

The Communication Plan is a Strategy for the Rehabilitation of Academies "The Case of the Regional Academy of Education and Training Marrakesh"

Naima Elmadani¹; Yassine Bouari²

^{1&2} Cadi Ayyad University. Morocco

Email 1 : naima.elmadani@uca.ac.ma

Email 2 : yassineelbouari@gmail.com

Received	Accepted	Published
02/08/2022	20/08/2022	05/09/2022

DOI: 10.17613/hwrn-7m59

Abstract

In the article entitled "Communication plan for the education and training sector: A Strategy for Rehabilitation of Academies, the Case of Marrakech-Safi Regional Academy of Education and Training " We addressed the problem of the absence of a communication plan as a written document within the Academy and its impact on the operations programmed in its annual work plan.

We also diagnosed the communicative situation of the headquarters of Marrakech-Safi region Academy, highlighting the relationship between planning and communication, as well as showing the most important means adopted in the field of internal and external communication and identifying its relationship with its external environment and how it communicates with it. We also worked on identifying the constraints that hinder the achievement of the study institution communicative goals and produced a communication plan that takes into account all the constraints that hinder the success of the goals set in the annual work plan for the Marrakesh-Safi region academy.

Keywords: Communicative Plan; Strategy; Qualification

المخطط التواصلي استراتيجي لتأهيل الأكاديميات " حالة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مراكش "

نعيمة المدني ¹ ؛ ياسين بوري ²

¹جامعة القاضي عياض. المغرب

الاييميل1: naima.elmadani@uca.ac.ma

الاييميل2: yassineelbouari@gmail.com

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الاستلام
2022/09/05	2022/08/20	2022/08/02

DOI: 10.17613/hwrn-7m59

ملخص

تطرقنا في المقال المعنون بـ " المخطط التواصلي بقطاع التربية والتكوين: استراتيجية لتأهيل الأكاديميات حالة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مراكش أسفي " إلى معالجة إشكالية غياب مخطط تواصلي كوثيقة مكتوبة داخل الأكاديمية وتأثيرها على العمليات المبرمجة في مخطط عملها السنوي.

قمنا كذلك بتشخيص الوضعية التواصلية بمقر أكاديمية جهة مراكش أسفي مع إبراز العلاقة بين التخطيط والتواصل إضافة إظهار أهم الوسائل التي تعتمد عليها في مجال تواصلها الداخلي والخارجي والتعرف على علاقتها بمحيطها الخارجي وكيف تتواصل معه، عملنا كذلك على تحديد الإكراهات التي تعيق تحقيق الأهداف التواصلية بمؤسسة الدراسة وأنتجنا مخططا تواصليا يأخذ بعين الاعتبار جميع الإكراهات المعرقلة لنجاح الأهداف المسطرة في مخطط العمل السنوي بالنسبة لأكاديمية جهة مراكش أسفي.

الكلمات المفتاحية: المخطط التواصلي؛ استراتيجية؛ تأهيل

مقدمة

يعتبر المخطط التواصلي أساسا بالنسبة للمؤسسات الإدارية التربوية، فهو بمثابة خارطة طريق تكتيكية، ناهيك عن كونه أداة توجيه وتنظيم داخل وخارج هذا النوع من الإدارات، فالمخطط التواصلي يمكن من تجاوز المشاكل التي تعيق سير العمل داخل الأكاديمية (باعتبار هذه الأخيرة موضوع بحثنا)، فتأهيلها رهين بتواجد مخطط تواصلي يجعل منها إدارة ناجعة وفعالة في تحقيق أهدافها بطرق منهجية علاوة على ذلك فهو يحقق جانب الالتقاء والتنسيق بين أطراف العاملين بقطاع التربية والتكوين بشكل خاص.

وعلى العموم فالمخطط التواصلي، يعتبر من ضمن الأدوات المنهجية التوجيهية لمسار الأكاديميات، ووسيلة رفيعة لتخطي المشاكل الحاصلة بين مصالحتها الداخلية ومحيطها الخارجي.

إشكالية البحث العامة

تعتبر الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مؤسسة عمومية تقوم بتسيير الشأن التربوي على صعيد جهة مراكش آسفي، حيث تتوفر على إمكانيات بشرية ذات كفاءة عالية ووسائل مادية ومالية تساعد على تمكينها من تحقيق مخطط عملها السنوي لكن بالرغم من ذلك فهي تتخبط في بعض المشاكل التواصلية التي تعيق تحقيق أهدافها المسطرة في مخطط عملها السنوي.

إذن انطلاقا من هذا المعطى كيف يؤثر غياب المخطط التواصلي كوثيقة مكتوبة في تحقيق الأهداف المسطرة في مخطط العمل السنوي للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مراكش آسفي؟

فرضيات البحث الأساس

- ☞ غياب المخطط التواصلي كوثيقة مكتوبة قد يعرقل تحقيق العمليات المبرمجة في مخطط العمل السنوي للأكاديمية.
- ☞ الالتزام بأشكال التواصل المعتادة ليس سبيلا للتخلص من المشاكل التي تتخبط فيها الأكاديمية.
- ☞ تأهيل الأكاديمية رهين بتواجد إستراتيجية تواصلية ممثلة في مخطط تواصلي مكتوب.

1- الإطار المفاهيمي

مفهوم المخطط التواصلي

المخطط التواصلي هو الوثيقة الأكثر استراتيجية والتي تضم أجزاء أساسية منها: دراسة الحالة، الهدف الاستراتيجي... كما يعتبر المخطط التواصلي وثيقة إجرائية لا تهدف إلى التوعية والتحسيس فقط، ولكن لوضع إطار مرجعي لجميع الإجراءات المرتبطة بالأفعال التواصلية، فهو رؤية شمولية تضم مراجع مدققة حول الأفعال الملموسة، إنه كذلك ذو طبيعة سرية لا يمكن نشرها خارجيا.

مفهوم الاستراتيجية

يعرف الفريد شاندرل ALFRID CHANDLER: الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية - الاستراتيجية أنها: " إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات.

مفهوم التأهيل

نقصد به " مجموعة من الإجراءات لإعادة تأهيل التراث المعماري والحضري الذي فقدت أهمية منذ فترة طويلة، وبعد أن خضع مؤخرًا لإعادة التثمين الاقتصادي عمليًا أو جماليًا "فالتأهيل هو سياسة التثمين ورد الاعتبار لمجال ما هش ومتدهور أو متعثر في تهيئته ومشاريعه التنموية أي أنه مجموع التدخلات التي تهدف إلى تغيير الوضع القائم... وذلك من خلال استدراك أخطاء واختلالات الماضي... باستحضار مجموعة من المؤشرات والتجهيزات الأساسية كالطرق، وشبكة الماء والكهرباء، والتطهير والإنارة العمومية، ومرافق القرب من تعليم وصحة".

