وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال و علم المكتبات

دور الاتصال الداخلي في تحسين الآداء الوظيفي لدى مؤسسة التعليم الابتدائي بالجزائر

دراسة وصفية استطلاعية لعينة من أساتذة المدارس الابتدائية العمومية - المدية – جانفي /جوان 2025.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

من اعداد الطالبة: تحت اشراف الأستاذ :

- احدادنصارة - بوغرارة حكيم

الموسم الجامعي2025/2024

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

واخر دعواكم ان الحمد لله رب العالمين ما سلكنا البدايات ادا بتيسيره و ما بلغنا النهايات الى بتوفيقه وما حققنا الغايات الى بفضله فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

أهدي هدا النجاح الي الذي زين اسمي با أجمل الالقاب من دعمني بلا حدود لا مقابل الى من علمني ان الدنيا سلاحها العلم والمعرفة الى من غرس في روحي التربية و الاخلاق داعمي الاول في مسيرتي و قوتي و سندي بعد الله

الى فخري واعتزازي والدي احدادن حسين الى من جعل الجنة تحت اقدامها و احتضنتني قليلا قبل يدها و سهلت لي الشدائد بدعائها لي القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي و نجاحي و مصباح دربي الذي وهج حياتي يامن سهرت لأستريح و دعت لأترقى و بكيت حين رأتني انجح ان كان لي ان اتباهى فيك أبدا و بك اكتفي الى أمي الحنونة الغالية لعماري امينة

يامن كنتم الداعمون لي في كل خطوة و المحفزون لي للسعي نحو تحقيق احلامي لم يكن هذا الانجاز ليكون ممكنا بدون محبتكم و تشجيعكم الى اخواتي المؤنسات صفية وانفال احدادن

اود ان اوجه اليكم اعمق مشاعر الحب و الفخر انتم نور حياتي و الدافع الحقيقي وراء كل ما افعله وجودكم بجانبي كان هو القوة التي دفعتني للمضي قدما كل نجاحا حققته هو نجاح لكم ايضا لأنني اعتبركم جزءا لا يتجزا من هذا الانجاز الى قطعة قلبي جواد و جنيني

في هذه اللحظة الخاصة اريد ان اعبر لك مدى امتناني لك لقد كنت الداعم الاول لي والشريك الذي يقف بجانبي في كل خطوة في هذه الرحلة لم يكن هذا الانجاز ليكون ممكنا بدون تشجيعك و دعمك اللامحدود كنت لي مصدر الهام و رفيقي في الاوقات الصعبة و كنت دائما هناك لتذكيري بانني قادرة على تحقيق كل ما اريد الى زوجي الغالي محمد.

اهداء

اود ان استغل هذه الفرصة لأعبر عن خالص شكري وامتناني لك على مساعداتك التي لم تبخل علي بتوجيهاتك و نصائحك القيمة لإنجاز هذا العمل

الى استاذي المشرف حكيم بوغرارة

صارة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية الابتدائية، ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

ركزت الدراسة على تحديد وسائل الاتصال الأكثر استخدامًا، ومدى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، إلى جانب أبرز المعوقات التي تواجه فاعلية الاتصال.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي بشقيه الكمي والكيفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة تتكون من 46 موظفًا من مختلف الرتب (معلمون، مديرون، إداريون).

وقد أظهرت النتائج اعتمادًا كبيرًا على الاتصال الشفهي بنسبة 93.5%، مع ضعف ملحوظ في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كالسكرتارية، الهاتف أو البريد الإلكتروني.

ورغم هذا النمط التقليدي، أبدى غالبية المبحوثين رضاهم عن واقع الاتصال، خصوصًا فيما يتعلق بالمشاركة في الاجتماعات. غير أن نسبة كبيرة منهم ترى أن الاتصال لا يساهم بشكل كامل في تحسين الأداء، مما يشير إلى وجود خلل في منهجية الاتصال أو تنظيمه.

وقد تمثلت أبرز المعوقات في غياب الوسائل الحديثة وضعف التحكم فيها، ما يبرز الحاجة لتحديث البنية التحتية الرقمية وتدريب المستخدمين لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي ودعم كفاءة الأداء الوظيفي بالمؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي – المؤسسات التربوية – الأداء الوظيفي – أدوات الاتصال – الاتصال الشفهي – العوائق التكنولوجية – إدارة المدرسة – مشاركة الموظفين

Abstract:

This study aims to explore the reality of internal communication within primary educational institutions and its impact on organizational performance. The research focuses on identifying the most commonly used communication tools, the extent of participation in decision-making processes, and the obstacles that hinder effective communication. Using a quantitative and qualitative approach, data was collected through a structured questionnaire distributed to a sample of 46 employees, including teachers, administrators, and managers

The results revealed a heavy reliance on verbal communication (93.5%), with minimal use of modern technological means such as email or electronic platforms. Despite this, most respondents indicated a high level of satisfaction with current communication practices, particularly in terms of inclusiveness during meetings. However, a significant portion expressed that communication only partially contributes to performance improvement, highlighting the need for more organized and technologically enhanced systems.

Furthermore, the main barriers identified were the lack of modern communication tools and insufficient training. These findings underline the necessity of investing in communication infrastructure and promoting digital literacy among staff to strengthen internal communication and improve institutional efficiency.

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
شكر و عرفان	
اهداء	
ملخص الدراسة	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
-الإشكالية وتساؤلات البحث	1
-أسباب اختيار الدراسة	1
-أهداف الدراسة	3
-أهمية الدراسة	3
-منهج وأدوات الدراسة	4
-مجتمع البحث والعينة	5
-مفاهيم ومصطلحات الدراسة	7
-الدراسات السابقة	9
الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية	
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي	13
-المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي	13
-المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي	13
-المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات	15
-المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي	15
المبحث الثاني: آليات الاتصال الداخلي	17
-المطلب الأول: مقومات الاتصال الداخلي	18
-المطلب الثاني: مهارات الاتصال الداخلي	19
-المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي	19
-المطلب الرابع: طرق تحسين الاتصال الداخلي	21
المبحث الثالث: ماهية المؤسسات التربوية	23
-المطلب الأول: مفهوم المؤسسات التربوية	23

-المطلب الثاني: خصائص المؤسسات التربوية	23
-المطلب الثالث: وظائف المؤسسات التربوية	25
-المطلب الرابع: استراتيجيات تطوير المؤسسات التربوية	27
الفصل الثالث: مدخل إلى الأداء الوظيفي	
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	28
-المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	28
-المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي	28
-المطلب الثالث: خصائص الأداء الوظيفي	30
-المطلب الرابع: أهمية الأداء الوظيفي	30
المبحث الثاني: تحليل مكونات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه	32
-المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي	32
-المطلب الثاني: عوامل التأثير على الأداء الوظيفي	33
-المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي	34
الفصل الرابع : الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الابتدائية بالمدي	
المبحث الأول: نبذة عن المدارس الابتدائية بالمدية	37
المطلب الأول: التعريف بالمدارس الابتدائية	37
المطلب الثاني: اهداف المدارس الابتدائية	37
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدارس الابتدائية	38
المبحث الثاني: الاستبيان	40
المطلب الأول: تفريغ البيانات	40
المطلب الثاني: التحليل الكمي والكيفي للدراسة	42
خاتمة	46
قامة المصادر و المراجع	48
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول:

الجدول	الصفحة
الجدول رقم :01 يمثل توزيع العينة حسب الجنس.	40
الجدول رقم :02 يمثل الفئة العمرية للمبحوثين.	40
الجدول رقم :03 يمثل المستوى التعليمي للأساتذة المبحوثين:	41
لجدول رقم :04 يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين.	41
الجدول رقم :05توزيع المبحوثين على المناصب.	41

مقدمة

مقدمة:

يُعتبر الاتصال عاملًا مهمًا في تحقيق الكثير من الأهداف، سواء في الحياة البشرية أو العلاقات الإنسانية، وعلى مستوى الحياة العملية والمهنية، بالنظر لتأثيره الكبير على مختلف المستويات ودوره في تطوير الأداء. فالكثير من الحضارات القديمة وصلت إلينا معلوماتها، وطرق عيشها، وإبداعاتها في مختلف المجالات عبر رسومات وإشارات وآثار، وهناك ربما مراحل في تاريخ البشرية لم نحظَ بالاطلاع على وقائعها لغياب أدنى المعلومات عنها.

والاهتمام بالاتصال قديمٌ قدمَ البشرية، وهو أمرٌ يومي نمارسه في كل مناحي الحياة لتسهيلها ومساعدة الأفراد والمجموعات على التواصل، سواء لتبادل الخبرات أو المعلومات، أو إبداء الآراء والانتقادات لتصحيح الاختلالات.

وقد ازداد الاهتمام بالاتصال من الواقع التقليدي إلى الواقع المعاصر بعد ابتكار واختراع أدوات حديثة مقترنة بالتكنولوجيا، الأمر الذي جعل الاتصال والتواصل يشمل الدول والمجتمعات والأفراد بطريقة مرنة وسهلة، حيث تم اختصار المسافات، وتمكين أكبر عدد ممكن من الأفراد من التواصل من مختلف الدول وبلغات مختلفة في وقت واحد.

وأمام تسارع الاختراعات، وظهور مساحات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية، انفتحت المؤسسات الاقتصادية والخدماتية على مختلف أدوات الاتصال الحديثة، رغبةً في الانتشار أكثر، وربح أسواق جديدة، وإيصال المعلومات، والحصول على أخرى، وتمكين فرق العمل من المشاركة في النقاش، واقتراح الحلول، وتوصيل الانشغالات، والتحرك سريعًا في حالات الطوارئ والأزمات.

وتُعتبر المرافق العامة والخدماتية، على غرار القضاء، والتربية والتعليم، والتعليم العالي والبحث العلمي، من أهم الفضاءات التي وظفت تقنيات الإعلام والاتصال لمواكبة التحولات الرقمية، والاندماج فيما يسمى الحكومة الإلكترونية، ومخطط الرقمنة لتعميم الاستفادة، وتَفَتّح مختلف القطاعات على بعضها البعض في سياق تحسين الأداء والخدمات.

