جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

عنوان المذكرة:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة

دراسة مسحية لموظفي مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص: الاتصال والعلاقات عامة.

من إعداد الطالبة:

ساسي إلهام

تحت إشراف الأستاذة:

د. صفرة إلهام

السنة الجامعية:

2023/2022

- شكر وتقدير -

الحمدلله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة نحمده سبحانه وتعالى على حسن التوفيق ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين والصحابة أجمعين وعلى من اتبع الهدى ليوم الدين.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الدكتورة:

"صفرة إلهام"

التي تشرفنا بإشرافها على هذه المذكرة وعلى مجهوداتها وسعة صبرها طيلة فترة بحثنا هذا

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر لأساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال – بجامعة المدية – ولكل موظفي ومسؤولي مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ومساعدتهم لنا.

- الإهداء -

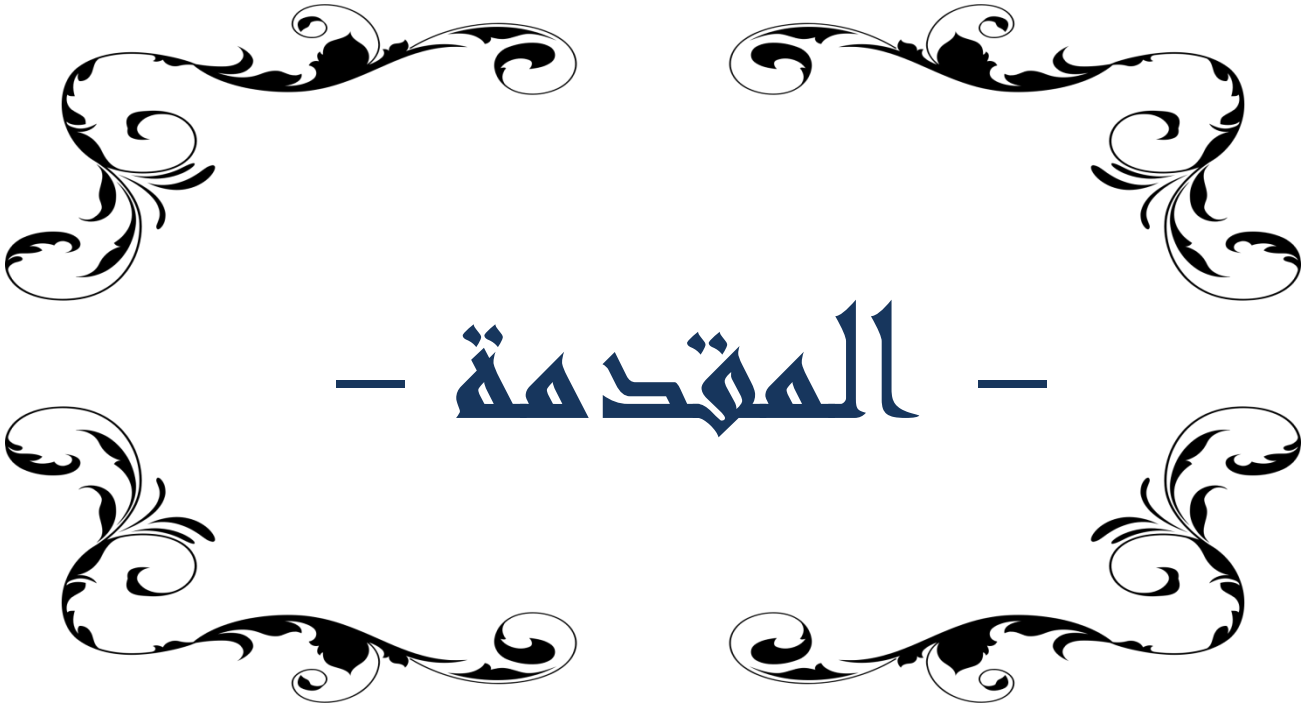
إلى من قال فيهما الرحمان " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " إلى أغلى ما نملك في هذا الوجود أمي ملاط سليمة وأبي ساسي سلامي إلى كل أفراد عائلتي الكريمة " هدى وآية وأكرم ورانية" الذين كانوا لي شمعة تضيء دربي إلى كل الزملاء والزميلات الذين تقاسمنا معهم لذة الفرح والنجاح.

إلى ينبوع العطاء الذي كان مثالا في الطموح والمثابرة مدير مؤسسة النجاح السيد:

" حسناوي جلول "

إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي – صديقاتي –

إلى كل من نسيهم قلمنا ولم ينساهم قلبنا إلى كل من علمني وأخذ بيدي وأنار لي طريق العلم والمعرفة.



- المقدمة -

مقدمة:

تعتبر المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، فهي تعمل على تنمية الشخصية الاجتماعية والنفسية، والعقلية للفرد بما يتناسب مع قيم الجماعة التي يعيش فيها، حيث تعد التربية عملية استمرارية وتكاملية تظل مستمرّة بالأخذ والعطاء بين الفرد ومحيطه، ذلك أن التربية هي التي تعني بالسلوك الإنساني وتنميته وتطويره ، فهي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع الذي نشأت فيه وتنتمي إليه، فالمؤسسة التربوية تهدف و بدرجة كبيرة إلى نشر وتعزيز ثقافة الفرد في المجتمع من خلال غرس الروح العلمية والعملية والثقافية لديه ، وحتى تتمكن المؤسسة التربوية من النجاح في تحقيق أهدافها ينبغي عليها الاهتمام بكل ما يوجه يوطد العلاقات الإنسانية التنظيمية بين مختلف مواردها البشرية خاصة منها الاتصال الداخلي الذي أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها .

يعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميز بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات، فان نقل هذه الأخيرة من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الموظفين بطريقة أفضل، وجعل الأفكار تفهم بوضوح، فهو يؤدي دورا رئيسيا في جميع المستويات والأنظمة داخل المؤسسة، حيث يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم، وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة، فأهمية الاتصال الداخلي تكمن في تأثيره على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، فهو يعتبر عنصرا من العناصر التي تخلق التكامل داخل المؤسسة فهو جزء من حياة الموارد البشرية في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي لتحسين أداء العاملين في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين.

سنحاول في دراستنا هذه معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة دراسة ميدانية بأكاديمية النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية، وقسمنا دراستنا إلى أربعة فصول رئيسية وهي:

الإطار المنهجي، الإطار النظري وأخيرا الإطار التطبيقي

الفصل الأول: بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، ثم أهمية وأهداف الدراسة وحدودها ومجالاتها وأوردنا في هذا الفصل مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما تناولنا الإجراءات المنهجية والتي تضمنت منهج الدراسة ومجتمع البحث وعينته، إضافة إلى أدوات جمع البيانات، ثم حتمنا هذا الفصل بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان الاتصال الداخلي، مفهومه أنواع معوقاته، وقد قسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تضمن ماهية الاتصال وتطرقنا فيه إلى مفهومه، وأنواعه، ومكوناته.

المبحث الثاني: تناولنا فيه ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة، ذكرنا فيه أنواع الاتصال الداخلي، اهميته ووسائله.

المبحث الثالث: تمت الإشارة فيه إلى مهارات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه.

الفصل الثالث: بعنوان الأداء الوظيفي.

وتناول هذا الفصل كذلك ماهية الأداء الوظيفي، حيث تطرقنا من خلاله إلى مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي، إضافة إلى خصائصه وأهميته.

أما المبحث الثاني فتناول أنواع وأبعاد ومعوقات الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فتضمن خطوات ومعايير ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها.

أما **الفصل الرابع** والخاص بالجانب التطبيقي للدراسة والذي ذكرنا فيه لمحة عن المؤسسة التعليمية الخاصة والمؤسسة محل الدراسة وقمنا فيه بتحليل البيانات وتفريغها حيث جاءت عناصره كالتالي:

عرض وتحليل ومناقشة الجداول، نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات، التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
6. منهج الدراسة.
7. مجتمع وعينة الدراسة.
8. مجالات الدراسة.
9. أدوات جع المعلومات.
10. الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال عملية أساسية لانتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على إدراكاتهم واستجاباتهم السلوكية، لذا نقول إن الاتصال ضرورة أساسية لربط الإنسان بمن حوله فهو وسيلة التأثير بالآخرين وكذلك التأثر بهم.

وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات التي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة من خلال اتصالاتها المختلفة, ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

فالعاملين هم العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المؤسسات اليوم.

من بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات التربوية التعليمية التي تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فهي تعتبر امتدادا طبيعيا للأسرة أوكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي وهذه خاصية فريدة تمتاز بها المؤسسة التعليمية عن باقي المؤسسات فمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية تعتبر من بين هذه المؤسسات التعليمية الخاصة التي تهتم بتعليم وتكوين الأجيال والتنمية البشرية.

وانطلاقا من أهمية المؤسسة التربوية التعليمية وخصوصيتها ارتأينا دراسة أهمية الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في هذا النوع من المؤسسات من خلال مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية كنموذج لهذه الرسالة التي يطرح فيها التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بمدينة البرواقية؟

- **تساؤلات الدراسة:**

1. ما هو واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية؟
2. ما هي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية؟
3. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة النجاح والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بها؟
4. ما هي أهم التحديات التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات الأولية المهمة لبداية أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث قبل تحديد الإطار العام عن طريق اختيار الموضوع.

واختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية:

- **الأسباب الموضوعية:**

✓ ملاحظة إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالاتصال الداخلي بالرغم من أهميته في تحسين تسيير المؤسسات.

✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

✓ المكانة التي أضحى الاتصال الداخلي يحتلها والذي أصبح شرطا لا غنى عنه لنجاح أي مؤسسة.

- **الأسباب الذاتية:**

✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.

✓ تجربتنا الشخصية بإحدى المؤسسات التعليمية وما لمسناه من صعوبات اتصالية داخل المؤسسة.

✓ رغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال الاتصال والعلاقات العامة.

3. أهمية الدراسة:

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فالاتصال الداخلي يعد ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة. ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع، وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين والاطلاع على واقع عملية الاتصال وما تعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين وبالتالي التأثير على أدائهم العام.

تعتبر هذه الدراسة حول هذا الموضوع إضافة من أجل إجراء المزيد من الأبحاث، فمن خلال البيانات والمعلومات والدراسات والحقائق والمعارف الجديدة والحديثة يتمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة.

4. أهداف الدراسة:

تسعى كل دراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي على الباحث بلوغها ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- ❖ تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- ❖ الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ❖ تحديد أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر في سير المصالح والأهداف العامة.

5. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يعد تحديد مفاهيم الدراسة من أهم الخطوات المنهجية التي يبنى عليها أي بحث علمي، وقد تم ضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا كما يلي:

تعريف الدور:

أ- لغة:

يعرف قاموس (وبستر) مصطلح الدور لغويا بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد.[1]

وكذلك فإن الدور هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما التي تتسم بطابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة خاصة.[2]

ب-اصطلاحا:

هو مجموعة من أنماط سلوك الفرد، تمثل المظهر الديناميكي للمكانة وترتكز على الحقوق والواجبات المتعلقة بها، وبمعنى آخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة.[3]

---

[1] .New Websters dictionary, U S A Lexicon publications, 1993, p862.

[2]. صادق الأسود، **علم الاجتماع السياسي**، مطبعة دار الحكمة، جامعة بغداد،1990،ص289.

[3]. عبد المجيد سالمي وآخرون، **معجم مصطلحات علم النفس**، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط1998،4،ص107.

يعرف الدور أيضا: " أنه مجموعة من التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني ".[1]

ج- التعريف الإجرائي للدور:

يتمثل مفهوم الدور في هذه الدراسة في معرفة دور الاتصال الداخلي، أي حصر وظائف الاتصال والأنشطة الخاصة به التي يقوم بها من أجل تحسين أداء العاملين وفعالية العنصر البشري في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين.

تعريف الاتصال:

أ- لغة:

أصل كلمة اتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الماضي الثلاثي " وصل " والمضارع منه " يصل " ويقال وصل الشيء أو " وصل إلى الشيء وصولا " أي بلغه وانتهى إليه.[2]

ب- اصطلاحا:

هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات والمهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر أو من فرد إلى جماعة أو من جماعة إلى جماعة.[3]

يشير هذا المفهوم إلى أن الاتصال يعمل على نقل محتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي تحتويها من المرسل أي مصدر الرسالة إلى المستقبل.

وهو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تتنقل من خلال وسيلة اتصال إلى آخر.[4]

---

[1]. علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2007،ص35.

[2]. حسن شحاتة، زينب النجارة، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي/إنجليزي**، القاهرة، دار المصرية اللبنانية، 2003، ص17.

[3]. إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، **الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية**، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2011، ص.12

[4]. أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية للنشر، ط1، 2009، ص16.

يشير هذا التعريف إلى أن العملية الاتصالية عملية ديناميكية وتفاعلية مستمرة وإبراز أهم العناصر الاتصالية " المرسل، الرسالة، المرسل إليه، الوسيلة.

تعريف الاتصال الداخلي:

أ- اصطلاحا:

" هو جميع الاتصالات التي تتم في داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها ".[1]

ركز هذا التعريف على مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المنظمة بين مختلف عناصرها.

" يعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا: الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري ".[2]

ب-التعريف الإجرائي:

هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصا أو جماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وهو ذلك النوع من الاتصال الرسمي والغير رسمي والذي يحدث داخل المؤسسة التعليمية وبالضبط مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية، يتم بين العاملين بها في مختلف المستويات عن طريق جملة من الوسائل والشبكات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

تعريف الأداء:

أ- لغة:

الأداء مصدر أدى في التجويد والإلقاء، إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح.[3]

---

[1]. حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، **الإدارة التربوية**، دار الميسرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص127.

[2]. رضوان بلخيري، سارة الجابري، **مدخل للاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص72.

[3]. أحمد العايد وآخرون، **المعجم العربي الأساسي**، لاروس، 2003، ص72.

أدى تأدية، أدى إلى الخبر، والأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه.[1]

ب- اصطلاحا:

تعريف وسيلة حمداوي: " يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يقدمه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مدراء...[2]

هو القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف، فقد يكون اتباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما.[3]

ج- إجرائيا:

هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ويتصف بالشمولية والاستمرار، ويقوم على الكفاءة والفعالية.

تعريف الأداء الوظيفي:

أ- اصطلاحا:

عرفه بترسون على أنه: " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها ".[4]

" هو كل الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدات التنظيمية وصولا لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية ".[5]

---

[1]. المنجد الأبجدي، ط3، بيروت، 1982، ص9.

[2]. وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مجلة النشر الجامعية، الجزائر، 2004، ص123.

[3]. مدحت أبو نصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، ص66.

[4]. وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص77.

[5]. نعيم إبراهيم الطاهر، **الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص179.

ركز هذا التعريف على أن الموظفون يقومون بالمهام الموكلة لهم بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ب-إجرائيا:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغيير الكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

تعريف تحسين الأداء الوظيفي:

" تتم عملية تحسين الأداء من خلال عمليات متشابهة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، وبما تحقق غايات المنظمة ذاتها من خلال السيطرة على الموارد البشرية التي تؤدي للسيطرة على أداء جميع الموارد المستهدفة في النشاط ".[1]

يشير هذا التعريف إلى مدى أهمية الموارد البشرية بالمنظمة للتحكم في باقي الموارد الأخرى وصولا لتحقيق أهداف هذه المنظمة.

- **إجرائيا:**

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول إن التعريف الإجرائي هو " نظام متكامل يعمل على تطوير الأداء من خلال السيطرة على الموارد البشرية التي بدورها تتحكم في جميع الموارد المستهدفة ".

تعريف العامل:

أ- اصطلاحا:

هو الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وفق

[1]. محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2015، ص340.

شروط العمل.[1]

ب-إجرائيا:

هو كل فرد يمارس نشاط معين سواء كان يدوي أو غير يدوي من أجل الكسب المادي ويكون تحت سلطة صاحب العمل.

تعريف المؤسسة:

أ- لغة:

إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة"Enterprise " والتي يقصد بها في معجم لسان العرب لابن منظور، من الفعل أسس يؤسس أساسا، أي كل شيء له مبدأ وأساس بمعنى أسست منزل أي أسس ورفعت قواعده.[2]

ب-اصطلاحا:

هي الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خططه.[3]

يعرفها "M.trmd" على أنها: الوحدة التي تجمع فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.[4]

ج- اجرائيا:

هي مؤسسة ذات طابع اجتماعي أوكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين، ونقل التراث العلمي من جيل إلى جيل.

---

[1]. حبيب الصحاف، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي/انجليزي**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1998، ص36.

[2]. الطاهر بن خزف الله وآخرون، **الوسيط في الدراسات الجامعية**، دار هومة للنشر، ج4، الجزائر، 2003، ص27.

[3]. محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، عمان، 2011، ص124.

[4]. عبد الرزاق بن صيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

المؤسسة التعليمية الخاصة:

المؤسسة التعليمية هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع المؤسسة التعليمية، وتتكون من أعضاء الهيئة التدريسية والمعلمون والطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنية معينة.

6. منهج الدراسة:

يحتل المنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة.

لذلك يعرف " المنهج curriculumالطريقة التي يتخذها الفرد أو المنهج courseالذي يجربه ليسرع به إلى تحقيق هدف معين ".[1]

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة عن دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التعليمية، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع والإلمام بأهم جوانبه، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها عن طريق جمع البيانات عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها.[2]

ويعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية وتتضح أهميته في أنه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية، فلا تقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل لا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا وصولا إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، والهدف هو تنظيم المعلومات وتصنيفها ومساعدة الباحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تسهم في فهم الواقع وتطويره.[3]

فبالتالي المنهج الوصفي التحليلي أكثر موافقة فيما يتعلق بتطور مفهوم الاتصال والمؤسسة، وهذا ما يسمح بشرح عملية الاتصال داخل المؤسسة، وكيفية الوصول إلى خطة اتصالية متكاملة قابلة للتنفيذ.

---

[1]. عامر مصباح، **منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص86.

[2]. نفس المرجع، ص174.

[3]. إبراهيم عبد العزيز الدعليج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص75+76.

7. مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث على أنه جميع العناصر والمفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة، وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية يمكن أن يكون محددا أو غير محدد.[1]

تقتصر الدراسة على الأفراد العاملين في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بمدينة البرواقية، لدراسة مشكلة البحث أي الاتصال الداخلي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وبالتالي مجتمع البحث في دراستنا هو جميع موظفي مؤسسة النجاح والموزعون على فروعها الأربعة والذي يقدر عددهم الكلي ب 105 موظف وجاء اختيارنا لهذا المجتمع نظرا ل:

- ✓ سهولة التواصل معه كوني موظفة أنتمي للمؤسسة.

ب- عينة الدراسة:

إن عملية اختيار العينة تعد عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا استحالت تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط فإن هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئا جديدا أو حتى تسميته عملا علميا، فالباحث غالبا ما تصادفه صعوبات وعراقيل متعلقة باختيار العينة ومدى تمثيلها مجتمع الدراسة.

تعرف العينة بأنها عبارة عن جزء صغير من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية تجرى عليها التجربة أو التطبيق، إذا يتم التطبيق على العينة وتعم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء إلى العينة بدلا من المجتمع الكلي للدراسة هو أنه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع.[2]

---

[1]. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2013، ص154.

[2]. حمزة محمد دودين، **التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات**، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص24.

على اعتبار أن العينة أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة القصدية لأن تقديم الاستمارة لأفراد العينة تم بطريقة قصدية.

والعينة القصدية هي عينة يلجأ إليها الباحث عندما تتوفر لديه بيانات أو معلومات كاملة عن مجتمع العينة وخصائصه وصفاته وفي هذه الحالة يلجأ إلى اختيار عينة عمدية تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وغالبا ما تعطي هذه الطريقة نتائج أقرب إلى النتائج التي يمكن الوصول إليها باستخدام العينات الأخرى.[1]

وعليه اخترت الفروع الأربعة لمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين.

بالنسبة لعدد الموظفين في الفرع الرئيسي (فرع حي حنطابلي) 24 موظف.

بالنسبة لعدد الموظفين في الفرع الثاني (فرع حي أول نوفمبر) 21 موظف.

بالنسبة لعدد الموظفين في الفرع الثالث (فرع الديانسي) 17 موظف.

بالنسبة لعدد الموظفين في الفرع الرابع (فرع وسط المدينة) 22 موظف.

وعليه فإن العدد الإجمالي هو 84 مفردة.

وكون مجتمع بحثنا صغير هو ما يسمح لنا باختيار طريقة المسح الشامل وفق مجتمع الدراسة فهو يندرج ضمن المفردات التي في استطاعتنا حصر حجمها الكلي.

وتعرف طريقة الحصر الشامل كما يلي: " أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع كما هي الحال في التعدادات السكانية التي تقوم بها الدولة أو الإحصاءات اللازمة للبحوث المتباعدة زمنيا يصعب استخدام هذه الطريقة خلال فترات زمنية قريبة وذلك لما تتطلبه من أموال وجهود إدارية ضمنية ".[2]

[1]. محمد عوض العيدي، **إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية**، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2005، ص102.

[2]. كامل محمد المغربي، **أساليب البحث العلمي في العلاقات الإنسانية والاجتماعية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص30.

8. مجال الدراسة:

أ- المجال المكاني:

بعد اختيارنا لموضوع الدراسة، وتحديد إشكاليتها التي نريد معالجتها، كان لزاما علينا تحديد المجال المكاني للدراسة، فكان اختيارنا لمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بفروعها الأربعة المجال المكاني لدراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة التعليمية الخاصة.

ب-المجال الزماني:

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الزمنية ابتداءا من مارس 2023 إلى أفريل 2023.