2- المنهجية والأدوات

اعتمدنا على المنهج التجريبي من خلال بحث ميداني وظفنا فيه عدة تقنيات كالاستمارة لتجميع المعطيات التي تضمنت الأسئلة الموجهة للمؤسسة التربوية (الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مراكش آسفي)، على مستوى عينة الدراسة استعملنا العينة العشوائية البسيطة المنتظمة باستخدام مجموعة من الأدوات (SPSS و ARCGIS) حيث حددت طريقة السحب فيما يوضحه الجدول الآتي :

جدول رقم (1): عينة الدراسة

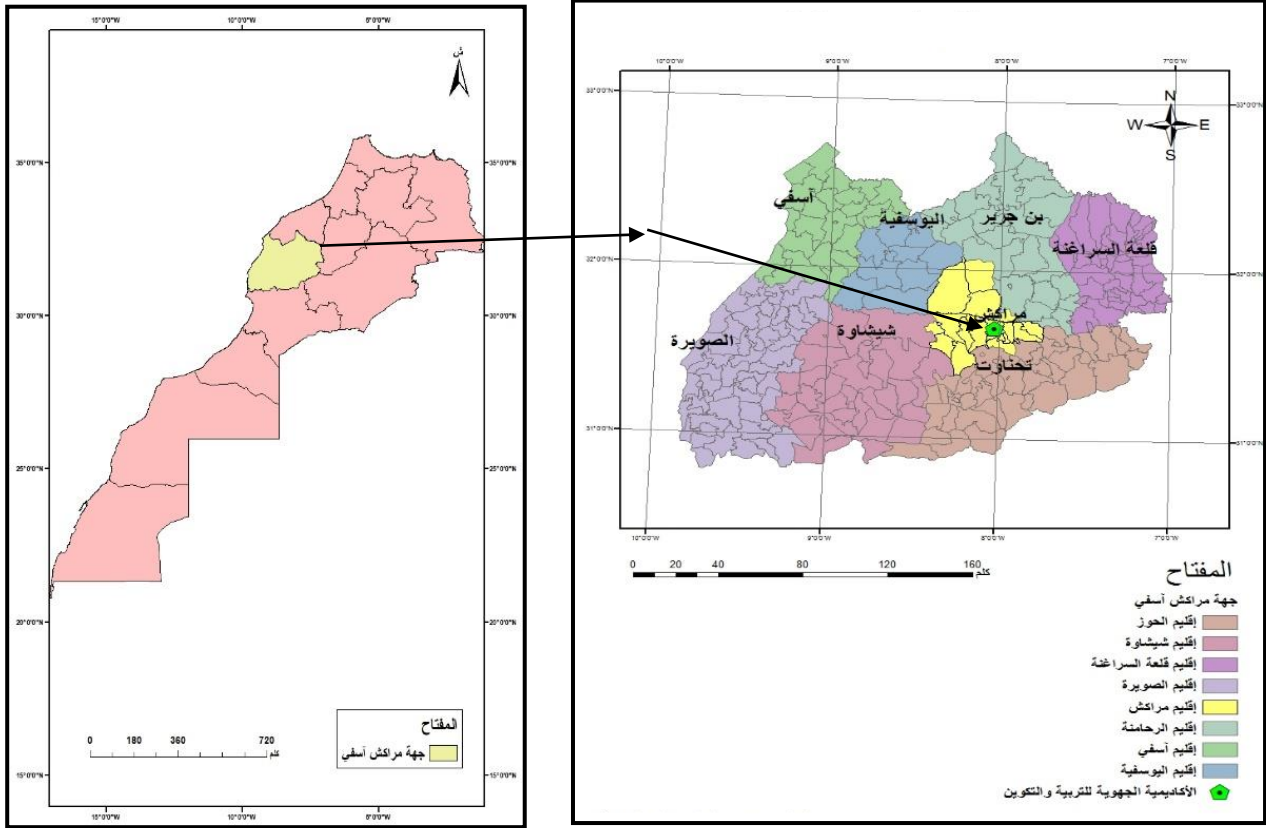
العينة المختارة	النسبة المئوية	عدد موظفي الأكاديمية
140	1	140

المصدر: العمل الميداني 2020

3- النتائج ومناقشتها

3-1-توطين مجال الدراسة

خريطة رقم (2): موقع الأكاديمية الجهوية مراکش آسفي

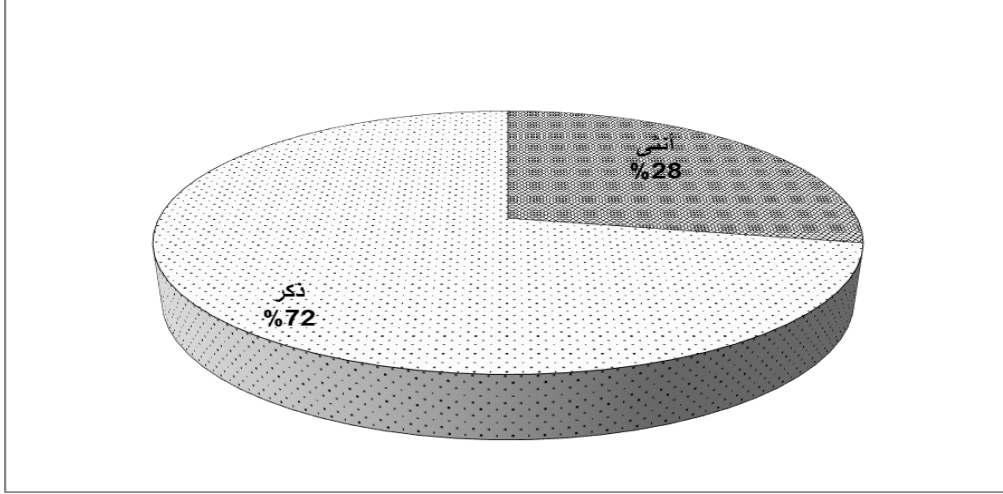


المصدر: عمل شخصي باعتماد برنامج ARCGIS

تقع الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين بجهة مراکش آسفي وبالتحديد عمالة مراکش بيجي الدوديات يحدها مجموعة من المؤسسات غربا ثانوية أبو العباس السبتي وشرقا القاعة المغطاة بنشقرون ثم شمالا مؤسسة التكوين المهني أما جنوبا مقر القوات المساعدة المصلحة الصحية. وتعتبر هذه المؤسسة قيد الدراسة أحد مظاهر اللاتركيز الإداري باعتبارها مؤسسة عمومية جهوية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لوصاية الدولة.

3-2 الفئات المستجوبة

مبيان رقم (3): الجنس المستجوب

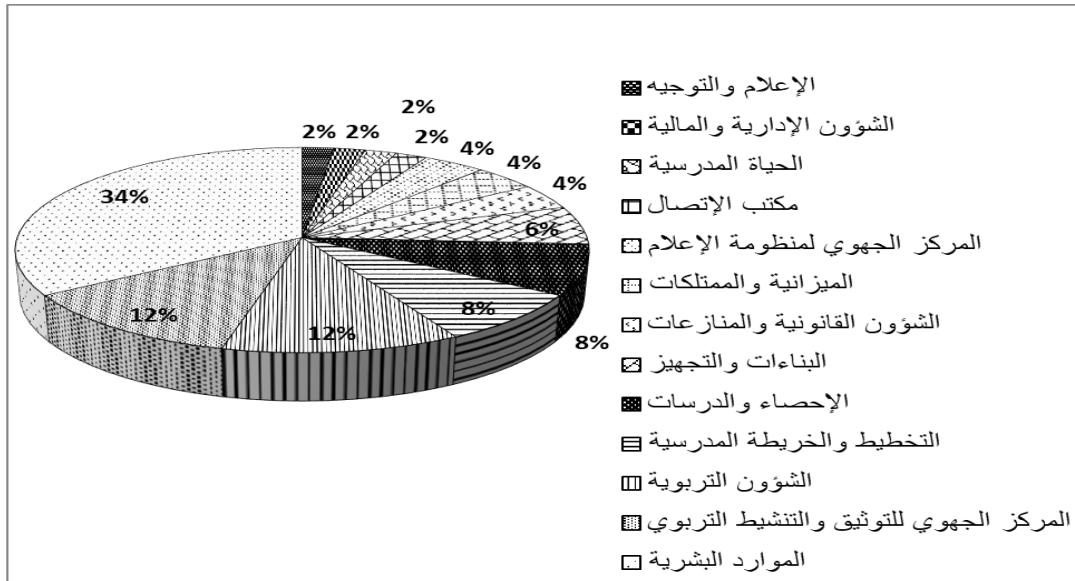


المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

يمثل الرسم البياني الفئات المستجوبة داخل الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مراكش أسفي، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور هي أعلى نسبة ب 72% مقارنة بنسبة الإناث التي نسبتها هي 28%.