وبين الاتصال الخارجي، الذي يعني المؤسسات والإدارات والجمهور والزبائن، وبين الاتصال الداخلي، الذي يعني مختلف المصالح والهياكل التنظيمية، بات الاهتمام بالدراسات الخاصة بالاتصال الداخلي يتزايد، بالنظر إلى النتائج المتباينة بين المرافق العامة التي وظفت الأدوات الحديثة للاتصال، وتلك التي تأخرت في الاستعانة بها.

فالواقع بات يُفصِل في الاختيارات والخيارات بما توفره المؤسسات والمرافق من أدوات وطرائق الاتصال الحديثة، فالجمهور بات متطلبًا أكثر من اللازم.

وتُعتبر المدرسة من أهم المرافق التي تحظى باهتمام كبير في عملية رقمنة الإدارة ومختلف المصالح وربطها بالمركزية، في سياق التحضير للمستقبل وتسهيل اندماج المدرسة في مختلف الفضاءات المرتبطة بها.

وبات الاتصال الداخلي في المدارس عاملًا فارقًا في الوصول إلى مدرسة عصرية قادرة على التكفل بالانشغالات المتزايدة للمورد البشري الداخلي، وخلق مجالات للتواصل والنقاش من أجل خدمة المصلحة العامة، وتقليص

البيروقراطية، وتمكين المعلومات من الوصول للجميع في وقت واحد، وبمرونة كبيرة، وقدرة على التفاعل وإبداء الرأي.

وسأتناول في هذه المذكرة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الابتدائية من خلال عينة من ابتدائيات ولاية المدية، حيث قمت بإعداد خطة بحث شاملة تتضمن الجوانب النظرية والتطبيقية، وجاءت كما يلي:

بدأت المذكرة بملخص للدراسة ثم مقدمة عامة أبرزت فيها أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية، خصوصًا في ظل التحولات الرقمية والاهتمام المتزايد بجودة الأداء.

في الفصل الأول، تناولت الإطار المنهجي للدراسة، حيث عرضت إشكالية البحث وتساؤلاته، وأسباب اختياره، وأهدافه، والمنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع البحث وعينته، والمفاهيم الأساسية، بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أما الفصل الثاني، فقد خصصته للإطار النظري المتعلق بالاتصال الداخلي في المدارس الابتدائية، من خلال دراسة المفهوم، والأنواع، والوسائل، والأهداف، والمقومات، والمهارات، والمعوقات، وطرق التحسين، إضافة إلى التطرق إلى ماهية المؤسسات التربوية وخصائصها ووظائفها واستراتيجيات تطويرها.

في الفصل الثالث، عالجت العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، حيث استعرضت مفهوم الأداء الوظيفي، أنواعه، خصائصه، أهميته، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهه في السياق التربوي.

أما الفصل الرابع والأخير، فقد خصصته للجانب التطبيقي، حيث درست واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الابتدائية بولاية المدية، من خلال تقديم لمحة عن هذه المدارس من حيث التنظيم والأهداف، ثم عرض نتائج الاستبيان الموجه للعاملين، وتحليل البيانات كمًّا وكيفًا، والخروج بمجموعة من الاستنتاجات.

وفي الخاتمة، تطرقت لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، والتي أكدت على أن الاتصال الداخلي يُعَدّ ركيزة أساسية لتحسين الأداء المهني داخل المؤسسات التربوية، كما اقترحت مجموعة من التوصيات العملية لتطوير هذا النوع من الاتصال وتفعيله بما يخدم جودة الخدمات التعليمية.

الفصل الاول:الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية:

يُعتبر الاتصال الداخلي من الدعائم التنظيمية الجوهرية في مختلف المؤسسات، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات التربوية التي تتسم بطبيعة عمل معقدة تتداخل فيها المهام والأدوار بين عدد كبير من الفاعلين، سواء كانوا إداريين، أو تربويين، أو أعوان تنفيذ.

فالعملية التربوية في جوهرها عملية جماعية تتطلب قدراً كبيراً من التنسيق والتفاعل والتكامل، ما يجعل من الاتصال الداخلي الأداة الحيوية التي تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض.

إذ يُعد الاتصال الفعّال شرطًا ضروريًا لتحقيق الانسجام المؤسسي، وضمان انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، وتسهيل اتخاذ القرار، وتحفيز الأفراد، فضلاً عن كونه آلية لتجنب الصراعات وسوء الفهم داخل بيئة العمل.

ومن هنا، فإن أي خلل في منظومة الاتصال الداخلي يُفضي بالضرورة إلى انعكاسات سلبية على الأداء العام للمؤسسة، من خلال تضارب الأدوار، وانخفاض معدلات الإنتاجية، وتنامي الشعور بعدم الرضا الوظيفي، وانعدام التنسيق بين المصالح.

في السياق الجزائري، وبالأخص في ولاية المدية، تشير بعض المؤشرات الميدانية إلى وجود صعوبات واضحة في منظومة الاتصال داخل المؤسسات التربوية، حيث يعاني العديد من الموظفين من غموض في التعليمات، وضعف التفاعل الإداري، وتفاوت في نقل المعلومة، إلى جانب نقص الوعي بأهمية التواصل البنّاء في بيئة العمل، مما قد يؤثر على جودة الأداء التربوي والإداري على حد سواء.

انطلاقًا من هذه الخلفية النظرية والميدانية، تبرز الإشكالية المركزية التي تتمحور حول التساؤل الآتي:

-ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التربوية بولاية المدية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تساهم في تفكيك أبعاد الظاهرة قيد الدراسة:

- **ما هي طبيعة الاتصال الداخلي السائد داخل المؤسسات التربوية؟**

هذا السؤال يسعى إلى وصف خصائص الاتصال الداخلي: هل هو رسمي أم غير رسمي؟ أحادي الاتجاه أم تفاعلي؟ ما هي وسائله ومستوياته؟ وهل يتسم بالفعالية والوضوح أم بالضبابية والارتجال؟

- **ما هي أبرز معوقات الاتصال الداخلي في هذه المؤسسات؟**

هل ترتبط تلك المعوقات بأبعاد تنظيمية (بيروقراطية، هرمية صارمة)، أم تقنية (ضعف الوسائل الرقمية)، أم بشرية (نقص التكوين، ضعف المهارات التواصلية، مقاومة التغيير)؟

- **كيف ينعكس الاتصال الداخلي على أداء الموظفين التربويين والإداريين؟**

يتم هنا تحليل تأثير مستوى الاتصال على عناصر الأداء: مدى الالتزام بالمهام، القدرة على الإنجاز، التحفيز، التعاون بين الزملاء، وحل النزاعات.

- **ما الدور الذي يمكن أن يلعبه تحسين الاتصال الداخلي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي؟**
- **هل يؤدي تطوير قنوات التواصل، وتكوين العاملين في مجال الاتصال، وتبني نماذج قيادية تشاركية، إلى نتائج ملموسة في تحسين الأداء العام للمؤسسة التربوية؟**

تُسهم هذه التساؤلات في تشكيل أرضية بحثية علمية تهدف إلى تقديم قراءة تشخيصية وتحليلية لواقع الاتصال الداخلي، والبحث عن صيغ لتطويره بما يخدم مصلحة المؤسسة التربوية ككل، ويعزز فاعلية مواردها البشرية، لا سيما في ظل التحولات التي تعرفها المنظومة التربوية الجزائرية ومساعيها إلى تحقيق الجودة والتحديث في الأداء.

2-اسباب اختيار الموضوع :

1. الأسباب الذاتية:

الاهتمام الشخصي بتطوير المؤسسات التربوية: اختيار الموضوع ينبع من رغبة شخصية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التربوية والعمل على تطوير بيئة التواصل بين أفرادها.

فقد تكون هذه الرغبة ناتجة عن تجربة شخصية أو متابعة للظروف التي تعيشها المدارس في المجتمع المحلي.

الخبرة الميدانية أو البحثية السابقة: قد يكون الباحث قد مر بتجارب ميدانية أو عمل سابق في مجال التعليم أو التسيير التربوي، مما جعله يلاحظ التحديات المتعلقة بالاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية.

الدافع الشخصي للتأثير الإيجابي: قد يكون لدى الباحث رغبة في المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات التربوية من خلال تحسين آليات الاتصال الداخلي، مما يعكس رغبته في التأثير الإيجابي على المجتمع التربوي.

2. الأسباب الموضوعية:

وجود قصور في التنسيق والتواصل في المؤسسات التربوية: هذه الظاهرة هي سبب موضوعي رئيسي يدعو إلى البحث في موضوع الاتصال الداخلي، حيث أن التواصل الضعيف بين الإدارة والهيئة التربوية قد يعرقل سير العمل ويؤثر سلبًا على الأداء العام.

أهمية تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية: ارتباط الاتصال الداخلي بتحسين الأداء الوظيفي يعكس أهمية الموضوع بشكل موضوعي، حيث أن تحسين الاتصال يساعد في تحسين الإنتاجية والالتزام الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات التربوية.

حاجة المؤسسات التربوية إلى تطوير آليات التواصل: يشير البحث إلى نقص في قنوات الاتصال الفعالة داخل المؤسسات التربوية، مما يجعل من الضروري دراسة هذا الموضوع لمواجهة هذه المشكلة وتنظيم بيئة العمل بشكل أكثر فعالية.

الحاجة الأكاديمية لدراسة هذا الموضوع في السياق التربوي الجزائري: رغم وجود دراسات في مجالات مشابهة، إلا أن هناك حاجة ملحة لدراسة الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية الجزائرية بشكل عام، وخاصة في ولاية المدية التي يمكن أن تكون نموذجًا يعكس التحديات التي يواجهها القطاع التربوي في العديد من المناطق.

الاختيار جاء بناءً على ملاحظات ميدانية حقيقية عن قصور التواصل داخل المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى الرغبة في إحداث تغيير إيجابي من خلال دراسة أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي، مع الاهتمام الأكاديمي بتطوير هذا الموضوع في السياق الجزائري، مما يجعله ذو أهمية ذاتية وموضوعية.

3- اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الاتصال الداخلي ومكوناته داخل المؤسسات التربوية.
- تحليل واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية بولاية المدية،ووضع تقييم نسبي لمدى تأثير التكنولوجيات الحديثة على الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.
- الوقوف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تقديم مقترحات وآليات لتحسين نظم الاتصال الداخلي بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي.

4- أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة، سواء من حيث إسهامها العلمي النظري في إثراء الأدبيات المتعلقة بالاتصال الداخلي في السياق التربوي، أو من حيث قيمتها العملية التطبيقية التي قد تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير قنوات وأساليب الاتصال داخل المؤسسات التربوية.

ويمكن تفصيل ذلك في النقاط التالية:

أولًا: الأهمية العلمية

تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية إلى حقل البحوث التربوية والإدارية، كونها تتناول موضوعًا حيويًا ذا صلة مباشرة بإدارة المؤسسات التعليمية وجودة العمل فيها، وهو موضوع الاتصال الداخلي الذي يُمثل أحد المفاتيح الأساسية لفهم طبيعة العلاقات التنظيمية وديناميكيات العمل داخل المؤسسة.

وتكمن الأهمية العلمية فيما يلي:

فتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين في مجالات علوم الاتصال والتنظيم والإدارة التربوية، من خلال تسليط الضوء على أبعاد الاتصال الداخلي، ومجالاته، وآثاره على أداء الموارد البشرية.

المساهمة في بناء إطار نظري محلي يعكس خصوصيات المؤسسات التربوية الجزائرية، وخاصة في ولاية المدية، بدل الاعتماد الكلي على النماذج الغربية أو المستوردة التي قد لا تتناسب مع السياق الثقافي والتنظيمي المحلي.

الإجابة عن إشكالية متعددة الأبعاد تجمع بين مفاهيم تنظيمية (كفاءة الاتصال، بناء العلاقات المهنية)، وأخرى تربوية (تحسين جودة التعليم، المناخ المدرسي، الانسجام المهني)، مما يمنح الدراسة طابعًا تكامليًا غنيًا.

ثانيًا: الأهمية العملية

إلى جانب الإطار النظري، فإن لهذه الدراسة أهمية عملية تطبيقية واضحة، تنبع من كونها تركز على واقع معاش داخل المؤسسات التربوية، وتحاول اقتراح حلول وإجراءات عملية قابلة للتنفيذ، يمكن أن يستفيد منها كل من:

مسؤولو ومديرو المؤسسات التربوية، إذ توفّر لهم الدراسة فهمًا معمّقًا للدور الاستراتيجي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين مناخ العمل وتحقيق الأهداف التربوية، كما تساعدهم على تشخيص مكامن الخلل في منظومة الاتصال داخل مؤسساتهم.

المشرفون على تسيير الموارد البشرية في قطاع التربية، من خلال تقديم معطيات ميدانية توضح العلاقة بين الاتصال الفعّال ومستوى الأداء المهني للعاملين، ما يمكن أن يُسهم في صياغة سياسات تدريب وتكوين موجهة نحو تطوير المهارات التواصلية للموظفين.

المخططون التربويون وواضعو السياسات التعليمية، حيث تُظهر الدراسة ضرورة إدماج البعد الاتصالي في سياسات الإصلاح التربوي، ليس فقط باعتباره وسيلة، بل كشرط بنيوي لنجاح أي تغيير تنظيمي أو تربوي.

باختصار، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من قدرتها على الجمع بين التحليل النظري الأكاديمي والتشخيص الميداني الواقعي، ما يجعلها مساهمة فعّالة في تطوير الممارسات الإدارية داخل البيئة التربوية، بما يخدم جودة التعليم، ويرتقي بأداء الفاعلين التربويين في مختلف مواقعهم.

5-منهج و أدوات الدراسة :

5. منهج وأدوات الدراسة

1.5 تعريف المنهج :

المنهج في البحث العلمي هو الخطة أو الطريق الذي يسلكه الباحث لفهم الظاهرة محل الدراسة، ويشمل الإجراءات والتقنيات التي يعتمدها في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

ويُعد اختيار المنهج المناسب شرطًا أساسيًا لتحقيق أهداف البحث.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لفحص العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

2.5المنهج الوصفي :

اعتمدت في هذه الدراسة "الاتصال الداخلي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي داخل المدارس الابتدائية بولاية المدية " على المنهج الوصفي هو أحد المناهج الأكثر استخدامًا في البحوث الاجتماعية والتربوية، ويعتمد على وصف الظواهر كما هي، وتحليلها وتفسيرها من أجل فهم خصائصها والعلاقات بينها.

ولا يقتصر دوره على الوصف فحسب، بل يمتد إلى تحليل الأسباب والعوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة.

استعننا بالمنهج الوصفي لجمع البيانات عن الظاهرة المدروسة سواء المتعلقة بالاتصال الداخلي داخل المدارس الابتدائية من اجل التعرف على واقع الاتصال الداخلي الحالي مع التركيز على جوانب القوة والضعف ومختلف المراحل التي قطعها خاصة بعد دخول التكنولوجيات الحديثة على الخط واهتمام المدرسة الجزائرية بتوظيف التكنولوجيات الحديثة لتطوير الاتصال والتواصل سواء داخليا أو خارجيا.

حيث عملنا من خلال هذه المذكرة إلى دراسة الموضوع تحت ظروفه الطبيعية ،وهذا دون إهمال العوامل المكونة للظاهرة المدروسة مع تحليل الخصائص والعوامل المؤثرة فيها. ويعتبر هذا البحث من الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف الحصول على الحقائق المتعلقة بالجوانب النظرية للموضوع والتعرف على ظاهرة معينة بطريقة تفصيلية ودقيقة.

ووظفنا منهج المسح والاستطلاع للأساتذة،والاداريين،وهذا لتقييم الاتصال الداخلي من الزوايا الايجابية ولضبط الاختلالات من خلال مدعومة بالمقابلات العلمية وهذا للتوسع في الدراسة والحصول على معلومات لتدعيم الدراسة الميدانية وإعطاء تحاليل علمية من أصحاب التخصص.

ويعرف الدكتور سمير محمد حسين المنهج المسحي "على انه جهد علمي منظم من اجل الحصول على بيانات ومعلومات, وأوصاف عن الظاهرة أو مجموعة الظواهر موضوع البحث, من عدد المفردات المكونة للمجتمع البحث, ولفترة زمنية كافية للدراسة, وإما يهدف إلى تكوين القاعدة الأساسية من البيانات, والمعلومات المطلوبة في مجال تخصص معين أو تحديد كفاءة الأوضاع القائمة عن طريق مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها بمستويات أو معايير قياسية سبق اختبارها, وإعدادها أو التعرف على الطرق, والأساليب, والممارسات التي اتبعت لمواجهة مشكلات معينة, أو استخدام هذه البيانات في رسم السياسات, ووضع الخطط على أساس من الاستبصار الكامل بجوانب الموقف.[1]

ومن بين اسباب اختيار المنهج الوصفيملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي داخل المؤسسات التربوية.وقدرته على التعامل مع المتغيرات الاجتماعية والنفسية التي يصعب إخضاعها للتجريب المباشر.

يتيح هذا المنهج جمع البيانات من أفراد العينة كما هي في الواقع دون التدخل في ظروفهم، مما يساعد على الحصول على نتائج أقرب إلى الواقع.

2.5أدوات جمع البيانات :

1.2.5تعريف الأداة

للقيام بهذا البحث اخترنا عدة أدوات لجمع المعلومات فالأداة هي الوسيلة أو الأداة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات والبيانات الضرورية حول الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة.

وتختلف الأدوات حسب طبيعة البحث والمنهج المعتمد، ومن أبرزها: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، والاختبارات.

2.2.5الاستمارة (الاستبيان)

الاستمارة هي أداة لجمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة المعدّة مسبقًا، تُوجَّه إلى أفراد العينة بهدف الحصول على معلومات تتعلق بآرائهم، اتجاهاتهم، سلوكياتهم أو تجاربهم بشأن موضوع معين.

- **أسباب اختيار أداة الاستمارة**

تم اعتماد الاستمارة في هذه الدراسة لعدة أسباب، منها:

ملاءمتها للمنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات من مجموعة كبيرة من الأفراد. وسهولة تصميمها وتوزيعها وتحليل نتائجها إحصائيًا وقدرتها على تغطية عدد كبير من المفردات في وقت وجيز،ومن الأسباب تمكن المبحوث من الإجابة بحرية وراحة دون ضغط مباشر من الباحث.

حيث هذا استبيان موجه إلى عينة من العاملين في المؤسسات التربوية بولاية المدية.

[1]د. حسين سمير، بحوث الإعلام, (ط2, القاهرة, عالم الكتب, 1995,) ص199.

مقابلات شبه موجهة مع بعض المسؤولين الإداريين.

الملاحظة ميدانية.

واخترت لإنجاز هذه المذكرة على العديد من أدوات البحث على غرار الاستبيان الذي يعتبر أداة لقياس الرأي العام وجمع المعلومات، حيث عمدت لإعداداستمارة وجهتها لمجتمع البحث المتمثل في أساتذة وعاملين وإداريين في المدارس الابتدائية محل البحث.

وخصصت للفئات محل البحث التي ذكرتها،وهذا للتوصل الى نتائج تمكنني من قياس مدى حرص أسرة المدرسة على الاندماج في مخطط الاتصال الداخلي واستعمال الأدوات المتاحة والعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي كل في منصبه .

المقابلة:

للقيام بهذه الدراسة وظفنا المقابلة مع الأساتذة والإداريين والعمال من أجل الحصول على المعلومات والبيانات حول واقع ومزايا ومعرقلات الاتصال الداخل داخل المدرسة الابتدائية.

والمقابلة هي " التبادل اللفظي، وجها لوجه بين القائم بالمقابلة, وبين شخص, أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى معلومات وأراء, أو اتجاهات, أو دوافع أو سلوك معين سواء كان في الماضي أو الحاضر, أو المستقبل, وهي محادثة جادة موجهة نحو هدف معين ترتبط بجمع البيانات, وهي أكثر أساليب جمع المعلومات إنتاجية, وفعالية حيث تساعد في الحصول على معلومات عن الحالات, في الأوضاع التي قد تكون مسجلة في المستندات و أو الوثائق." [1]

2-الملاحظة:

ووظفنا الملاحظة في هذه الدراسة من خلال تتبع واقع الاتصال الداخلي في المدارس الابتدائية من خلال الأولياء والأساتذة وحتى العاملين خاصة في ظل الخطوات المتخذة لاستعمال التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصال الداخلي والخارجي للمدرسة واستعملت الملاحظة كذلك في ترقب ما كانت تنشره وسائل الإعلام.