9. أدوات جمع المعلومات:

في مرحلة مبكرة من البحث يتعرف الباحث على مزايا العمليات المختلفة في جمع الأدلة والبراهين وبعد تحديد الأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والمواد الضروري لاختبار صدق فروضه أو الإجابة على تساؤلاته العلمية على نحو سليم، يجب عليه فحص ما يتوافر له من أدوات ويختار أكثرها ملائمة لتحقيق هدف أو أهداف بحثه.[1]

ليس للمنهج المختار أدوات خاصة به، لكن الاختيار السليم يتوقف على الخبرة والكفاءة في مجال إجراء البحوث، علما أن دقة البيانات المحصل عليها رهين بهذا الاختيار ولدراسة الاتصال الداخلي في المؤسسات التعليمية الخاصة بهدف معرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تمت الاستعانة بالأداة التالية:

أ- الاستبيان:

هو إحدى الوسائل لجمع المعلومات عن مشكلة البحث، ويكون الاستبيان على شكل أسئلة مختارة لتجيب

[1]. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، **أسس مبادئ البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، ط1، الإسكندرية، 2002، ص115.

عليها العينات المختارة.[1]

ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية " مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين نموذجا " قمنا بتصميم استمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور كل محور تضمن مجموعة من الأسئلة موزعة كالآتي:

- ✓ محور البيانات الشخصية: تضمن 04 أسئلة.
- ✓ المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية وتضمن 07 أسئلة.
- ✓ المحور الثاني: أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل وتضمن 04 أسئلة.
- ✓ المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها وتضمن 05 أسئلة.
- ✓ المحور الرابع: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية وتضمن 05 أسئلة.

10.الدراسات السابقة:

أ- الدراسة الأولى: دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية _ دراسة حالة البنك الوطني الجزائري B N A بورقلة _[2]

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول أن الاتصال الداخلي أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف المؤسسات فهي تعتمد عليه لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمشكلاتها، وعلى ضوء هذا قامت الباحثة بصياغة إشكالية بحثها في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

---

1. وجيه محبوب، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008، ص166.

2. خنيفر وفاء، **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

1. ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟
2. ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني؟
3. ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

وانطلاقا من التساؤلات المطروحة توصلت الباحثة إلى أن تكون فروض الدراسة كالآتي:

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال.
- وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية.

ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه، كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة لأنه يأخذ حالة واحدة سواء كانت فردا أو نظاما أو مجتمعا، ويقوم بدراستها بصفة معمقة

يتناول فيها جميع الجوانب المتعلقة بهذه الوحدة أو جانب معين يركز عليه.

وتتمثل أدوات البحث فيما يلي: المقابلة التي تعتبر وسيلة رئيسية في جمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه والتعامل مع أموال الزبائن، وذلك بمختلف اتجاهاته.
- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الالكتروني، إلا أنه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب.
- كما يعتبر العامل البشـري أحد العوامل المؤثرة في سـرعة وصـول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.
- أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ انشغالاتهم فأغلبهم تمنح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم وأفكارهم للمسؤولين داخل البنك.
- تعتبر هذه الدراسة مشابهة لدراستنا من حيث الإجراءات المنهجية ومتشابهين أيضا في المتغير المستقل الاتصال الداخلي، أما هذه الدراسة فتختلف عن دراستنا في نوع المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة كما تختلف من حيث مكان الدراسة، وهذا ما دفعنا إلى التعمق والتطوير في هذه الدراسة.

ب-الدراسة الثانية: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق _ دراسة حالة بمؤسسة الخزف الصحي _[1]

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال سنة 2009_2010.

تناولت إشكالية الدراسة فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا واعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟

للإجابة على إشكالية البحث وجب على الباحث طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقييم المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية وكيف تبنى وما هي أهميتها؟
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج التحليلي أما مجتمع الدراسة فهو مؤسسة الخزف المنزلي تافتة بمغنية، أما العينة المدروسة تألفت من 87 عامل تم اختيارهم بالنسبة 20% من العدد الإجمالي للعمال

نتائج الدراسة: عدم وجود خلية أو مديرية للاتصال / وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تتماشى مع التحولات الحاصلة / الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأدوار والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم / المسؤولون لا يعطون أهمية كبيرة للاتصال وهو غير فعال.

تعتبر هذه الدراسة مدعمة للدراسة التي نقوم بها من حيث تحديد متغيرات الدراسة، إضافة إلا أن هذه الدراسة احتوت على نفس الإجراءات المنهجية في دراسة الموضوع حيث أن كلاهما يندرج ضمن الدراسات الوصفية

1. قادري محمد، **الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق**، دراسة حالة بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال سنة 2009_2010.

(المنهج الوصفي التحليلي)

كما أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا من حيث طبيعة نشاط المؤسسة (مؤسسة اقتصادية) في حين أن دراستنا أجريت بالمؤسسة التعليمية، كما تختلف أيضا من حيث المكان والزمان.

ج- الدراسة الثالثة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي _ دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة _ [1]

انطلق الباحث في إشكاليته من موضوع الاتصال بصفة عامة مبرزا دور الاتصال التنظيمي داخل المنظمات في تحقيق الترابط التنظيمي وعلاقته بالمورد البشري باعتبار الأفراد هم العنصر التنظيمي الأهم في المؤسسة.

وكانت صياغة التساؤل الرئيسي كالتالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

تنبثق عنه تساؤلات فرعية تمثلت في:

- ما هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

في حين تلخصت أهمية هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات الوطنية والتعرف على رأي العمال وعلاقاتهم بأدائهم داخل المؤسسة.

1. بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي الأداء الوظيفي، تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال.

في حين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحليل هذه العلاقة، وقد ضم مجتمع البحث في هذه الدراسة 210 فردا حيث أخذ الباحث نسبة 25% عينة من المجتمع، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث على الاستمارة لجمع بيانات هذه الدراسة وتمثلت محاورها في:

- الاتصال التنظيمي ضم 22 بند، 11 تتعلق بالاتصال النازل و 11 تتعلق بالاتصال الصاعد.

تناول فيه الأداء الوظيفي وعدد بنوده 20 بند، كما أنه تتطرق إلى بعض المتغيرات الأولية (السن/المستوى التعليمي/الاقدمية في العمل).

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود نمطين من الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل / الاتصال الصاعد).

أهمية الاتصال النازل والاتصال الصاعد في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال.

تتقارب هذه الدراسة بشكل كبير مع الدراسة التي نحن بصددها، فيما يخص علاقة الاتصال في المؤسسة بالأداء الوظيفي، لكن نحن في دراستنا ركزنا على أكثر على الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، كما أن هناك اختلاف الحدود المكانية والزمانية للدراسة.

استفدنا من هذه الدراسة فيما يخص الجانب المفاهمي وتحديد المصطلحات الخاصة بالأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي، مفهومه، أنواعه، معوقاته.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال وتطوره.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال.

المطلب الثالث: مكونات عملية الاتصال.

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث الثالث: مهارات ومعوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

المطلب الأول: مهارات الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: طرق تحسين الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي من أبرز المقومات التي ترتكز عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج، فتتطور المؤسسة وتنمو لأنها تتصل بعملائها كما تتصل بأفرادها، والمعلومات المتبادلة هي دائما توجه قراراتها ونشاطاتها، وهي تحدد نوعية سير العمل في المؤسسة وتنظيمه، لهذا يعتبر الاتصال عنصرا حضاريا وجوهريا في وسائل مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

لهذا سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة الذي يتضمن ماهية الاتصال بصفة عامة ماهية الاتصال الداخلي، مدخل الى الاتصال الداخلي في المؤسسة، مهارات ومعوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال وتطوره.

تأخذ الاتصالات دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصفة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الاخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها وعلى مختلف المستويات، وبالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها وخاصة للمنظمات، وذلك لكونها ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع أو المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها، فضلا عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل والنمو في مجالات عملها المختلفة.

1. مفهوم الاتصال:

أ- الاتصال لغة:

كلمة مشتقة من مصدر وصل ويحمل معنيين هما الصلة والبلوغ.[1]

كلمة اتصال مشتقة لغويامن كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر.[2]

ب-الاتصال اصطلاحا:

الاتصال هو العملية أو الميكانزيم الذي من خلاله توجه العلاقات الاجتماعية وتتطور ويشمل كل الرموز التي يختزنها العقل وكذلك وسائل نقلها والاحتفاظ بها، كما يتضمن تعبيرات الوجه والاتجاه والإشارات ونغمة

[1]. فضيل دليو، **الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعية منتوري، الجزائر، 1999، ص15.

[2]. عيشوش فريد، **الاتصال في إدارة الأزمات**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، ط1، الجزائر، 2011، ص11.

الصوت.[1]

وفي تعريف أخر الاتصال بأن العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص أخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل، في حين ان المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فإن من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة، لكي يتم فهمها هي (الوضوح الاختصار، السهولة، الذوق، اللباقة).[2]

2. تطور الاتصال:

يجمع علماء الاجتماع والمؤرخون على أن الاتصال الإنساني بمعناه الواسع قديم قدم الوجود الإنساني ذاته، فعملية الاتصال قامت عليها الجماعة الإنسانية الأولى، وقد خطة الإنسان بواسطة هذه العملية أولى خطواته على درب الحضارة الطويلة، فكان الاتصال في الجماعة الإنسانية الأولى وسيلة الإنسان في إشباع احتياجاته المباشرة، قبل أن يكون له فكر يدخل في نطاق الإيديولوجيا وقبل أن يتعقد المجتمع على نحو يجعل إدارته تقوم على أساس علاقات القوة Power Relation ثم تطور الإنسان وقطع أشواطا طويلة في طريق الحضارة، وكبر المجتمع الإنساني وتطور من الجماعات البسيطة إلى الجماعات الكبيرة إلى المجتمع الأكبر، ثم إلى الدولة المترابطة وما كان يحدث كل ذلك التطور دون قنوات معقدة من الاتصال إلى كافة المستويات.[3]

لقد ارتبط الاتصال بالبنية الزمنية التي ابتكرها الإنسان وكان الكلام أحد أهم عناصر هذه البنية و لم يستطع أحد التوصل إلى أصول الكلام البشري بشكل دقيق، وتفترض معظم التخمينات والتأويلات أن البشر كانوا يعيشون في تجمعات صغيرة مئات الآلاف من السنين، وفي وقت ما بدأوا يستخدمون أدوات بسيطة، وأنشئوا تقسيمات بدائية للعمل تعتمد على تخصيص المهام وحتى في هذه الفترة فتمت افتراض أن الاتصال لعب دورا

[1]. عماد فاروق محمد صالح، **الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية**، دار الكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2010، ص20.
[2]. عبد الله حسن مسلم، **مهارات الاتصال الإداري والحوار**، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015، ص15.
[3]. حسين إبراهيم عبد العظيم، **مقدمة في سوسيولوجيا الاتصال**، مكتبة دار الكتاب الجامعي، بني سويف، 2011، ص15.

رئيسيا في تحديد المهام التي يتوقع أن يقوم بها الأفراد في التنظيم الاجتماعي، وفي نقل الخبرات المتراكمة للجماعة إلى الجيل التالي فالبشر الأوائل كانوا يعتمدون على الاتصال للحفاظ على البناء الاجتماعي وتنشئة شبابهم كما نفعل نحن اليوم.

وقد استغرق الإنسان آلاف السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة، واستغرق الأمر عدة قرون حتى أصبحت الكتابة هي قصة الانتقال من الكتابة التصويرية عن طريق الصور والرسومات المعبرة، إلى الكتابة الرمزية التي تستخدم حروف بسيطة للتعبير عن أصوات محددة، ثم الكتابة الألفبائية التي يمكن تحديد تاريخها بألف الثالثة قبل الميلاد في مصر وفي منطقة الشرق الأدنى.

إن وسائل الاتصال قد ظهرت في المجتمع الإنساني الأول لتحرك جماعات من البشر وتجمعهم لمواجهة ظروف الطبيعة القاسية والأخطار التي اعترضتهم في الفترات الأولى من تاريخ البشرية واللغة كوسيلة للتعامل عرفت منذ فجر التاريخ والأبجدية –كما أوضحناه –عرفت منذ فجر التاريخ وفي الفترة من بداية استخدام اللغة واختراع الكتابة طور الإنسان طرق مبتكرة لتخزين المعرفة ونقل المعلومات، فإشارات الدخان ودق الطبول كانت الإذاعات الأولى، كما كانت اللوحات الحجرية المكتبات الأولى.

وقد كانت الشائعات من الأشكال الأولى للاتصال والإعلام أي الأخبار تنتقل من الفم إلى الأذن وبانتقالها كانت تضخم، بل تغير أو تشوه بحيث تضيع حقيقتها في أحيان كثيرة ولذلك فقد اختلطت الحقائق بالأساطير لدرجة أن كثيرين يشككون فيما كتبه "هيرودوس" أكان تاريخيا أو أسطورة.

يتضح ما سبق أن وسائل الاتصال في حياة الإنسان الأولى كانت أساسية وجوهرية، وكانت تتسم بالبدائية، فهي تقوم على علاقات الوجه أو ما يعرف بالاتصال الشخصي، واستطاع الإنسان في هذه المرحلة الموغلة في حياته القديمة أن يطور بعض أساليب الاتصال البدائية، كاشتعال النار ودق الطبول والرقص، كما كانت الإشاعة إحدى الوسائل الإعلامية غير الدقيقة.

وثمة اتصال آخر مباشر كان شائعا لدى اليونانيين وهو إذاعة الأخبار في الميادين العامة على الجماهير المجتمعة فيه، ويقص علينا تاريخ العالم القديم أي عداء إغريقيا قطع سنة وثلاثين كيلومترا (حوالي 490ق م) ثم خر صريعا من شدة الإعياء والإرهاق.

وقد عرف الرومان نوعا من صحف الحائط، حيث كانت تنتشر الدولة "الأحداث العامة" ثم ألغتها ونشرت

بدلا منها "الأحداث اليومية"، ويقال إن سيدات روما كن إعجابا شديدا بها لأنهن كن يحدث بها آخر أخبار الفضائح.

أما في مجتمع شبه الجزيرة العربية فقد كان للقصيدة دور إعلامي هام فيها، حيث كان الشعر الجاهلي يعد الوسيلة الأكثر تأثيرا للإعلام والدعاية الداخلية، وفي صدر الإسلام تعددت وسائل الاتصال وتطورت فكان المسجد هو مركز الإعلام الرئيسي، إضافة إلى دق الطبول والدعاة والمنادين.

وقد أدى ظهور الورق في أوربا وانتقال صناعته إليها من العرب من العوامل التي يسرت أمر الاتصال، وكان ذلك في القرن الحادي عشر الميلادي، فقد أدى إلى إنتاج الكتاب الرخيص وتم إنتاج عدد وفير من الكتب، ولم توسع من انتشاره حتى تتمكن من احتكار المعرفة ومنعها عن الشعوب الأوروبية.

أسهمت صناعة الورق في دخول أوروبا بقوة إلى عصر النهضة، وقد حدثت تطورات هائلة على الاتصال في أوروبا آنذاك، وقد تميزت هذه المرحلة بنمو الرأسمالية الحديثة، إن عصر النهضة اتسم بالبروتستانتية التي تمج العمل والحياة، وهنا كانت الصحافة أهم وسائل الإعلام، ووجد السوق باعتباره مكانا وسيطا تجمع القائم بالاتصال (رجال الصحافة) وبين القارئ.

وارتبط تطور الصحافة في هذه المرحلة باختراع الطباعة، ويتفق معظم المؤرخين على أن " يوحنا جوتنبرج" هو أول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة، وبدأ محاولاته في مدينة "ستراسبورغ" الفرنسية حوالي عام 1436، وطبع الكتاب المقدس باللاتينية عام 1455 وطبعه مرة أخرى بصورة أفضل عام 1460، وانتقلت الطباعة بعد ذلك إلى معظم الدول الأوروبية، ووصل عدد المطابع في أوروبا عام 1500 إلى حوالي 250 مطبعة.

وقد حدث تطور كبير ونقلة نوعية في وسائل الاتصال منذ الربع الأخير من القرن التاسع عشر، حيث ازدهرت فنون المسرح والموسيقى، واخترعت السينما وتطورت كما تم ابتكار الراديو والتلفزيون، وأصبحت هذه الأجهزة تمثل وسائل اتصال جماهيري واسعة النطاق ولعبت أدوارا متعددة كالترقية والإعلام والنوعية والدعاية والإعلان، وكانت الخطوة الأكبر في تطور وسائل الاتصال هي انتشار الفضائيات، وتطور شبكة الاتصال الدولية الأنترنت–وأصبح العام الأن يحقق قيرة كونية مترابطة الأجزاء، ومتماسكة الأبعاد.[1]

[1]. حسين إبراهيم عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص59.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال.

للاتصال نوعان: هناك اتصال داخلي واتصال خارجي ويعرفان كما يلي:

أ- الاتصال الداخلي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

الاتصال الداخلي: هو العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة واليد العاملة.[1]

الاتصال الداخلي: هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، ويعد الوسيلة الأمثل لتبادل الأفكار والآراء والرغبات بين أعضائها، مما يؤدي إلى الارتباط والتماسك فيما بينهم، ومن خلاله تحقق الأهداف والمساعي المطلوبة.[2]

❖ **التعريف الإجرائي:**

الاتصال الداخلي هو الاتصال الذي يقوم بين العاملين باختلاف رتبهم المهنية داخل مؤسسة معينة سواء كان اتصال رسمي أو غير رسمي.

ب-الاتصال الخارجي:

- ✓ هو جهود الإدارة خارج حدود المنشأة.[3]
- ✓ هو محاولة غزو الأسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والمتميزة ببعض الصفات، ولها تقاليدها وعاداتها ومعتقداتها الخاصة.[4]

❖ **التعريف الإجرائي:**

هو مجموع الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو موظفوها مع عملائها الخارجيين، سواء كانوا زبائنها

---

[1]. فضيل دليو، **اتصال المؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص21.

[2]. منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

[3]. أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص139.

[4] . أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص140.

أو مورديها، أو المؤسسات المالية أو البنوك وغيرهم من المتعاملين، وكذلك من عامة الناس، وقد تأخذ هذه الاتصالات صيغ وأشكال مختلفة، وهذه الاتصالات عبارة عن تفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

المطلب الثالث: مكونات عملية الاتصال.

الاتصال هو عملية تتكون من العناصر التالية:

1. المرسل (مصدر المعلومات):

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل.[1]

2. المستقبل (المستلم):

هو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية.[2]

3. الرسالة:

تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن ان يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات.

4. تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل

---

[1]. عبد الرحمان توفيق، **الاتصال الفعال**، 23 شارع القي، الجيزة، مصر، 2014، ص50.

[2]. محمد الدبس السردي، **الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات**، دار للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 82.

صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف باتصال غير اللفظي. ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة.[1]

5. الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن ان يكون الاتصال مباشرا دون حاجة إلى وسيلة صناعية وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية او غير رسمية كما 1 قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية ... إلخ.[2]

6. التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه ان تعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.[3]

7. التغذية العكسية:

هي الاستجابة لرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.[4]

---

[1]. ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص40.

[2]. عبد الله حسن مسلم، **مهارات الاتصال الإداري والحوار**، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015، ص18.

[3]. بوحنيه قوي، **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص42.

[4]. أحمد النواعرة، **الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص35.

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

ينقسم الاتصال الداخلي داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

- **الاتصال الرسمي:**

يمكن تعريف الاتصالات الرسمية، بأنها عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي، يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة، بحيث تكون الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة، نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية.[1]

1. شروط الاتصالات الرسمية:

- ✓ ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.
- ✓ يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
- ✓ يجب أن يكون خط الاتصال كاملا بمعنى أن يمر خط اتصال على جميع مراكز السلطة.
- ✓ يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.
- ✓ إمكانية التحقق من كل الاتصالات، بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة.

2.1 أهداف الاتصالات الرسمية:

- نشر أهداف وسياسة، وقيم ومبادئ المنظمة.
- إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل، وتسلسله، إجراءاته.
- التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- التعرف على رغبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة.
- تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم اتجاه المنظمة.

[1]. أحمد الخطيب، **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص330.

- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء.
- اطلاع العاملين على التغيرات المزمع إحداثها.[1]

3.1 اتجاهات الاتصالات الرسمية:

أ- الاتصال النازل:

يتم هذا الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين فيكون المرسل هو (الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذي.) في حين يكون المستقبل هو (المرؤوس رئيس قسم .... الخ.) أو يكون المرسل رئيس قسم والمستقبل الأفراد العاملين.

ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع (أوامر تعليمات مؤشرات توجيهات، سياقات عمل وأساليب تنظيم.) وهي تعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية، وهو مبدأ التدرج الهرمي، كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الآمرة.[2]

ب-الاتصال الصاعد:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات في المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، توضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح للرؤساء اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وإلا كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة، ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة، والاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين.[3]

1. الاتصال الأفقي:

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (اتصال مدير المدرسة بمدير آخر، أو المدرسين بعضهم البعض) ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات والإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.[4]

---

[1]. محمد الصيرفي، **وظائف المدير العام**، دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع، ج2، القاهرة، 2007، ص508.

[2]. نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة مبادئ وأساسيات**، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص178.

[3]. محمد القاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص329.

[4]. نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص22.

2. الاتصال غير الرسمي:

كما يشير اسمها فهي لا تتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة، بل تخرج عليها لذلك فإن الموظفون حسب هذه الاتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم، وصلاتهم الشخصية والصداقات وتبادل أوجه الثقة، فالاتصال غير الرسمي ظاهرة طبيعية، وقد تكون صحية للمؤسسة، فإنه لابد من التأكد من أن قدرا من الاتصال غير الرسمي يظل ضروريا حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل.[1]

1.2 خصائص الاتصال غير الرسمي:

. هذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.

