتها حسب الأولوية
16,33%	8	انجاز المهام من الأسهل على الأصعب
44,90%	22	استشارة المسؤول المباشر عن كيفية التعامل معها
2,04%	1	رفض القيام بها
100%	49	المجموع

يوضح الجدول إجابات المبحوثين من فئة العمال حول كيفية تعاملهم مع التعليمات بخصوص إنجاز مهام مركبة؛ بحيث كانت إجاباتهم كالتالي : تمثل نسبة 44,90% يقومون بإستشارة المسؤول المباشر عن كيفية التعامل معها و نسبة 36,73% يقومون بتجزئة المهام حسب الأولوية و نسبة 16,33% يقومون بإنجاز المهام من الأسهل إلى الأصعب ونسبة 2,04% يرفضون القيام بها .

يمكن تحليل النتائج أعلاه بان اغلب المبحوثين من فئة العمال لا يرفضون القيام بالمهام المركبة، ولكنهم يختلفون في كيفية التعامل معها بين من يفضل القيام بالمهام السهلة و من يفضل القيام بالمهام الملحة فيما تتجه النسبة الأكبر إلى إستشارة المسؤول المباشر في كيفية التعامل معها ، وهي النتائج التي توصلنا إليها في إجابات سابقة ؛ بحكم أن اغلب العمال تنفيذيين غير مختصين فهم يحتاجون المرافقة في تنفيذ المهام ، وهنا يدخل دور الاتصال في مراحل تنفيذ المشروع من خلال المتابعة و التقييم والتصحيح

* المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



الشكل رقم (27): كيفية تعامل العمال مع المهام المركبة

الجدول رقم (22): يمثل رد أفراد العينة من فئة العمال على طلب الإدارة القيام بمهام ملحة خارج اختصاصهم¹

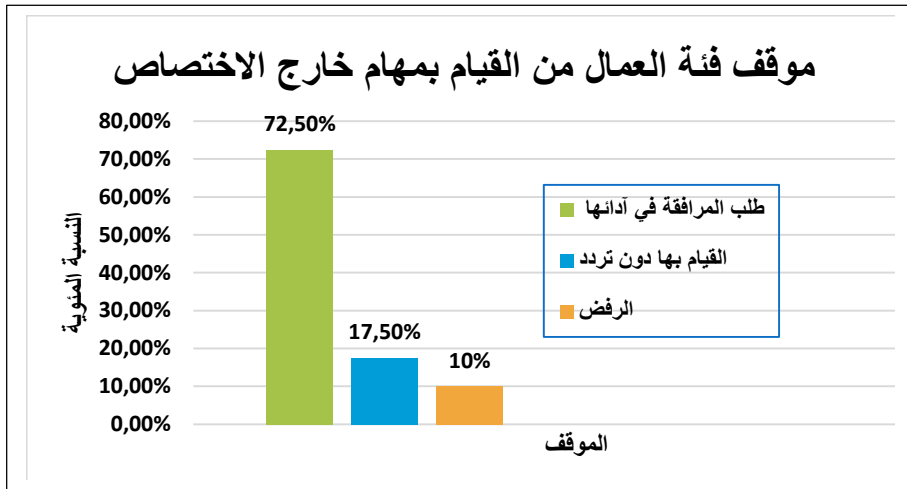
النسبة المئوية %	التكرار	القيام بمهام ملحة خارج الاختصاص
17,5%	7	القيام بها دون تردد
72,5%	29	طلب المرافقة في آدائها
10%	4	الرفض
100%	40	المجموع

تمثل النتائج في الجدول إجابات فئة العمال من المبحوثين على سؤال؛ كيفية ردهم على تعليمات الإدارة بتنفيذ مهام خارج اختصاصهم ، والتي كانت كالتالي : نسبة 72,5% من افراد العينة من فئة العمال يطلبون المرافقة في أداء المهام خارج اختصاصهم ، و نسبة 17,5% يرفضون القيام بها .

من خلال تحليل نتائج الجدول نستخلص أن أغلب العمال بالمركز؛ لا يرفضون القيام بمهام خارج إختصاصهم ولكنهم يطلبون المرافقة في آدائها، وهو ما يتوافق مع إجاباتهم على السؤال السابق ، فيما نجد ما نسبته 17,5% يبادرون إلى القيام بها ، وهم كذلك يحتاجون المتابعة والمرافقة للتأكد بأنهم يقومون بها بشكل صحيح بما يخدم اهداف المشروع ، وهذا ما يؤكد مرة أخرى أهمية الاتصال في مرحلة تنفيذ مشروع المؤسسة للحرص على تنفيذ جميع المهام المبرمجة حتى ولو لم تتوفر المؤسسة على عمال مؤهلين للقيام بها ، وبحيث تقع مسؤولية مراقبتهم أو طلب خبرة إختصاصيين على فريق قيادة المشروع. دون إغفال

* المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ضرورة تأهيل العمال في مختلف الكفاءات التي يحتاجها مشروع المؤسسة لتكامل الأهداف العامة للمشروع مع أهداف تطوير الموارد البشرية للمؤسسة.



الشكل رقم (28): موقف العمال من القيام بمهام خارج اختصاصهم

الجدول رقم (23): يمثل إجابات أفراد العينة من فئة العمال حول قبول الترشح للاستفادة من دورات التكوين

وتحسين المستوى؛ في إطار تحسين كفاءات العمال للقيام بمهام متنوعة¹

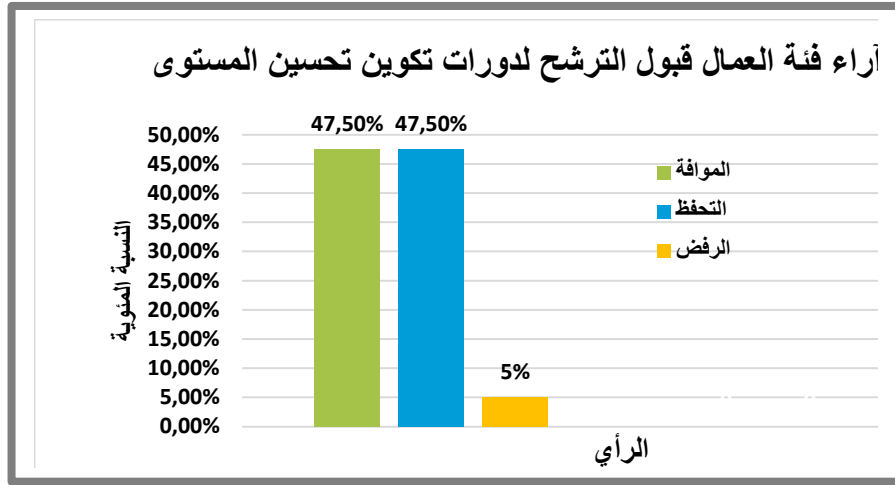
النسبة المئوية %	التكرار	قبول الترشح لدورات تحسين المستوى
47,5%	19	الموافقة
5%	2	الرفض
47,5%	19	التحفظ
100%	40	المجموع

تمثل البيانات في الجدول إجابات فئة العمال من قبولهم الترشح لدورات تكوين وتحسين مستوى للرفع من كفاءاتهم للقيام بمهام مختلفة؛ فقد أجاب 47,5% بقبول الترشح للتكوين ونفس النسبة أجابوا بتحفظهم حول الترشح للتكوين؛ ، فيما رفض الترشح للتكوين ما نسبته 5 % ؛

يمكن تفسير النتائج بأن العمال منقسمين بين موافق على الترشح للتكوين وتحسين المستوى و متحفظين بخصوصه ؛ مبررين ذلك بظروف إجراء التكوين ومكانه ، وهنا يأتي دور الاتصال لإقناع العمال الراضين والمتحفظين بضرورة التكوين لمساعدتهم على أداء مهامهم بكل سهولة ، وتمكينهم من المحافظة على سلامتهم وسلامة العتاد الذي يعملون به و تحقيق الأهداف المسطرة في برنامج المشروع ، و نقول في الأخير أن التكوين من أبسط حقوق العامل لتحسين كفاءاته وتزويده بالمهارات التي يحتاجها في أداء مهامه

¹المصدر: الطلبة اعتمادا على معطيات المعالجة الإحصائية

، ولأن أغلب عمال المركز غير متخصصين فإنهم جميعهم يعملون بالتكليف في مهام متعددة ويقع على الإدارة مسؤولية تكوينهم .