3-3 الموظفون المستجوبون حسب الأقسام والمصالح بالأكاديمية

مبيان رقم (4): نسبة الموظفين المستجوبين حسب المصالح



المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

نلاحظ أن نسبة المستجوبين داخل الأكاديمية تتوزع في المبيان إلى مجموعات وهي على الشاكلة الآتية:

✓ مصالـح أجابت بشكل كبير وهي التي تنحصر نسبتها ما بين 8% كأدنى نسبة و34% كأعلى نسبة وتضم المصالح الآتية: (مصلحة الموارد البشرية – المركز الجهوي للتوثيق والتنشيط التربوي – الشؤون التربوية – التخطيط والخريطة المدرسية – الإحصاء والدراسات).

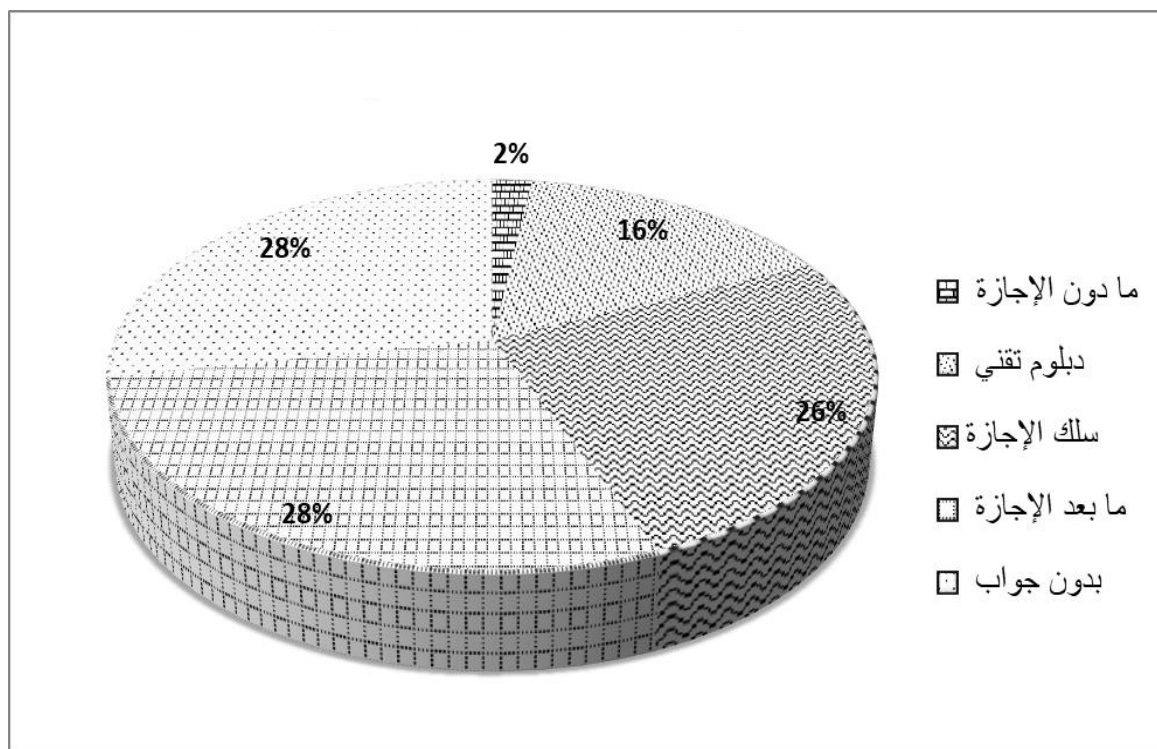
ونفسر إجابة هذه المصالح بشكل كبير، انطلاقاً من احتكاكنا بها كثيراً أثناء الفترة التدريبية التي قضيناها بالأكاديمية الجهوية، ناهيك عن تفهمهم للموضوع الذي نشتغل فيه رغم انشغالهم في العمل الذي يقومون به، علاوة على ذلك كثرة الموظفين بداخل هذه المصالح.

✓ مصالـح أجابت بشكل ضعيف وهي التي تنحصر نسبتها ما بين 2% و6% وتشمل المصالح الآتية: (البنائات والتجهيزات- الشؤون القانونية والمنازعات – الميزانية والممتلكات- المركز الجهوي لمنظومة الإعلام – مصلحة الاتصال- الحياة المدرسية – الشؤون الإدارية والمالية – الإعلام والتوجيه).

ونرجع أسباب ضعف نسبة المستجوبين داخل هذه المصالح إلى كثرة انشغالهم في عملهم، وقلة الموظفين بداخل المصالح السالف ذكرها.