. أن كل فرد يمكنه أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع إلى ذلك.

. تزداد فاعلية الاتصال غير الرسمي أوقات الشدة، والشعور بالقلق وعدم الأمان.

. تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.

. يتميز بسرعة فائقة في نقل البيانات والمعلومات.

. أن حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي غير صحيحة.

. الأفراد في الاتصالات غير الرسمية يملون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة.

. عدم القدرة والاستمرارية لفترات مقارنة بالاتصال الرسمي.

ويمكن الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة من خلال:

. معرفة الكيفية التي يعمل بها الاتصال غير الرسمي داخل المنشأة حتى يمكن من معالجتها والاستفادة منها.

. الإصغاء التام للاتصالات غير الرسمية ومحاولة فهم المعالي التي تتضمنها تلك الاتصالات.

[1]. أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص334.

. محاولة اكتشاف قادة الاتصال غير الرسمي والعمل معهم عندما يتطلب الأمر.

. تغذية الاتصال غير الرسمي بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مقيد تنقله بدلا من البيانات الضارة والشائعات.[1]

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة التعليمية.

تشكل عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية أهمية كبيرة، فهناك اتصالات داخل الصف الدراسي تتم بين المعلم والتلاميذ، وهناك اتصال بين مدير المؤسسة وموظفيها.

إن نجاح أي مؤسسة تربوية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال الداخلي لماله من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسة لتحقيق أهدافها، وترجع أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة لأسباب متعددة أهمها:

. ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي بمدى فاعلية عملية الاتصال داخل المؤسسة، فالكثير من المظاهر التي تؤثر على إنتاجية المؤسسة التربوية يمكن إرجاعها إلى عدم فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

. تبدو أهمية الاتصال في المؤسسة واضحة جنية، لكونه عملية أساسية، وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، فهي تساعد الموظفين على فهم أهداف ووجبات المؤسسة، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شريط أساسي لقيام الفرد بأداء عمله على وجه صحيح.

. يساعد الاتصال الداخلي على تكوين علاقة إنسانية سلمية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض فقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يتضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل.

. يعتبر عملية حيوية تساعد في اتخاذ القرار السليم، الذي يتوقف بالدرجة الكبيرة على سلامة وتدفق المعلومات والبيانات، فإذا توقف هذا التدفق يصبح حاجزا أمام اتخاذ القرارات بشأن المواقف الإدارية التي تتطلب التصرف بشكل سريع.

. تعد القدرة على الاتصال الجيد أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية في المؤسسات الفعالة.[2]

---

[1]. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص334 / 512.

[2]. حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص283.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

1. الشبكة الهاتفية:

تسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال، وغالبا ما تتم عن طريق الدليل الهاتفي الداخلي، الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية السريعة.

2. الرسائل الإلكترونية:

تسمح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة.

3. اجتماعات العمل:

هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم ولتصبح هذه الاجتماعات فعالة يجب ألا تتم بشكل ارتجالي، إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم، وتثمر أفضل النتائج.

4. اللوحات الإعلانية الداخلية:

يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية أو الإدارات التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة النقابات وغيرها وبين الموظفين والعمال.

5. النشرات الدورية الخاصة بالمؤسسة:

تنمي الشعور بالانتماء للمؤسسة عن طريق إعطاء المعلومات عن الحياة الاقتصادية للمؤسسة وعن مسيرة العمل في مختلف الإدارات.

6. اللوائح الإجرائية:

هناك بعض المؤسسات يستخدم نوعا خاصا من المذكرات تسمى لوائح الإجراءات، وهي عبارة عن مستندات المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفة معينة، فيتم، مثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز تتضمن جميع الفاكس لكل من يريد استخدامه وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بالأعمال وترقيمها منطقيا.[1]

[1]. فاطمة مروة، **الاتصالات المهنية**، دار النهضة للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2004، ص151.

المبحث الثاني: مهارات ومعوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

المطلب الأول: مهارات الاتصال الداخلي.

إن إتمام عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من المهارات تتمثل فيما يلي:

❖ **مهارات الكتابة:**

الكتابة المقصودة هنا ليست مجرد كلمات على الأسطر بل هي فن الكتابة الإدارية تحتوي على قدر عال من الدقة والأهمية، وحتى تكون وسيلة الاتصال فعالة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

. أن تكون المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف وتكون واضحة المعاني والمفاهيم ويتم التمييز بين ما هو مهم يمثل جوهر الموضوع وبين ما هو أقل أهمية.

. أن يراعي الكاتب المستوى الذي يكتب إليه، فالكتابة إلى المستويات الدنيا من الإدارة تختلف عن المستويات العليا فيها.

❖ **مهارات القراءة:**

إن الكتابة ومهما كانت متقنة في الأسلوب والصياغة فقد تفقد معانيها إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن القراءة، ولعل أهم ما يميز هذه المهارة ما يلي:

. أن يرتبط القارئ للمادة المكتوبة.[1]

. زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه.[2]

. أن يستطيع التمييز بين ما هو في إطار الموضوع وما هو خارج عنه.

. أن يلتزم القارئ للموضوعية ولا يترك مجالا لانطباعاته وأراءه الشخصية.

. أن يحاول القارئ الارتقاء إلى المادة المكتوبة على مختلف المستويات.

---

[1]. بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص95.

[2]. جلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص393.

❖ **مهارات المحادثة:**

وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث، وتعتمد هذه المهارة على العناصر التالية:

. أن يركز على جوهر الموضوع ولا ينساق في مواضيع جانبية.

. أن يسمح المتحدث بالمشاركة والاستفسار للتأكد على أن المستمعين قيد المتابعة.

. أن يراعي وجهات نظر المستمعين حتى لو كانت متعارضة من وجهة نظره.

. أن تركز على ما هو جديد من أفكار وأداء وفقا لما هو عام ومعروف.

❖ **مهارات الإنصات:**

يمكن التمييز بين مهارة الاستماع وعملية الإنصات، وذلك باعتبار أن الاستماع يقتصر على سماع المستقبل لحديث المرسل فقط دون تركيز، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع لكن بالمتابعة والتركيز، بقصد الاستفادة وفهم الأفكار.

. تنمية القدرة على معرفة نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف مع الحرص على احترام وجهات النظر.[1]

. الحرص على إبراز ملامح الاهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث.

. تنمية القدرة على استماع ما يقوله الآخرين مهما كانت وجهات نظرهم.

❖ **مهارات التفكير:**

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم، وطريقة ترتيب المعلومات، ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم لأمور وزنهم لها، فهناك من يضع تقييم معين على أساس واقعية وسليمة وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل ما تستحق فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عمليات الإنصات.

[1]. بشير العلاق، **المهارات القيادية للمديرين الجدد**، أتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2001، ص263.

❖ **مهارات الاستجابة:**

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها، فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد للموقف الاتصالي، يساعد ذلك على فهم المعلومات مراعيا العوائق التنظيمية والنفسية التي تحد من تفعيل الاتصالات.[1]

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي.

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال الداخلي:

أولا المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد المضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد:

1. تباين الإدراك:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

2. الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

3. الانطواء:

عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

---

[1]. سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص122.

4. حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:

أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

5. سوء العلاقات بين الأفراد:

وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.[1]

ثانيا الحواجز التعبيرية:

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية.

وتبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:

1. تغيير المعنى المقصود:

قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الاتصال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

2. العقبات التعبيرية:

فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى.

3. القابلية للقراءة:

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من: خلال استخدام اللغة السهلة.

[1]. محمود سليمان العيان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2008، ص252.

4. التوقيت:

يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

5. التجريد:

نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.[1]

ثالثا معوقات تنظيمية:

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:

غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش. مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياع المعلومات وعدم صحته. تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل. عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد. عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال. وسوق العمل.[2]

المطلب الثالث: طرق تحسين الاتصال الداخلي.

يمكن تحسين الاتصال الداخلي بعدة طرق أهمها:

. تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في العملية الاتصالية، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب (الهيكل التنظيمي).

. أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحداثة.

. يجب إشراك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.

---

[1]. محمود سليمان العيان، مرجع سبق ذكره، ص253.

[2]. المرجع نفسه، ص254.

. أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.

. استخدام لغة حية مناسبة لكل زمان ومكان.

. يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة مدروسة سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى.[1]

[1]. مهدي حسن روليف، علي محمد عمر العضايلة، **إدارة المنظمات نظريات السلوك**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص121.

خلاصة واستنتاجات:

يعتبر الاتصال الداخلي عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء، وهذا من أجل الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وبأقل تكلفة، وعليه فالاتصال الداخلي هو مفتاح نجاح المؤسسة، لذلك على المؤسسة أن تحدد نوع الاتصالات الأكثر فعالية سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية، والمفاضلة بين وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية وغيرها من الوسائل التي تقف على الهدف المطلوب تحقيقه، وأن تتغلب على معوقات الاتصال الداخلي، وذلك بالاعتماد على المهارات التي تزيد من نجاحه.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: خصائص الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد ومعوقات الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء وطرق علاجها.

خلاصة واستنتاجات

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات مرتبطا أساسا بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي: (مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي، خصائص الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه، خطوات تقييم الأداء الوظيفي، معايير تقييم الأداء، مشاكل تقييم الأداء وطرق علاجها).

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءه أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" ادى الشيء أوصله وقام به. أما الاشتقاق اللغوي مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (performer) والذي يعني: تأدية عمل (To perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية.

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وادارة المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء.

وسنعرض وجهات النظر المختلفة حول تفسير المفهوم حيث يساعد ذلك في تحديد طبيعته ومدى هذا المفهوم.[1]

[1]. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص103، 104.

كما أشار دراكر إلى مفهوم الأداء بأنه: " لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها ".[1]

ويقصد بالأداء: هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.[2]

ومن وجهه نظر" حسن ": " يشير الأداء إلى درجة التحقيق واتمام المهام المكونة الموظفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".[3]

2. محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد."

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- ✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.
- ✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- ✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

[1]. علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص132.
[2]. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص172.
[3]. حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص215.

أ- الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب-القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج-إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.[1]

المطلب الثاني: خصائص الأداء الوظيفي.

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين.

[1]. رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص210.

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).
- ✓ سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- ✓ سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- ✓ سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- ✓ سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- ✓ لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.[1]

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.[2]

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.[3]

---

[1]. إبراهيم توهامي وآخرون، **قضايا سوسيوتنظيمية**، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص140.

[2]. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري**، المكتبة الوطنية، عمان، ص96.

[3]. وائل محمد صبحي، ادريس طاهر محسن الغالي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص40.

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد ومعوقات الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع نوجزها في الآتي:

1. الأداء المعياري:

هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقا لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

2. الأداء الفعلي:

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما، في حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية.

3. الأداء الفردي:

هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظرا لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.[1]

4. الأداء الجماعي:

هو مجموع النتائج المتحصل عليه من طرق مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان

[1]. سهيلة عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص246.

متوقع فان الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ الغيابات بكل أنواعها.
- ✓ انضباط الفرد في سلوكياته.
- ✓ الساعات الفعلية في العمل.[1]

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي.

1. البعد التنظيمي:

يقصد بالبعد التنظيمي، الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس بها فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى إن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية هذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفاعلية.

2. البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم، لأن رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على وفاء الفرد للمؤسسة خاصة إذا أوفت بحاجات الموظفين فيها، فهناك بعض المؤسسات تولي الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فقد أشارت دراسات في الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفاعلية الاقتصادية والاجتماعية.[2]

---

[1]. المرجع نفسه، ص246.

[2]. مدحت أبو نصر، **الإداري المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص108.

المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.

1. معوقات الأداء الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكملة لأداء جهد وبذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، ولكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

أ. الظروف الفيزيقية للعمل:

وتتمثل في الرطوبة، الحرارة التهوية الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه.[1]

ب. عدم وضوح السياسات والمهام:

وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.[2]

ج- التغيب:

هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشا عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي أو اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات

[1]. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الرواق، عمان، 2006، ص211.

[2]. رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص211.

المنافسة وللحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.[1]

د- حوادث العمل:

وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الإعطاب، قِدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة نقص التدريب، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.[2]

2. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

إن أي مؤسسة ناضجة لها طرق وإجراءات تنتهجها قصد تحسين أداء أفرادها والتمكن لذلك من تحقيق أهدافها المرجوة، وغاية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال الدراسة المعمقة والشاملة والعوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة في تدعيم العوامل التي تؤثر فيه بالإيجاب والتقليل من تلك التي تؤثر عليه سلبا، وقد حدد "هاينز" ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي كالتالي:

أ. تحسين العامل:

هذه العملية لا تكون إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة في السلوكات السلبية المرتبطة به وهذا بعد التحليل الكامل لأداء العامل وتوجد عدة وسائل لأحداث تحسين في أداء العامل نذكر منها ثلاثة أساليب هي:

- **الوسيلة الأولى:**

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا هو اتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل ونواحي النقص، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يمكن تغطية جميع نواحي القصور لدى

[1]. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص488.

[2]. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص489.

العامل وذلك من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء العامل وتصحيح وتعديل الجوانب السلبية ومحاولة الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:**

وتتمثل في العمل على تحقيق التوازن والانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز من خلال اهتماماته وكذلك العمل الذي يؤدى داخل المؤسسة، فوجود العلاقة السلبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بالأعمال التي يرغبون في القيام بها ويهتمون بها.

- **الوسيلة الثالثة:**

وتتمثل في الربط بين الأهداف الشخصية وما يحملها الفرد العامل من اتجاهات وأهدافه التي يرغب في تحقيقها، من خلال التوضيح للعمال أو التحسينات التي ستكون على أدائهم هي التي تساهم في تحقيق ما يرغب العامل في تحسينه.

ب. تحسين الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة لها تأثير كبير على الموظف فإذا كانت المهام المرتبطة بالوظيفة مملة أو تفوق مهارات الموظف أو على مهام لا تناسبه تساهم في تدني مستوى أدائه أو العكس صحيح، ومن وسائل تحسن الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لأخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان، وتوفير الطرق الملائمة لهم المساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

ج. تحسين بيئة العمل:

للبيئة دورها الذي لا يمكن إخفاؤه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء الفرد العامل، فالموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة قد يعطي فرصا للتغيير تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.[1]

[1]. سالم بن بركة براق القايدي، **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدوكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008، ص90-93.

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

تتمثل هذه الخطوات في:

أولا: خطوات وضع نظام تقييم الأداء.

تتمثل في:

1. تحديد المقاييس:

يجب أن يتم وضع المعايير كي يتم مقارنة الأداء بها حيث المحك الذي يتم القياس به.

2. اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء يجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

3. تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة ومن العوامل.

4. تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر فيه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك[1].

5. تدريب المقيم:

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا

[1]. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص150-151.

أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6. علنية نتائج التقييم:

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

7. التظلم من نتائج التقييم:

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.

8. تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع الاستمارات مناسبه للفئات الوظيفية المختلفة.

ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية.

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم ويشمل على ما يلي:

- ✓ دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ✓ ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
- ✓ مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ اتخاذ القرارات الوظيفية بناءا على نتائج التقييم.[1]

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي.

تتباين طرق ومعايير التقييم من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفون، كما أنها تختلف أيضا في إطار المؤسسات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس، ومعايير موحدة لتقييم أداء الموظفين في إطار المؤسسة الواحدة، والتي يمكن تطبيقها على

[1]. مرجع سبق ذكره، ص151.

كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، لذا فان هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المؤسسات منها التقليدية ومنها الحديثة:

1. الطرق التقليدية:

أ. طريقة السمات والصفات:

وتتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء الموظفين إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتمادا على المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي.... إلخ. وهكذا تتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في انجاز الأداء الموظف.

ب. قوائم الاختبار:

تتضمن قوائم الاختبار قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف ويقوم المتابع (عادة هو المشرف) بوضع الإشارات المناسبة أمام تلك الوسائل السلوكية (بنعم) أو (لا) ثم تقوم إدارة الأفراد بتقسيمها وتحليلها، ووضع الدرجات المناسبة، وتحديد الأوزان التي توضع أمام سلوكيات كل موظف التي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي تتم مناقشتها مع المشرف وصولا إلى اتفاق على درجة الموظف التي يستحقها.[1]

ج- أسلوب التقرير التحريري:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب البسيطة التي لا تتطلب جهدا من المدير وذلك بإعداد تقرير تحريري

عن الموظف يحدد فيه نقاط القوة والضعف في عمله وما يتصف به من قدرات وإمكانيات ومهارات ومدى تطويره لها في المستقبل، وفي ضوء ذلك يقرر إمكانية ترقيته أو مكافئته ونقله إلى موقع أعلى.[2]

[1]. محمد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، ط1، عمان، 2013، ص128.

[2]. المرجع نفسه، ص130.

د- طريقة الترتيب:

بموجب هذا الأسلوب يزود المقيم بقائمة أسماء الموظفين المطلوب تقييمهم، بحيث يتم وضع هذه القائمة في الجهة اليسرى من النموذج، ويطلب من المقيم البدء باختيار أفضل الموظفين أداء، وذكر اسمه في أعلى القائمة الجديدة من الجهة اليمنى، ثم اختيار أسوء الموظفين أداء مع ذكر اسمه أسفل القائمة في نفس الجهة اليمني، ومتابعة اختيار الموظفين حسب أدائهم بنفس الطريقة، ليشمل سائر الموظفين المذكورين في القائمة على الجهة اليسرى، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للموظفين حسب أهميتهم من اعلي إلى أسفل، ويتطلب ذلك الأسلوب اعتماد خصائص معينة في تقييم الموظفين، ويستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات صغيرة الحجم.[1]

هـ-أسلوب المقارنة:

استنادا لهذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع أداء كل فرد آخر، ومن ثم ترتيب الموظفين حسب مستوى أدائهم إلى: من هم الأفضل أداء، من أدائهم متوسط، من هم الأسوأ (الأدنى) أداء.[2]

و- طريقة التوزيع المباشر:

أين يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المؤسسة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.[3]

2. الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الأساليب والطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية، وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أبرز تلك الأساليب ما يلي:

---

[1]. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، زهران للنشر، ط1، الأردن، 2001، ص185.

[2]. حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية إطار متكامل**، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2013، ص264.

[3]. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي، تكنولوجي، عولمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، عمان، 2014، ص230.

أ. الإدارة بالأهداف:

حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساس هو ميل الموظفين إلى معرفة، وإدراك الأمور التي ينبغي، أو المطلوب منهم القيام بها، والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم.

ب. قوائم السلوك المتدرجة:

تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة الفاعلية، ومثال ذلك تقييم أداء الفرد لسلسلة من الأداءات، بالشكل التالي:

أداء ضعيف – متوسط – جيد – أداء ممتاز.

ج. الملاحظة السلوكية:

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء الموظفين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الوقت؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.[1]

د. طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي ترتكز عليه عملية التقييم هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه وإخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.[2]

المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء وطرق علاجها.

1. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:

[1]. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص208.

[2]. مهدي حسن زليف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع للنشر، ط1، عمان، 2010، ص210.

. الأثار البراقة لبعض العوامل وخلقها انطباعات الرضا والاستحسان لدى بعض المقيمين عن الموظف.

. الغموض في مفاهيم ومعايير التقييم: مما يسبب إرباكا في وضع الدرجات التقييمية.

. الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس ايجابياتها أو سلبياتها على الموظف.

. فلسفة المقيم التي تميل إلى التشدد أو التراخي في التقييم.

. النزعة الوسطية لدى المقيمين: والتي تدفع باتجاه الأرقام والأوزان الوسطية حين وضع الدرجات التقييمين.

. العوامل الشخصية والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى التقييم.[1]

2. النقاط الواجب مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي:

. تدريب المقيمين تدريبا شاملا والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستثمارات التقييم ...الخ.

. الحرص على علانية التقييم.

. استخدام المقابلات التقييمية.

. تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.

. استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء.[2]

[1]. مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص138.

[2]. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 172/171.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى أن موضوع الأداء الوظيفي حضي باهتمام بالغ، وشهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث قامت الدوريات مثل بيزنس ويك busines wek وفورتن fortun بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها التنظيمية ومحاولتها إشراك الموظفين في وضع السياسات بصورة أكبر، ويتم ذلك من خلال عملية التقييم ومعاييره وإتباع مختلف الأساليب الأخرى التي ترتكز على تحقيق غاية واحدة وهي تحسين الأداء.

الفصل الرابع: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة التعليمية الخاصة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات التعليمية الخاصة.

المطلب الثاني: ظهور التعليم الخاص في الجزائر.

المطلب الثالث: تأسيس المؤسسات التعليمية الخاصة.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين –البرواقية–

المطلب الأول: تعريف مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين.

المطلب الثاني: فروع مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين –البرواقية–

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة الجداول.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة.

المطلب الثالث: التوصيات والمقترحات.

خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة التربوية التعليمية الخاصة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات التعليمية الخاصة.

تشمل المؤسسات التربوية الأهلية والخاصة التي تتميز باستقلالها الإداري والمالي ويضاف إلى ذلك أن هذه المدارس تحظى باستقلال نسبي كبير فيما يتعلق بسياستها التربوية وبرامجها التعليمية، وتكون هذه المدارس تابعة لهيئات أهلية أو جمعيات خيرية محلية أو أجنبية أو أفراد من القطاع الخاص يتولون الإنفاق عليها من أموالهم أو من الأقساط المدرسية أو من الهبات والتبرعات المرتبطة بها والإشراف عليها[1].