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات وهي أحد أساليب الأولية لجمع البيانات عن سلوك الإنساني بصفة عامة يعني متابعة سلوك معين بشكل مباشر على أرض الميدان بهدف تسجيل البيانات بغرض استخدامها وتفسير وتحليل مسببات وأثار ذلكالسلوك.[2]

6- مجتمع البحث و عينته :

يعتبر مجتمع البحث في هذه الدراسة عدد المدارس الابتدائية على مستوى 58 ولاية في الجزائر والتي يقارب عددها من 24.415ألف ابتدائية عبر كامل التراب الوطني وفقا لإحصائيات وزارة التربية [3].

وبالنظر لظروف البحث من قلة الامكانيات المادية وضيق الوقت المخصص للمناقشة اخترنا عينة من ابتدائيات ولاية المدية لإنجاز هذه المذكرة على أمل نشر النتائج واسقاطها على جميع الابتدائيات.

---

[1]-1 د.رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،(ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ،قسنطينة الجزائر 2008)ص 182

[2]د. عامر إبراهيم قند ليجي البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية الإلكترونية، ط اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , 2007م، ص98/97

[3].www.aps.dz/ar/algerie/1686

ويبلغ عدد الأساتذة في قطاع التعليم 660 الف استاذ منهم 75 بالمائة اناث.

6-1-1تعريف العينة

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي للدراسة يتم اختياره وفق معايير علمية لتمثيله، بهدف تعميم النتائج المتوصل إليها على هذا المجتمع بكامله، خاصة عندما يتعذر دراسة المجتمع كله لضخامته أو لاعتبارات زمنية ومادية.

6-1-1العينة القصدية (غير الاحتمالية)

ارتأينا لانجاز هذا البحث اختيار العينة القصدية من خلال اختيار 46 استاذا لعدد من ابتدائيات المدية لعدة اعتبارات أهمها عامل القرب،وتحت اكراهات الوقت وقلة والامكانيات،والعينة القصدية هي نوع من العينات غير العشوائية، يُختار فيها الأفراد بناءً على صفات معينة يرى الباحث أنها ضرورية لتحقيق أهداف البحث، مثل الخبرة أو الوظيفة أو الانتماء إلى فئة محددة.

7- مفاهيم و مصطلحات الدراسة :

من أهم الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، تحديد وتعريف المصطلحات الواردة في عنوانه، حيث تأخذ هذه التعريفات ثلاثة أبعاد:

المعنى اللغوي: يتم الرجوع فيه إلى المعاجم اللغوية.

المعنى الاصطلاحي: يستند إلى المعاجم المتخصصة في المجال.

المعنى الإجرائي: وهو التعريف الذي يضعه الباحث بلغة خاصة تتلاءم مع موضوع دراسته.

أولاً: مفهوم الاتصال

1. الاتصال من الناحية اللغوية:

يرجع أصل الكلمة إلى اللاتينية، ويقابلها بالإنجليزية communication، وتشير إلى عملية تحدث بين طرفين، لا تقتصر على الإخبار فقط من طرف المرسل، أو الاستماع من المستقبل، بل تعني مشاركة وتبادل الأفكار والمعلومات بما يحقق التفاهم والانسجام الفكري بين الطرفين.

2. تعريف الاتصال اصطلاحا:

يعرّفه "مايكل ويسترون" بأنه عملية نقل وتبادل المعاني بأسلوب يفهمه جميع الأطراف المشاركين في الاتصال بحيث يتصرفون بناءً عليه بطريقة صحيحة.

أما "موفالند" فيرى أنه نشاط يُرسل من خلاله المرسل رسالة تهدف إلى تعديل سلوك المستقبل أو تغييره.[1]

ووفقًا لنموذج "شانون وويفر"، يُفهم الاتصال على أنه جميع الأساليب التي يستخدمها العقل للتأثير على عقل آخر من خلال الرموز.

[1]جيهان رشتي، الاس العلمية لنظريات الاعلام. القاهرة: دار الفكر العربي،2022 ،ص.53

كما يشير إليه تعريف آخر بأنه مسار تواصلي يتم بين شخصين أو أكثر، باستخدام رموز (كلمات، إشارات، حركات) لنقل معلومات واضحة ومفهومة.

وتراه "جيهان رشتي" عملية تفاعل بين مرسل ومستقبل (قد يكونا بشرًا أو آلات) في سياقات اجتماعية، يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات حول مواضيع معينة.[1]

ويعرّفه "محمود عودة" بأنه الوسيلة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل أنظمة اجتماعية تختلف في الحجم وطبيعة العلاقات بداخلها.[2]

3. الاتصال الداخلي:

يعد الوسيلة التي تربط بين مختلف هياكل المؤسسة وبين إدارتها المركزية.

يأخذ الاتصال الداخلي شكلين: عمودي (صاعد ونازل بين المستويات التنظيمية)، وأفقي (بين وحدات على نفس المستوى).

يمثل جزءًا من الاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الإداري داخل المؤسسة.

يعرّفه "محمد فهمي العطروزي" بأنه عملية إيصال المعلومات بين مختلف عناصر التنظيم داخل المؤسسة بهدف إحداث تغيير.[3]

ويرى "بشير العلاق" أنه أحد ركائز عملية التوجيه داخل المؤسسة، لأنه يتضمن نقل التعليمات، التوجيهات، القرارات، والأوامر لتحقيق أهداف معينة.[4]

4. التعريف الإجرائي للاتصال:

هو نقل المعلومات، المهارات، والمقترحات بين أساتذة مدرسة المدية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: مفهوم الأداء

1. الأداء لغويًا:

حسب منجد اللغة العربية المعاصرة، الأداء يعني تسديد أو دفع ما هو واجب أو مستحق، ويقال: "أدى الواجب" أي قام بما هو مطلوب منه.[5]

2. الأداء اصطلاحًا:

هو تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن طبيعتها، ويعني على مستوى الفرد تنفيذ المهام المكلف بها من قبل المنظمة.

---

[1] نفس المرجع.

[2] - محمود ، عودة. اساليب الاتصال والتغير الاجتماعي .القاهرة: دار المعرفة ،1971،ص.5

[3] - محمد فهمي العطروزي، العالقات الادارية في المؤسسات العامة. القاهرة:عالم الكتب،1969،ص.149

[4] - بشير ، العالق . اساسيات الاتصال نماذج ومهارات. الاردن :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2009،ص .18

[5] 5المنجد في اللغة العربية.ط.2بيروت: دار المشرق ،2001،ص.14

ويرى الباحثون أن الأداء هو نتيجة للسلوك الوظيفي داخل المؤسسة، ويتأثر بعوامل كالمجهود والقدرة.

كما يعرّفه "أندرويد" بأنه تفاعل لسلوك الموظف مع بيئته، يتحدد بتفاعل جهده مع قدراته.[1]

3. الأداء الوظيفي:

يعني تنفيذ الموظف للمهام الموكلة إليه وفق معايير محددة.

التقييم الإيجابي للأداء يتم عند تطابق نتائج العمل مع المعايير المحددة، أما إذا كانت خارجة عنها فالتقييم سلبي.

من بين معايير التقييم: كمية ونوعية الجهد المبذول، وأسلوب الأداء.[2]

4. التعريف الإجرائي للأداء:

يقصد به في هذه الدراسة قيام أستاذة المدرسة الابتدائية بالمدية بمهامهم وواجباتهم ضمن مسؤولياتهم المحددة بكفاءة وفعالية، ويُعد مؤشراً على الجهد العملي المبذول لتحقيق أهداف العمل.

ثالثاً: مفهوم المؤسسة

1. المؤسسة اصطلاحًا:

تعريف المؤسسة يختلف حسب الزمان والسياق الاقتصادي. ففي الوقت الراهن، قد تُعرف كمؤسسة خدمية، بينما لم يكن هذا المفهوم شائعًا في السابق.

تعتبر المؤسسة وحدة تنظيمية تمارس نشاطًا إنتاجيًا أو خدميًا داخل إطار اقتصادي، بهدف تحقيق أهدافها.

تختلف المؤسسات من حيث طبيعة أنشطتها وأهدافها ونمطها القانوني.

تتميز المؤسسة باستقلاليتها المالية وقدرتها على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.

2. تعريف "فرونسوا بيرو":

يرى أن المؤسسة عبارة عن منظمة تضم أفرادًا ذوي كفاءات متنوعة، يستخدمون رأس المال والإمكانيات المتاحة لإنتاج سلعة أو خدمة يمكن بيعها بقيمة تفوق تكلفتها.[3]

8- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية" للطالبة باهي نسيبة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علاقات عامة بجامعة أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2016/2015.

عينة البحث: اختارت الباحثة العينة القصدية من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبي.

أدوات جمع البيانات: اختارت الطالبة أداة جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة عبر أداة الاستبيان.

---

[1]- مجيد، الكرخي . مؤشرات الأداء ء الرئيسية.ط.1دار المناهج للنشر والتوزيع،2015، ص.46

[2]فايز عبد الرحمان، الفروخ. التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي.ط.1االردن: دار جليس الزمان للنشروالتوزيع،2010، ص.42

[3]. -فوزي محيرق ،بن الجيالني. مدخل الاقتصاد المؤسسة .ط.1الجزائر: مطبعة الرمال ، ،2020 ص.25

أهم نتائج الدراسة:

الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، حيث نجد أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظفين.

الاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، ويتضح ذلك من خلال الاتصال غير الرسمي الموجود بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين.

كذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانًا في شكل مقترحات ومستجدات بخصوص المهام، ولكن في المقابل لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤول.

يعتمد الموظفون على وسائل الاتصال الكتابية خاصة الإعلانات الحائطية التي تعتبر بمثابة رزنامة لمواقيت العمل وكل ما يخص تنظيم مهامهم.