3-4 المؤهلات العلمية لموظفي الأكاديمية

المبيان رقم (5): المؤهلات العلمية للموظفين

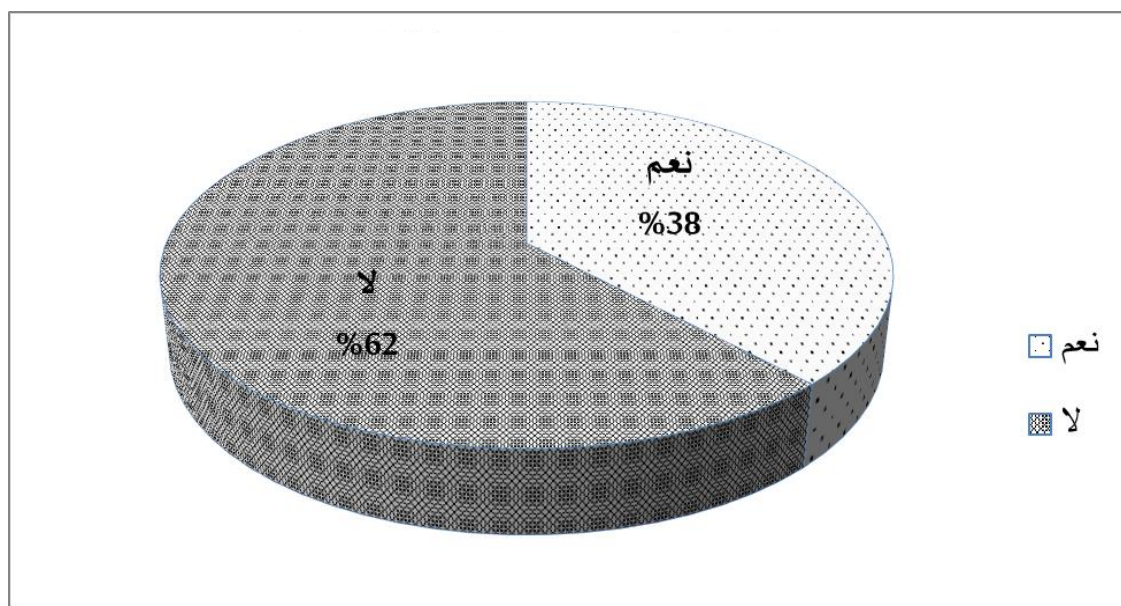


المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

نلاحظ أن المبيان يتضمن خمس فئات، فالفئة الأولى ما دون مستوى الإجازة بنسبة 2% وهي فئة حاصلة على شهادة البكالوريا أما الفئة الثانية فهي تتضمن فئات حاصلة على دبلوم تقني، وتقني متخصص وذلك بنسبة 16% أغلبيتها تشتغل بمصلحة المعلومات ومصلحة البناءات والتجهيز ومكتب الاتصال، أما الفئة الثالثة من الموظفين فهم حاصلين على الإجازة بنسبة 26% تتوزع حسب مجموعة من التخصصات (الأداب - العلوم الاقتصادية- القانون الخاص والعام- اللغة الفرنسية). حيث يشغل ثلثهم رؤساء مصالح، أما الفئة الرابعة فتمثل الموظفين الحاصلين على دبلوم ما بعد الإجازة بنسبة 28% وهذه دبلومات تتجلى في (دبلوم الدراسات العليا - الدكتوراه) يتوزعون بنسب متفاوتة على كل من مصلحة الموارد البشرية، ثم المركز الجهوي للتوثيق والتنشيط التربوي، ومصلحة الميزانية أما الفئة الأخيرة فهي تمثل فئة بدون جواب بنسبة 28% والتي لم تدلي بأي جواب الشيء الذي نفسره بوجود دوافع جعلت المستجوب مترددا في الإجابة أو أنه اعتبر السؤال ليس من المهم الإجابة عليه وعليه نستنتج أن المؤهلات العلمية لموظفي الأكاديمية هي مؤهلات متنوعة يمكن أن تمثل عامل قوة داخلي لتبادل الخبرات والتجارب.

3-5 مدى علم الموظفين بوجود المخطط التواصلي

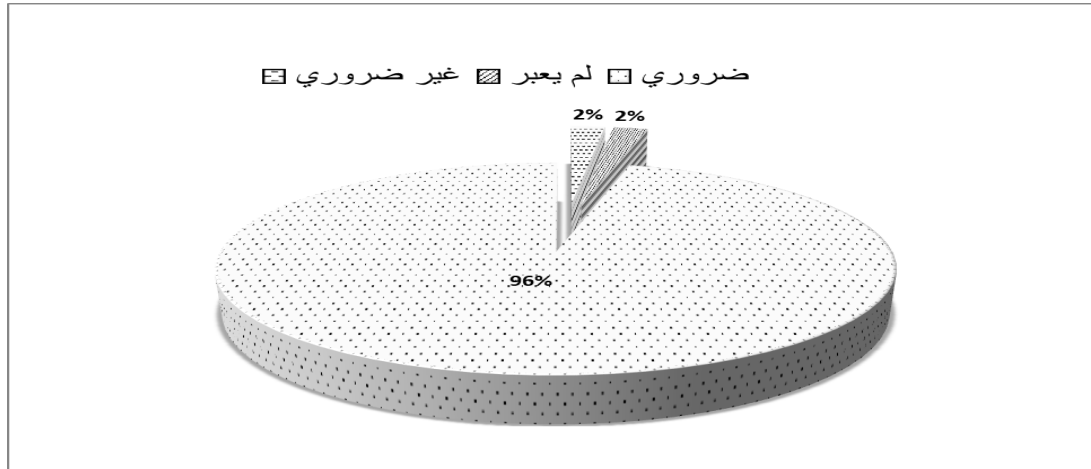
المبيان رقم (6): نسبة معرفة المخطط التواصلي



المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

يوضح الرسم البياني مدى علم الموظفين بوجود المخطط التواصلي، حيث نلاحظ أن نسبة 38% من الموظفين أجابوا بنعم مقارنة مع 62% من الموظفين ليس لهم دراية بوثيقة المخطط التواصلي ولم يسبق لهم أن سمعوا به، ونفسر هذا الأخير بمجموعة من الأسباب نذكر منها عدم اهتمام الموظفين بالجانب التخطيطي ثم غياب اهتمام مصلحة التخطيط بالأكاديمية بهذا النوع من المخططات باعتباره ليس له أهمية في مسيرة العمليات الكبرى التي تقوم بها الأكاديمية.

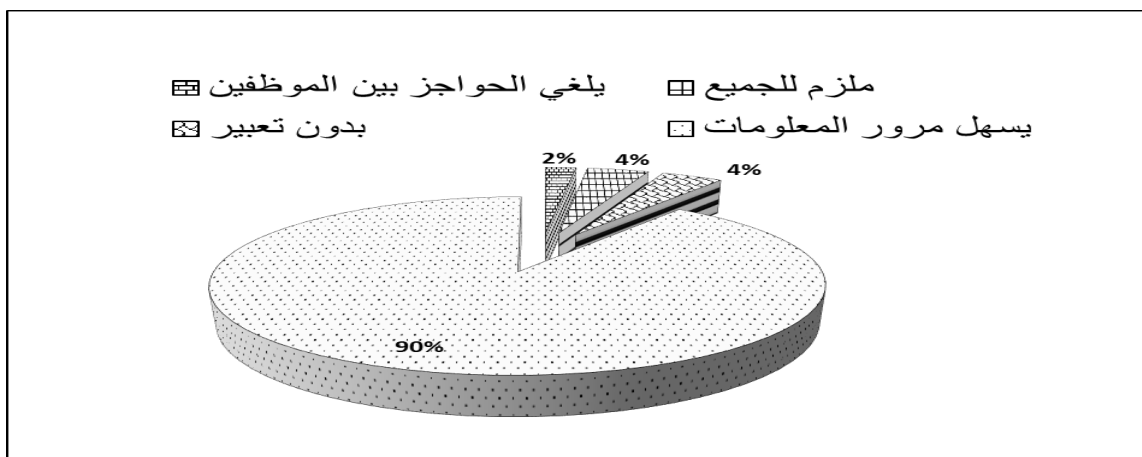
3-6 مدى أهمية المخطط التواصلي بالأكاديمية المبيان رقم (7): أهمية المخطط



المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

يتضح لنا أن نسبة 96% أكدت ضرورة وأهمية وجود مخطط تواصلي بالأكاديمية وذلك لما يتضمنه من أهمية قصوى في تحقيق الأهداف وسنعود لتفسير هذه الأهمية مع المبيان الموالي أما فيما يخص نسبة 2% فقد عبرت عن عدم أهميته داخل الأكاديمية ونفسر ذلك انطلاقاً من آراء بعض الموظفين الذين أشاروا إلى عدم الالتزام بالمخطط وأنه غير قابل للتطبيق، هذا من جهة، أما من جهة ثانية فنسبة 2% لم تعبر إطلاقاً عن رأيها فيما يخص أهمية المخطط التواصلي الشيء الذي نفسره بعدم معرفتهم بالمخطط.