المطلب الثاني: ظهور التعليم الخاص في الجزائر.

1. في العهد العثماني:

شهدت الجزائر في العهد العثماني وضعا تعليميا قد يكون خاصا مقارنة بما شهدته في مراحل سابقة ولاحقة من حيث المواد المدرسة، ومستويات التعليم، ومراكز الإشعاع الثقافي، والمرجع المؤسساتي الوصي على الممارسة التعليمية.

إن اللافت للانتباه أن التعليم في هذه الفترة لم يكن نظاميا معتمدا من طرف الدولة، فإذا رجعنا إلى تاريخ التعليم الجزائري في العهد العثماني نجد أنه لم يكن في الجزائر ما يدل على وجود نظام رسمي قائم، حيث كان يغلب عليه الطابع الذاتي الحر، نظام يخضع لموروث تقليدي يضم عدة مؤسسات تعليمية الكتاتيب، الزوايا، المساجد، تمثل التعليم العربي التقليدي السائد في المجتمع الجزائري منذ القدم، والذي استمرت وظيفته حتى بعد

[1]. عبد الله عبد الدائم، **نحو فلسفة تربوية عربية، الفلسفة التربوية ومستقبل الوطن العربي**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1776، ص602.

الاحتلال الفرنسي.[1]

ونستكشف هذا الطابع الذاتي الحر الذي لازم التعليم آنذاك من مبادرة الأفراد التي أحدثت فارقا، كونها ارتقت إلى مستوى الظاهرة، فكان سكان القرية ينظمون بطرقهم، ووسائلهم الخاصة تعليم القرآن والحديث والعلوم العربية والإسلامية، لأن دراسة مثل هذه العلوم هي السبيل إلى المعرفة وفهم أسرار الدين والقرآن والسنة ولذلك كان القرآن أساسا للتعليم في الجزائر سواء كان تعليما ابتدائيا أو ثانويا أو عاليا.[2]

2. في العهد الاستعماري:

كان التعليم قبل الاحتلال الفرنسي جد متطور بالجزائر حيث يتم عن طريق المدارس القرآنية كالمساجد والزوايا... الخ والتي لعبت دورا مهما في تاريخ التعليم الجزائري.

لكن منذ الاحتلال الفرنسي سنة 1830، قام النظام الاستعماري باستخدام كل سلطاته لمصادرة الأوقاف حتى يصبح التعليم بدون تمويل إلى جانب تهميش اللغة العربية واعتبارها لغة أجنبية، بالإضافة إلى الضغوطات الممارسة ضد المدارس القرآنية حتى ينقص من نشاطها، إلا أنها ظلت صامدة. كانت الأهداف التربوية نفسها لم تتغير طيلة الاحتلال الفرنسي رغم تغيير السياسات التعليمية من مرحلة لأخرى ومن نظام لآخر، وهي التي شكلت المدرسة الفرنسية بالجزائر، والتي كانت مهمتها تحقيق الأهداف الاستعمارية واستمر الاحتلال الفرنسي الذي عمل منذ البداية في القضاء على التعليم التقليدي واستبداله بتعليم فرنسي قائم على مبادئ وأسس فرنسية والذي ظل طول فترة الاحتلال مسخرا لخدمة حاجات وأهداف الفرنسيين و الكولون الأوروبيين، كما أن فئة

[1]. بلحسين رحوي عباسية، **دراسة سوسيوتاريخية للتعليم الجزائري من العهد العثماني إلى الاستقلال**، مجلة الحوار الثقافي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 18 ماي 2023، ص94.

[2]. أبو قاسم سعد الله، **محاضرات في تاريخ الجزائر الحديث**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 1982، ص159+160.

قليلة جدا من الجزائريين التي استفادت من هذا النظام، في حين أن الأغلبية من الجزائريين قد ظلت بعيدة عن المدرسة الفرنسية، وظل التعليم كمنظومة ومؤسسات منحصرا في إطاره التقليدي ومتماشيا مع البنية التقليدية العربية الإسلامية، ومتفاعلا سلبا وإيجابا مع النظام الاستعماري. رغم تتبعنا لما كتب عن هذا التعليم من خلال المصادر التاريخية من كتب ومجلات لضبط خطواته فانه لا يمكن أن نقدم إحصائيات دقيقة لما كان عليه التعليم الابتدائي في تلك الفترة من تاريخ الجزائر وإنما كانت تلك الأرقام والإحصائيات إلا صورة أجادت بها قارحة الباحثين و المهتمين بتاريخ التعليم الجزائري في عهد الاحتلال لتعكس السياسة التعليمية للإدارة الفرنسية منذ 1830 إلى 1962، و التي أورثت المجتمع الجزائري تعليما ذو قيم حضارية أوروبية وأدخلته في أزمة ثقافية لغوية واجتماعية واقتصادية فوجد نفسه يتخبط فيها بعد الاستقلال وكانت انعكاساتها شديدة على المنظومة التربوية المستقلة تحت الإدارة الجزائرية.[1]

3. بعد الاستقلال:

إن الجزائر مع بداية 1987 ومع بداية التقارير التربوية التي أعدت من قبل مفتشي التربية والتي أكدت انخفاض مستوى التعليمي والتربوي للمؤسسات التربوية، خاصة انخفاض المستوى خصوصا في مجال اللغات الأجنبية، مما طرح فكرة إنشاء مدارس خاصة لتعليم اللغات، إذ أنه لم تطرح مشكلة بخصوص اعتمادها من قبل الجهة الوصية بموجب قرار وزاري صادر في 1989، واستغلت الفكرة لميلاد المدرسة الخاصة، التي جاءت في ظروف تزامنت مع اشتداد موجة النقد الموجهة للأداء التعليمي في المدرسة العمومية، في هذا الوقت ظهرت أول مدرسة خاصة في سرية تامة في تلمسان تخصصت في التعليم الابتدائي في سنة 1989.[2]

[1]. أبو القاسم سعد الله، **تاريخ الجزائر الثقافي**، دار الغرب الإسلامي، ط1، الجزء الثالث 1954 1830، بيروت، 1988.
[2]. مليكة صبيات، **المدارس الخاصة**، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد87، 26 نوفمبر 2000، ص4.

مع العلم أن أمرية 16 أفريل 1976 التي تسمح فقط لروضات الأطفال والمدارس التحضيرية والمدارس القرآنية أن تستفيد من الرخص لتأسيس مدارس خاصة، فهذه المادة تمنع أي شخص أو جمعية أو شركة خاصة من فتح المؤسسات التعليمية في أي حال من الأحوال وبعد نشر مليكة قريفو لكتابها "المدرسة الجزائرية ابن باديس إلى بافلوف" والتي تبنت المناهج المتبعة في المدرسة الجزائرية.

وبعد أقل من سنة من ظهور أول مدرسة في تلمسان وصدور كتابها، أعلنت السيدة "قريفو" رسميا قطيعتها مع النظام التربوي الحكومي وقررت اعتماد منهج تربوي خاص بها، وفتحت أول مدرسة خاصة بها بنادي الصنوبر في أواخر 1991، ثم غيرت مقرها لتنتقل إلى منطقة "بن عكنون بالجزائر العاصمة رغم معارضة الجهات الرسمية لها، وظهرت على الساحة التربوية مدرسة قريفو الخضراء، لتنفيذ مشروعها وتحقيق أهدافها على أرض الواقع بالطرق والأساليب التي تقترحها لتظهر مدى صواب نظرتها على أرض الواقع و عملية منهجيتها و اعتمدت في بداية الأمر على كل جمعيات ثقافية أو روضات أطفال أو حتى مؤسسات تكوينية، و هذا ما نصت عليه الجريدة الرسمية للتربية الوطنية بأن المبادرة بفتح مؤسسات التعليم التحضيري بعد الحصول على رخصة من الوزير المكلف بالتربية للهيئات العمومية المكاتب و الجمعيات المحلية والشركات الوطنية و المنظمات الجماهيرية باستثناء كل شخص أو جماعة أو شركة خاصة.[1]

المطلب الثالث: تأسيس المؤسسات التعليمية الخاصة.

لقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال وضعية خطيرة في مجال التربية متمثلة في نسبة الأمية التي تفوق 83% نسبة ضعيفة للمتمدرسين مقارنة بحاجيات وطموحات المجتمع، نظام تربوي أجنبي في محتواه وتنظيمه

[1]. النشرة الرسمية للتربية الوطنية، تنظيم التربية والتكوين في الجزائر، المديرية الفرعية للتوثيق، ط5، 1773، ص5.

وفي مهامه، و محدود في طاقاته إضافة إلى هذا ضعف التأطير التقني والإداري ، على المستوى الوطني و ، على المستوى الوطني و لقد تميزت مرحلة 1992/2000 بالتماسك و التكامل بين مختلف الأنظمة التعليمية التحتية، مع بروز النقائص الموجودة بين هذه الأنظمة و كان من بين الأحداث البارزة في الفترة ما بين 1992/2000 تأسيس "المجلس الأعلى للتربية" و هذا إثر المرسوم 96-101 المؤرخ في 11 مارس 1996 و المتضمن إنشاء المجلس الأعلى للتربية و من المهام المسندة إليه و التي أكدها رئيس الجمهورية السابق في خطابه الذي ألقاه بمناسبة تنصيبه للمجلس يوم 26 نوفمبر 1996 و الذي جاء فيه على الخصوص : إن مجلسكم مدعو للقيام بتقييم نقدي عقلاني و موضوعي للمنظومة التربوية تقييم مبني على ضوابط علمية و بيداغوجية و منسجم مع متطلبات أفاقنا الوطنية تقييم توافقي متكيف مع حقائقنا الوطنية..... وأن مجلسكم مدعو لوضع منهج يستجيب للطابع الاستعجالي لإصلاح المؤسسة التعليمية الجزائرية مثلما هو مدعو بالأخص إلى وضع منهج متدرج من الزمن، كفيل بان يرتقي بتصوراتكم ونتائجها إلى مستوى سياسة وطنية للتربية، وبهذا انعقدت الندوة الوطنية حول المبادئ العامة لسياسة التربوية الجديدة وإصلاح التعليم الأساسي في جوان 1998 وتمثلت أهداف الندوة في:

تنظيم حوار وطني حول المبادئ العامة للسياسة التربوية الجديدة وتوسيع التشاور حول قضايا التربية والتكوين.

تحسيس المجتمع بكافة شرائحه ومكوناته بالأهمية الاستراتيجية للتربية وتجنيده للإسهام في إصلاح التربوي وتطويره.[1]

لمس التوجهات الكبرى للمجتمع وتطلعاته المرجوة من منظومة التربية والتكوين.

[1]. المجلس الأعلى للتربية، توصيات الندوة الوطنية، الجزائر، جوان 1778.

وبعد الإصلاحات الجديدة التي شرعت وزارة التربية الوطنية في تطبيقها خاصة مع بداية 2005 والتي كانت تركز على إصلاح البيداغوجيا وإعادة تنظيم المنظومة التربوية خاصة بعد تأكيد الدولة من خلال القوانين على الاهتمام الكبير للتربية كونها مجالا للاستثمار البشري والاستراتيجي. وتسهر الحكومة على تجنيد الكفاءات والمهارات وتتكفل بالطلب الاجتماعي حسب متطلبات التنمية الاقتصادية وحدد القانون التوجيهي هذه المبادئ في:

- ✓ إبعاد المؤسسة التعليمية عن الطابع الإيديولوجي والسياسي والحزبي وجعلها فضاء يتلقى فيه التلميذ المعارف والقيم.
- ✓ مساهمة المتعاملين الاقتصاديين وتحديد سبل وأشكال الدعم لتطوير التعليم والتكوين المهنيين.
- ✓ فتح المجال أمام الأشخاص لإنشاء مؤسسات خاصة وفقا للأحكام الشرعية المعمول بها.

ومع بداية سنة 2008 صدر القانون التوجيهي للتربية والتعليم تبعه المخطط الخماسي للرئيس السابق "عبد العزيز بوتفليقة" نحو التأكيد على أهمية التنسيق المشترك بين مختلف الوزارات لوضع استراتيجيات تحقق عدة أهداف على رأسها:

التوسع في منح الرخصة لفتح المدارس الخاصة، وقد قفز عدد من المدارس الخاصة من 99 مدرسة سنة 2005 إلى 143 مدرسة سنة 2010، بعد قرار الغلق النهائي ل 12 مدرسة خاصة ثبت أنها قامت بخرق التشريعات القانونية المنظمة لها كالتدريس باللغة الفرنسية وعدم احترام البرامج الوطنية في التدريس[1]، وبهذا تم تأسيس المؤسسة التعليمية الخاصة رسميا بعدما كان النظام التعليمي والتربوي في الجزائر حكرا على الدولة،

[1]. مجلة المعرفة www. Almarfeh.org

وكلفت لجنة ولائية في كل الولايات، وتضم ممثلين عن مديرية التربية ووزارة الصحة و إدارة الحماية المدنية لدراسة طلبات إنشاء المدارس الخاصة، و منح مديريات التربية بالولايات صلاحية إصدار "ترخيص الفتح" و منه جاء تأسيس المدرسة الخاصة عبر القرارات التالية:

1. الأمر الرئاسي الأول: تنظيم التربية والتكوين

صدر الأمر من رئيس الجمهورية الآتي نصه:

المادة 01: يهدف هذا الأمر إلى تعديل وتتميم بعض أحكام الأمر 76-35 المؤرخ في 16 أفريل 1976.

المادة 02: تعدل وتتهم المادة 02 من الأمر 76-35 المؤرخ في 16 افريل 1976 وهي الإسلام والعروبة والأمازيغية.

المادة 03: تعدل المادة 07 من الأمر 76-35 المؤرخ في 16 أفريل 1976.

المادة 07: التعليم المجاني في كل المستويات في المؤسسات التابعة للقطاع العام.

المادة 10: النظام التربوي من اختصاص الدولة

- غير أنه يمكن لكل شخص طبيعي مؤهل يخضع إلى القانون الخاص ان ينشئ مؤسسة تعليمية.
- يتعين على مؤسسة التعليم الخاصة تطبيق البرامج الرسمية للمدرسة في المؤسسات العمومية التابعة لوزارة التربية الوطنية. [1]

[1]. المرسوم التنفيذي رقم 04-90 المؤرخ في 24 مارس 2004.

- يترتب على عدم احترام هذه الأحكام سحب رخصة فتح المؤسسة.

- يشارك التلاميذ المسجلون في مؤسسات التعليم الخاصة المنشأة قانونيا في الامتحانات والمسابقات التي تنظمها وزارة التربية الوطنية.

- تحدد شروط إنشاء مؤسسات التعليم الخاصة وفتحها ومراقبتها عن طريق التنظيم.

المادة 21: يمكن لكل شخص طبيعي مؤهل يخضع للقانون العام أو الخاص، فتح مؤسسة خاصة للتعليم التحضيري أو روضة الأطفال، بعد الحصول على ترخيص من الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

2. المرسوم التنفيذي (الأول):

رقم 04-190 المؤرخ في 24 مارس 2004 يحدد شروط إنشاء مؤسسات التربية والتعليم الخاصة فتحها ومراقبتها.

ورسم رئيس الحكومة وبناء على تقرير وزير التربية ما يلي:

المادة الأولى: يحدد هذا المرسوم شروط إنشاء مؤسسات خاصة للتربية والتعليم وفتحها ومراقبتها، والتي تدعى في صلب النص "المؤسسات الخاصة".[1]

[1]. المرجع نفسه.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين –البرواقية–

المطلب الأول: تعريف مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين.

هذه المؤسسة هي مدرسة تعليمية، تربوية، تكوينية، تنموية.

حيث تعلم اللغة العربية واللغات الأجنبية وتعطي الدروس العلمية والأدبية كدروس دعم لجميع الأطوار والمستويات تحت إشراف أساتذة أكفاء يخضعون لاختبارات وتدريب وتتم متابعتهم من قبل مفتشين حرصا على تلاميذها، كما تعلم وتربي الطفل من صغره ابتداءا من 3 سنوات من خلال الفترة التمهيدية ثم التحضيري، وأيضا تقدم المؤسسة عدة دورات تكوينية أهمها الإعلام الآلي وبرامج بعض التخصصات وتهتم بالتنمية البشرية وتطوير المواهب للكبار والصغار.

أما بالنسبة لتوقيت العمل فهو طيلة أيام الأسبوع من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية 19:00 مساءا.

المطلب الثاني: فروع مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين وهيكلها التنظيمي.

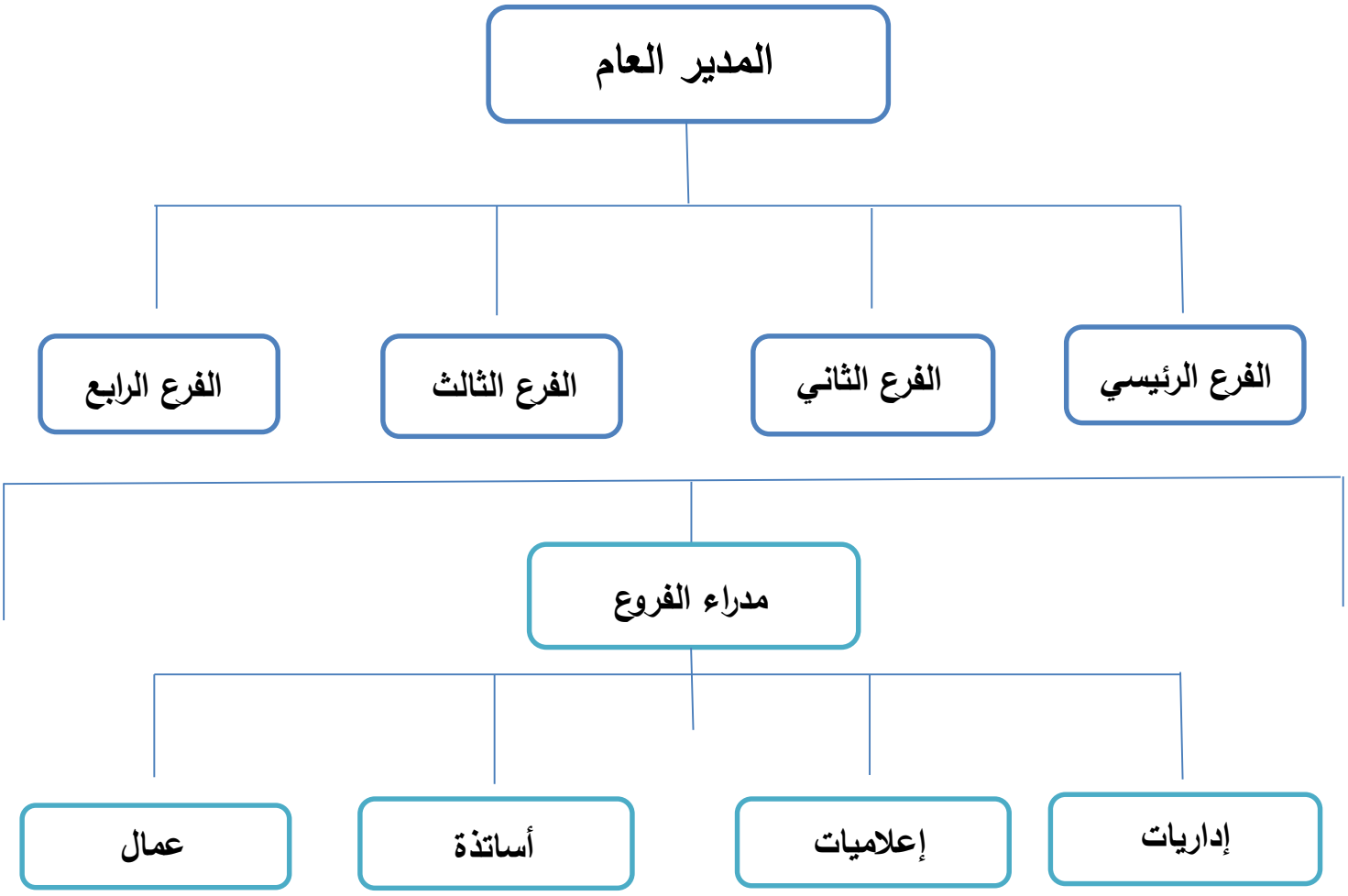
1. فروع المؤسسة:

تضم مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية أربعة فروع وهي:

- الفرع الرئيسي: تم افتتاحه في 16 أفريل 2017 متواجد بحي حنطابلي أمام الطبيب بن قطة تحت إشراف المدير العام السيد حسناوي جلول ثم تم تعيين السيد حناش صلاح الدين كمدير فرع له.
- الفرع الثاني: تم افتتاحه سنة 2019 بحي أول نوفمبر أمام قهلوز وتم تعيين السيد بختاوي فريد كمدير فرع له.

- الفرع الثالث: تم افتتاحه سنة 2020 بالديانسي أمام مدرسة الشفيع وتم تعيين السيد حسناوي بوعلام كمدير فرع له.
- الفرع الرابع: تم افتتاحه سنة 2021 في وسط المدينة أمام مسجد الفتح وتم تعيين السيد حنطابلي سيدعلي كمدير فرع له.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



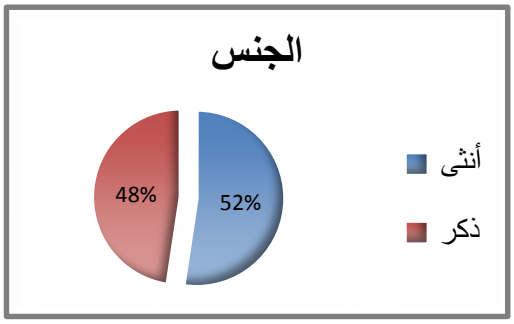
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين –البرواقية–

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة الجداول.

1. المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم(01): يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

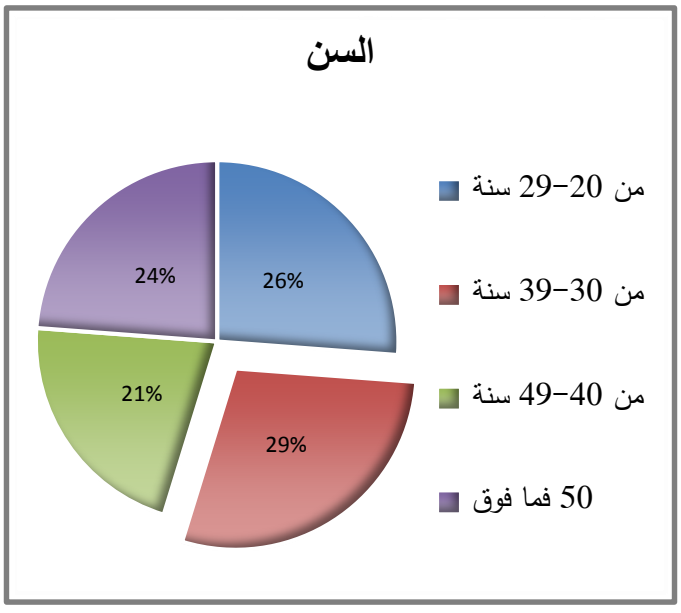
العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	44	52%
ذكر	40	48%
المجموع	84	100%



يبين الجدول رقم (01) ان اغلب افراد العينة اناث بنسبة مئوية تقدر بنسبة 52.38% أكبر من نسبة الذكور بنسبة 47.61% وهذا راجع الى المجال المكاني للدراسة والمتمثلة في المؤسسة التربوية التعليمية فمعظم الموظفين كانوا من فئة الاناث يتوزعون على المهام الادارية والتعليمية خاصة في المجتمع الجزائري فمعظم النساء يتوجهون الى العمل في مجال التعليم والإدارات.

الجدول رقم(02): يبين توزيع مفردات العينة حسب السن.

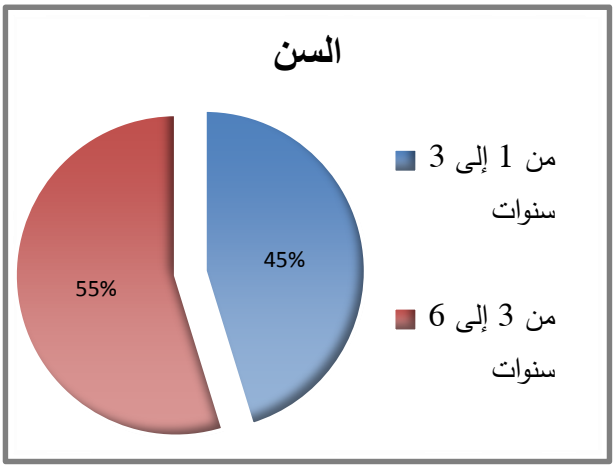
العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 20–29 سنة	22	26%
من 30–39 سنة	24	29%
من 40–49 سنة	18	21%
50 فما فوق.	20	24%
المجموع	84	100%



يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر فئة عمالية من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30-39 وذلك بنسبة قدرت ب 29%، تليها نسبة 26% للفئة العمرية التي تتراوح بين 20-29 ثم تليها نسبة 24% للفئة العمرية 50 سنة فما فوق وأخيرا نسبة 21% للفئة العمرية ما بين 40-49 سنة. قد يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة بمؤسسة النجاح إلى أن المؤسسة تعتمد على سياسة التشبيب في التوظيف بالنظر للمؤهلات التي تتميز بها هذه الفئة العمرية بالذات من مؤهلات علمية وقدرات فكرية وكذا مستويات وخصائص عالية تتمثل في المهارة والكفاءة والقدرة على الابتكار والإبداع والحماس والجرأة في طرح الأفكار البناءة وقيادة التغير الايجابي السليم والمنطقي كذلك تتمتع هذه الفئة بقدرة جسدية قادرة على تحمل مختلف مشقات العمل وضغوطاته وهو ما يفسر ارتفاع نسبة الشباب الموظف بمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية، في حين قد يعود انخفاض نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة والمقدرة بتسعة موظفين فقط من إجمالي العينة إلى أنهم يعتبرون من أقدم العاملين بها ويتمتعون بخبرة كبيرة يستفيد منها الموظفون الجدد. وبالتالي نستنتج أن فئة العمرية التي تتراوح بين 30-39 أكثر فئة عمالية موظفة داخل مؤسسة النجاح.

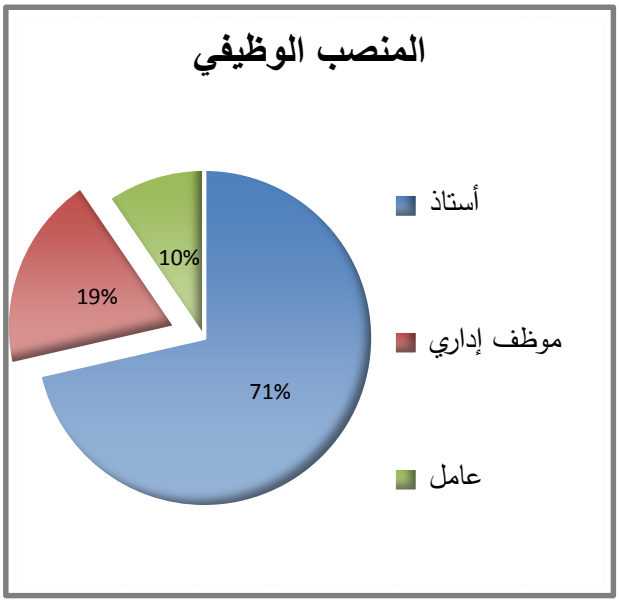
الجدول رقم(03): يبين توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 3 سنوات	38	45%
من 3 إلى 6 سنوات	23	55%
المجموع	84	100%



من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه، تبين أن عدد العمال ذوي الخبرة أكثر من 3 إلى 6 سنوات تمثل أعلى نسبة 55% لتليها في المرتبة الثانية نسبة 45% والتي تمثل عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 1 إلى 3 سنوات، وهذا ما يبين أن عمال مؤسسة النجاح لديهم خبرة وأقدمية في العمل، إضافة إلى أن المؤسسة ليست حديثة النشأة وهذا ما يؤكده الجدول أعلاه إذ نجد أن العمال الذين لديهم من 3 إلى 6 سنوات خبرة هم الذين في الصدارة.

الجدول رقم(04): يبين توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي.

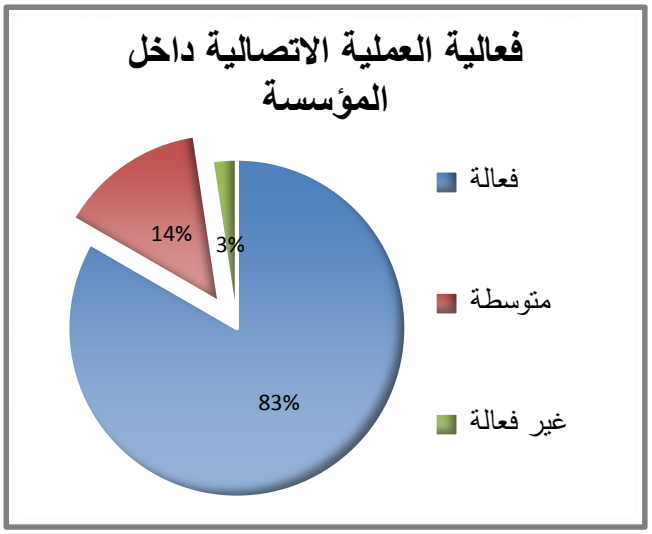


العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	60	71%
موظف إداري	16	19%
عامل	8	10%
المجموع	84	100%

يوضح الجدول رقم (04) متغير الوظيفة في العمل حيث كانت أكبر نسبة تمثل الاساتذة والتي بلغت 71% ثم تليها نسبة 19% التي مثلت الموظفين الاداريين وفي الاخير يأتي العاملين بنسبة قدرت ب 8% وهذا راجع الى ان المؤسسات التربوية التعليمية تتطلب عدد أكبر من الطاقم التربوي والمتمثل في الاساتذة بمختلف تخصصاتهم فهم يهتمون بتطبيق البرامج التعليمية للتلاميذ، في حين يقوم الطاقم الاداري بالمهام الإدارية كترتيب نقاط وتسجيل الغيابات ...الخ اما فيما يخص فئة العمال فهم يتوزعون كل حسب تخصصه.

2. المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين.

الجدول رقم(05): يمثل وجهة نظر المبحوثين نحو فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

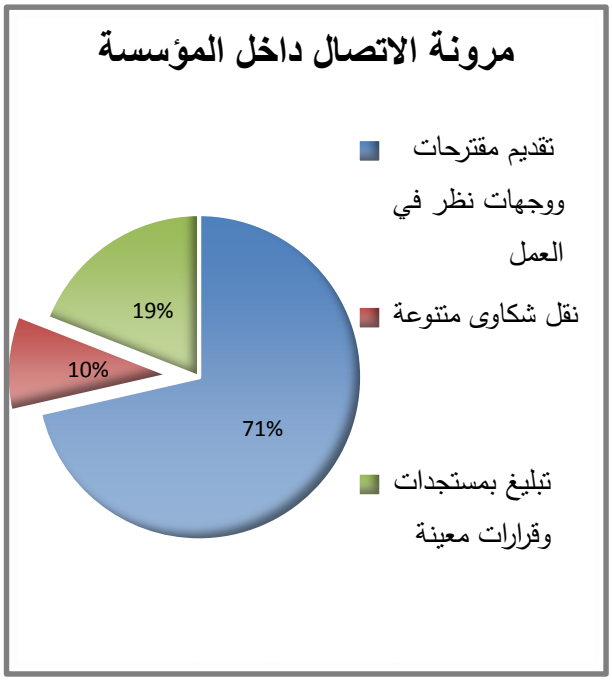


العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
فعالة	70	83%
متوسطة	12	14%
غير فعالة	2	3%
المجموع	84	100%

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة بنسبة 83%، ثم متوسطة بنسبة 14%، ثم غير فعالة بنسبة 3%، فعالة، ثم نسبة (45.46%) متوسطة، ومنه نستنتج أن العملية الاتصالية في المؤسسة فعالة وهذا راجع إلى الاعتماد على وسائل الاتصالات المتطورة بشكل كبير.

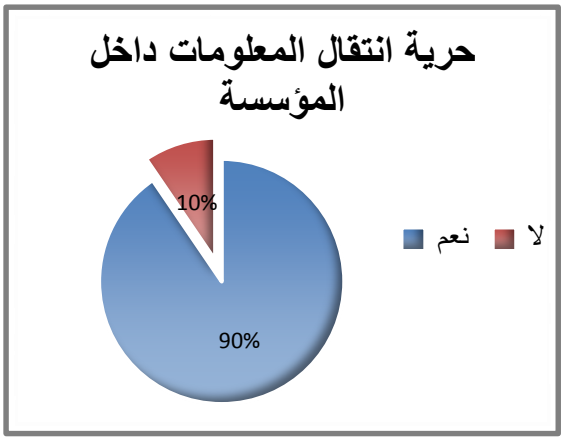
الجدول رقم(06): يوضح مرونة الاتصال داخل المؤسسة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل	60	71%
نقل شكاوى متنوعة	8	10%
تبليغ بمستجدات وقرارات معينة	16	19%
المجموع	84	100%



تكشف الأرقام الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يتصلون بالإدارة لغرض تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل، وهذا ما أكدته 60 مفردة من أصل 84، أي ما يعادل 71%، وتليها الاتصال بالإدارة بغرض تبليغ بمستجدات وقرارات معينة ما عبرت عنه 16 مفردة، أي ما يعادل 19%، وأخيرا نقل شكاوى متنوعة وهذا ما أشارت إليه 8 مفردة أي ما يقارب 10% ومنه نستنتج أن المؤسسة تولي الاهتمام بالعملية الاتصالية من خلال القدرة على الاتصال والتواصل.

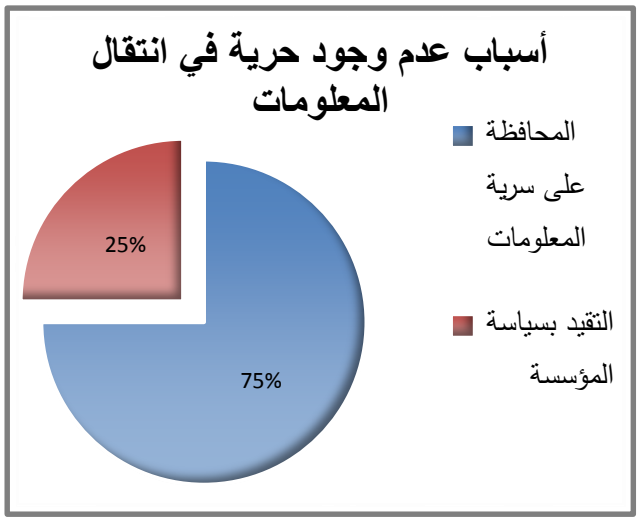
الجدول رقم(07): يبين حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة التعليمية بالنسبة للموظفين.



العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	76	90%
لا	8	10%
المجموع	84	100%

يبين الجدول رقم 07 حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة التربوية فكانت أعلى نسبة اجابت ب نعم قدرت ب 90% اي ان هناك حرية في انتقال المعلومات بمختلف اشكالها وانواعها دون مواجهة اي صعوبات خاصة وان معظم الموظفين لديهم علاقات صداقة مع زملائهم مما يسهل من عملية انتقال المعلومات، في حين كانت نسبة 10% الذين اجابوا ب "لا " اي انهم يواجهون مشاكل وصعوبات في انتقال المعلومات وكانت تبريراتهم في الجدول الموالي:

الجدول رقم(08): أسباب عدم وجود حرية في انتقال المعلومات.

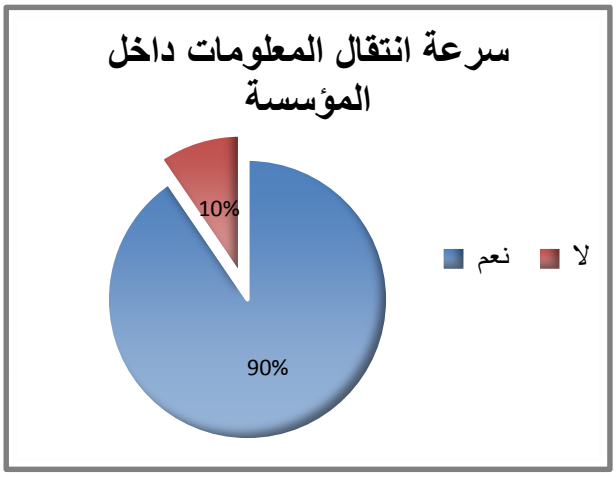


العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المحافظة على سرية المعلومات	6	%75
التقيد بسياسة المؤسسة	2	%25
المجموع	8	100%

بالنسبة للموظفين الذي يرون أنه لا توجد حرية في انتقال المعلومات في المؤسسة فنسبة منهم برروا ذلك بأن ذلك من اجل المحافظة على المعلومات السرية خاصة فيما يخص المعلومات التي تخص التلاميذ، أما نسبة 25% كانت بسبب التقيد باتباع سياسة المؤسسة، اي ان نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة لا يسمح بتداول وانتقال المعلومات الا في إطار تنظيمي وقدرت الاجابة بسب سرية المعلومات بنسبة 75% وهي اعلى نسبة.

الجدول رقم(09): يبين سرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة التعليمية بالنسبة للموظفين.

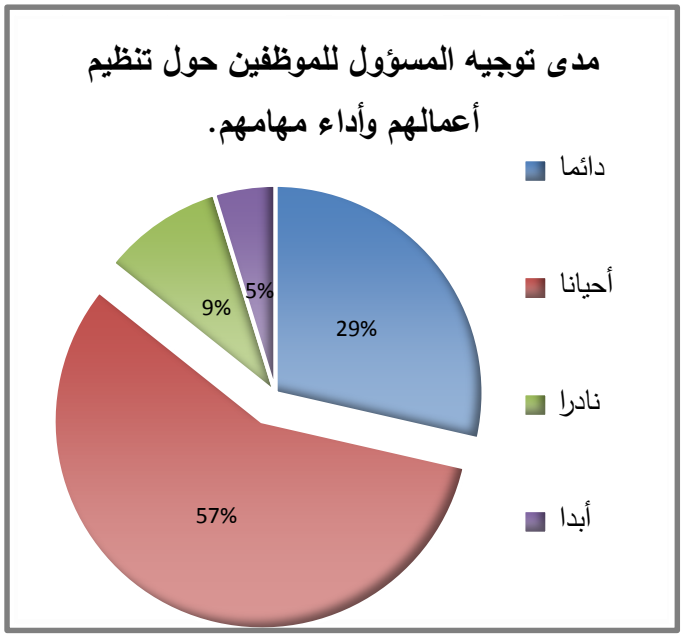
العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	76	90%
لا	8	10%
المجموع	84	%100



يوضح الجدول 09 سرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة حيث كانت معظم الإجابات ب " نعم " بنسبة 90% دون وجود أي مشاكل تذكر أي أن المعلومات تصل إلى من يطلبها في الوقت المناسب دون تأخير، وذلك لتلبية حاجاتهم خاصة إذا تعلق ذلك بالمؤسسة التربوية وطبيعة تداول المعلومات فيها اما نسبة 10% كانت للذين أجابوا بلا أي أنهم عندما يحتاجون إلى معلومة ما لا تصلهم في وقتها، وهذا يعد من بين المشاكل الاتصالية التي تعد عائقا أمام انجاز مهامهم في الوقت المناسب.

الجدول رقم(10): يبين مدى توجيه المسؤول للموظفين حول تنظيم أعمالهم وأداء مهامهم.

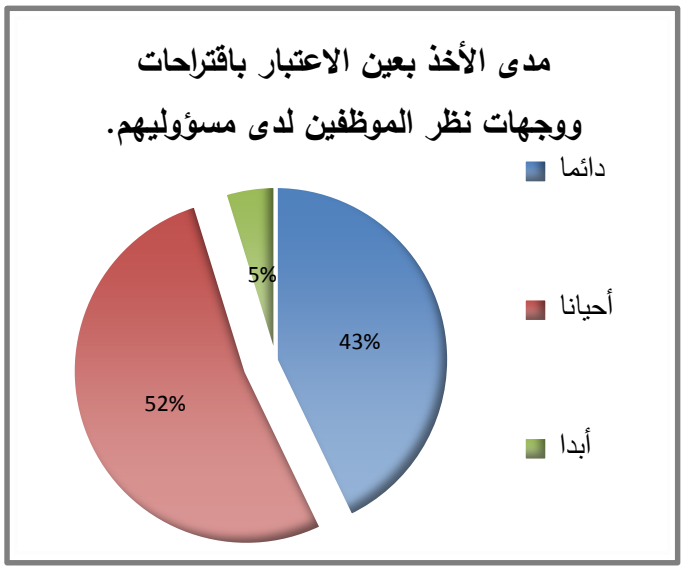
العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	24	29%
أحيانا	48	57%
نادرا	8	9%
أبدا	4	5%
المجموع	84	%100



يوضح الجدول رقم 10 توجيه المسؤول للموظفين حول تنظيم أعمالهم فكانت أكبر نسبة 57% أنهم أحيانا يتلقون التوجيهات من مسؤوليهم لتأدية مختلف مهامهم، اما الذين اجابوا أنهم دائما يتلقون التوجيهات قدرت نسبتهم 29% اي انهم يعتمدون على توجيهات رؤسائهم للقيام بأعمالهم، ثم تليها نسبة 9% لنادرا وأخيرا نسبة 5% للذين لا يوجههم مسؤوليهم، ويرجع هذا الاختلاف الى ان التوجيهات المقدمة للموظفين تكون حسب وظيفتهم ومنصبهم في المؤسسة، فيوجد موظفون يحتاجون فعلا للتوجيهات للقيام بوظائفهم في المقابل هناك موظفون لا يحتاجون إلى التوجيهات بل يكتفون بالقيام بأعمالهم حسب رزنامة الأعمال بالمؤسسة وهذا شكل من اشكال الاتصال النازل التي تعتمد عليه الإدارة في تمرير رسائلها إلى الموظفين.

الجدول رقم(11): يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات ووجهات نظر الموظفين لدى مسؤوليهم في المؤسسة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	36	43%
أحيانا	44	52%
أبدا	4	5%
المجموع	84	%100

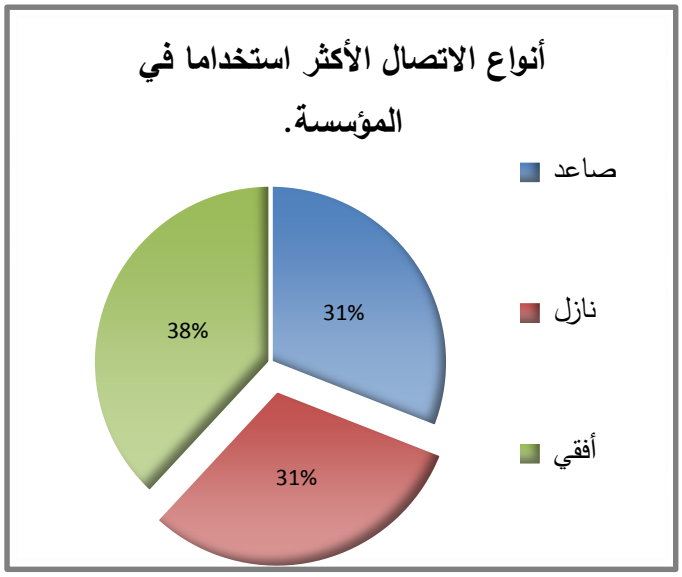


يوضح الجدول 11 مدى الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وجهات نظر الموظفين حيث كانت اكبر نسبة 52% أنهم أحيانا ما تؤخذ اقتراحاتهم فيما يخص مهامهم، ثم تليها الفئة التي اجابت بدائما بنسبة 43% وبعد ذلك الفئة التي أجابت بأبدا حيث بلغت نسبتهم 5% وهذا وفقا لتخصص كل موظف وطبيعة عمله، هذا ما يتحكم في نوعية واختلاف الاقتراحات ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة والتي تنعكس بالإيجاب على الموظفين، ويعتبر هذا صورة من صور الاتصال الصاعد فهو يساعد على تدفق المعلومات من القاعدة الى القمة فحسب اجابة المبحوثين في الجدول رقم 06 بخصوص غرضهم من الاتصال بالإدارة فمعظمهم كانوا يتصلون من اجل تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل حيث بلغت نسبتهم 71% والنسبة العالية لأصحاب إجابة "أحيانا" هنا تدل على أن العاملين بالمؤسسة كثيرا ما يقدمون مقترحات لكنها لا تقابل دائما بالترحيب وهذا ما قد يؤثر على المنتمين لهذه المؤسسة من خلال شعورهم بالإهمال والتهميش ما ينعكس سلبا على عملية الاتصال بين الطرفين.