الشكل (29): قبول العمال الترشح لدورات التكوين

الجدول رقم (24): يمثل كيفية تعامل أفراد العينة من فئة العمال في الاجتماعات التي تنظمها الإدارة لتقييم تقدم خطة تحسين أداء مرافقه *

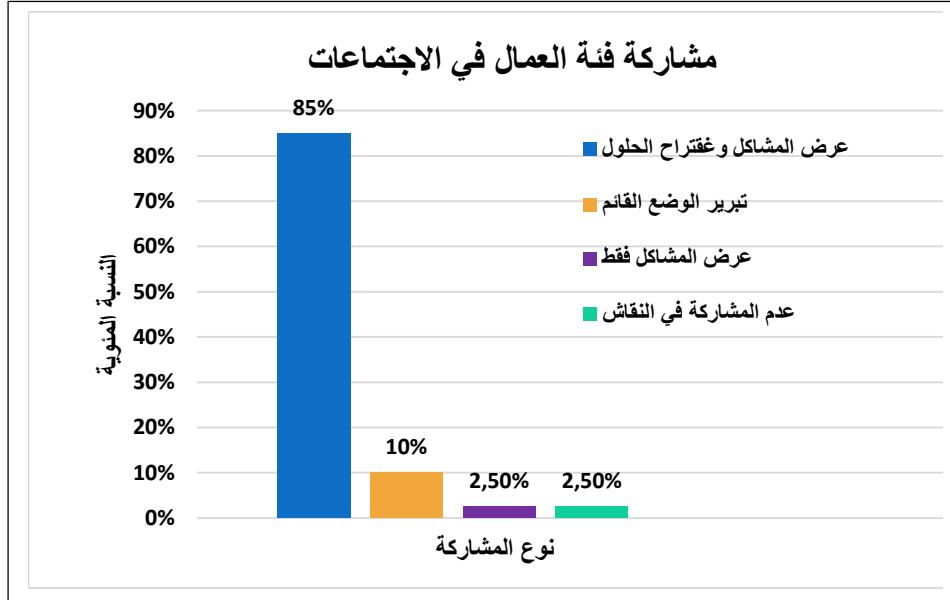
النسبة المئوية %	التكرار	كيفية التعامل مع المهام المركبة
2,5%	1	عرض المشاكل فقط
85%	34	عرض المشاكل واقتراح الحلول
10%	4	تبرير الوضع القائم
2,5%	1	عدم المشاركة في النقاش
100%	40	المجموع

تمثل المعطيات في الجدول أعلاه إجابات فئة العمال حول كيفية تعاملهم في الاجتماعات التي تنظمها الإدارة لتقييم تقدم خطة تحسين أداء المرافق به؛ بحيث أجاب ما نسبته 85% بأنهم يقومون بعرض المشاكل وتقديم الحلول، فيما أجاب ما نسبته 10% بأنهم يقومون بتبرير الوضع القائم ونسبة 2,5% يقومون بعرض المشاكل فقط أو عدم المشاركة في النقاش.

يمكننا تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات العمال بأن أغلب العمال يميلون إلى المشاركة الإيجابية في الاجتماعات من خلال عرض المشاكل و إقتراح الحلول لها ، وهو ما يساعد الإدارة في تشخيص أفضل لسبب عدم التقدم في إنجاز البرامج والمشاكل التي تعترض إنجازها من وجهة نظر

* المصدر: الطلبة اعتمادا على معطيات المعالجة الإحصائية

العمال ، ويقدم لها كذلك رؤية واضحة للحلول الممكنة التي يمكن أن تصبح بدائل يتم المفاضلة بينها. ويمكن دور الاتصال في هذه المرحلة في إستغلاله لتحفيز العمال لا سيما المنسحبين من النقاش أو السلبيين الذين يعرضون المشاكل فقط ، من خلال إدماجهم في المجموعة و إقناعهم بأهداف المشروع وجدواه لمصلحتهم الخاصة والعامة على المدى القصير والبعيد .



الشكل رقم (30): مشاركة العمال في الاجتماعات

الجدول رقم (25): يمثل رأي المبحوثين من فئة العمال حول مجهودات الإدارة لتحسين وضعية مرافق المركز *

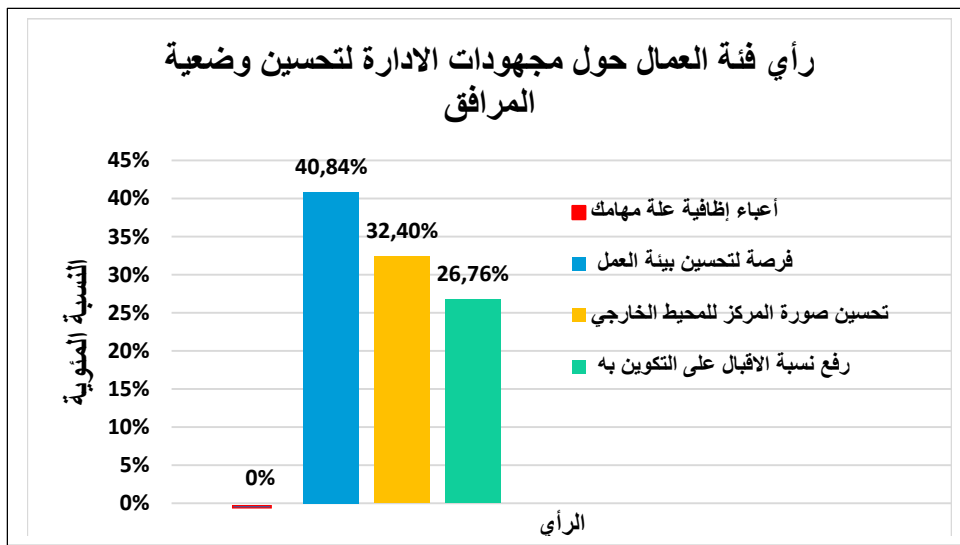
النسبة المئوية %	التكرار	الرأي
0%	0	أعباء إضافية على مهامك
40,84%	29	فرصة لتحسين بيئة العمل
32,40%	23	تحسين صورة المركز للمحيط الخارجي
26,76%	19	رفع نسبة الاقبال على التكوين به
100%	71	المجموع

تمثل النتائج في الجدول أعلاه إجابات فئة العمال حول آرائهم في المجهودات التي تبذلها إدارة المركز لتحسين وضعية مرافقه؛ حيث كانت النسب كالتالي: نسبة 40,84 % يرون أنها فرصة لتحسين بيئة العمل بالمركز، وما نسبته 32,40 % يرون فيها تحسين لصورة المركز للمحيط الخارجي، ونسبة

* المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المعالجة الإحصائية

26,76% يجدونها فرصة لرفع نسبة الاقبال على التكوين بالمركز؛ فيما لم يجد فيها أي عامل بأنها تشكل أعباء إضافية على مهامه.