عدم توفر الوسائل الحديثة للاتصال يعد حاجزًا أمام تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة التربوية، وهذا ما قد ينعكس سلبًا على العملية الاتصال وبالتالي على أداء الموظفين بها.

وجود علاقة بين الاتصال وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة، خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول للموظفين المرتبطة بمهامهم والتي تعد نوعًا من الاتصال النازل.[1]

الدراسة الثانية: بعنوان "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال، للطالبتين صونيةبانوحو لطيفةبومكواز، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، السنة الجامعية 2018/2017.

تمثلت الإشكالية في تساؤل أساسي محتواه: ما واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الطالبتان في دراستهما على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية.

أهم نتائج الدراسة:

إعطاء صورة واضحة لواقع الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية.

محاولة معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة.

تسليط الضوء على مكانة الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية.

إبراز أنواع الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية.

كشف العراقيل التي تواجهها المؤسسة الصحية في عملية الاتصال.

الوقوف على كيفية تقييم الموظفين للاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة.[2]

---

[1].باهي نسيبة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر عالقات عامة،جامعة ام البواقي كلي العلوم الإنسانيةوالاجتماعية، .2016-2015

[2].باهي نسيبة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر عالقات عامة،جامعة ام البواقي كلي العلوم الإنسانية والاجتماعية، .2016-2015

الدراسة الثالثة: بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية 2010/2009.

تمثلت إشكالية الدراسة في تساؤل رئيسي محتواه: هل يمكن اعتبار الاتصال عمودًا فقريًا في سير المؤسسة وشريانًا يربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟

أدوات جمع البيانات: اعتمد الطالب في هذه الدراسة على أداة الاستبيان، حيث وزع على عينة من العمال والإطارات في نطاق الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

الاتصال النازل هو المسيطر من خلال القرارات التي تأتي من الأعلى، ولا يستطيع أي من الموظفين رفضها أو مناقشتها.

عدم وجود خلية أو مديرية للاتصال، وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة.

الوسائل الاتصالية المستعملة تقليدية ولا تواكب التطورات الحاصلة.

عدم إعطاء المسؤولين أهمية للاتصال.[1]

الدراسة الرابعة: بعنوان "واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية: دراسة ميدانية على بعض الثانويات في أم البواقي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص علاقات عامة، للطالبتين سعاد الواعر وكنزة زحاف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2016/2015.

عينة البحث: اعتمدت الطالبتان على العينة القصدية حيث تم توزيع الاستبيان على أساتذة وإداري بعض ثانويات أم البواقي.

أدوات جمع البيانات: استعانت الطالبتان في هذه الدراسة بأداة هامة في جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.

أهم نتائج الدراسة:

أهمية الاتصال في المؤسسة التربوية.

ضرورة مواكبة المسؤولين للتطورات وتطوير وسائل الاتصال في المؤسسات التربوية.

تعدد اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية الجزائرية.

علاقة المؤسسة بمحيطها وبيئتها الخارجية ضعيفة وغير فعالة.[2]

[1] محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2009 .

[2] سعاد الواعر وكنزة زحاف، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية دراسة ميدانية على بعض ثانويات ام البواقي، مذكر ةمكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص عالقات عامة ، جامعة ام البواقي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016-2015

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المدارس الابتدائية

المبحث الاول: مفهوم اتصال الداخلي

يُعد الاتصال الداخلي من أبرز الركائز التي تقوم عليها ديناميكية العمل داخل المؤسسات، كونه يمثل الوسيلة التنظيمية التي تضمن انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وتسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون، والتشارك، والفهم المشترك للأهداف والمهام.

ومع التطورات الحديثة في بيئات العمل، ازدادت الحاجة إلى تفعيل هذا النوع من الاتصال باعتباره أداة للتأثير والتوجيه والتحفيز، لا مجرد وسيلة تبادل معلومات.

وفي المؤسسات التربوية، يُشكّل الاتصال الداخلي العمود الفقري الذي يربط بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين، مما يسمح بتنسيق الجهود وتجاوز العراقيل التنظيمية والبيداغوجية، ويعزز مناخ الثقة والانتماء. ولهذا، فإن فهم طبيعة الاتصال الداخلي، وتحديد أنواعه، والوقوف على أهميته ووسائله، يمثل مدخلاً ضرورياً لأي مسعى يهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز النجاعة داخل المؤسسة التربوية.

ومن أجل الإحاطة الشاملة بهذا المفهوم، سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى:

تعريف الاتصال الداخلي،

أنواعه المختلفة،

أهميته في المؤسسات،

وأخيرًا الوسائل المعتمدة في تفعيله.

المطلب الاول: تعريف الاتصال الداخلي

يُعد الاتصال الداخلي منظومة فعالة تُمكّن من تدفّق المعلومات داخل المؤسسة وتسهيل عملية إيصالها إلى مختلف الفاعلين، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الصورة العامة للمؤسسة. [1]

كما يُمكن النظر إليه كعملية متكاملة لنقل المعطيات وتبادل الخبرات، مما يُساهم في دعم عملية اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي. ويمكّن هذا النظام الموظفين من استيعاب التوجهات العامة للمؤسسة وفهم الغايات المطلوب تحقيقها.

ويُعرف الاتصال الداخلي أيضًا بكونه نشاطًا تواصليًا منتظمًا، يُستخدم لنقل البيانات الضرورية وتبادلها بين الأفراد داخل البيئة التنظيمية، بما يضمن الانسجام في أداء المهام. كما يُنظر إليه كعملية تفاعلية تحدث بين طرفين أو أكثر، باستخدام رموز لغوية أو حركية أو تعبيرات تهدف إلى إيصال الرسالة وفهمها من قبل المستقبل بدقة.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

عند التطرق إلى أنماط الاتصال داخل المؤسسة، يبرز التمييز بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، كما يمكن تصنيفه كذلك إلى اتصالات عمودية صاعدة وهابطة، وأخرى جانبية أو أفقية.

وتستند هذه التصنيفات في جوهرها إلى طبيعة قنوات الاتصال المعتمدة، والتي يمكن حصرها في شكلين أساسيين: الاتصال الفردي، والاتصال التنظيمي.

[1] عمد صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان مطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، 1995، ص2

- **الاتصال الفردي:**

هو تفاعل تواصلي يتم بين شخصين داخل محيط المؤسسة، سواء لأغراض مهنية ترتبط بنشاط المؤسسة اليومي، أو لأهداف اجتماعية خارج نطاق المهام الرسمية الموكلة للأفراد. وغالبًا ما يكون هذا النوع من الاتصال مباشرا وشخصيا، كما هو الحال عندما يتبادل عاملان الحديث في نهاية ساعات العمل بهدف التنسيق أو التواصل الشخصي.

- **الاتصال التنظيمي أو الوظائفي:**

يتعلق هذا الشكل من الاتصال بانتقال المعلومات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتم في إطار الأنشطة والمهام الرسمية للوحدات المختلفة، ويستلزم وجود مرسل ومستقبل على الأقل.

وغالبًا ما تُوثّق هذه العمليات بواسطة مكاتب مختصة تتكفل بضمان وصول المعلومة بشكل رسمي، مع تحديد التوقيت والتاريخ لضمان المصداقية والشفافية.

- **الاتصالات الرسمية:**

هي الاتصالات التي تتم وفق المعايير والضوابط التي تفرضها المؤسسة، وتُمرر عبر قنوات محددة بوضوح ضمن الهيكل الرسمي للتنظيم. وتُعتبر هذه الاتصالات موثوقة، إذ تتجنب الإشاعات، وتنقسم إلى ثلاثة اتجاهات أساسية:

- **الاتصالات الهابطة:**

تنتقل من المستويات الإدارية العليا إلى الأدنى، وتشمل نقل التعليمات، التوجيهات، القرارات الإدارية، وكل ما يتعلق بالاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

وهي من وسائل التحكم والإشراف من طرف الإدارة على نشاطات مختلف المصالح.

- **الاتصالات الصاعدة:**

تتحرك من القاعدة نحو القمة التنظيمية، بحيث يُعبّر الموظفون والمرؤوسون من خلالها عن مشكلاتهم المهنية، انشغالاتهم، وتصوراتهم بشأن تحسين بيئة العمل.

كما تُعد وسيلة لإيصال تقارير أو مقترحات إلى صناع القرار، وتمكّن العمال من المشاركة برأيهم في قضايا تخص وظائفهم.[1]

- **الاتصالات الجانبية أو الأفقية:**

تُجرى بين الأفراد العاملين ضمن نفس المستوى الإداري، وتُعتبر ضرورية لضمان التنسيق والتناغم بين مختلف الإدارات والأقسام، مما يحقق انسجامًا وظيفيًا ويُقلل من التداخل في الصلاحيات.

وتتم غالبًا بشكل شفهي ومباشر بين الزملاء في إطار من التعاون المشترك.

- **الاتصالات غير الرسمية:**

تحدث خارج الإطار الرسمي المعتمد للاتصال، وغالبًا ما تنشأ من الرغبة في تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد. وتلعب دورًا مهمًا في تعزيز العلاقات داخل المؤسسة، فهي تعبّر عن ديناميكية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم.

[1] Stephen robbits et des autres , comportement organisationnels ,12éme édition , paris, édition Emile dédier , p (435-436).

إلا أن هذه الاتصالات قد تنقل أحيانًا إشاعات أو معلومات غير دقيقة نتيجة غياب الرقابة الرسمية. كما أن التنظيمات الرسمية الصارمة كثيرًا ما تُعرقل فعالية التواصل، مما يُبرز الحاجة إلى تقوية قنوات الاتصال غير الرسمي لتفادي تعقيد الإجراءات والتقليل من الرتابة والجمود في العمل.

وغالبًا ما تُمارَس هذه الاتصالات بين جماعات متقاربة في السن أو الخبرة أو ضمن نفس الوحدة الإدارية.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات

تبرز أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الجوانب الأساسية، من أبرزها:

اتخاذ القرارات: يُعد الاتصال أداة جوهرية في عملية اتخاذ القرار، حيث يُسهم في نقل البيانات والمعلومات الدقيقة الواردة من البيئة الخارجية، مما يتيح اختيار البدائل الأنسب والوصول إلى قرارات رشيدة وفعالة.