3. المحور الثالث: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

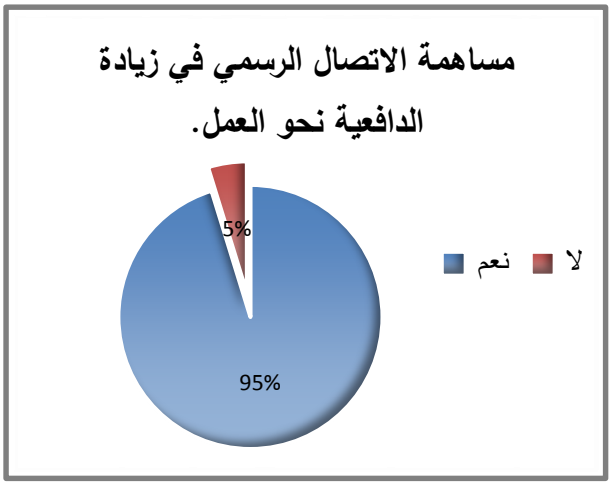
الجدول رقم(12): يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
صاعد	26	31%
نازل	26	31%
أفقي	32	38%
المجموع	84	%100



يوضح الجدول 12 أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة حيث كانت النسبة 31% متعادلة ببين الاتصال الصاعد والنازل، ثم تليها الفئة التي اجابت بأن الاتصال أفقي بنسبة 38% وهذا وفقا لطبيعة عمل كل موظف، ومنه نستنتج أن الاتصال الشائع في المؤسسة هو الاتصال النازل والصاعد في حين واحد وكذلك الاتصال الأفقي بين العمال من نفس المستوى وهذا يدل على أن عملية الاتصال تسير بشكل جيد ووصول المعلومات في الوقت المناسب.

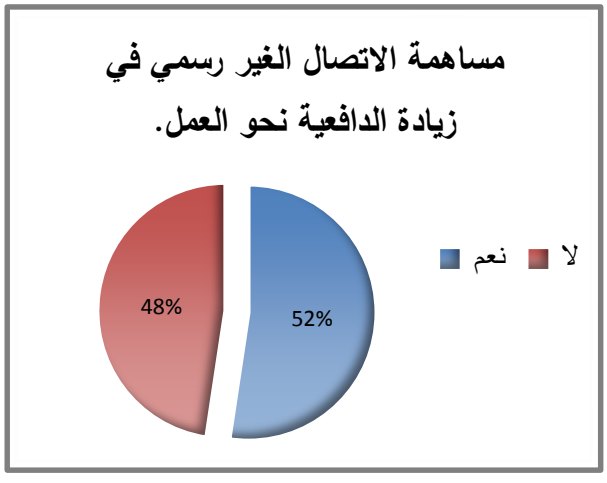
الجدول رقم(13): يمثل مساهمة الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء في زيادة الدافعية نحو العمل.



العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	%95
لا	4	%5
المجموع	84	%100

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الاتصال الرسمي بين العمال يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل بنسبة 95% و5% يرون العكس، نستنتج أن أغلبية العمال يرون أن الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل وهذا راجع للمرونة التي يتمتع بها الاتصال الرسمي وقوة تدفقه بين العمال، وبذلك تزيد دافعية العمال نحو العمل، وفئة قليلة من أفراد العينة أجابت بالسلب وهذا راجع إلى أنهم يرون أن الرؤساء لا يستمعون لأرائهم وهذا ما يؤدي إلى نقص الدافعية في العمل.

الجدول رقم(14): يمثل مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الدافعية نحو العمل.



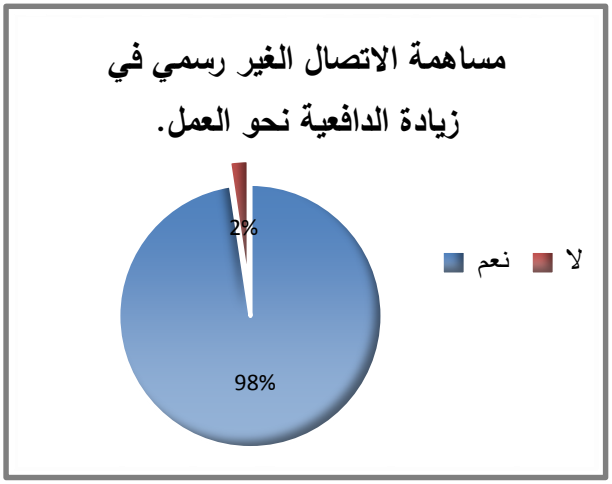
العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	52%
لا	40	48%
المجموع	84	100%

يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة الدافعية نحو العمل حيث أقر (52%) من أفراد العينة بدوره في زيادة الدافعية نحو العمل، في حين أقر (48%) من أفراد العينة أن الاتصال غير الرسمي لا يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أقروا أن الاتصال غير الرسمي بين العمال والرؤساء يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تولي اهتمام بالغ لهذا النوع من الاتصال وذلك لأنه يزيد من سرعة انتقال المعلومات، وأيضا ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل ويلغي الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطور من جهة ومن جهة أخرى فئة قليلة من أفراد العينة أقرت أن هذا النوع من الاتصال يعرقل العملية الاتصالية في المؤسسة ويحد من الدافعية نحو العمل، وهذا راجع إلى أنها قد تلحق الضرر بالمؤسسة إذ ما أصبحت مصدر للإشاعات والأقاويل لذا يتطلب الأمر اليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال واطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المؤسسة والإصغاء إليهم.

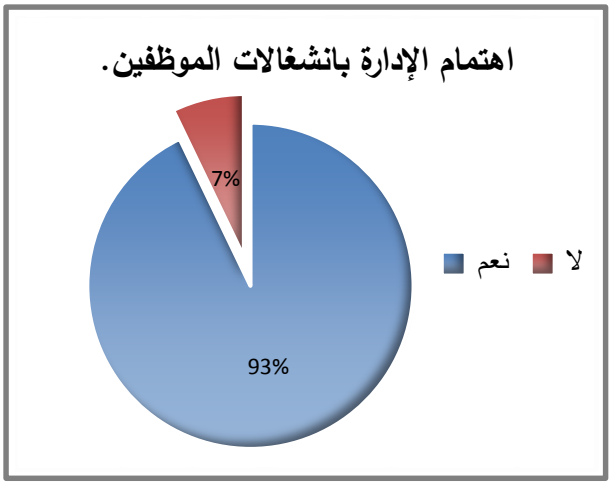
الجدول رقم(15): يمثل زيادة الدافعية نحو العمل خلال لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسائل العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	%98
لا	2	%2
المجموع	84	%100



يوضح الجدول بأن أغلب أفراد العينة يرون بأن دافعيتهم نحو العمل تزيد خلال لجوء الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل العمل بنسبة (98%)، أما نسبة (2%) من أفراد العينة يرون بأنه لا تزيد دافعيتهم نحو العمال خلال لجوء الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل العمل وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للذين أقروا بأنها تزيد من دافعيتهم نحو العمل، وحسب نتائج الجدول يتبين بأن أغلبية العمال تزيد دافعيتهم نحو العمل خلال لجوء الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل العمل لأن ذلك يشعرهم بأن الإدارة تهتم بانشغالاتهم وتهتم بآرائهم، وهذا ما يعطيهم دافعية أكثر نحو العمل وبذل جهد أكبر من أجل المحافظة على استمرار وديمومة المؤسسة.

الجدول رقم(16): يمثل اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين.

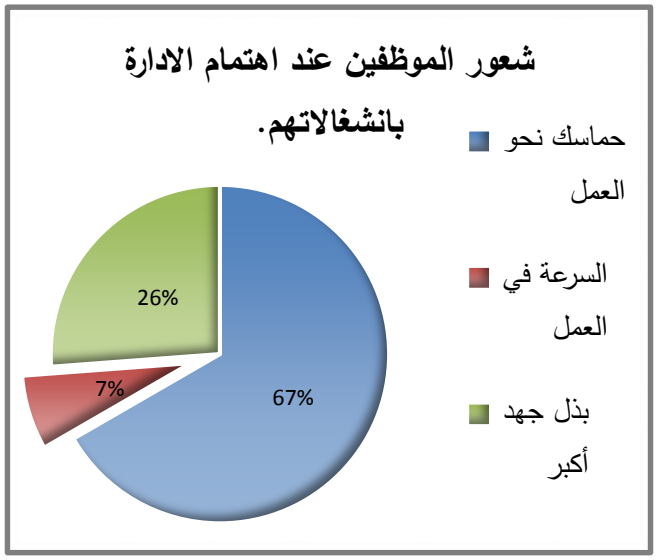


العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	78	93%
لا	6	7%
المجموع	84	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي قدرت ب (93%) أكدت على أن الإدارة تهتم بانشغالات الموظفين، أما الذين يرون بأن الإدارة لا تهتم بانشغالات الموظفين فهي نسبة (7%) ومنه نستنتج أن الإدارة تهتم بانشغالات الموظفين بنسبة كبيرة وهذا يعزز التواصل في المؤسسة.

الجدول رقم(17): يمثل طبيعة شعور الموظفين عند اهتمام الإدارة بانشغالاتهم.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حماسك نحو العمل	56	67%
السرعة في العمل	6	7%
بذل جهد أكبر	22	26%
المجموع	84	100%



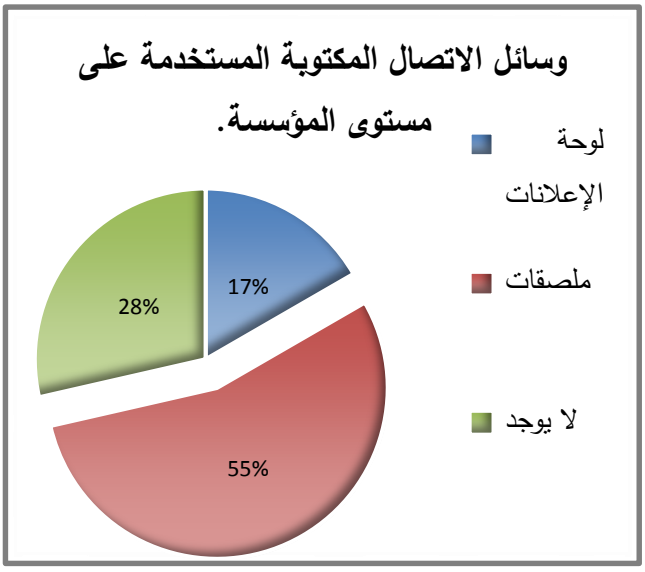
تبين بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الذين أجابوا بـ "نعم" يقرون بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد من حماسهم نحو العمل بنسبة (67%) أي بتكرار 56، لنجد في المرتبة الثانية نسبة (26%) وهي تمثل أفراد العينة الذين أقروا بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد ذلك من بذلهم جهد أكبر، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد نسبة (7%) من أفراد العينة يرون بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد ذلك من سرعتهم في العمل.

ونستنتج من خلال الجدول أن اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين يزيد من حماسهم نحو العمل مما يعطيهم قوة أكثر لبذل جهد أكبر، ضف إلى ذلك أن اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين يجعلهم يحسون بالراحة أثناء العمل مما يدفعهم إلى تحسين الأداء مما يعود ذلك بالفائدة على المؤسسة.

4. المحور الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم(18): يمثل وسائل الاتصال المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لوحة الإعلانات	14	17%
ملصقات	46	55%
لا يوجد	24	28%
المجموع	84	%100

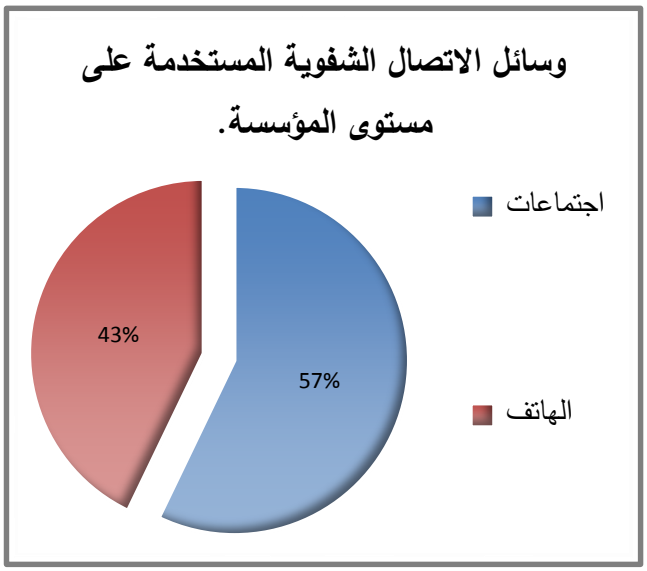


يوضح الجدول بأن الملصقات هي الوسيلة المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة وذلك بنسبة 55% أما في المرتبة الثانية نجد الموظفين الذين لم يختاروا الوسائل المكتوبة وذلك بنسبة 28% أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد أن لوحة الإعلانات هي الوسيلة المكتوبة المستخدمة في المؤسسة بنسبة 17%.

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن 72% من الموظفين أقروا أنهم يستخدمون وسائل الاتصال المكتوبة، كما نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الملصقات كوسيلة لتبليغ الموظفين بالمستجدات والتطورات باعتبارها وسيلة سهلة ومفهومة.

الجدول رقم(19): يمثل وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى المؤسسة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اجتماعات	48	%57
الهاتف	36	%43
المجموع	84	%100

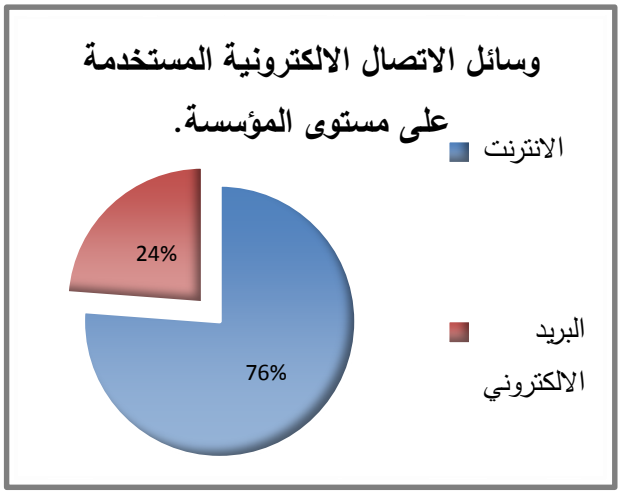


يوضح الجدول بأن الاجتماعات هي الوسيلة الشفوية المستخدمة على مستوى المؤسسة وذلك بنسبة 57% أما في المرتبة الثانية نجد أن الهاتف هو الوسيلة الشفوية المستخدمة في المؤسسة بنسبة 43%.

ونستنتج من خلال هذا الجدول بأن الاجتماعات هي الوسيلة الشفوية المستخدمة في المؤسسة لأن الاجتماعات وسيلة تعتمد على النقاش والحوار بين الإدارة والموظفين.

الجدول رقم(20): يمثل وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة على مستوى المؤسسة.

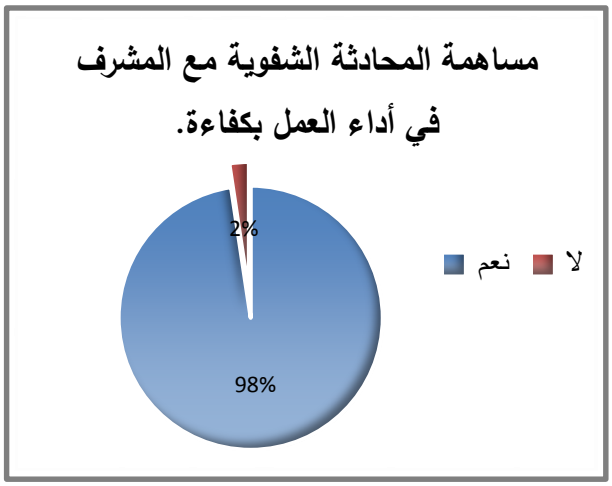
العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الانترنت	64	%76
البريد الالكتروني	20	%24
المجموع	84	%100



يوضح الجدول بأن الانترنت هي الوسيلة الالكترونية المستخدمة على مستوى المؤسسة وذلك بنسبة 76% أما في المرتبة الثانية نجد أن البريد الالكتروني هو الوسيلة الالكترونية المستخدمة في المؤسسة بنسبة 24%.

ونستنتج من خلال هذا الجدول بأن مؤسسة النجاح تعتمد على الوسائل الحديثة كالإنترنت والبريد الالكتروني لتسهيل عملية التواصل بين الموظفين والادارة.

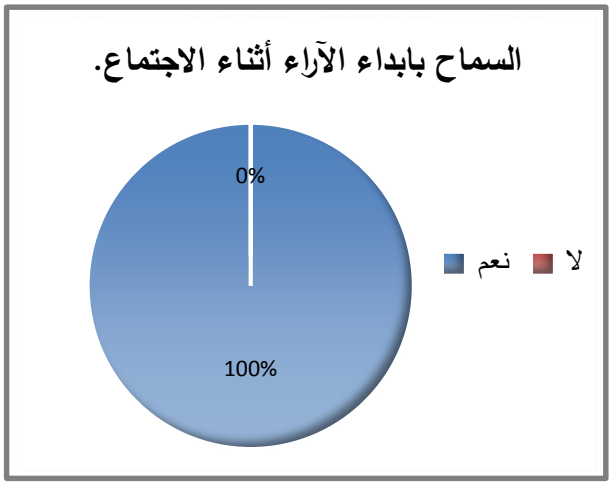
الجدول رقم(21): يمثل مدى مساهمة المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر في أداء العمل بكفاءة.



العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	98%
لا	2	2%
المجموع	84	%100

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون بأن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساهم في أداء العمل بكفاءة وذلك بنسبة 98% أما أفراد العينة الذين أقروا بأن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر لا تساهم في أداء العمل بكفاءة فكانت نسبة ضئيلة تقدر بـ 2%، ونستنتج من هذا الجدول أهمية الاتصال الشفهي أو المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر، إذ كلما كان الاتصال الشفهي فعال وموجود داخل المؤسسة كلما ساهم في أداء العمل بكفاءة وإتقان.

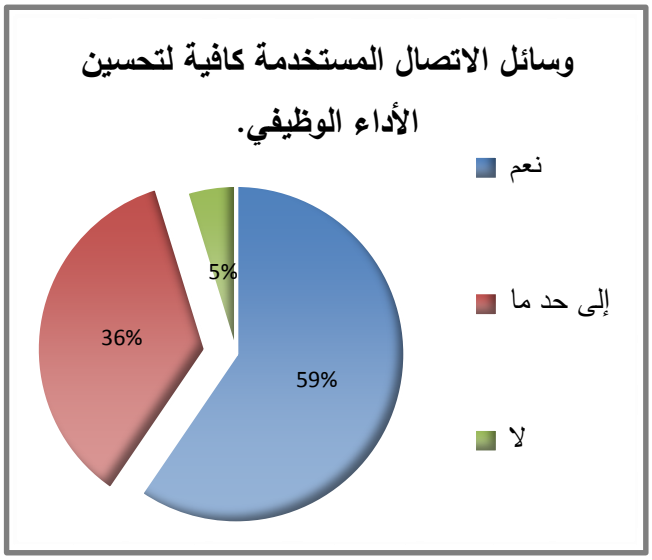
الجدول رقم(22): يمثل السماح بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات.



العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	84	100%
لا	0	0%
المجموع	84	%100

يرى كل أفراد العينة بأنه يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات بنسبة 100% وهذا ما يوضح بأن المؤسسة تهتم بموظفيها وتعزز الاتصال بالسماح لجميع الموظفين بإبداء آرائهم أثناء الاجتماع.

الجدول رقم(23): يمثل إذا ما كانت وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء الوظيفي.



العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	59%
إلى حد ما	30	36%
لا	4	5%
المجموع	84	%100

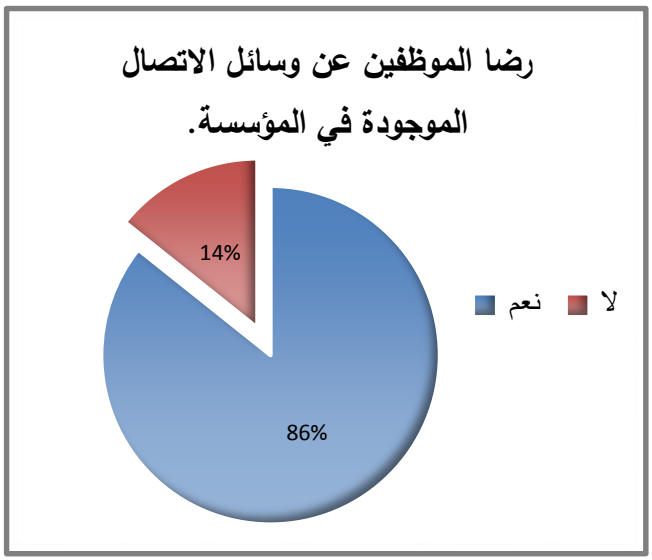
يوضح الجدول أن 50 من أفراد العينة أقروا أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء الموظفين

في حين يرى 36% من أفراد العينة أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية إلى حد ما في تحسين الأداء، بينما ترى نسبة 5% من أفراد العينة أن وسائل الاتصال المستخدمة غير كافية لتحسين الأداء.