يمكننا تفسير النتائج الواردة في الجدول أعلاه بأن العمال يثمنون المجهودات التي تبذلها الإدارة لتحسين وضعية المرافق بالمركز ، بالرغم من تكليفهم بهام إضافية وأخرى خارج اختصاصاتهم ، لانهم يرون فيها فرصة لتحسين بيئة العمل وتحسين صورة المركز للمحيط الخارجي . بالإضافة إلى رفع الاقبال على التكوين به ، وهو ما يدل على وعيهم بضرورة تحسين بيئة العمل بالمركز لرفع مردوديته وكفاءته والذي يلعب فيه الاتصال دور محوري سواء بين جماعات العمال أو بين الإدارة والعمال .



الشكل رقم (31): رأي العمال في تحسين وضعية المرافق

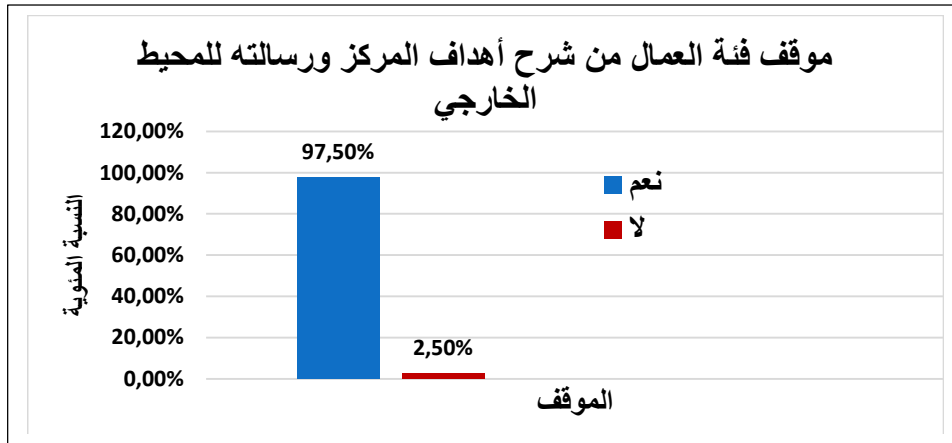
الجدول رقم (26): يمثل موقف أفراد العينة من فئة العمال من القيام بشرح أهداف المركز ورسالته للمحيط الخارجي*

النسبة المئوية %	التكرار	الموقف
97,5%	39	نعم
2,5%	1	لا
100%	40	المجموع

تمثل النتائج في الجدول أعلاه إجابات فئة العمال حول موقفهم من القيام بشرح أهداف المركز ورسالته للمحيط الخارجي ، بحيث أجاب ما نسبته 97,5% بنعم و ما نسبته 2,5% بلا .

* المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المعالجة الإحصائية

من خلال تحليل النتائج أعلاه نستخلص أن ما نسبته 97,5 % من عمال المركز يقومون بشرح أهداف المركز و رسالته للمحيط الخارجي ، وهو ما يعكس إنتمائهم للمركز ووعيهم برسالته وأهدافه، وقد أكدت هذه النتائج إجابات العمال على السؤال الأخير بخصوص تعاملهم مع المحيط الخارجي تجاه نقائص مرافق المركز بأنهم يقومون بالدفاع عن صورة المؤسسة و يشرحون الجهود التي تبذلها الإدارة والعمال رغم الإمكانيات المحدودة . فيما تمثل ما نسبته 2,5 % ممن يمتنعون عن القيام بذلك ، و هنا يأتي دور الاتصال لتحسين الصورة الذهنية للعمال عن المركز ومنه رفع ولائهم لرسالته وأهدافه ؛ ليصبحوا بدورهم وسيلة إتصال خارجي للترويج لسمعة المؤسسة التي يعمل جميع مكونات المركز من عمال وإطارات ومكونين على بنائها في مشروع متكامل



الشكل رقم (32): موقف العمال من شرح أهداف المركز ورسالته

النتائج العامة للدراسة:

- ✓ أغلب المبحوثين راضين عن الوسائل الاتصالية المستعملة من قبل إدارة المركز؛ فيما اقترح الأفراد غير الراضين التنوع في الوسائل الاتصالية من خلال الاجتماعات الدورية واستعمال وسائل التواصل الاجتماعي، وهي الوسائل التي نقترح إستعمالها في مرحلة تشخيص المشروع للوصول إلى النقائص الحقيقية في أداء مرافق المركز.
- ✓ يفضل المبحوثون الاتصال الشفوي المباشر أكثر منه للاتصال الكتابي أو عن طريق الممثلين؛ نتيجة إنتهاج سياسة الباب المفتوح والسماع لانشغالات العمال والمتكويين.
- ✓ أغلب المبحوثين يجدون عوائق الاتصال بالمركز مرتبطة بالجوانب الشخصية بنسبة 43,12%، وهو ما أرجعه إطارات المركز إلى غياب التأطير في وقت سابق وتحول الانشغالات المهنية والبيداغوجية إلى خلافات شخصية؛ في مرحلة تشخيص المشروع على الإدارة التركيز تنمية العلاقات الشخصية من خلال تنظيم أنشطة خارج العمل والاعتناء ببناء علاقات ود وصداقة بين مختلف فئات العمال.
- ✓ تنقسم آراء المبحوثين بخصوص مضامين الاتصال الداخلي بين تعزيز الانتماء للمركز و تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال و مشاركة العمال والمتكويين في برمجة مختلف النشاطات لتشكل العناصر الثلاث مجتمعة ما نسبته 87 % من إجابات المبحوثين ، وتعكس النتائج تركيز مضامين الاتصال الداخلي على الجوانب الإنسانية في التنظيم .
- ✓ تنقسم آراء المبحوثين بخصوص مضامين الاتصال الخارجي بين تحسين صورة المركز و التعريف بمختلف نشاطات المركز ، و لتوطيد العلاقة بين الإدارة والمحيط الخارجي ؛ لتشكل العناصر الثلاث مجتمعة ما نسبته 65,76% من إجابات المبحوثين ، وتعبّر النتائج عن تركيز مضامين الاتصال الخارجي على بناء صورة ذهنية إيجابية عن المركز و أهدافه في المحيط الخارجي .
- ✓ أن أغلب أفراد العينية راضين على أداء مرافق المركز عموماً؛ رضا العاملين عن أداء مرافق المركز عموماً يفسر بتتمين المبحوثين مجهودات الإدارة لتحسين وضعية أغلب المرافق.
- ✓ النسبة الأكبر من المبحوثين يجدون أن أداء مطعم المركز ناقص وبدرجة أقل الداخلية والأقسام والورشات؛ وكلها مرافق حيوية وعليه نقترح أن تكون أولوية الإدارة في محاور بناء مشروع المؤسسة هو إيجاد الحلول الممكنة لتحسين أداء هذه المرافق والرفع من كفاءتها.