التوجيه: يمكّن الاتصال المدير من توجيه الموظفين وتحديد الأهداف المنشودة للمؤسسة، بالإضافة إلى توضيح الموارد والإمكانيات المتاحة التي تضعها المؤسسة تحت تصرفهم لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة.[1]

التنسيق: يُقصد به تنظيم وتكامل مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وهو ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة تضمن انسجام العمل وتكامل الجهود بين مختلف الأقسام والموارد.

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي

يعتمد التواصل داخل المؤسسة على مجموعة من الوسائل التي تُمكِّن الأفراد من تبادل المعلومات والتعليمات بشكل فعّال.

وتنقسم هذه الوسائل إلى ما يلي:

أولًا: الاتصالات المكتوبة

الإعلانات والنشريات: تُستخدم لنقل المعلومات المتعلقة بحقوق العمال والنظام الداخلي للمؤسسة. كما تسهم في نشر المستجدات والقرارات الخاصة بالموظفين.

(تُوزَّع نشريات على مستوى كل مصلحة، ويُقدَّم منها نسخ للمتدربين لتعريفهم بقانون المؤسسة).

مجلة المؤسسة: تمتلك المؤسسات عادة مجلاتها الخاصة التي تنشر من خلالها أخبار المؤسسة وأنشطتها عبر مقالات متنوعة.

التقارير: تُعد من أهم أدوات الاتصال من القاعدة إلى القمة، إذ تساعد الإدارة في المتابعة والمراقبة. تُرسل هذه التقارير بشكل دوري أو حسب الحاجة، وقد تكون تحليلية، تذكيرية أو إقناعية.

(تُعد التقارير أداة رئيسية في متابعة سير العمل بالمؤسسة).

الفاكس: جهاز يُستخدم لإرسال نسخ طبق الأصل من الوثائق بشكل فوري. يتميز بسرعة الإرسال والاستلام، ويُستخدم مثلاً لإرسال تعليمات من الفرع الرئيسي إلى الفروع الأخرى.

ثانيًا: الاتصالات الشفهية

[1] محمد فهمي العطروزي،العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الاولى، القاهرة ،1960 ص.341

الاجتماعات: تُعقد اجتماعات دورية أو طارئة بين موظفي المؤسسة، أو بين المديرين ورؤساء المصالح، لمناقشة مشكلات أو وضع خطط جديدة. (عند حدوث مستجدات، يتم إعلام المعنيين عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني لتحديد موعد الاجتماع).

المقابلات: تُعتبر وسيلة مباشرة لنقل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وغالبًا ما تهدف لتحقيق أهداف محددة، وتُجرى بين الرؤساء والمرؤوسين.

الهاتف: يُعد أداة أساسية داخل المؤسسة، لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة في تحديد المواعيد وتبادل الأخبار والبيانات الهامة. (تشير شهادات بعض الموظفين إلى أن الهاتف يحتل حيزًا كبيرًا من اتصالات المدير اليومية).[1]

ثالثًا: الاتصالات الإلكترونية

الإنترنت: أداة اتصال اجتماعي سريعة وفعالة، تُستخدم لتحويل الرسائل وتبادل المعلومات بأقل وقت ممكن، وتُسهّل الوصول إلى البيانات مهما كان نوعها.

البريد الإلكتروني: وسيلة إلكترونية تُستخدم لتبادل الرسائل بين الموظفين بسرعة وسهولة، مما يوفر الوقت والجهد في عمليات الاتصال الإداري.[2]

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

شهد العالم تطورًا ملحوظًا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما جعل العالم يبدو كقرية صغيرة. وقد أصبحت هذه التكنولوجيا عاملًا مهمًا في دعم الأداء المؤسسي من خلال:

تسريع الوصول إلى المعلومات الدقيقة والموثوقة.

تقليص التكاليف وربح الوقت.

تحفيز العاملين، لاسيما أصحاب القرار، من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب.

خلق بيئة عمل محفزة تعزز المعنويات وتزيد من الكفاءة.

إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال داخل المؤسسة يُعد عاملًا أساسيًا في رفع نسبة النجاح وزيادة الإنتاجية، مما يُساهم في تحقيق الربح وضمان استمرارية النشاط.[3]

يتضح مما سبق أن الاتصال الداخلي يلعب دورًا محوريًا في تنظيم النشاط الاقتصادي للمؤسسة، وضمان سير العمليات بكفاءة. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق النجاح دون استراتيجية اتصالية مدروسة تضمن تدفق المعلومات داخل بنيتها التنظيمية بشكل فعّال.

المبحث الثاني: آليات الاتصال الداخلي

[1] فريد كورتل و الاستادة الهام بوغليطة, ,الاتصال و اتخاد القرارات ، دار الكنوز ، عمان الأردن2010،ص112-1

[2] فريد كورتل و الأستادة بوغليطة ، مرجع سابق ص36 ص125

[3] LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , P 14 1

يُعد الاتصال الداخلي العمود الفقري الذي تقوم عليه فعالية المؤسسات، إذ لا يمكن تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة، ولا اتخاذ قرارات سليمة، دون وجود آليات اتصال واضحة وفعالة.

وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث مختلف الجوانب المرتبطة بآليات الاتصال الداخلي، من خلال التطرق إلى المقومات الأساسية التي تضمن نجاحه، والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القائمون عليه، بالإضافة إلى المعوقات التي قد تعترض سبيله وتؤثر سلبًا على فعاليته.

كما سيتم تسليط الضوء على أبرز الطرق والأساليب الكفيلة بتحسين الاتصال الداخلي بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز من إنتاجيتها وتماسكها التنظيمي.

المطلب الاول: مقومات الاتصال الداخلي

يُعد الاتصال فناً قائماً بذاته، له أسسه ومقوماته التي لا بد من مراعاتها لتحقيق تواصل داخلي فعّال داخل المؤسسة.

ومن أبرز المبادئ والمقومات التي تسهم في نجاح عملية الاتصال ما يلي:

ضرورة تجنب الرسائل والاتصالات غير الضرورية أو المزعجة، والتي لا تضيف قيمة فعلية للمؤسسة أو الموظفين.

أن تحتوي الرسالة الاتصالية على معلومات دقيقة، واضحة وذات صلة بهدف محدد، بحيث يسأل المرسل نفسه: "ما الذي أريد توصيله؟ ولمن؟" مما يساعده على اختيار الوسيلة والأسلوب الأنسب للتواصل.

أهمية امتلاك مهارة الاستماع الفعّال، لما لها من دور كبير في تعزيز التفاهم وتبادل المعلومات، وبناء مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

ضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح للاتصال داخل المؤسسة، يتولى مسؤولية اقتراح وتنفيذ سياسات الاتصال، مع التأكيد على اقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة الاتصال ودورها الحيوي في تعزيز فعاليته.

اعتماد الوضوح والدقة في اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، بحيث تُرسل الإجراءات والتعاميم في توقيت مناسب، ويُراعى فيها أن تكون الوسيلة ملائمة لطبيعة الرسالة، فليست كل الحالات تناسبها المكالمات الهاتفية أو الخطابات الرسمية، كما أن تأخير وصول المعلومات قد يؤدي إلى فقدان قيمتها ويؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

ضرورة الحصول على المعلومات من مصادرها المباشرة، وفهم الرسائل بموضوعية، إلى جانب أهمية فتح قنوات اتصال مباشرة وفعالة بين المديرين ومرؤوسيهم.[1]

متابعة نتائج عملية الاتصال من خلال اعتماد مبدأ "التغذية الراجعة"، الذي يُمكن المرسل من التأكد من فهم المتلقي للمحتوى بالشكل الصحيح.

مراعاة حجم المعلومات المرسلة بحيث لا تتجاوز قدرة المتلقي على الاستيعاب، مع ضمان أن تكون هذه المعلومات ذات أهمية وقيمة له.

التركيز في الرسائل، سواء كانت شفهية أو مكتوبة، على الحقائق الأساسية والمعلومات الجوهرية، مع ضرورة تبسيطها وشرحها بشكل واضح، وتوضيح المفاهيم أو المصطلحات غير المألوفة من خلال مقارنتها بما هو معروف مسبقاً.[2]

المطلب الثاني: مهارات الاتصال الداخلي

[1]محمود حسن الهوّاسي، حيار شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، 2014، ص 137 – 138متاح على الموقع: https://archive.org/، يوم: 2022/12/12، الساعة: 11:44

[2]بن قيط الجواي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إعلام واتصال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، الجزائر العاصمة، 2011-2012، ص 95-96

تُعتبر مهارات الاتصال الداخلي من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين جودة التواصل داخل المؤسسات التربوية، حيث تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة.

تشمل هذه المهارات القدرة على الاستماع الفعّال، والذي يسمح بفهم الرسائل بشكل دقيق، بالإضافة إلى مهارة التعبير الواضح والمنطقي، مما يساعد على نقل الأفكار والمعلومات بطريقة تقلل من احتمالية حدوث التباس أو سوء فهم.

كما تشمل مهارات الاتصال الداخلي القدرة على تفسير الإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه ونبرة الصوت، التي تشكل جزءًا مهمًا من عملية التواصل الشامل.

كما أن مهارات حل النزاعات والتفاوض تُعد من المهارات الضرورية في بيئة العمل لضمان سير العمل بانسجام وتعاون. ويرى Adler و Elmhorst (2010)أن تنمية هذه المهارات ترفع من كفاءة الأداء الوظيفي وتدعم بيئة عمل إيجابية من خلال تعزيز الثقة والتفاهم بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.

لذلك، فإن الاستثمار في تدريب العاملين على مهارات الاتصال الداخلي يعد من الخطوات الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي وضمان استمراريته.[1]

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

ونعني بمعوقات الاتصال المشكلات التي تصيب عناصر العملية الاتصالية، وتؤثر على تحقيق الأدوار المنوطة بها.

وهذا ينعكس سلباً على إتمام عملية الاتصال بالصورة المطلوبة أو المرغوبة، والتي تحقق الهدف المرجو منها.