نستنتج أن أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائهم وهذا راجع إلى ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصال للتواصل مع الموظفين وهو ما يسهل مهامهم ووظائفهم، وبذلك تحسين الأداء لديهم.

ونسبة قليلة من أفراد العينة أجابت بـ "لا" هذا راجع إلى أن هؤلاء يرون أن هذه الوسائل غير كافية التحسين الأداء وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة بتحسين هذه الوسائل واعتمادهم على الوسائل التقليدية.

الجدول رقم(24): يمثل رضا الموظفين عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة.



العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	%86
لا	12	%14
المجموع	84	%100

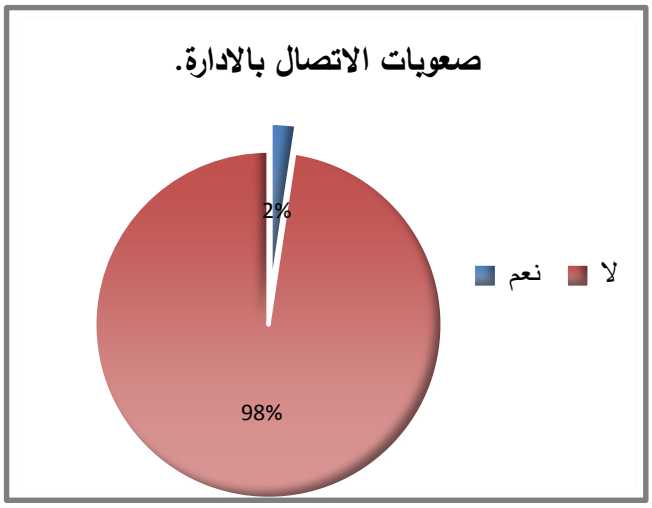
يوضح الجدول أن أفراد العينة راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة بنسبة (86%)، ونسبة (14%) من أفراد لعينة غير راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة.

نستنتج أن أفراد العينة راضون عن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وذلك لأنها تستخدم وسائل متنوعة تمكنهم من التواصل السلس والسهل.

5. المحور الخامس: الصعوبات والعراقيل.

الجدول رقم(25): يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة.

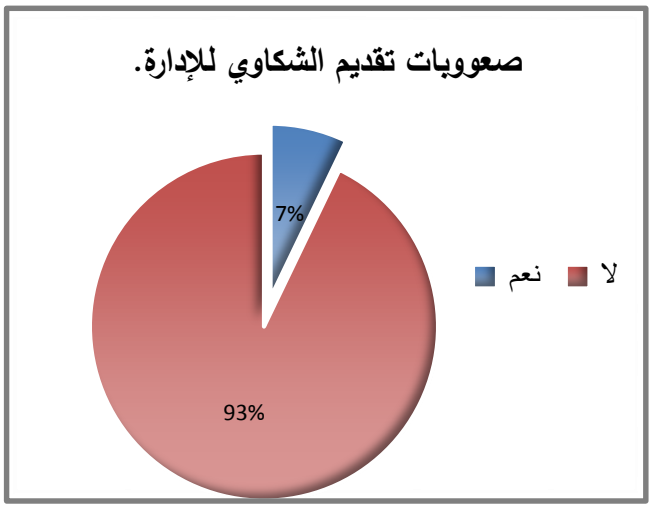
العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	2%
لا	82	98%
المجموع	84	%100



يتبين من أرقام الجدول أن (98%) من أفراد العينة لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة وفي المقابل نجد أن (2%) من أفراد العينة يرون أنهم يواجهون صعوبات في تقديم الشكاوى للإدارة.

ونستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة تقر بعدم وجود صعوبات عند الاتصال بالإدارة وهذا راجع إلى أن عملية الاتصال تحظى بالعناية الكافية والاهتمام واختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

الجدول رقم(26): يمثل صعوبات تقديم الشكاوى للإدارة.

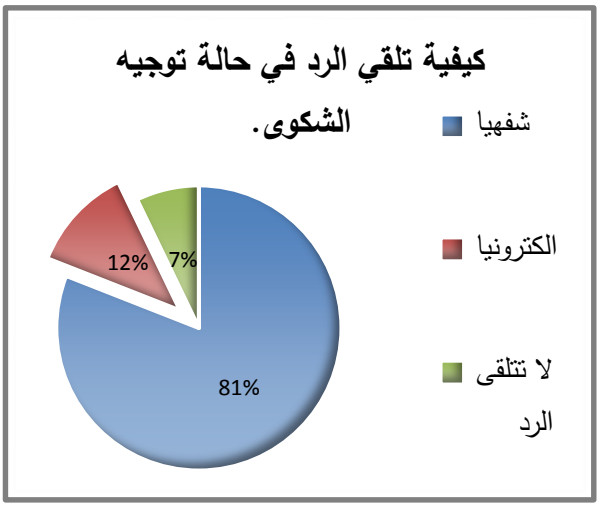


العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	7%
لا	78	93%
المجموع	84	100%

أقر (93%) من أفراد العينة بعدم تعرضهم لأي صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة، وأقر أيضا (7%) من أفراد العينة بأنهم يواجهون صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة.

ونستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة تقر بعدم وجود صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة وهذا راجع إلى اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين.

الجدول رقم(27): يمثل كيفية تلقي الرد في حالة توجيه الشكوى.



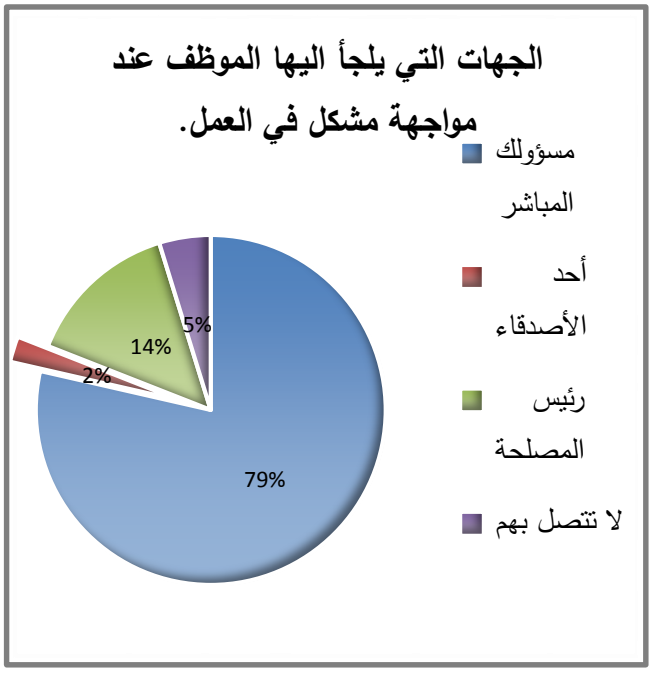
العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
شفهيا	68	81%
الكترونيا	10	12%
لا تتلقى الرد	6	7%
المجموع	84	%100

يوضح الجدول أن أغلبية الموظفين يتلقون الرد شفهيا بنسبة 68% ثم إن أفراد العينة يتلقون الرد الكترونيا عند تقديم الشكاوى بنسبة 12%، أما الذين لا يتلقون الرد عند تقديم الشكاوى (7%).

ومنه نستنتج أن الادارة تفضل الرد على موظفيها بطريقة بسيطة ومباشرة، وتؤكد نسبة قليلة من العمال على أنهم لا يتلقون الرد خلال تقديم الشكاوى، وهذا راجع إلى بعض الإهمال والتقصير من طرف الإدارة لانشغالات موظفيها خاصة العمال التنفيذيين.

الجدول رقم(28): يمثل الجهات التي يلجأ إليها الموظف عند مواجهة مشكل في العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مسؤولك المباشر	66	79%
أحد الأصدقاء	2	2%
رئيس المصلحة	12	14%
لا تتصل بهم	4	5%
المجموع	84	100%



يرى أغلب أفراد العينة بنسبة 79% أنهم عند مواجهة مشكل في العمل يتصل بمسؤوله المباشر، كما يرى أن 14% من أفراد العينة أنه عند مواجهة مشكلة يتصلون برئيس المصلحة، في حين يرى 5% من أفراد العينة أنه عند مواجهتهم مشكل لا يتصلون بأحد، في حين نسبة قليلة من أفراد العينة يتصلون بأصدقائهم عند مواجهة مشكل في العمل وذلك بنسبة 2%.

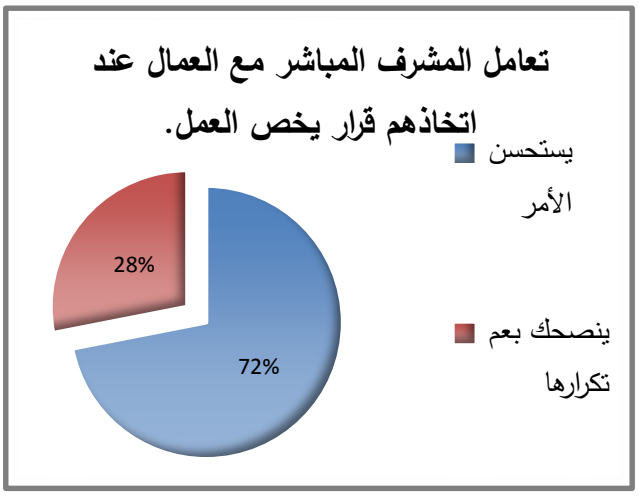
نستنتج أن أغلبية العمال يتصلون بالمسؤول المباشر عندما تواجههم مشكلة تخص العمل وهذا يدل على اعتماد العمال في المؤسسة على القنوات الرسمية لأجل تحقيق الفهم المتبادل للمعلومات مما يقلل من إمكانية تسلل الشائعات التي من شأنها أن تعيق العمل، وأيضا أن المسؤول المباشر هو الأدرى بمشاكل العمل والأقدر على إيجاد الحلول بسرعة، وأيضا يدل على تواجد تواصل بين العمال والرؤساء.

أما بخصوص الذين يفضلون اللجوء إلى الأصدقاء فهذا راجع إلى عمق العلاقات بينهم وجب المساعدة لبعضهم البعض.

ونجد أن نسبة قليلة من العمال لا تتصل بالإدارة ويرجع هذا إلى اعتقادهم أن الإدارة لا تهتم بمشاكلهم وانشغالاتهم.

الجدول رقم(29): يمثل تعامل المشرف المباشر مع العمال عند اتخاذهم قرار يخص العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
يستحسن الأمر	46	72%
ينصحك بعدم تكرارها	38	28%
المجموع	84	100%

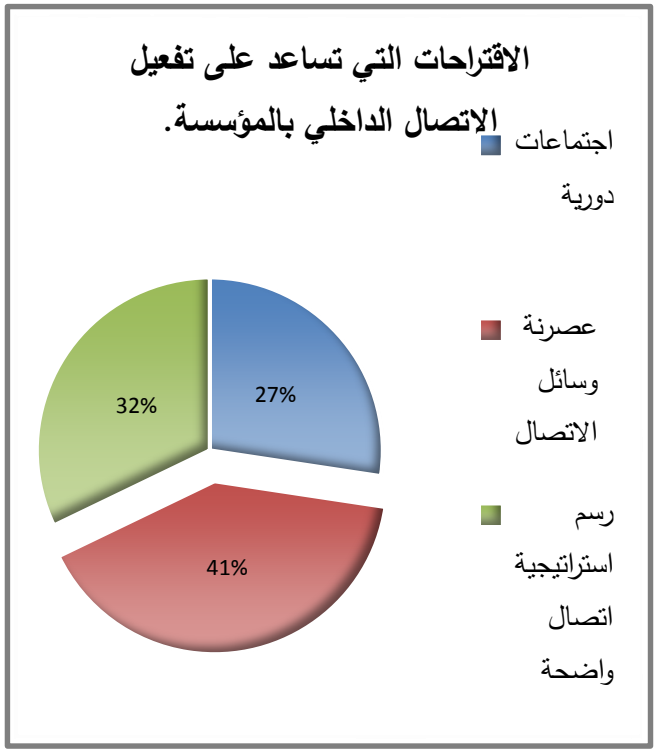


يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون بأن المشرف يستحسن الأمر عند اتخاذ الموظف قرار يخص العمل بنسبة 72% أما في المرتبة الثانية فنجد نسبة28% من أفراد العينة أقروا بأن المشرف ينصحك بعدم

تكراره في حال اتخذ الموظف قرار يخص العمل، ومنه نستنتج بأن العلاقة بين العمال والمشرف المباشر قائمة على الاحترام والتقدير.

الجدول رقم(30): يمثل الاقتراحات التي تساعد على تفعيل الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عقد اجتماعات دورية	23	27%
عصرنة وسائل الاتصال	34	41%
رسم استراتيجية اتصالية واضحة	27	32%
المجموع	84	100%



كشفت البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يأكدون أن أهم الاقتراحات التي تساعد على تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة تجد عصرنة وسائل الاتصال، وهذا ما عبرت عنه 34 مفردة من أصل 84 مفردة أي ما يعادل 41%، تليها بعد ذلك رسم استراتيجية اتصالية واضحة بنسبة 32% أي ما يقارب 27 مفردة، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة عقد اجتماعات دورية بنسبة 27%.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة إجابة المبحوثين لفتح قنوات اتصالية جديدة، كون المؤسسة لا تزال تعتمد على قنوات اتصالية كلاسيكية قديمة، والتي لا يمكنها من تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة كما يجب، وبالتالي

مسايرة التكنولوجيات الحديثة للاتصال من خلال ما تتيحه من مزايا تضيف للاتصال الداخلي فعالية أكثر داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: النتائج الجزئية والعامة للدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية توصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

بالنسبة للمحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين:

– من خلال معطيات الجدول رقم (05) والذي يبين وجهات نظر المبحوثين نحو فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة، أكد أفراد العينة أن العملية الاتصالية فعالة، وهذا ما أقر به (83%) من المبحوثين، وهذا ما يؤكد أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة حيث توجد بعض المرونة في نقل وتبادل المعلومات.

– أغلبية الموظفين يتصلون بإدارة المؤسسة من أجل تقديم اقتراحات ووجهات نظر في العمل بنسبة 71%.

– أكد المبحوثين على وجود حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة التعليمية بنسبة 90%.

– أكد المبحوثين على وجود سرعة في انتقال المعلومات داخل مؤسسة النجاح بنسبة 90%.

– أحيانا ما يتلقى الموظفون توجيهات من طرف المسؤول حول تنظيم أعمالهم وأداء مهامهم فقدرت نسبة الإجابة ب 57%.

– أحيانا ما تأخذ اقتراحات ووجهات نظر الموظفين لدى مسؤوليهم بنسبة بلغت 52%.

بالنسبة للمحور الثالث: أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين:

- الاتصال الأفقي هو أكثر نوع اتصال رسمي مجسد في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين.

- يؤكد 95% مدى مساهمة الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء في زيادة الدافعية نحو العمل، وهذا راجع الى المرونة التي يتمتع بها الاتصال الرسمي وقوة تدفقه بين العمال.

- أقر 52% من الموظفين بأن الاتصال الغير الرسمي يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل وهذا يؤكد بأن المؤسسة تولي اهتماما بالغا لهذا الاتصال.

- أقر 98% من الموظفين أن لجوء الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل عملهم بأهميتهم داخل المؤسسة وهذا ما يعطيهم دافعية نحو العمل من أجل المحافظة على استمرار وديمومة المؤسسة.

- أقر 93% من الموظفين باهتمام الإدارة بانشغالاتهم على تنوعها واختلافها بشكل يساهم في رفع كفاءتهم وبالتالي تحسين مستوى أدائهم.

بالنسبة للمحور الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين:

- تعتمد المؤسسة على الملصقات كوسيلة اتصال مكتوبة باعتبارها وسيلة سهلة لتعريف الموظفين بالتطور الحاصل على مستوى المؤسسة.

- تعتمد المؤسسة على الاجتماعات كوسيلة اتصال شفوية باعتبارها وسيلة مهمة تقوم على الحوار والنقاش.

- تعتمد المؤسسة على الانترنت بنسبة 76% كوسيلة اتصال الكترونية وهذا يؤكد على أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل عملية نقل المعلومات.

- توصلت الدراسة إلى أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساهم في أداء العمل بكفاءة.

- إجماع كل أفراد العينة على أن المؤسسة تسمح للموظفين بإبداء رأيهم أثناء الاجتماعات.

- توصلت الدراسة إلى ان وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء الوظيفي بنسبة 50%.

- أغلبية الموظفين راضين عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة.

بالنسبة للمحور الخامس: صعوبات وعراقيل الاتصال الداخلي في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين:

- تأكد النسبة 98% أن الموظفين لا يجدون صعوبات في الاتصال بإدارة المؤسسة.

- أكدت نسبة 93% أن الموظفين لا يواجهون أي صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة.

- تشير النسبة 81% الفئة التي أكدت أن تلقي الرد يكون شفهيا لأن الإدارة تفضل الرد بطريقة سهلة.

- يؤكد 79% من أفراد العينة أن الجهات التي يلجأ اليها الموظف عند مواجهة مشكل في العمل هي المسؤول المباشر.

- أقر 72% من العمال كيفية تعامل المشرف المباشر مع العمال عند اتخاذهم قرار يخص العمل حيث اتضح انه يستحسن الامر وهذا يفسر ان الإدارة تفضل الرجوع الى الموظفين والاخذ باقتراحاتهم.

- أوضحت الدراسة أن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون أن أكثر الاقتراحات التي تساعد على تفعيل الاتصال الداخلي بالمؤسسة هي عصرنة وسائل الاتصال تتماشى مع التطور التكنولوجي.

نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية التعليمية قائم على الاتصال الأفقي الذي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، ويتضح ذلك من خلال الاتصال الغير الرسمي موجود بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين وفيما يخص الاتصال الغير الرسمي، فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين. يعتمد الموظفون على وسائل الاتصال الكتابية خاصة الملصقات التي تعتبر بمثابة رزنامة المواقيت العمل وكل ما يخص تنظيم مهامهم، في حين عدم توفر الوسائل الحديثة للاتصال يعد حاجزا امام تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة التعليمية وهذا ما قد ينعكس سلبا على العملية الاتصالية كما نجد الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاط المؤسسة، حيث نمط الاتصال النازل في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظفين، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل مقترحات ومستجدات بخصوص المهام ولكن في المقابل لا تؤخذ بعين اعتبار المسؤول

وجود علاقة بين الاتصال الداخلي وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول الى الموظفين المرتبطة بمهامهم والتي تعد نوعا من الاتصال النازل.

تساهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهي تعمل على تدفق المعلومات، وتبادل وجهات النظر حول العمل، وتسهل طريقة سير العمل. وعليه يمكن القول إن الاتصال الداخلي الفعال يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: التوصيات والمقترحات.

من خلال المراحل المتعددة التي مررت بها خلال إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع وصلت إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد يتم تبني بعضها والعمل بها من أجل المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين وتمثلت هذه التوصيات في:

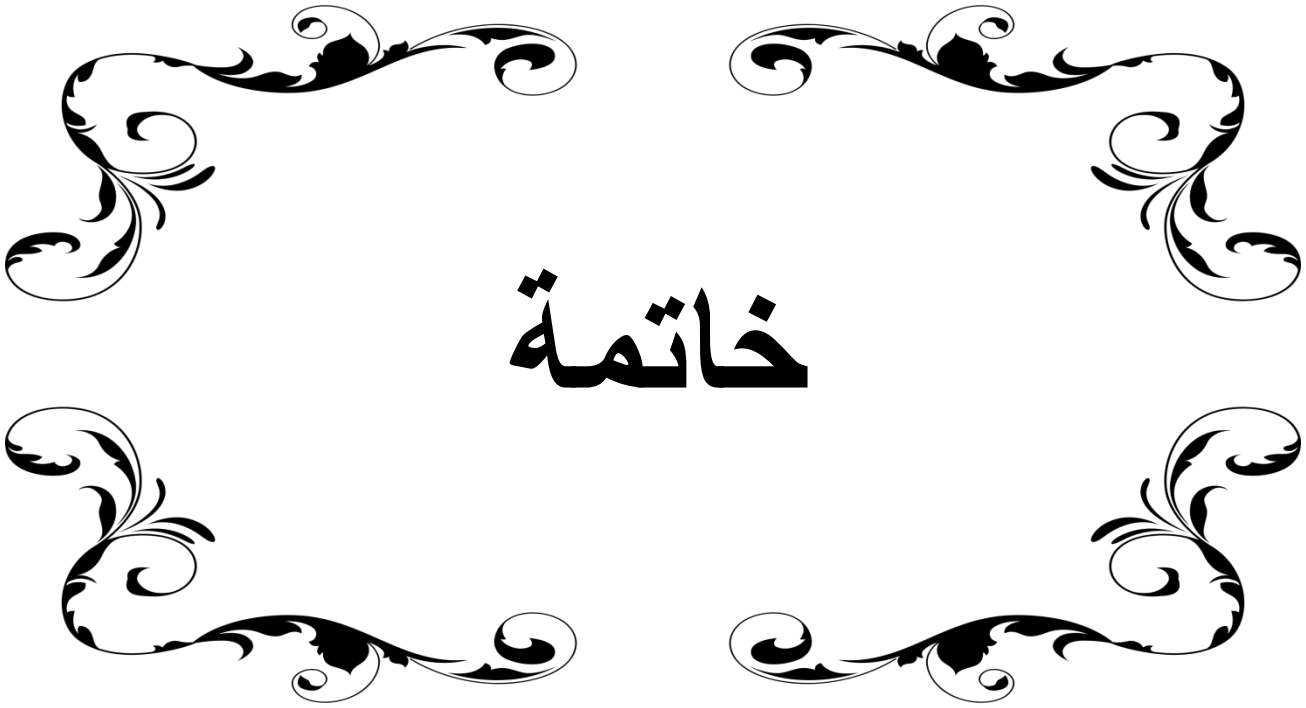
- الاهتمام الجاد بالموظف والأخذ بآرائه ومقترحاته التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- العمل على خلق جو مناسب وبيئة عمل سليمة لمزاولة الموظفين لأعمالهم على أحسن وجه.
- الاهتمام أكثر بعمليات الدعم والتحفيز ورعاية الجانب النفسي للموظف باعتباره إنسان قبل كل شيء.
- تشجيع الموظف على طرح أرائه وأفكاره وخلق جو تنظيمي تنافسي يغلب عليه روح الإبداع والمنافسة.
- تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة النجاح مشروط بتوفر مجموعة من لعوامل أولها التقدير المعنوي وفتح باب الحوار وقنوات الاتصال مع الموظفين العمل على تشجيع الاتصال الصاعد.
- إن التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات جعل المؤسسات اليوم مجبرة على ضرورة مواكبة التطورات عن طريق إدخال وسائل تكنولوجية جديدة تزيد من فعالية الاتصالات الإدارية، وهذا من اجل تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.
- تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين من خلال تكوينات في مجال الاتصال لأن ذلك يؤدي إلى القيام بأداء جيد بفعالية أكثر.