3-7 دواعي تواجد المخطط التواصلي بالأكاديمية المبيان رقم (8) : أدوار المخطط



المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

يوضح المبيان دواعي وجود المخطط التواصلي حسب وجهة آراء الموظفين والذي يتم ما أشارنا إليه في المبيان السالف، حيث يتضح لنا أن نسبة 90% من الموظفين فسرت أهمية المخطط التواصلي على أنه يسهل مرور المعلومات بين الأقسام

والمصالح من الناحية الداخلية والمصالح الخارجية من جهة ثانية ، أما نسبة 4% أشارت إلى أنه وثيقة تلزم الجميع أي أنها أداة إلزامية، أما نسبة 4% لم تعبر نظرا لما أشرنا إليه سابقا لعدم معرفتها ماذا نعني بالمخطط التواصلي ، أما نسبة 2% عبرت على أنه يلغي الحواجز بين الموظفين أي أنه يوضح عمل كل مصلحة على حدة دون الدخول في النزاعات بين الأقسام والمصالح.

3-8 الوسائل المعتمدة في التواصل الداخلي والخارجي بالأكاديمية جدول رقم (9): وسائل التواصل

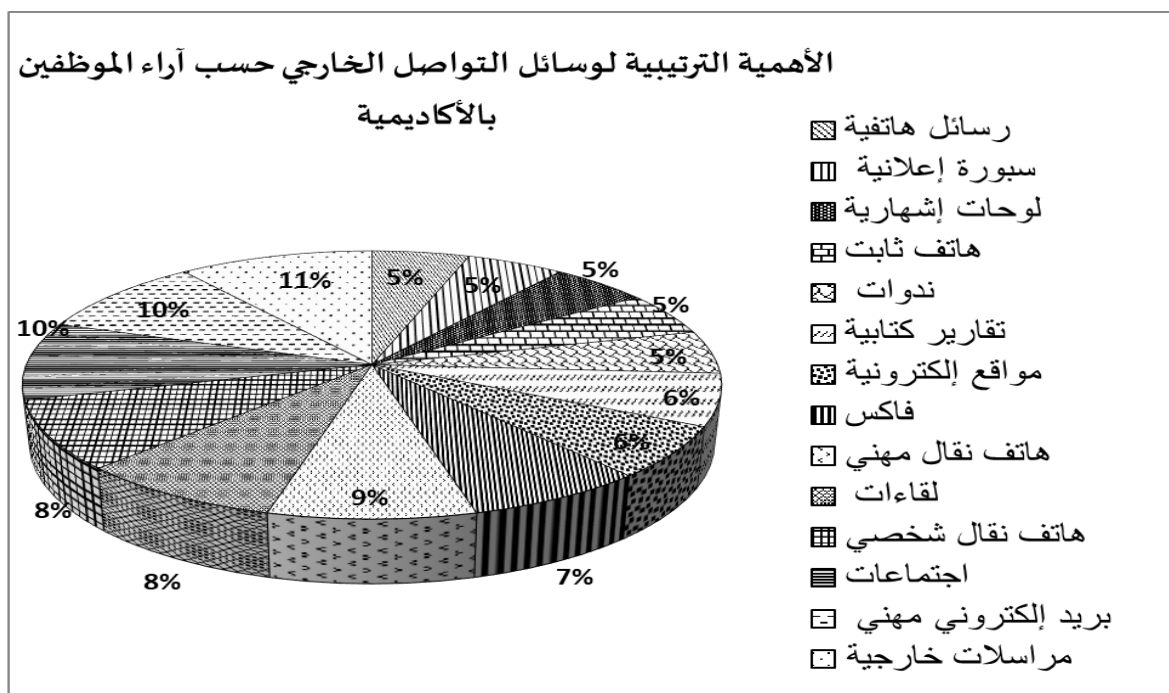
التواصل الخارجي					التواصل الداخلي					اسم الوسيلة المعتمدة	
درجات الاستعمال					درجات الاستعمال						
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
9	3	0	0	7	3	4	0	2	15	هاتف ثابت	وسائل إلكترونية
17	5	2	0	6	16	7	3	1	7	هاتف نقال مهني	
14	3	5	3	6	10	6	6	2	6	هاتف نقال شخصي	
4	2	2	1	10	2	1	6	5	5	رسائل هاتفية	
6	3	5	4	7	16	4	8	2	8	بريد إلكتروني مهني	
13	7	3	3	1	5	4	4	4	12	فاكس	
12	1	6	1	4	3	4	7	3	8	مواقع إلكترونية	
3	1	9	3	5	1	1	2	3	10	ندوات	
6	4	8	5	7	9	5	6	2	10	لقاءات	
10	4	9	6	5	7	6	11	6	11	اجتماعات	
0	0	0	0	0	9	10	12	4	4	المراسلات الداخلية	وسائل مكتوبة
14	11	6	4	3	0	0	0	0	0	المراسلات الخارجية	
6	3	7	3	3	16	4	8	2	7	تقارير كتابية	
1	2	6	3	8	1	1	2	3	13	لوحات إخبارية	
3	2	5	4	8	2	3	3	2	13	كتيبات	
1	1	4	2	12	5	2	6	7	11	سبورة إعلانية	
0	0	0	0	0	48	1	0	0	1	بطاقة التواصل	

1: استعمال ضعيف -2: استعمال متوسط -3: استعمال لا بأس به -4: استعمال جيد 5: استعمال جيد جدا

المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

يرتبط الجدول أعلاه بإشكالية بحثنا انطلاقاً من تحديده للوسائل التواصلية التي تعتمد عليها الأكاديمية في تواصلها الداخلي والخارجي ودرجات استعمالها الشيء الذي يمكننا من تشخيص دقيق للوسائل من أجل تحديد الناجع منها والفعال بغية توظيفها في إعداد المخطط التواصلية الذي نحن بصدد، ومن أجل التوضيح لقد وظفنا مجموعة من الرسوم البيانية من أجل تصنيف الوسائل حسب درجة استعمالها على الشكل الآتي :

المبيان رقم (10): ترتيب وسائل التواصل الخارجي



المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

يوضح المبيان الأهمية الترتيبية لوسائل التواصل الداخلي حسب آراء الموظفين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مراكش آسفي، حيث تتوزع هذه الوسائل في المبيان إلى مجموعات على النحو الآتي:

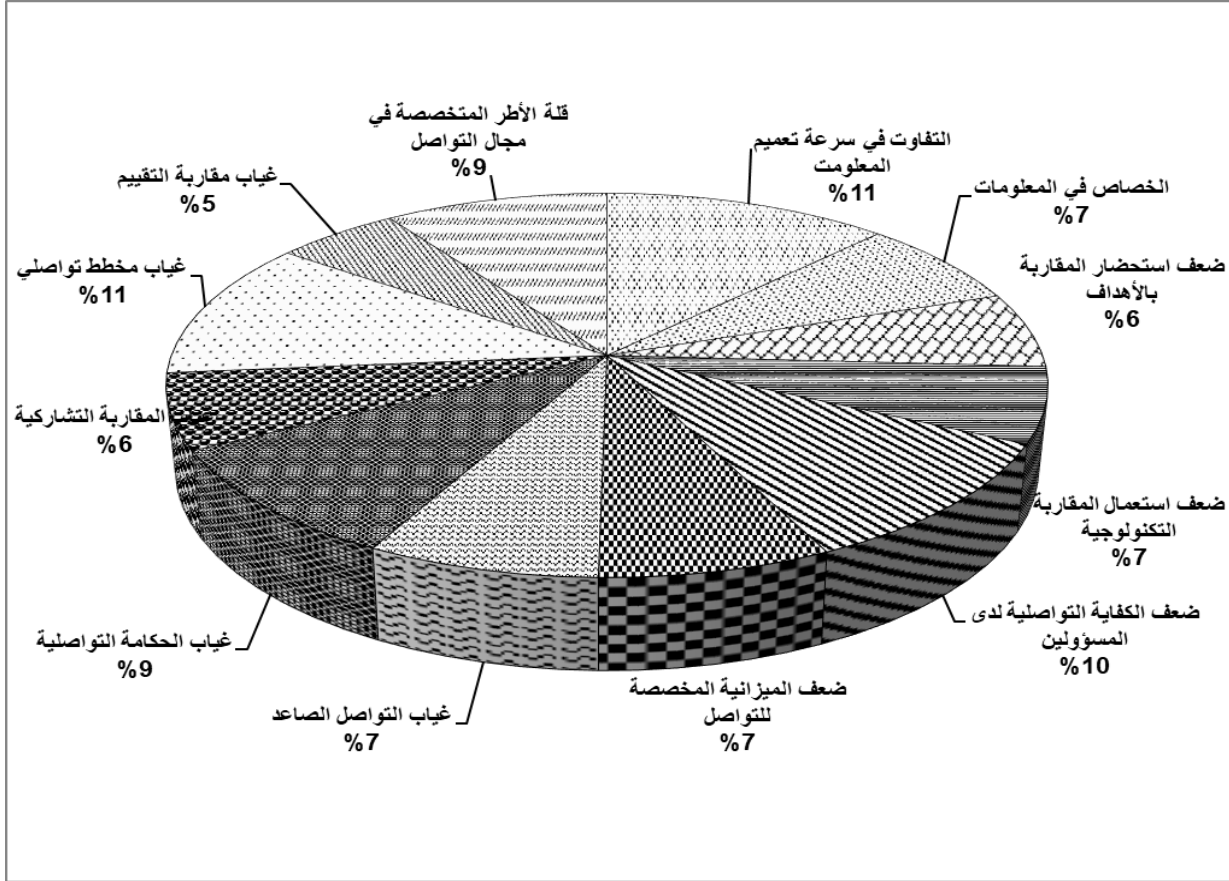
وسائل ذات أهمية قصوى: والتي تنحصر ما بين 9% و 11% وهي (المراسلات الخارجية- البريد الإلكتروني المهني- الاجتماعات).

وسائل ذات أهمية متوسطة: والتي تنحصر ما بين 7% و 8% وتتضمن (الهاتف النقال الشخصي- اللقاءات- الهاتف النقال المهني-الفاكس).

وسائل ذات أهمية دنيا: تنحصر ما بين 5% و 6% وتشمل (المواقع الإلكترونية – التقارير الكتابية – الندوات – الهاتف الثابت – اللوحات الإخبارية – السبورة الإعلانية – الرسائل الهاتفية).

وستقتصر في تفسيرنا لهذه الوسائل فقط على المراسلات الخارجية، لكونها الأكثر استعمالاً في التواصل الخارجي، فهي تعتمد في نقل المعلومات وتسهيل تمريرها من داخل الأكاديمية إلى باقي المصالح الخارجية خصوصاً المديريات الإقليمية.

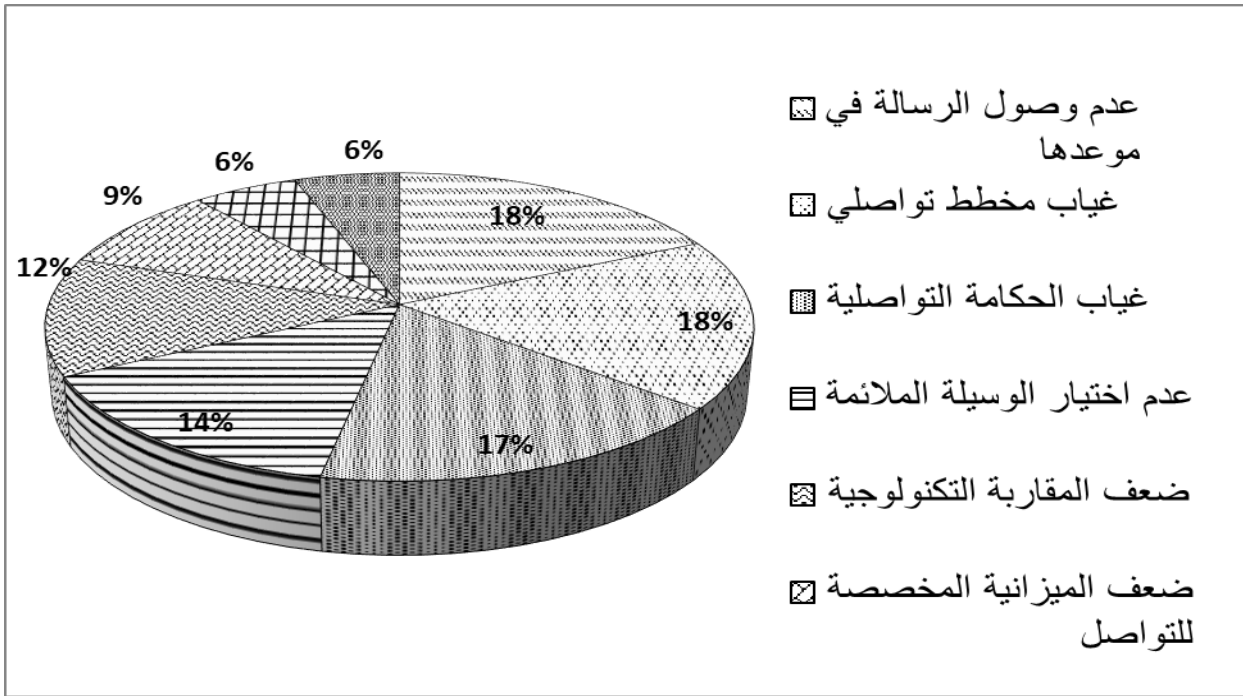
3-9 المشاكل التي تعيق التواصل داخل الأكاديمية حسب وجهة آراء الموظفين
المبيان رقم (11): مشاكل التواصل



المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

تنقسم المشاكل الداخلية التواصلية إلى مجموعات حسب درجة تأثيرها على الشاكلة الآتية:
مشاكل داخلية الأكثر تأثيراً وتنحصر نسبتها ما بين 10% و 11% وتتضمن (غياب مخطط تواصل – التفاوت في سرعة تعميم المعلومات – ضعف الكفاية التواصلية لدى المسؤولين).
مشاكل داخلية متوسطة التأثير وتنحصر نسبتها ما بين 7% و 9% وتشمل كل من (غياب الحكامة التواصلية – قلة الأطر المتخصصة في مجال التواصل – غياب التواصل الصاعد – ضعف الميزانية المخصصة للتواصل – ضعف استعمال المقارنة التكنولوجية – الخصائص في المعلومات).
مشاكل داخلية أقل تأثيراً وتنحصر نسبتها في 5% و 6% وتضم (غياب المقارنة التشاركية – ضعف استعمال المقارنة بالأهداف – غياب مقارنة التقييم).