هناك معوقات كثيرة ومتنوعة تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه المعوقات:

1- المعوقات الشخصية:

تعرف المعوقات الشخصية بأنها مجموعة العوامل المرتبطة بالمرسل والمستقبل في عملية الاتصال، والتي يكون لها أثر سلبي على التواصل.

وترجع هذه المعوقات أساساً إلى الفروق الفردية التي تجعل تقييمهم للأشياء وفهمهم للاتصال مختلفاً. ومن أبرز هذه المعوقات:

صعوبة اللغة: تصبح اللغة عائقاً عند عدم فهم المستقبل لها، خاصة عند استخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير مألوفة أو غامضة، أو عندما يستخدم المرسل أساليب تعبيرية معقدة، مما يعيق تحقيق الاتصال لغرضه.

الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: تشمل اختلاف القيم، والآراء، والتجارب، والمشاعر، والسلوكيات، وهذه الفروق تؤثر على فعالية الاتصال، حيث يركز كل طرف على اتجاه مختلف عن الآخر، مما يؤثر على فهم الرسالة والاستجابة لها.[2]

---

[1] Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2010). Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions (10th ed.). McGraw-Hill.

[2] رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العام 17، جانفي 2112، ص 54.

معوقات خاصة بالمرسل: تشمل الأخطاء التي يقع فيها المرسل نتيجة لعوامل نفسية أو فردية تؤثر على شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي ينقلها، مثل الخبرة، والتعليم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والظروف النفسية.

الحالة النفسية للمستقبل: تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمستقبل على كفاءة الاتصال، إذ يفترض الاتصال أن المستقبل يمتلك القدرة الذهنية والإدراكية لفهم الرسالة، لكن في الواقع قد تغفل العملية الاتصال الجانب النفسي، مما يتطلب مراعاة اختيار الوقت المناسب وحالة المستقبل.

زيادة التحميل: وهي إغراق قناة الاتصال بكمية كبيرة من المعلومات والبيانات، مما يؤدي إلى عرقلة الاتصال بسبب:

الحذف: حذف أجزاء مهمة من المعلومات لتقليل الكم.

الخطأ: إغفال تصحيح الأخطاء أو النسيان.

التأخير: كثرة المعلومات تؤخر اتخاذ القرارات.

التصفية: تصنيف المعلومات حسب الأولوية مما يؤخر المهم.

التسرع: انخفاض معايير الدقة والكفاءة.

التفويض: توزيع الأعمال بشكل مفرط عند تراكم المهام.

الهروب: تجاهل المعلومات وعدم التعامل معها.[1]

2- المعوقات التنظيمية:

تنحصر المعوقات التنظيمية في عدة عوامل منها:

عدم كفاءة الهيكل التنظيمي: قد يؤدي إلى تشويه وترشيح المعلومات صاعدة أو هابطة، مما يؤثر على دقة الاتصال.[2]

غياب هيكل تنظيمي واضح: يؤدي إلى اعتماد الموظفين على الاتصال غير الرسمي، الذي لا يتوافق مع أهداف المنظمة.

التخصص: حين يشكل الفنيون والمتخصصون جماعات منفصلة بلغات وأهداف خاصة، يصعب عليهم التواصل مع غير المتخصصين، وقد يركز كل منهم على مصلحة قسمه فقط دون مراعاة مصلحة المنظمة ككل.

كثرة مستويات الإشراف: يؤثر على فعالية الاتصال بين المرؤوسين والمشرفين بسبب التداخل والبعد الإداري.

غياب سياسة اتصال واضحة: عدم وضوح نوايا الإدارة تجاه الاتصال ووسائله، يشكل عقبة في فعالية الاتصال.

عدم الاستقرار التنظيمي: يؤثر سلباً على المناخ العام للعلاقات الاجتماعية ونظام الاتصال داخل المنظمة.

3- المعوقات البيئية:

هي مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر على فعالية الاتصال، وترتبط بالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه، ومن هذه العوامل:

---

[1] دهاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، ملتقى البحث العلمي، ،2116 ص 25-24 .متاح على: inf.rsscrs.ww

[2] نوري منير، ، نوري منير، التسيير العملي والاتصالالإدارية، ايوان المطبوعات الجامعية، ط1، بن عكنون، الجزائر،2015 ص68

نشاط اجتماعي للعاملين: يسهم في تقارب الموظفين وخلق مناخ اتصال غير رسمي فعال.

اختلاف المفردات ومعانيها: الكلمات رموز تختلف دلالتها بين المجتمعات، لذا يجب فهم السياق الذي تستخدم فيه لتجنب سوء الفهم.

حجم المنظمة وبعدها الجغرافي: يؤثر الانتشار الجغرافي الكبير على سرعة ودقة التواصل، فكلما زاد البعد، زادت صعوبة إجراء الاتصال في الوقت المناسب، مما يؤخر إنجاز الأعمال ويعرقلها، خاصة أن الاتصال له أهمية كبيرة على جميع المستويات.[1]

المطلب الرابع: طرق تحسين الاتصال الداخلي.

- **توضيح الأهداف والرؤية**

يجب أن تكون أهداف المؤسسة ورؤيتها واضحة لجميع الموظفين لضمان فهم موحد واتجاه واحد.

- **استخدام قنوات اتصال متعددة**

دمج وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات، منصات التواصل الداخلية، والنشرات الإخبارية يضمن وصول المعلومة بشكل أفضل.

- **تشجيع الحوار المفتوح**

خلق بيئة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، مع الاستماع لهم بدون حكم مسبق.

- **تدريب الموظفين على مهارات الاتصال[2]**

توفير دورات وورش عمل لتعزيز مهارات التواصل الفعّال، مثل الاستماع النشط، التعبير الواضح، والتعامل مع النزاعات.

- **تحديد المسؤوليات بوضوح**

وضوح المهام والمسؤوليات يقلل من سوء الفهم ويُسهل تبادل المعلومات.

- **الاجتماعات الدورية والفعالة**

تنظيم اجتماعات منتظمة قصيرة وذات هدف واضح لتبادل المعلومات ومتابعة سير العمل.

- استخدام التكنولوجيا المناسبة

اعتماد أنظمة تواصل داخلية حديثة تسهل التعاون، مثل برامج إدارة المشاريع أو شبكات التواصل الداخلية.

- **تقديم تغذية راجعة مستمرة**

يجب أن يكون هناك نظام لتقديم واستقبال الملاحظات بشكل منتظم لتحسين الأداء وتصحيح المسار.

- **تعزيز روح الفريق**

أنشطة بناء الفريق تعزز العلاقات بين الموظفين وتسهل التواصل بينهم.

---

[1] نوري منير، مرجع سابق، ص 69

[2] نوري، س. غ. (2009). الاتصال الإداري: مدخل نظري وتطبيقي (ط. 1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ص 151.

- **الشفافية والصدق**

مشاركة المعلومات بصدق وشفافية تبني الثقة بين الإدارة والموظفين.

المبحث الثالث: ماهية المؤسسات التربوية

تُعدّ المؤسسات التربوية من الركائز الأساسية في بناء الفرد والمجتمع، حيث تضطلع بدور جوهري في تنمية المعارف، وترسيخ القيم، وصقل السلوكيات بما يتماشى مع متطلبات التنمية الشاملة.

وتُعَدّ هذه المؤسسات بمثابة بيئات منظمة تُمارس فيها مختلف الأنشطة التعليمية والتكوينية والاجتماعية، بهدف إعداد الأفراد وتأهيلهم للاندماج الفعّال في المجتمع. وفي هذا السياق، يهدف هذا المبحث إلى توضيح المفهوم الدقيق للمؤسسات التربوية، واستعراض أبرز خصائصها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، بالإضافة إلى تحديد وظائفها الأساسية، مع التركيز على أهم الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتطوير أدائها بما يواكب التحولات التربوية والاجتماعية المعاصرة.

المطلب الاول:مفهوم المؤسسات التربوية

تُعرف المؤسسات التربوية بأنها منظمات منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف تعليمية وتربوية محددة، تعمل على تنمية القدرات المعرفية والمهارية والقيمية للأفراد من خلال توفير بيئة تعليمية منظمة ومنهجية. وتتمثل وظيفتها الأساسية في نقل المعرفة وتنمية المهارات الاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى تشكيل الشخصية وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتعلمين.

كما تلعب المؤسسات التربوية دورًا مهمًا في بناء المجتمع من خلال إعداد الأجيال الجديدة لمواجهة تحديات الحياة والمساهمة في التنمية المستدامة. وتتنوع هذه المؤسسات بين المدارس والجامعات والمعاهد ومراكز التدريب، وتختلف في أشكالها وأساليبها تبعًا للأهداف التعليمية التي تسعى إلى تحقيقها. يشير توماس (2008) إلى أن المؤسسات التربوية تشكل إطارًا مؤسسيًا حيويًا يربط بين الأفراد والبيئة التعليمية، ويؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم والتعلم.[1]

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات التربوية

تتميّز المؤسسة التربوية بعدد من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن باقي المؤسسات الاجتماعية مثل الأسرة، ومكان العمل، والنادي الترفيهي، والمؤسسات الإعلامية بأنواعها، سواء الرسمية أو غير الرسمية، الحكومية أو الخاصة.

فالمدرسة تعتبر بيئة تربوية فريدة، تتسم بأنها: مبسطة، موسعة، طاهرة، ومصفاة.

أولًا - مبسطة: حيث تُقدم المعلومات المعقدة والمفاهيم التعليمية بأسلوب مبسط لتسهيل فهمها واستيعابها لدى التلاميذ، من خلال استخدام وسائل تعليمية متنوعة تيسّر نقل المعارف إلى أذهانهم.

كما تُقدَّم المادة التعليمية تدريجيًا من السهل إلى الصعب، ومن القريب إلى البعيد، ومن المعروف إلى المجهول، ومن المحسوس إلى المجرد.[2]

ويتم اشتقاق مهارات تعليمية أساسية من هذه المعارف تُرسَّخ لدى التلميذ ليحولها إلى سلوك ومهارة عملية.

ثانيًا - موسعة: تسعى إلى توسيع مدارك التلاميذ وآفاق تفكيرهم من خلال ربط الماضي بالحاضر وتقديم المفاهيم بطريقة تساعدهم على تجاوز قيود الزمان والمكان، وتهيئة بيئة محفزة للتعلّم.