– العمل على التنسيق بين الموظفين وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات، مما ينعكس بالإيجاب على تحسين وتطوير الاداء بالمؤسسة.

– الاهتمام بالاتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع المؤسسة وقد يساهم في اخذ بعض القرارات.

خلاصة الفصل:

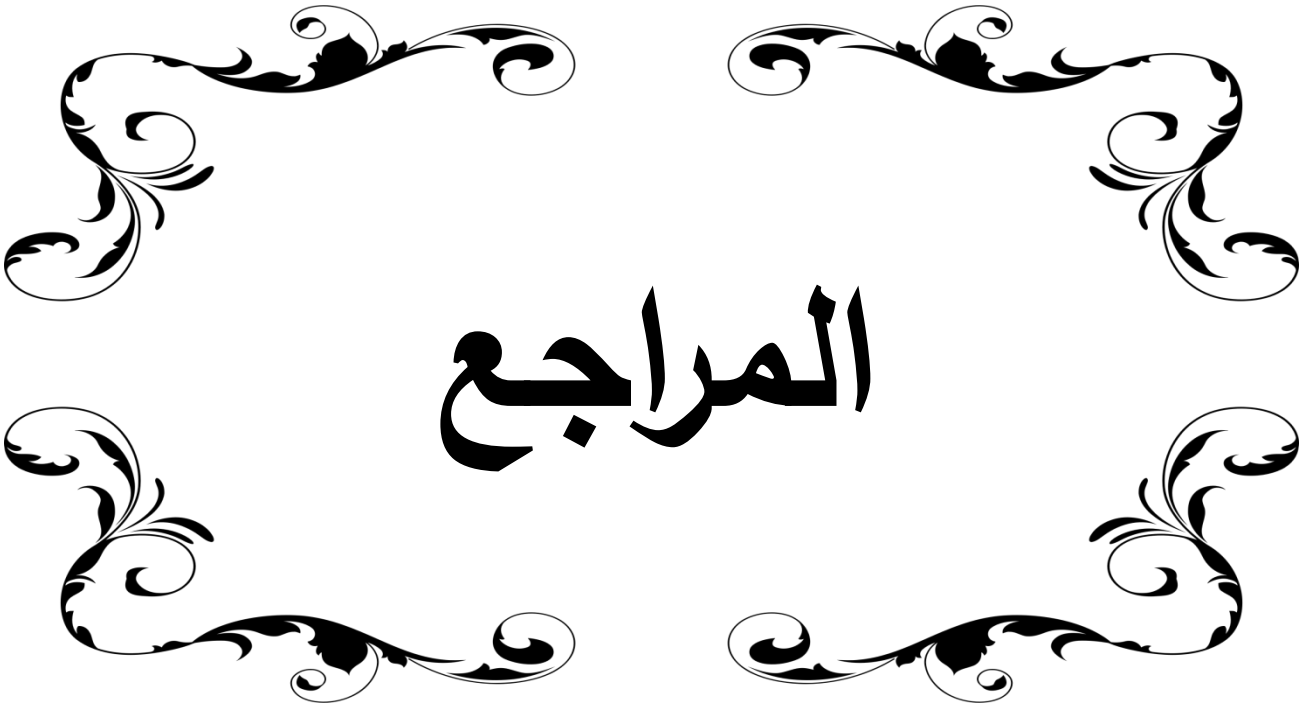
بعد عرض المعلومات التي تشكل النقاط الأساسية في هذا الفصل والتي قد تحصلنا عليها من خلال الاستجابة التي أبداها كل أفراد العينة، كما قمنا بتحليل وتفسير نعظم الحقائق التي أخذت الصبغة الموضوعية وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية التي وردت في الجداول والتي بنيناها على أساس فروض الدراسة، ونرى من خلالها فعلا أنها مكنتنا مع جمع الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة.



خاتمة

الخاتمة:

وفي ختام هذا البحث العلمي المتواضع الذي قمنا به والذي توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها على عينة من موظفي مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين، نصل لحوصلة ختامية نجيب فيها على أهم تساؤل طرحناه في بداية بحثنا هذا ألا وهو كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية، إذ توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجزئية التي ساهمت مجتمعة في تشكيل وتكوين إجابة على تساؤلنا الرئيسي، إذ أظهرت وأكدت النتائج أن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية بمختلف مكوناته وعناصره وكذا أنواعه ووسائله المعتمدة له دور ايجابي في المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة النجاح، وقد تبين لنا ذلك في تحفيز وتشجيع ودعم الموظف خاصة من الناحية المعنوية وكذا إشراكه في حل مشاكل المؤسسة وتشجيعه على إبداء اقتراحاته بخصوص العمل، تنمية روح العمل الجماعي وتدعيم العلاقة مع الإدارة وجعلها قريبة من الموظف من خلال تحسيسه بالانتماء وبأنه عضو من أعضاء المؤسسة، وهو ما يساعد في دفع الموظف لبذل مزيد من الجهد في عمله، وبالتالي يلعب الاتصال الداخلي دورا ايجابيا هاما في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة النجاح بالبرواقية



المراجع

- **الكتب:**

-إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2011.

2-إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيوتنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.

3-إبراهيم عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

4-أبو القاسم سعد الله، تاريخ الجزائر الثقافي، دار الغرب الإسلامي، ط1، الجزء الثالث 1954 1830، بيروت، 1988.

5-أبو قاسم سعد الله، محاضرات في تاريخ الجزائر الحديث، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 1982.

6-أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، الأردن، 2009.

7-أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، ط1، 2009.

8-أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

9-بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

10-جلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

11-حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

12-حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007.

13-حسين إبراهيم عبد العظيم، مقدمة في سوسيولوجيا الاتصال، مكتبة دار الكتاب الجامعي، بني سويف، 2011.

14-حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2013.

15-حمزة محمد دودين، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010.

16-حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر، ط1، الأردن، 2001.

17-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006.

18-خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

19-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2013.

20-رضوان بلخيري، سارة الجابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

21-سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.

22-سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

23-صادق الأسود، علم الاجتماع السياسي، مطبعة دار الحكمة، جامعة بغداد،1990.

24-الطاهر بن خزف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر، ج4، الجزائر، 2003.

25-عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

26-عبد الرحمان توفيق، الاتصال الفعال، 23 شارع القي، الجيزة، مصر، 2014.

27-عبد الرزاق بن صيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

28-عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015.

29-عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعنز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015.

30-عبد الله عبد الدائم، نحو فلسفة تربوية عربية، الفلسفة التربوية ومستقبل الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1776.

31-عبد المجيد سالمي وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط4،1998.

32-علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2007.

33-علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص132.

34–عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2010.

35–عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، ط1، الجزائر، 2011.

36–فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس مبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، ط1، الإسكندرية، 2002.

37–فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2004.

38–فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

39–فضيل دليو، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعية منتوري، الجزائر، 1999.

40–فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.

41–فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان.

42–كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2008.

43–كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلاقات الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

44–مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

45-محمد الدبس السردي، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار للنشر والتوزيع، ط، الأردن، عمان.

46-محمد الصيرفي، وظائف المدير العام، دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع، ج2، القاهرة، 2007.

47-محمد القاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.

48-محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، ط1، عمان، 2013.

49-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

50-محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، عمان، 2011.

51-محمد عوض العيدي، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2005.

52-محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2015.

53-محمود جودة، حسين الزغبي، ياسر المنصور، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

54-محمود سليمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2008.

55-مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر.

56-منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.

57-مهدي حسن زليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع للنشر، ط1، عمان، 2010.

58-ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

59-نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، الأردن، 2011.

60-نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

61-نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، الأردن، 2011.

62-وجيه محبوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008.

63-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مجلة النشر الجامعية، الجزائر، 2004.

64-وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

65-يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الرواق، عمان، 2006.

- **المعاجم:**

1-أحمد العايد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، لاروس، 2003.

2-حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي/انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1998.

3-حسن شحاتة، زينب النجارة، معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي/إنجليزي، القاهرة، دار المصرية اللبنانية، 2003.

4-المنجد الأبجدي، ط3، بيروت، 1982.

- **رسائل الماجيستير والدكتوراه:**

1-بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.

2-خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

3-سالم بن بركة براق القايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدوكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008.

4–قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال سنة 2009_2010.

- **المجلات:**

1–بلحسين رحوي عباسية، دراسة سوسيوتاريخية للتعليم الجزائري من العهد العثماني إلى الاستقلال، مجلة الحوار الثقافي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 18 ماي 2023.

2–مليكة صبيات، المدارس الخاصة، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد87، 26 نوفمبر 2000.

3–النشرة الرسمية للتربية الوطنية، تنظيم التربية والتكوين في الجزائر، المديرية الفرعية للتوثيق، ط5، 1773.

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة

دراسة مسحية لموظفي مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالرواقية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة

نضع بين أيديكم استمارة استبيان، تستخدم كإحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر 2 " اعلام واتصال " نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات واستعمالها لأغراض البحث العلمي الأكاديمي.

ملاحظة: ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة.

- **إعداد الطالبة:**

ساسي إلهام.

- **الأستاذة المشرفة:**

صفرة إلهام.

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فما فوق ☐

3-الأقدمية في العمل بالمؤسسة: من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 3 سنوات إلى 6 سنوات ☐

4-الوظيفة: أستاذ ☐ موظف إداري ☐ عامل ☐

المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين

5-كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

فعالة ☐ متوسطة ☐ غير فعالة ☐

6-هل تتصل بإدارة المؤسسة لغرض؟

- تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل ☐
- نقل شكاوى متنوعة ☐
- تبليغ بمستجدات وقرارات معينة ☐

7-هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بـ "لا" لماذا؟.....

8-هل هناك سرعة في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

9-هل يوجهك مسؤولك حول تنظيم عملك وأداء مهامك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

10-هل تؤخذ اقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

المحور الثالث: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

11-ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

صاعد (من العال إلى المدير) ☐

نازل (من المدير إلى العمال) ☐

أفقي (بين العمال نفس المستوى) ☐

12-هل تزيد دافعيتك إلى العمل عندما يكون الاتصال رسمي بينك وبين رؤسائك؟

نعم ☐ لا ☐

13-هل يساهم الاتصال الغير رسمي في زيادة دافعيتك نحو العمل؟

نعم ☐ لا ☐

14-هل لجوء الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك تزيد من دافعيتك نحو العمل؟

نعم ☐ لا ☐

15-هل يوجد اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل يزيد ذلك من:

حماسك نحول العمل ☐

السرعة في العمل ☐

بذل جهد أكبر ☐

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

16-ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟

أ-مكتوبة:

لوحة الاعلانات ☐ ملصقات ☐

ب-شفوية:

اجتماعات ☐ الهاتف ☐

ج-الوسائل الالكترونية:

الأنترنيت ☐ البريد الالكتروني ☐

17-هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على أداء عملك بكفاءة؟

نعم ☐ لا ☐

18-هل يسمح لك بأداء رأيك أثناء الاجتماعات؟

نعم ☐ لا ☐

19-هل تجد أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائك الوظيفي؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

20-هل أنتم راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس: الصعوبات والعراقيل

21-هل تواجه صعوبة في الاتصال بالإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

22-هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

23-في حالة توجيه الشكوى هل تتلقى الرد أحيانا؟

شفهيا ☐ كتابيا ☐ الكترونيا ☐ لا تتلقى الرد ☐

24-عند مواجهة مشكل في العمل تتصل بـ:

مسؤولك المباشر ☐ أحد الأصدقاء ☐ رئيس المصلحة ☐

لا تتصل بهم ☐

25-في حالة أنك اتخذت قرار يخص العمل دون علم مشرفك كيف يكون موقفه؟

يستحسن الأمر ☐ ينصحك بعدم تكرارها ☐

26-في رأيك ماهي اقتراحاتك من أجل تطوير الاتصال الداخلي لتحسين أدائك داخل مؤسستك؟

.....

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس	74
02	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن	74
03	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	75
04	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي	76
05	جدول يمثل وجهة نظر المبحوثين نحو فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة	77
06	جدول يوضح مرونة الاتصال داخل المؤسسة	78
07	جدول يبين حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة التعليمية بالنسبة للموظفين	79
08	جدول يوضح أسباب عدم وجود حرية في انتقال المعلومات	79
09	جدول يبين سرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة التعليمية بالنسبة للموظفين	80
10	جدول يبين مدى توجيه المسؤول للموظفين حول تنظيم أعمالهم وأداء مهامهم	81
11	جدول يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات ووجهات نظر الموظفين لدى مسؤوليهم في المؤسسة	82
12	جدول يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	83
13	جدول يمثل مساهمة الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء في زيادة الدافعية نحو العمل	84
14	جدول يمثل مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الدافعية نحو العمل	84
15	جدول يمثل زيادة الدافعية نحو العمل خلال لجوء الإدارة لطلب راي العمال حول مسائل العمل	85
16	جدول يمثل اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين	86
17	جدول يمثل طبيعة شعور الموظفين عند اهتمام الإدارة بانشغالاتهم	87
18	جدول يمثل وسائل الاتصال المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة	88
19	جدول يمثل وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى المؤسسة	89
20	جدول يمثل وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة على مستوى المؤسسة	89

21	جدول يمثل مدى مساهمة المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر في أداء العمل بكفاءة	90
22	جدول يمثل السماح بابداء الآراء أثناء الاجتماعات	91
23	جدول يمثل إذا ما كانت وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء الوظيفي	91
24	جدول يمثل رضا الموظفين عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة	92
25	جدول يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة	93
26	جدول يمثل صعوبات تقديم الشكاوى للإدارة	94
27	جدول يمثل كيفية تلقي الرد في حالة توجيه الشكوى	94
28	جدول يمثل الجهات التي يلجأ إليها الموظف عند مواجهة مشكل في العمل	95
29	جدول يمثل تعامل المشرف المباشر مع العمال عند اتخاذهم قرار يخص العمل	96
30	جدول يمثل الاقتراحات التي تساعد على تفعيل الاتصال الداخلي بالمؤسسة	97

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	/
إهداء	/
مقدمة	/
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	
1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	05
2. أسباب اختيار الموضوع	06
3. أهمية الدراسة	06
4. أهداف الدراسة	07
5. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	07
6. منهج الدراسة	13
7. مجتمع وعينة الدراسة	14
8. مجالات الدراسة	16
9. أدوات جمع المعلومات	16
10. الدراسات السابقة	17
الفصل الثاني: الإتصال الداخلي، مفهومه، أنواعه، معوقاته	
تمهيد	23
المبحث الأول: ماهية الاتصال	/
المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال وتطوره	24
المطلب الثاني: أنواع الاتصال	28
المطلب الثالث: مكونات عملية الاتصال	29
المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة	/
المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة	31
المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة التعليمية	34
المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة	35
المبحث الثالث: مهارات ومعوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه	/
المطلب الأول: مهارات الاتصال الداخلي	36
المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي	38

المطلب الثالث: طرق تحسين الاتصال الداخلي	40
خلاصة واستنتاجات	42
الفصل الثالث: الأداءالوظيفي	
تمهيد	44
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	/
المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي	45
المطلب الثاني: خصائص الأداء الوظيفي	47
المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي	48
المبحث الثاني: أنواع وأبعاد ومعوقات الأداء الوظيفي	/
المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي	49
المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي	50
المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه	51
المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء الوظيفي	/
المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي	54
المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي	55
المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء وطرق علاجها	58
خلاصة واستنتاجات	60
الفصل الرابع: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية	
المبحث الأول: تقديم المؤسسة التربوية التعليمية الخاصة	/
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات التعليمية الخاصة	62
المطلب الثاني: ظهور التعليم الخاص في الجزائر	62
المطلب الثالث: تأسيس المؤسسات التعليمية الخاصة	65
المبحث الثاني: تقديم مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين –البرواقية–	/
المطلب الأول: تعريف مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين	70
المطلب الثاني: فروع مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين وهيكلها التنظيمي	70
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين –البرواقية–	/
المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة الجداول	72

المطلب الثاني: النتائج الجزئية والعامة للدراسة	96
المطلب الثالث: التوصيات والمقترحات	100
خلاصة واستنتاجات	102
خاتمة	104
قائمة المراجع	106
الملاحق	/
فهرس الجداول	/
فهرس المحتويات	/
ملخص	/

الملخص

ملخص الدراسة:

تمحورت إشكالية دارستي حول مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بمدينة البرواقية، أي حول ما إذا كانت هذه المساهمة إيجابية ناتجة عن الاستغلال الجيد للمنظومة الاتصالية الداخلية بكل ما تتكون به من أنواع وأساليب، وسائل وشبكات، وظائف وتخطي للمعيقات في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظف في المؤسسة ودفعه للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف مؤسسة النجاح، أم حول ما إذا كانت هذه المساهمة سلبية ناتجة عن عدم استغلال الاتصال الداخلي استغلالا جيدا يعمل على تحسين الأداء الوظيفي بل بالعكس يتحول هنا إلى معيق أخر يمنع تحقيق الرضا عن العمل وبالتالي كان التساؤل الرئيسي كالتالي: " كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بمدينة البرواقية ؟"

توصلت من خلال التساؤلات الجزئية إلى معرفة مكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة النجاح، وكذلك التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في توطيد العلاقات الإنسانية بين إدارة الجامعة وموظفيها، ومحاولة تفسير العلاقة بين المنظومة الاتصالية الداخلية وكيفية مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة التعليمية النجاح بالبرواقية.

تكونت الدراسة من إطار منهجي وآخر نظري وكذا إطار تطبيقي، ضم الإطار المنهجي مجموعة من الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التي كانت وصفية اعتمدت فيها على أسلوب الحصر الشامل للعينة التي شملت 84 موظف من إداريين وأساتذة وعمال، اعتمدت في دراستي على أداة إستمارة الإستبيان.

الإطار النظري قسم إلى فصلين بحسب متغيرات الدراسة، تمحور الفصل الثاني حول عناصر ضمت ماهية الاتصال، أنواع الاتصال الداخلي وأهميته، وسائله، مهاراته ومعوقاته، وكذا طرق تحسينه. الفصل الثالث كان حول متغير الأداء الوظيفي وضم كذلك 9 عناصر انطلقت من مفهوم وخصائص وأهمية الأداء الوظيفي،

أنواعه وأبعاده وكذا معيقاته، مرورا بخطوات ومعايير تقييم الأداء وصولا للمشاكل وكذا طرق علاجها، أما الفصل الرابع والأخير كان حول ظهور المؤسسات التعليمية الخاصة في الجزائر وتأسيسها وصولا لمراحل تطورها.

الإطار التطبيقي للدراسة تضمنت بدايته نبذة موجزة عن نشأة مؤسسة النجاح للتعليم والتكوين بالبرواقية، فروعها وكذا هيكلها التنظيمي، تلتها بعد ذلك مرحلة توزيع الاستمارات التي سبقتها مرحلة صياغة وإعداد أسئلتها ثم عرضها على المحكمين مرورا بمرحلة تجريبها لتخضع في الأخير للتعديلات النهائية وتوزع بصفة نهائية، تلتها مرحلة تفريغ البيانات والتعليق عليها والتي مرت هي كذاك بمرحلة القراءة الكمية ثم الكيفية وأخيرا الاستنتاج.

النتائج العامة للدراسة كشفت أن الاتصال الداخلي يحظى بمكانة هامة لدى مؤسسة النجاح كذلك توصلت النتائج إلى أن المؤسسة تولي مكانة وأهمية لموظفيها والعاملين بها في مختلف مستوياتهم التنظيمية، أظهرت الدراسة أن الاتصال الداخلي يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة وموظفيها، والنتيجة الهامة التي أسفرت عنها الدراسة هي أن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة النجاح يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها.

إعتمدت في دراستي على 77 مرجع، وجاءت في 127 صفحة.