- ✓ أغلب المبحوثين يرون ضرورة الاعتناء بمكتب الاستقبال والمطعم والداخلية بدرجة أولى لرفع نسبة إقبال الشباب على التكوين بالمركز؛ لان مكتب الاستقبال هو واجهة المركز في التواصل مع مختلف المتعاملين.
- ✓ أن أغلب المبحوثين من فئة العمال يجدون أن الإدارة تتصل بهم لشرح طريقة تنفيذ التعليمات؛ وهذا يفسر بأن أغلب عمال المركز هم عمال تنفيذ يحتاجون المرافقة في تنفيذ مهامهم؛ من خلال الاتصال المباشر والمتواصل لشرح طريقة تنفيذ المهام ومتابعة إنجازها بالكيفية وفي الأجل المحددة،
- ✓ اغلب المبحوثين من فئة العمال لا يرفضون القيام بالمهام المركبة، ولكنهم يختلفون في كيفية التعامل معها بين من يفضل القيام بالمهام السهلة و من يفضل القيام بالمهام الملحة فيما تتجه النسبة الأكبر إلى إستشارة المسؤول المباشر في كيفية التعامل معها، وهو ما يؤكد دور الاتصال في مرافقة العامل أثناء تنفيذ المهام من خلال تقديم الشرح و التوجيهات؛
- ✓ لا يرفض المبحوثون في فئة العمال القيام بمهام خارج إختصاصهم ولكنهم يطلبون المرافقة في آدائها وهو ما يؤكد دور قيادة مشروع المؤسسة في قيادة فريق العمل التنفيذي للتأكد بأنهم يقومون بالمهام بالشكل الصحيح بما يخدم اهداف المشروع ،
- ✓ أغلب العمال يميلون إلى المشاركة الإيجابية في الاجتماعات من خلال عرض المشاكل و إقتراح الحلول لها ، وهو ما يساعد الإدارة في تشخيص أفضل السبب للتقدم في إنجاز البرامج وتشخيص المشاكل التي تعترض إنجازها من وجهة نظر العمال ، فالإصغاء المستمر يساعد على تطور المركز بسهولة و بمشاركة جميع الأطراف .
- ✓ العمال يثمنون المجهودات التي تبذلها الإدارة لتحسين وضعية المرافق بالمركز ، بالرغم من تكليفهم بهام إضافية وأخرى خارج اختصاصاتهم ، لانهم يرون فيها فرصة لتحسين بيئة العمل وتحسين صورة المركز للمحيط الخارجي . بالإضافة إلى رفع الإقبال على التكوين به ، وهو محصلة الاتصال المفتوح والشامل وتعريف العمال بأهداف المشروع وفوائده على التنظيم .
- ✓ ما نسبته 97,5% من عمال المركز يقومون بشرح أهداف المركز و رسالته للمحيط الخارجي ، وهو ما يعكس ولائهم للمركز ووعيهم برسالته وأهدافه ، والذي كان نتيجة تغذية مضامين الاتصال والتركيز على الجوانب الإنسانية في التنظيم ، ليتحولوا في بعد إلى قناة اتصال خارجي تعكس الصورة الإيجابية عن مؤسستهم . وعليه الاعتماد على ولائهم للمشاركة في بناء وتنفيذ مشروع المؤسسة .

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ من خلال دراستنا هذه نقترح أن يعمم نموذج مشروع المؤسسة في تسيير جميع مؤسسات قطاع التكوين المهني ، لأنه يستجيب للاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم وبيئته .
- ✓ عدم اهمال الجوانب الإنسانية في إعداد محاور المشروع والتركيز فقط على الجوانب الإدارية والمالية والبيداغوجية ؛ لان الانسان العامل والمتكون هو محرك جميع المحاور الأخرى .
- ✓ للاتصال دور ومكانة في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ المشروع ، فالاتصال الجيد يؤدي إلى تشخيص صحيح ومنه بناء مشروع ناجح يستجيب للاحتياجات الحقيقية لمختلف الأطراف .
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعامل و بتكوينه وتزويده بالمعلومات الضرورية التي تسهل أدائه لمهامه براحة ويسر .
- ✓ الاعتناء بمرافق الاستقبال وفضاءات الراحة لضمان بيئة صحية لمزاولة التكوين، وصولاً إلى تحسين ظروف وجودة التكوين ورضى أطراف العملية التكوينية من مكون ومتكون و رفع مردودية الأداء البيداغوجي بالمركز و منه نسبة تحصيل المهارات والكفاءات بما يستجيب لتطلعات الشباب و احتياجات الوسط الاقتصادي .
- ✓ في الأخير نقترح نموذجاً تم بناؤه بالاعتماد على الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، والذي سوف تعتمده إدارة المركز خلال السنة الجارية. مع العلم أن محاور المشروع تم اعتمادها بإجماع فريق مسيري المركز والذين يشكلون فريق قيادة المشروع ؛ بالاعتماد على تفريغ اقتراحات العمال والمتكونين .

نموذج مشروع المؤسسة:

لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة

خوماري عيسى بديرة

نتائج الدراسة...

1- تجزئة الأهداف العملية إلى نشاطات قابلة للتحقيق: تتمثل هذه المرحلة في تجزئة الأهداف العملية إلى نشاطات؛ بحيث يحدد كل نشاط المهام الواسطة وشروط التنفيذ ومؤشرات النتائج. ومن شروط الإنجاز وتحديد الوسائل المتاحة مع مراعاة العوائق المحتملة.

الهدف التنفيذي	النشاط	المهام الواسطة	شروط الانجاز	مؤشر الارتباط
	تحسين وضعية وأداء المطعم	نظافة المطعم، إعداد برنامج النظافة إعداد وجبات متنوعة ومتوازنة	ميزانية المؤسسة	مدى رضى العمال والمتكويين - مدى زيادة المتكويين المستقيدين من الاطعام
		الحصول على مواد غذائية ذات جودة ونوعية		
ضمان السير الحسن لهياكل الاستقبال	تحسين وضعية واداء الداخلية	دهن الداخلية	ميزانية المؤسسة وامكانية تدخل المديرية لتجديد الافرشة والعتاد.	مدى رضى المقيمين بالداخلية
		تهيئة الترصيص الصحي والانارة والتدفئة		
		تجديد المفروشات والعتاد		
		اعداد برنامج النظافة		
تحسين وضعية مكتب الاستقبال	تغيير مقر مكتب الاستقبال	تجهيز المكتب بالعتاد اللازم		
اعداد وتنفيذ مع المتكويين برنامج للترفيه والنشاطات الثقافية والرياضية	تطوير النشاطات الثقافية والرياضية	تفعيل النادي الثقافي والرياضي للمركز	اتفاقية مع مدير القاعة المتعددة الرياضات بالبلدية إمكانيات المؤسسة	عدد النشاطات المنظمة ونسبة مشاركة المتكويين فيها
		برمجة النشاطات الرياضية بقاعة البلدية		
		تزويد النادي بالعتاد اللازم		
تهيئة مرافق الترفيه	تهيئة المساحات الخضراء	تهيئة الممرات وزرع نباتات الزينة	ميزانية المؤسسة	مدى رضى المتكويين والعمال
		ووضع كراسي في الممرات	ميزانية المؤسسة (الخدمات الاجتماعية)	
	فتح نادي	تخصيص مرفق لفتح نادي وتزويده بالعتاد المناسب		

نتائج الدراسة...