3-10 المشاكل التي تعيق التواصل الخارجي
مبيان رقم (12): المشاكل الخارجية للتواصل



المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

انطلاقاً من الرسم البياني يتضح أن هذه المشاكل تتوزع إلى فئات حسب درجة تأثيرها على الشاكلة الآتية:
مشاكل خارجية أكثر تأثيراً والتي تنحصر نسبتها ما بين 17% و 18% وتتضمن (عدم وصول الرسالة في موعدها- غياب مخطط تواصل- غياب الحكامة التواصلية).
مشاكل خارجية متوسطة التأثير والتي تنحصر نسبتها ما بين 9% و 14% وتشمل كل من (عدم اختيار الوسيلة الملائمة- ضعف المقاربة التكنولوجية- ضعف الميزانية المخصصة للتواصل).
مشاكل خارجية أقل تأثيراً والتي تنحصر نسبتها فقط في 6% وتضم (ضعف الكفاية التواصلية للمتلقين- سوء فهم المتلقي لمضمون الرسالة).

3-11 الحلول المقابلة للمشاكل التواصلية داخليا وخارجيا
جدول رقم (13): الحلول المقترحة

المشاكل	الحلول
ضعف المردودية التربوية	الحكامة الإدارية
انقطاع استمرار الأنشطة المبرمجة	التخطيط التشاركي الفعال
ضعف التواصل	القدرة على التحكم في الشأن التربوي
انقطاع استقرار المعلومات	تنزيل المخططات بشكل منظم
ضعف تكوين الموارد البشرية	حسن التسيير
الاختلال على مستوى التواصل	التحكم في الشأن التربوي
سوء التسيير	التفعيل الجيد للمخططات
سوء التحكم	سياسة تربوية جهوية خصوصية
سوء التفعيل	التغلب على بعض المشاكل التربوية
سوء التواصل	التفعيل الجيد للعمليات
تردي الوضعية التواصلية	التواصل الفعال
عدم التحكم التربوي	سياسة جهوية تربوية ناجعة
ضعف التخطيط	شراكة ناجعة
تواصل غير ناجع	التواصل الجيد والفعال
تواصل غير فعال	التحكم في تفعيل المخططات
تواصل غير ناجع	التحكم في الميزانية
عمل غير متقن	الحكامة المالية
	التحكم في تفعيل المخططات
	التسيير المعقلن
	التشاركية المثالية
	فعالية وتكامل العمليات السنوية

المصدر: الاستمارة الميدانية 2020

3-12 نموذج مخطط تواصل مترح لتدبير العمليات التربوية بالأكاديمية الجهوية مراكز أسفي

12-3-1 تدير عملية الدخول المدرسي

جدول رقم (14): تدير عملية الدخول المدرسي

نظام التتبع والتقييم		المسؤول عن الإنجاز	تاريخ الإنجاز	وسائل التواصل	المحتوى	الفئات المستهدفة	الأهداف التواصلية
مصادر التحقق	المؤشرات القابلة للقياس						
التقارير حصيلة المجلس الإداري	عدد لفاعلين	مصلحة التواصل بتنسيق مع مكاتب التواصل بالمديريات الإقليمية	بداية شهر شتنبر ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري المنظم للسنة الدراسية وحسب المستجدات	لقاءات ندوات اجتماعات مذكرات داخلية عروض سمعية بصرية نشرات إخبارية	مستجدات الدخول المدرسي التربوية والإدارية المعطيات الإحصائية التربوية بالجهة المشاريع قيد الإنجاز حصيلة إنجازات السنة الفارطة	المديريات الإقليمية المجلس الإداري هيئة الأساتذة المفتشون مدراء المؤسسات التعليمية جمعيات أولياء التلاميذ وسائل الإعلام المنتخبون بالجهة الشركاء الاجتماعيون المانحون الدوليون	إخبار جميع الفاعلين والمتدخلين الجهويين في الشأن التربوي بالمعطيات العامة حول قطاع التربية والتكوين
التقارير حصيلة المجلس الإداري	نسبة تقاسم المعلومات	مصلحة التواصل بتنسيق مع مكاتب التواصل بالمديريات الإقليمية	بداية شهر شتنبر ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري المنظم	لقاءات عروض سمعية بصرية ندوات	المستجدات الإدارية والتربوية	النواب الإقليميون رؤساء الأقسام والمصالح بالأكاديمية المفتشون أعضاء اللجن	تقاسم مستجدات الدخول المدرسي

التقارير حصيلة المجلس الإداري	عدد الفاعلين	مصلحة التواصل بتنسيق مع مكاتب التواصل بالمديريات الإقليمية	بداية شهر شتمبر ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري المنظم للسنة الدراسية وحسب المستجدات	لقاءات عروض سمعية بصرية ندوات	التذكير بالحفاظ على الزمن المدرسي بالإضافة الانخراط في مشاريع دعم تدبير المؤسسات التعليمية	النواب الإقليميون رؤساء الأقسام والمصالح بالأكاديمية المفتشون أعضاء اللجن الجهوية المكلفة بالزيارات التفقدية للتتبع ومواكبة الدخول المدرسي	التذكير بالحفاظ على الزمن المدرسي والانخراط في مشروع دعم تدبير المؤسسة التعليمية والتحسيس بأهمية أدواره
التقارير حصيلة المجلس الإداري	نسبة الإخبار	مصلحة التواصل بتنسيق مع مكاتب التواصل بالمديريات الإقليمية	من 3 إلى 15 شتمبر ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري	الصحف نشرات إخبارية إلكترونية	الإخبار بالمستجدات المرتبطة بقطاع التربية والتكوين بالجهة	وسائل الإعلام الرأي العام التعليمي أباء وأولياء التلاميذ المجتمع المدني	الإخبار بمستجدات الدخول المدرسي وتضامن تداول المعلومات الرسمية
تقارير مصلحة التواصل	نسبة تغطية وسائل الإعلام	مصلحة التواصل بتنسيق مع الإذاعة الجهوية والتلفزة	من 15 شتمبر إلى 1 أكتوبر ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري	التلفزة الإذاعة الجهوية	مواكبة المستجدات المرتبطة بقطاع التربية والتكوين بالجهة	الأسرة التعليمية المجتمع المدني	ضمان مواكبة وتغطية الإعلام للدخول المدرسي

المصدر: العمل الميداني 2020

3-12-2 تدير عملية تنظيم الامتحانات الشهادية
جدول رقم (15): تدير عملية تنظيم الامتحانات الشهادية

نظام التتبع والتقييم		المسؤول عن الإنجاز	تاريخ الإنجاز	وسائل التواصل	المحتوى	الفئات المستهدفة	الأهداف التواصلية
مصادر التحقق	المؤشرات القابلة للقياس						
تقارير مصلحة التواصل ومصلحة تقويم الامتحان	نسبة المواكبة	مصلحة تقويم الامتحانات مصلحة التواصل الهيئات التربوية	نهاية شهر مارس ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري المنظم للجنة الدراسية وحسب المستجدات	مذكرات داخلية مذكرات خارجية الهاتف المهني محاضر الاجتماعات لاقتراح مواضيع الامتحانات	تجميع مقترحات مواضيع الامتحانات المرتبطة بجميع المواد فيما يخص سلك الابتدائي والاعدادي والثانوي	هيئة الأساتذة المفتشون الإقليميون المفتش المنسق مصلحة الامتحانات	مواكبة عملية اقتراح مواضيع الامتحانات
تقارير مصلحة التواصل ومصلحة تقويم الامتحان	نسبة تأمين توزيع الأظرفة	مصلحة تقويم الامتحانات مصلحة التواصل الهيئات التربوية	شهر يوليوز ويوليو ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري المنظم للجنة الدراسية وحسب المستجدات	ورقة تسليم واستلام أظرفة الامتحانات الهاتف المهني	تأمين توزيع أظرفة الامتحانات على المديرية الإقليمية والمؤسسات التعليمية في سرية ونظام تام	مدير الأكاديمية مصلحة الامتحانات مدراء المديرية الإقليمية مدراء المؤسسات التعليمية	مواكبة ضمان توزيع أظرفة الامتحانات على المديرية الإقليمية والمؤسسات التعليمية