2- الرزنامة التوقعية للمشروع : في هذه المرحلة التي تتطلب جدولة مخطط نشاطات ومهام المشروع و تخصيص الموارد المادية والبشرية المناسبة ، بالإضافة إلى حديد مواعيد الإنجاز أي تاريخ بداية ونهاية كل مهمة .

النشاط	المهام الوسيطة	تاريخ البداية	تاريخ الإنجاز	المتدخل	خلفية المتدخل	الإمكانات المرصودة
تحسين وضعية و أداء الداخلية	دهن الداخلية	ماي 2024	نهاية جوان 2024	ج قاسم ن قرومي	أستاذ فرع الطلاء المسؤول البيداغوجي	مواد التدريب لفرع الطلاء
	تهيئة الترخيص الصحي والتكيف والانارة	ماي 2024	نهاية جوان 2024	م شاوي ن قرومي	أستاذ فرع الترخيص المسؤول البيداغوجي	مواد التدريب لفرع الترخيص
تحسين وضعية و أداء المطعم	تجديد المفروشات والعتاد	سبتمبر 2024	أكتوبر 2024	أ شرفي ح واكر	مسؤول الداخلية المقتصدة	ميزانية التسير 2024
	اعداد برنامج النظافة	اسبوعي	اسبوعي			
تحسين وضعية و أداء المطعم	نظافة المطعم، إعداد برنامج النظافة إعداد وجبات متنوعة ومتوازنة	أسبوعي	أسبوعي	ع معمري ح واكر	مسير المطعم المقتصدة	ميزانية التسير 2024
	الحصول على مواد غذائية ذات جودة ونوعية	جانفي 2024	ديسمبر 2024			مبلغ عقد التغذية لسنة 2024
تحسين وضعية مكتب الاستقبال	تغيير مقر مكتب الاستقبال	جوان 2024	جويلية 2024	ن نايلي ح واكر	رئيسة مصلحة التوجيه المقتصدة	ميزانية التسير 2024
	تجهيز المكتب بالعتاد اللازم	بداية سبتمبر 24	نهاية سبتمبر 24			
تطوير النشاطات الثقافية والرياضية	تفعيل النادي الثقافي والرياضي للمركز	سبتمبر 2024	أكتوبر 2024	ف حيسوس ح واكر	رئيس النادي أستاذ الرياضة	ميزانية المؤسسة
	برمجة النشاطات الرياضية بقاعة البلدية	اسبوعي	اسبوعي			اتفاقية مع قاعة البلدية
	تزويد النادي بالعتاد اللازم	سبتمبر 2024	أكتوبر 2024		المقتصدة	ميزانية المؤسسة
تهيئة مرافق الترفيه	فتح نادي	أكتوبر 2024	ديسمبر 2024	ع امينة ح واكر	مسيرة الخدمات الاجتماعية المقتصدة	الخدمات الاجتماعية
	تهيئة المساحات الخضراء	أكتوبر 2024	ديسمبر 2024			ميزانية المركز

خاتمة الدراسة

الخاتمة:

يتضح جليا أن الاتصال هو ركيزة مختلف عمليات الإدارة، حيث تبرز قيمة الاتصال في المؤسسات العمومية بإعتباره يساعد في عملية التخطيط، والمؤسسات تحتاج إلى اتصالات مفتوحة وفعالة ومكثفة مع البيئة الداخلية والخارجية، نظرا لأهمية الاتصال في مرحلة تنفيذ البرامج الموضوعة والخطط المرسومة، وقدرته على رصد ردود البيئة الداخلية والخارجية تجاه التغيرات المحتملة وإمكانية مقاومة التغيير من مختلف الأطراف في حال التفسيرات الخاطئة لأهداف الإدارة من جهة أو لمحدودية الوسائل التي تستعملها في تنفيذ البرامج. ومن هنا تبرز قيمة هذه الاتصالات بسبب أهمية المعلومات لمتابعة المرؤوسين لمهامهم والوقوف على مدى ومستوى تحقيق الأهداف وخطط واستراتيجيات المؤسسة، وبالتالي وفي ظل الانفتاح الخارجي، فإنه يصدق القول بأن الاتصال هو عصب الحياة لأي المنظمة مهما كان حجمها أو نوع نشاطها أو طبيعة علاقاتها تحتاج الاتصال لضمان بقائها.

وتتوقف مردودية وحسن تدبير و إنجاز اي مشروع مؤسسة على سلامة تواصل فريقها القيادي وشركاءه؛ وذلك بخلق مناخ سليم للتواصل الفعال ووضع سياسة واضحة له، تعمل على تحقيق أهدافه وإشباع حاجات أفرادها؛ حتى يكون الأفراد على علم تام بأهداف وخطط وبرامج وبأنشطة التنظيم ومشاريعه ، وذلك من خلال اختيار التوقيت و الظروف المناسب للتواصل مع ما يمليه ذلك من مواكبة للتطور في استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في الاتصال ثم تقصى مشكلات التواصل ومعوقاته و الوقوف على نقاط الضعف و القيام بتقويم النتائج قصد تدارك أي نقص أثناء مختلف العمليات .

وبعد الدراسة التي أجريناها حول الاتصال ودوره في إعداد وتنفيذ مشروع مؤسسة مركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة توصلنا الى النتائج التالية:

✓ للاتصال دور كبير في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة بمركز التكوين المهني، وذلك من خلال السماح لفريق قيادة المشروع الحصول على المعلومات الضرورية في مرحلة التشخيص والتعرف على لنقاط قوة وضعف المؤسسة، ومختلف الفرص والمخاطر التي تتيحها البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، والتي على أساسها يتم بناء محاور المشروع التي تحول إلى أهداف تنفيذية قابلة للإنجاز والقياس؛ من خلال استثمار نقاط القوة لتحسين وضع المؤسسة بالقضاء على نقاط ضعفها.

✓ توصلنا كذلك إلى أن الاتصال المفتوح المبني على إعطاء أهمية للعمال البشري من خلال رفع ولائه وتعزيز درجة انتمائه للمؤسسة يعزز من انخراطهم في أهداف المشروع، ويرفع العديد من العراقيل التي يمكن أن تواجهه عن طريق الفهم أو التأويل الخاطئ والذي قد يكون سببه الشك في النوايا الحقيقية من وراء التغيير المنشود من المشروع.

ومن المقترحات التي خلصت إليها دراستنا؛ عدم اهمال الجوانب الإنسانية في إعداد محاور المشروع والتركيز فقط على الجوانب الإدارية والمالية والبيداغوجية؛ لأن الانسان العامل والمتكون هو محرك جميع المحاور الأخرى. وأن للاتصال دور ومكانة في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ المشروع، فالاتصال الجيد يؤدي إلى تشخيص صحيح ومنه بناء مشروع ناهج يستجيب للاحتياجات الحقيقية لمختلف الأطراف. مع ضرورة الاهتمام بالعامل وبتكوينه وتزويده بالمعلومات الضرورية التي تسهل أدائه لمهامه براحة ويسر.

في الأخير حاولنا تسليط الضور على موضوع جديد من منطلق دراستنا وقدمنا مساهمتنا في كيفية إعداد مشروع مؤسسة بقطاع التكوين مراعين مركزين على الاتصال في مختلف مراحل إعداده وتنفيذه، وعليه نطمح أن يستفيد من دراستنا المهتمين بموضوع مشروع المؤسسة، وأن يعمم العمل بمشروع المؤسسة في جميع مؤسسات القطاع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع ...

* الكتب والمجلات:

1. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
2. التائب مسعود حسين، العلمي وقواعده وإجراءاته ومناهجه، الطبعة الأولى، 2018.
3. أقوام البستاني فؤاد، منجد الطلاب، دار الشروق، لبنان، ب.ت.
4. العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري، ط1. الاردن. عمان. 2009.
5. بن خرف الله الطاهر، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج12، دار هومة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006.
6. بشار حزي. الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
7. بودون وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، (ترجمة سليم حداد) ط1 القاهرة، ب.ت.
8. جمعة النجار فايذة وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط2، دار الحامد، الأردن، 2001
9. حامد علي وحامد هارون، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمة الاعمال، مجلة كلية الفنون والاعلام، جامعة مصراته، العدد 9، يونيو 2020.
10. حجاب محمد منير، الموسوعة الاعلامية، م 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
11. حسان محمد حسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2005.
12. حسين السيسي شعبان علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2009.
13. حليس لخضر وحليس فوزية، فلسفة الاتصال التنظيمي في الارتقاء بالمؤسسة العمومية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 3، سبتمبر 2021.
14. دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دون دار نشر، الجزائر، 2004.
15. رويم فائزة ومهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
16. زقاوة أحمد، تطوير فعالية المؤسسة التعليمية، مشروع المؤسسة نموذجا، العدد الثاني، المركز الجامعي غليزان، ديسمبر 2017 .
17. زواوي صاية، التسيير بالمشاريع، سلسلة موعذك التربوي، الملف رقم12، جويلية 2003.

قائمة المراجع ...

18. سرحان علي المحمودي محمد، مناهج البحث العلمي، ط3، مكتبة الوسيط للنشر والتوزيع، الجمهورية اليمنية، 2019.
19. سناء محمد سليمان، أدوات البيانات في البحوث النفسية والتربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة 2010.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2002.
21. عبده فليبه فاروق ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان الاردن 2005.
22. عموم خالد، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009-2010.
23. عليق أحمد محمد، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الاردن، 2004.
24. عياصرة علي و عودة الفاضل محمد محمود، الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2006.
25. غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.
26. فرج شعبان، الاتصالات الادارية. دار أسامة. ط1. عمان 2009.
27. فلاح الضالعين نضال، نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
28. قاسم فتيحة، التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الاتصال التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، العدد 23.
29. لا رامي أ. ب فالي، البحث في الاتصال وعناصر منهجيته، ترجمة فضيل دليو وآخرون، منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2004.
30. محمد المغربي كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر والتوزيع، عمان ط3، 2004.
31. محمد عبد الرحمان عبد الله، ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
32. مختار محي الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
33. معن محمود عياصرة ومحمد بني أحمد مروان، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008.
34. نقى أحمد، المقابلة، الماهية، الاهمية، الاهداف، الانواع، كلية الآداب واللغات، جامعة جيلالي بونعامة، بخميس مليانة، الجزائر، العدد2، 2021.

قائمة المراجع ...

35. نهر هادي و الخطيب أحمد محمود، ادارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009.
36. نوال محمد عمر، مناهج البحث. القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1995.
37. نوفل ابو عواد محمد بكر، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010.

* مذكرات التخرج:

1. بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005/2004.
2. طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2009-2010.
3. غدير أحمد سفية وزيتونة حمد نوال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2021_2022.
4. قاسمي أحمد توفيق، مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الاساتذة في إدارة المؤسسة التربوية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2009-2010.
5. لعويط أمال، دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012-2013.

* الوثائق والمناشير:

1. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، مشروع المؤسسة، سند تكويني موجه لأسلاك الادارة والتسيير والتفتيش اعداد هيئة التأطير، 2005.
2. قرار وزاري مشترك، الجريدة الرسمية، 2016، العدد 39.
3. مرسوم تنفيذي، رقم 14-140، الجريدة الرسمية، 2014، العدد 26.
4. وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي و ضبط المقاييس جوان 1997.

قائمة المراجع ...

5. وزارة التربية الوطنية، المنشور الوزاري رقم: 153/و.ت.و.أ.ع/ الخاص بتنفيذ العمل بفكرة المشروع، جوان 2006م.
6. وزارة التربية الوطنية، ع مديريةية التعليم الثانوي العام، صدر منشوران فيما يخص الدعم والاستدراك، الاول تحت رقم: 16/16 المؤرخ في 03/09/1996 الثاني: تحت رقم 97/319 المؤرخ في: 09/04/1997م.
7. وزارة التربية الوطنية، مديريةية التنظيم المدرسي، المنشور الوزاري رقم: 184/م.ت.م.أ.ع/، جوان 1997،
8. وزارة التربية الوطنية، المنشور الوزاري رقم: 153/و.ت.و.أ.ع/، جوان 2006 الخاص بتنفيذ العمل بفكرة المشروع.
9. وزارة التربية الوطنية، قرار يتضمن تاسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما، قرار وزاري رقم 17، المؤرخ في 06 جوان 2006.
10. وزارة التربية الوطنية، ع مديريةية التعليم الثانوي العام، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، اعداد مجموعة من المربين، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر جوان 1997.
11. وزارة التكوين والتعليم المهنيين، ع المفتشية العامة، دليل مشروع المؤسسة، ترجمة الطالبة حميدة العمري، جوان 2010.

* المراجع باللغة الأجنبية :

1. Emile Michel, HERNANDEZ, Le projet d'entreprise : Perspectives... et limites, l'exemple de la grande distribution , in Com et Org. N° 6, 1994.
2. Farid Hadji, l'approche du projet de l'établissement, Edition Elkhaldounia, Algérie, 2006.
3. Jean-Marie PERETTI, Tous vertueux : pour une performance durable des organisations, Les Editions D'Organisation, Paris, 2010.

* المواقع الالكترونية

1. موقع <https://www.meemapps.com> تم التصفح بتاريخ: 2024/05/23 على الساعة

الواحدة مساء 13:00

الملاحق

قائمة الملاحق:

ص	العنوان	الرقم
129	استمارة الاستبيان	الملحق (01)
133	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة	الملحق (02)
134	بطاقة نشاط	الملحق (03)
135	رسالة تكليف	الملحق (04)
136	بطاقة المصادقة على المشروع	الملحق (05)
137	بطاقة متابعة المشروع	الملحق (06)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett -
Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أوحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية


استمارة استبيان بعنوان:

دور الاتصال في إعداد وتنفيذ نموذج مشروع مؤسسة
لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة
- عينة من متكوني ومستخدمي المركز -

أخي الفاضل أختي الفاضلة؛ تحية طيبة وبعد:

تم إعداد هذا الاستبيان استكمالاً لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة؛ بعنوان " دور الاتصال في إعداد وتنفيذ نموذج مشروع مؤسسة لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة "، نرجو منكم مساعدتنا في هذه الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال حرصكم على ملئ هذه الاستمارة بكل صراحة وموضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة:

-جورديخ مليكة

- حميدة العمري

- بوصيقع ميلود

- مخفي رايح

ملاحظة: ضع العلامة (X) في الخانة التي تتوافق مع اجابتم

السنة الجامعية 2023-2024

قائمة الملاحق ...