تقارير مصلحة التواصل ومصلحة تقويم الامتحان	نسبة التوعية	مصلحة تقويم الامتحانات مصلحة التواصل بالأكاديمية وبالمديرات الإقليمية الهيئات التربوية	كل من شهري أبريل وماي ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري	مطويات ملصقات لقاءات إشهارات كتيبات السيورة	توعية التلاميذ بمدى خطورة ممارسة الغش على مسارهم الدراسي	مدراء المؤسسات التعليمية التلاميذ هيئة الأساتذة الحراس العامون الآباء والأمهات المجتمع المدني	المساهمة في عملية تحسيس التلاميذ جميع الأسلاك بخطورة الغش في الامتحانات
تقارير مصلحة التواصل ومصلحة تقويم الامتحان	نسبة نجاح عملية الحراسة	مصلحة تقويم الامتحانات مصلحة التواصل بالأكاديمية وبالمديرات الإقليمية الهيئات التربوية	نهاية شهر ماي وبداية شهري يونيو ويوليو ز	ندوات دلائل محاورة الغش أوراق الغياب	تزويد الأساتذة والحراس العامون بجميع طرق محاورة الغش	هيئة الأساتذة الحراس العامون النظار مدراء المؤسسات التعليمية	المساهمة في إنجاح عملية الحراسة في الامتحانات

تقارير مصلحة التواصل ومصلحة تقويم الامتحانات	نسبة نجاح عملية التصحيح	مصلحة تقويم الامتحانات مصلحة التواصل بالأكاديمية مدراء المؤسسات التعليمية	شهري يونيو ويوليو ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري	الهاتف النقل المني محضر تسليم الأوراق محضر عملية التصحيح	توفير الظروف الملائمة لتصحيح الأوراق داخل مراكز التصحيح	الأستاذة مدراء المؤسسات التعليمية المفتشين	المساهمة في إنجاح عملية التصحيح
تقارير مصلحة التواصل ومصلحة تقويم الامتحانات ومصلحة الإعلاميات	نسبة نجاح نشر النتائج	مصلحة تقويم الامتحانات مصلحة التواصل مصلحة الإعلاميات	شهري يونيو ويوليو ويتم تغيير التاريخ حسب المقرر الوزاري المنظم للسنة الدراسية	الموقع الإلكتروني للأكاديمية الهاتف النقل السيورة المدرسية موقع التواصل الاجتماعي	ضمان نشر النتائج في الموقع الإلكتروني للأكاديمية و توزيعها على المؤسسات التعليمية	مصلحة الإعلاميات بالأكاديمية مدراء المؤسسات التعليمية مدراء المديریات الإقليمية	المساهمة في نجاح عملية نشر النتائج

المصدر: العمل الميداني 2020

4-الخلاصة

توصلنا في بحثنا المعنون ب «المخطط التواصلي بقطاع التربية والتكوين: استراتيجية لتأهيل الأكاديميات» حالة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مراكش آسفي «إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إبرازها على الشكل الآتي:

✓ أن التخطيط في مجال التواصل يتطلب مقاربات متعددة الأبعاد والتخصصات: (المقاربة النسقية – التكنولوجية – الاستراتيجية – التشاركية) كلها مقاربات لها وظائف محددة تمكن من المعرفة الدقيقة للوضعية التواصلية بأي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خصوصية.

✓ أن إعداد المخطط التواصلي، يتطلب دراسة نظرية معمقة تكون منطلقا لفهم عمق التخطيط على مستوى التواصل المؤسسي بما يساعد على الضبط المفاهيمي، والاستعمال الأمثل لكل مفهوم في جميع مراحل وضع المخطط التواصلي.

✓ تأكد لنا أن بناء المخطط التواصلي يفترض معرفة دقيقة بالمؤسسة، وهذا يتحقق من خلال استعمال وسائل وأدوات ومناهج البحث العلمي الرصين بما يمكن من الحصول على تشخيص يوفر قاعدة بيانات تعد أساس فهم العلاقات التواصلية داخل المؤسسة وخارجها.

✓ أن إعداد المخطط التواصلي لا يحتاج فقط لعملية التشخيص في حد ذاتها بل الأكثر من ذلك يجب التطرق إلى مجموعة من الوثائق المرجعية الرسمية التي لها صلة وثيقة بالعمليات التي تنظمها المؤسسة على المستوى السنوي.

✓ تأكد لنا أن غياب المخطط تواصلي كوثيقة مكتوبة يعرقل سير العمليات التي تنظمها وتأطرها الأكاديمية داخليا وخارجيا.

✓ تأكد لنا أن أشكال التواصل المعتادة داخل الأكاديمية لا يؤدي إلى عملية تواصلية فعالة وناجعة.

✓ أن إعداد مخطط تواصلي يستوجب الالتزام بتفعيله هما مدخلان أساسيان للتأهيل الاستراتيجي لعمل الأكاديمية بصفة خاصة وللتطوير منظومة التربية والتكوين بصفة عامة.

قائمة الببليوغرافيا

باللغة العربية

- سراج الغرياني طلال 1412 "التخطيط والمتابعة بين النظرية والممارسة"
- غنيم محمد عثمان 2008 "التخطيط أسس ومبادئ عامة" دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- نصر الله عمر عبد الرحيم 2001 "مبادئ الاتصال التربوي الانساني" دار الأوائل
- شعبان جاسم محمد 2005 "التخطيط الاقليمي ومبادئ وأسس نظريات وأساليب" دار الصفاء.

باللغة الفرنسية

- Middleton john 1982 « Approches de la planification de communication monographies sur la communication » les presses de l' unesco.

- Godet Michel 2004 « La boite a outils de la prospective strategique »laboratoire investigation en prospective et organization paris.
- Libaert Thierry 2008 « le plan de communication définir et organizer voter stratégie de communication 3 edition Dounad, Paris.

Romanization of Arabic Bibliography

- Siraj Gharyani, Talal. (1991). *ālthtīt wālmṭāb'ī bīn al-nzrīt wālmṃārsī* [Planning and follow-up between theory and practice]. Riyadh: Obeikan Printing and Publishing Company.
- Ghoneim, Muhammad Othman. (2008). *al-thtīt ass ūmbād'i 'āmī* [Planning basics and general principles]. 'mān: dār al-ṣfā' llṃsr wāltūzī'. Amman: Dar Al-Safa Publishing and Distribution.
- Nasrallah Omar, Abdul Rahim. (2001). *mbād'i al-ātṣāl al-trbwy al-insānī* [Principles of human educational communication]. Damascus: Dar Al-Awael.
- Shaaban Jassem, Mohammed. (2005). *al-thtīt al-āqlīmī mbād'i ū'ass nzrītāt ū'asālīb* [Regional planning principles, foundations, theories and methods]. Amman: Dar Al-Safa Publishing and Distribution.