1. **المحور الأول: البيانات الشخصية**
- 1- الفئة: عامل متكون
- 2 - بالنسبة للعامل المسعى الوظيفي: حارس عامل مهني أستاذ موظف بالإدارة إطار
- 3- صفة المتكون: خارجي نصف داخلي داخلي

11. **المحور الثاني: الاتصال في مرحلة تشخيص نموذج مشروع المؤسسة بمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة**

- 1- ماهي تفضيلاتك لوسائل التواصل مع إدارة المركز؟ الإعلانات المكتوبة معلومات شفوية
- اللقاءات مع الممثلين الاجتماعات وسائل التواصل الاجتماعي
- إذا هناك أخرى أذكرها:

- 2- هل أنت راض عن الوسائل الاتصالية المستعملة من قبل إدارة المركز؟ نعم لا
- إذا كنت غير راض ماذا تقترح؟

3- كيف ترغب في تبليغ انشغالاتك لإدارة المركز؟

- سجل الشكاوى والاقتراحات طرح الانشغال للمسؤول المباشر
- مقابلة المسؤول الأول كتابة طلب عن طريق الممثلين
- إذا لديك اقتراح آخر أذكره:

4- ماهي الصعوبات التي تجد أنها تعيق عملية الاتصال داخل المركز؟

- شخصية ثقافية إدارية تكنولوجية اجتماعية لغوية

5- كيف تجد هدف مضامين الاتصال الداخلي بالمركز؟ - لتعزيز الانتماء للمركز تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال

- لمشاركة العمال والمتكويين في برمجة مختلف النشاطات - لتنفيذ الأوامر والتعليمات
- إذا لديك إقتراحات أخرى أذكرها؟

6 - ما هو برأيك هدف مضامين الاتصال الخارجي للمركز؟ تحسين صورة المركز تحسين خدمة المرفق العام

- توطيد العلاقة بين الإدارة والمحيط الخارجي - التعريف بمختلف نشاطات المركز
- التعريف بعروض التكوين المهني - التواصل مع خريجي المركز
- إذا كان لديك اقتراحات أخرى أذكرها:

قائمة الملاحق ...

III. المحور الثالث: تشخيص مدى الرضى على أداء مرافق مركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة

- 1- هل أنت راض على أداء مرافق مركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة؟ نعم لا نوعا ما
- 2- إذا لم تكن راض ما هي المرافق التي ترى أن أداءها ناقص؟
مكتب الحاجب مكتب الاستقبال والتوجيه الرقابة الإدارة المصالح البيداغوجية الأقسام
الورشات المطعم الداخلية
- 3- ماهي برأيك النقائص في المرفق الذي تجد أن أداءه غير كاف؟
.....
.....

4- ما هو المرفق الذي تجده ضروري ولا تتوفر عليه المؤسسة؟
.....

- 5- ماهي برأيك المرافق التي يجب الاعتناء بها أكثر لرفع نسبة إقبال المتكويين على المركز؟
مكتب الاستقبال الداخلية المطعم أخرى؛ أذكرها

6- ما هو رأيك في الوجبات التي يقدمها مطعم المركز؟ جيدة مقبولة سيئة
ماذا تقترح لتحسين الوجبة؟
.....

7- ما هو تقييمك لمستوى نظافة مرافق المركز؟ جيد مقبول سيء
- إذا كان تقييمك سيء؛ ماهي المرافق التي تقترح العناية بنظافتها أكثر؟
.....

8- ما هو رأيك في المشاركة لإعداد مشروع مؤسسة خاص بمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة لتحسين أداء مرافقه؟
موافق غير موافق متحفظ
مع ذكر سبب الرفض أو التحفظ:

9 - ماهي الأطراف التي تعتقد أن مشاركتها في إعداد مشروع مؤسسة بمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة ضروري؟
المتكويين الأساتذة العمال إطارات المركز المفتشين إطارات المديرية مختلف الشركاء

IV. المحور الرابع: الاتصال في مرحلة تنفيذ مشروع المؤسسة لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة

(خاص بالعمال فقط)

- 1- لماذا تتصل بك إدارة المركز؟ لإسداء التعليمات لشرح سبب التعليمات لشرح طريقة تنفيذ التعليمات
- 2- إذا وجهت إليك تعليمات بتنفيذ مهام مركبة ماهي طريقتك في التعامل معها؟
تجزئتها حسب الأولوية انجاز المهام من الأسهل الى الأصعب استشارة المسؤول المباشر في كيفية التعامل معها

قائمة الملاحق ...

رفض القيام بها

3- ما هوردك إذا طلبت منك الإدارة القيم بمهام ملحة خارج اختصاصك؟

طلب المرافقة في آداءها الرفض

4- هل تترشح للاستفادة من دورات التكوين وتحسين المستوى؛ في إطار تحسين كفاءات العمال للقيام بمهام متنوعة؟

نعم لا حسب الظروف

5- ما هو تعاملك في الاجتماعات التي تنظمها الإدارة لتقييم تقدم خطة تحسين أداء مرافقه؟

عرض المشاكل فقط عرض المشاكل واقتراح الحلول تبرير الوضع القائم عدم المشاركة في النقاش

6- كيف تجد مجهودات الإدارة في تحسين وضعية المرافق بالمركز؟ أعباء إضافية على مهامك

فرصة لتحسين بيئة العمل تحسين صورة المركز للمحيط الخارجي رفع نسبة الاقبال على التكوين به

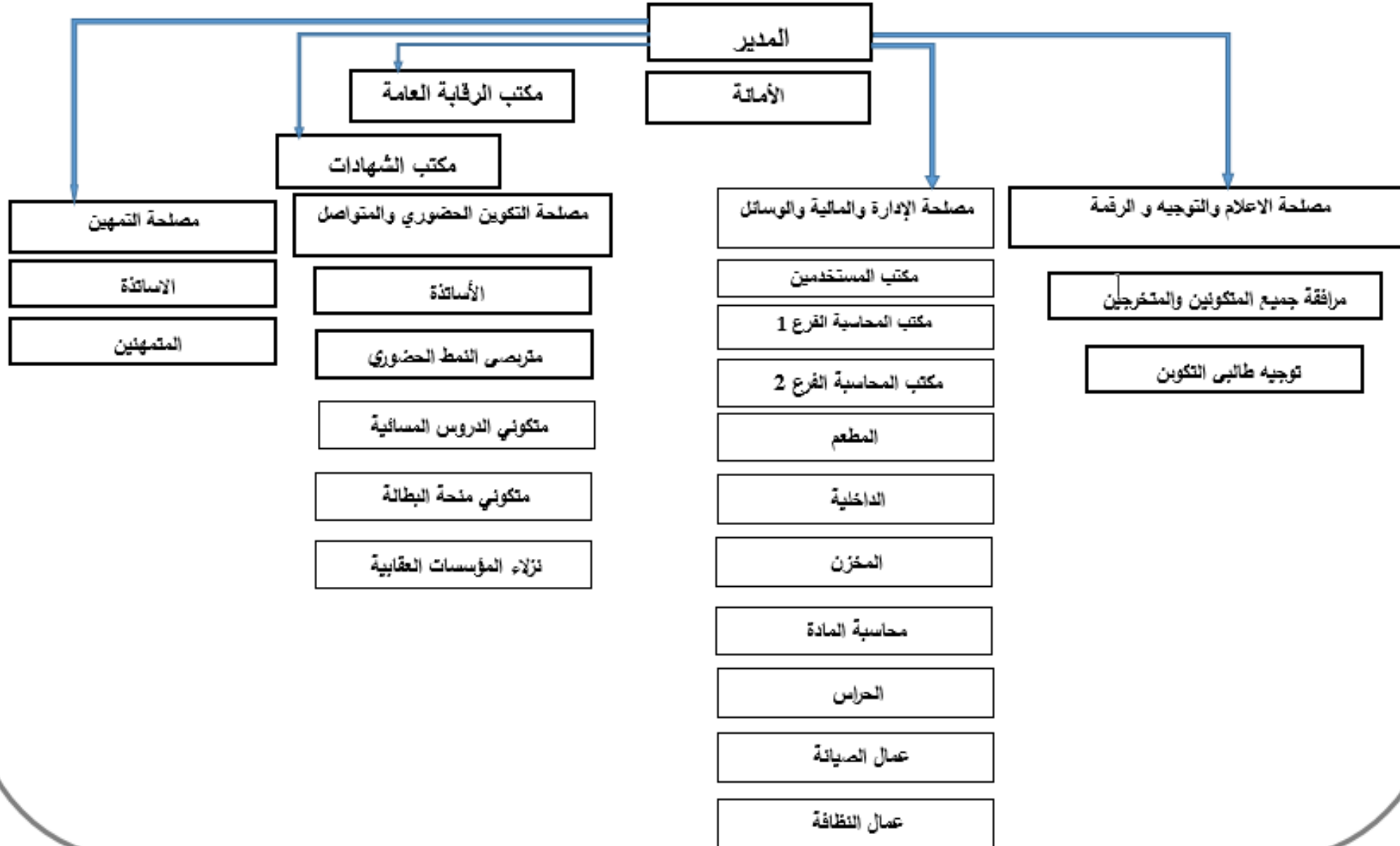
7- هل تقوم بشرح أهداف المركز ورسالته للمحيط الخارجي؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بلا أذكر السبب.....:

8- كيف تتعامل مع الجمهور الخارجي تجاه نقائص أداء مرافق المركز؟

.....
.....

الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين خوماري عيسى بديرة



بطاقة نشاط

Fiche Action

Objectif opérationnel :	
Intitulé de l'action	
Bénéficiaires	
Personnes ressources	
Intervenants extérieurs	
Calendrier de l'action	
Mise en œuvre	<p><i>Modalités</i></p> <p>Principes</p> <p>Outils</p>
Moyens	
Evaluation et indicateurs de réussite	

MINISTERE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

ETABLISSEMENT :

Fait à Le...

رسالة تكليف

Monsieur
.....

Objet : Lettre de mission « Notification »

Réf : Projet d'établissement « Intitulé de l'objectif général »

Pour répondre à la mise en œuvre des principaux axes du projet d'établissement cité en référence, tels que prévus par le planning des tâches, j'ai le plaisir de vous rappeler que vous êtes chargé d'assurer le suivi d'exécution de l'action intitulée :

..... qui doit débuter le et s'achever au plus tard le conformément aux prescriptions contenues dans la fiche d'action correspondante.

Aussi, il vous est demandé de prendre toutes les dispositions nécessaires afin d'être au rendez-vous de cette échéance.

Vu et pris connaissance

Le chef d'établissement

MR

بطاقة المصادقة على المشروع

**MINISTRE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT
PROFESSIONNELS****Etablissement :**.....**FICHE DE VALIDATION DU PROJET**

N°	ANALYSE ET POSITIONNEMENT DU PROJET	Existant		Décision et Correctif à Prendre
		Oui	Non	
Intérêt du projet				
	Le projet s'appuie sur une problématique professionnelle revêtant un caractère prioritaire			
	Le projet est le résultat d'une démarche participative			
	Le projet se traduit par des activités visant l'amélioration des performances			
Faisabilité du projet				
	La cohérence du projet par rapport à l'objectif fixé			
	Le projet bénéficie d'un partenariat du milieu professionnel			
	Le projet est réalisable (durée, ambition, niveau de difficultés pour les participants)			
	Le projet tient compte des contraintes			
	Les moyens financiers, humains et matériels envisagés pour la réalisation des objectifs sont suffisants			
Mise en œuvre du projet				
	Le projet bénéficie d'une stratégie cohérente de mise en œuvre			
	Les tâches du projet sont déterminées, ordonnancer et planifier dans le temps			
Suivi et évaluation du projet				
	Le projet prévoit la mise en place d'un dispositif de suivi et de régulation			
	Les bilans d'étapes (ou revues de projet) sont programmés			
	Les indicateurs et les modalités d'évaluation sont programmés pour chaque étape du projet			
VALIDATION :				
Observations finales :				

MINISTERE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

FICHE DE SUIVI DE PROJET

Les objectifs opérationnels du projet, validés par l'équipe de pilotage, doivent être évalués par des indicateurs de suivi prédéterminés réunis sous forme de tableau de bord permettant de mesurer si effectivement les objectifs ont été atteints

IDENTIFICATION DE L'ETABLISSEMENT

ETABLISSEMENT.....
 ADRESSE :.....
 TEL :..... FAX :.....
 DATE DE CREATION :..... CODE
 EFFECTIF DES APPRENANTS TOUS MODES DE FORMATION CONFONDUS:.....

LES OBJECTIFS

INTITULE DE L'OBJECTIF GENERAL.	FICHE N°....
NOMBRE D'OBJECTIFS OPERATIONNELS	
INTITULE DE L'OBJECTIF OPERATIONNEL EVALUE.	

بطاقة متابعة المشروع 3/2

EQUIPE DE PILOTAGE

Responsabilité	Nom et Prénom	Profil
Chef de projet		
Associé		
Associé		
Associé		

PLANNING PREVISIONNEL DE REALISATION

Actions prévues	Intervenant	Production ou service attendu	Indicateurs retenus (mesurables)	Date de lancement	Délai de réalisation	Moyens mis en oeuvre

AXES DE PROGRES OU DE REALISATION OBTENUS (RESULTATS)

Actions prévues	Tâches	Etat d'avancement			Respect des échéances de réalisation		Actions correctives
		Désignation des indicateurs de mesure	Résultats obtenus	Ecart	oui	non	
Action 1							

بطاقة متابعة المشروع 4/4

Action 2							

COMMENTAIRE

LES RESULTATS ATTENDUS :

- SONT PRODUITS
- PARTIELLEMENT PRODUITS.....
- N' APPARAISSENT PAS ENCORE.....
- N' ONT PAS ETE ATTEINTS.....

CONTRAINTES PARTICULIERES :

- Intérieures.....
- Extérieures.....

APPRECIATION GENERALE :

Date :

Signature du chef d'établissement



قسم علوم الإعلام و الاتصال
مصلحة البحث العلمي و ما بعد التخرج

إنذير بإيداع مذكرة التخرج بعد التصحيح

نحن الأستاذة أعضاء لجنة المناقشة عن المذكرة :

الأستاذ المشرف (ة) : صلواتكم جميعاً

الأستاذة المناقش (ة) : جبارة

الأستاذة الرئيس (ة) : كسماء بنت هو بنوع

تأذن بإيداع مذكرة التخرج لئيل شهادة الماستر بعد تصحيحها بعنوان : الأبحاث

.....

والتي أعدها الطالب (ة) : العبد المذنب جسيم

و الطالب (ة) : يحيى هو بنوع

و الطالب (ة) : هبة بنت مساج

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان : الأبحاث

تخصص : الأبحاث

الموسم الجامعي : 2023-2024

إمضاء رئيس اللجنة (ة) : مساج

إمضاء المناقش (ة) : مساج

إمضاء المشرف (ة) : مساج

الوزارة في :