ثالثًا - طاهرة: تعزز الانسجام الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال توحيد ميول واهتمامات التلاميذ المختلفة في إطار فلسفة تربوية موحدة، وتدعم التواصل الاجتماعي فيما بينهم بما يساهم في تقليص الفوارق الطبقية، وتحقيق المساواة في المعاملة والتقدير.

---

[1] Thomas, S. M. (2008). Educational Institutions: Their Roles and Functions. Educational Review Journal, 60(2), 123-135.

[2] مدحت محمد أبو النصر: إدارة الأنشطة والخدمات الطالبية في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر، ط0 2009 ص15

رابعًا - مصفاة: تؤدي وظيفة تنقية التراث الثقافي والتربوي من الشوائب والانحرافات، وتُعزز من خلال ذلك منظومة القيم والفضائل، وتوفّر بيئة تربوية سليمة تُرسّخ الأخلاق الحميدة، بما ينسجم مع التوجه المجتمعي الذي أنشأ هذه المؤسسة وأضفى عليها تلك الخصائص.[1]

وتقوم المؤسسة التربوية كذلك ببناء خصائص اجتماعية تساعد التلميذ على التكيّف مع الآخرين، والتعاون معهم، وتحفيزه على العمل الجماعي، والانتماء، وتحمل المسؤولية.

وهي تُسهم في تطور نمو التلميذ على مختلف الأصعدة: الجسمية، العقلية، النفسية، والاجتماعية.

في بعض المؤسسات، يشترك المدير مع المعلمين وأولياء الأمور وحتى التلاميذ في اتخاذ القرارات، بينما في مؤسسات أخرى، يحتكر المدير القرار بمفرده.

ويُمارَس النشاط التربوي داخل المدرسة على أساس جماعي، حيث تُعامَل المجموعات بنفس الأسلوب وتُكلَّف بالمهام نفسها، وقد يتم تصنيفها حسب الأسر، أو الهوايات، أو بشكل فردي.

ويخضع النشاط اليومي في المدرسة لجدولة زمنية دقيقة تضمن تكامل البرامج التعليمية وتوافقها مع قدرات التلاميذ، رغم أن هذه الجدولة قد تكون مرنة أو صارمة حسب المؤسسة.

كما تُدار الأنشطة وفق قواعد رسمية يشرف على تنفيذها طاقم إداري محدد، وتختلف هذه القواعد باختلاف المؤسسة.

تُوضع الخطط التربوية بما يتوافق مع أهداف المدرسة الرسمية، وقد تختلف هذه الخطط بحسب الزمن الذي وضعت فيه، ومدى توفر الموارد، والأساليب المتبعة.

وتختلف طبيعة العلاقة بين التلاميذ والمعلمين حسب نوعية المؤسسة؛ فقد تكون العلاقة رسمية وفاصلة، أو بسيطة ومباشرة، وأحيانًا قائمة على المساواة والاحترام المتبادل.

وتكون بعض الإشارات والرموز التعليمية ذات معنى محدود خارج المؤسسة، لكنها قد تعني الكثير للطلبة عند تقديمها كمؤهلات في سوق العمل.

وقد يُحرَم أفراد المؤسسة من بعض الحريات الشخصية، مثل ارتداء ملابس معينة أو تناول الطعام بحرية، في حين يتمتع آخرون ببعض الامتيازات رغم مكانتهم التنظيمية الدنيا. وتتميّز المؤسسات التربوية بعدة جوانب مهمة، منها:

تعزيز المهارات الأساسية المتعلقة بالمواد الدراسية.

توفير بيئة مدرسية منظمة وآمنة.

ضمان قيادة تعليمية فاعلة.

تشجيع مشاركة أولياء الأمور.

الاستخدام الأمثل للوقت في التعلم.

التركيز على عمليات التعلم ذات الأولوية.

التعليم الأساسي الإلزامي: يمتد التعليم الإجباري لتسع سنوات، ويشمل مرحلتي التعليم الابتدائي (خمس سنوات) والتعليم المتوسط (من السادسة إلى التاسعة).

[1] فادية عمر الجوالني، السيد علي شتا: علم الاجتماع التربوي، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، اسكندرية،1997م، ص155

وتهدف هذه المرحلة إلى ضمان حصول جميع التلاميذ على نفس القَدر من المعرفة.

برامج الدعم: وُضعت برامج خاصة للتلاميذ الضعفاء أو المتأخرين دراسيًا لمساعدتهم على مواكبة أقرانهم، كما خُصِّصت مدارس متخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة تضمن لهم الرعاية التربوية الملائمة.

ربط المناهج بالقيم الإسلامية والعربية: تسهم المدرسة في إدماج التلميذ في محيطه الاجتماعي وثقافته ودينه، مما يُعزز لديه الانتماء إلى القيم الحضارية للمجتمع.

المطلب الثالث= وظائف المؤسسات التربوية

- **المؤسسة التربوية كمنظمة اجتماعية: الوظائف والأدوار**

تُعد المؤسسة التربوية وحدة اجتماعية أساسية أنشأها المجتمع لتلبية احتياجات لم تعد الأسرة قادرة على تلبيتها بمفردها.

ومن أبرز المهام التي تضطلع بها المؤسسة التربوية ما يلي:

1. إعداد الموارد البشرية للعمل والإنتاج:

يُعتبر العنصر البشري محرك التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحتاج هذه التنمية إلى أفراد يمتلكون المعرفة والمهارات التي تؤهلهم للمساهمة الفعالة في سوق العمل.

وتضطلع المدرسة بدور محوري في تحقيق هذا الهدف من خلال ما توفره من موارد بشرية، ومناهج تعليمية، وتجهيزات متنوعة.

2. نقل واستمرارية التراث الثقافي:

كون المجتمع يقوم على ثقافة مشتركة، فإن استدامة هذا المجتمع تتطلب الحفاظ على تراثه الثقافي ونقله عبر الأجيال.

وتُعد المؤسسة التربوية الوسيلة الأكثر فاعلية لتوثيق هذا التراث وتلقينه للأجيال الجديدة.

3. الحفاظ على الثقافة الفرعية للمجموعات:

تسهم المؤسسة التربوية في ترسيخ المعايير والقيم الخاصة بالمجموعات العرقية أو الدينية من خلال مؤسسات تعليمية خاصة كالمعاهد الدينية أو المدارس الخاصة، التي تعمل على تلبية الحاجات الثقافية المميزة لتلك الجماعات.

4. الوظيفة التعليمية:

تُعد المدرسة من المؤسسات المسؤولة عن تقديم المعرفة العلمية والمنهجية للمتعلمين، لإعدادهم لمواصلة دراستهم في مستويات تعليمية أعلى أو لولوج عالم الشغل وفق أسس علمية متينة.

5. الوظيفة التربوية:

تلعب المدرسة دورًا تربويًا محوريًا في تنشئة الطالب ليكون فردًا صالحًا، يمتلك القيم الأخلاقية والوطنية، ويتميز بالسلوك القويم والتفاعل الإيجابي مع محيطه.

6. الوظيفة الاجتماعية:

تُعتبر المدرسة أداة رئيسية في عملية التنشئة الاجتماعية، حيث تُكسب الطالب صفات تؤهله للتفاعل مع الآخرين والعمل الجماعي، كالتعاون، العطاء، الانتماء، وتحمل المسؤولية.

كما تسهم في تعزيز النمو العقلي والجسدي والنفسي والاجتماعي للمتعلمين.

7. وظائف المؤسسة المدرسية عند "إيفرت ريمير":

حدد "ريمير" وظائف المدرسة في عصر التقدم التكنولوجي بأربع مهام أساسية:

توفير الرعاية.

توجيه الأفراد نحو الأدوار الاجتماعية المناسبة.

تقديم المعرفة العلمية والمنهجية.

تربية الأفراد وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.

8. وظائف المؤسسة التربوية حسب "مسجراف":

نقل الثقافة المجتمعية بعد تصفيتها من الشوائب.

إنتاج مبدعين يساهمون في التغيير الاجتماعي.

فرز القوى البشرية وتوزيعها على القطاعات المهنية.

إعداد القيادات السياسية وغرس الولاء للنظام السياسي.

دعم الاقتصاد بتوفير اليد العاملة المؤهلة.

- **وظائف إضافية للمؤسسة التربوية:**

نقل المعارف والمهارات بصيغة مبسطة ومناسبة للفئة العمرية.

تصفية المعرفة من السلبيات المتراكمة عبر الأجيال.

تعزيز التفاعل والتكامل الاجتماعي بين الطلاب.

تحقيق النمو الشامل: جسدي، عقلي، نفسي، اجتماعي وروحي.

بناء شخصية الطالب وتعزيز انتمائه الوطني.

ترسيخ الإيمان بالله، وتعزيز القيم الدينية والأخلاقية.

تأهيل الطالب كعنصر منتج يسهم في بناء المجتمع.

تربية اجتماعية تعزز الإحساس الجماعي وتفهم حاجات الآخرين.

تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للوقاية من الانحراف.

تعزيز التماسك الاجتماعي وتوحيد الاتجاهات الثقافية.

تقليل الإحساس بالفشل والانفعالات السلبية.

تنمية الشعور بالهوية الجماعية والانتماء المشترك.

تشجيع الإبداع والابتكار الفردي.

تمكين المتعلمين من التعامل مع بيئتهم بمهارة.

تزويد المجتمع بكوادر فنية مؤهلة للإنتاج والتنمية.

تنمية الشخصية الإنسانية والاجتماعية.

تطوير التفكير العلمي والتعلم الذاتي لدى المتعلمين.

المطلب الرابع: استراتيجيات تطوير المؤسسات التربوية

تعتبر استراتيجيات تطوير المؤسسات التربوية من المحاور الأساسية التي تركز عليها نظم التعليم الحديثة بهدف تعزيز جودة التعليم وتحسين بيئة التعلم بما يتماشى مع متطلبات التطور الاجتماعي والتكنولوجي. [1]

إن تطوير المؤسسات التربوية لا يقتصر فقط على تحسين البنية التحتية أو تحديث المناهج الدراسية، بل يشمل بناء قدرات العاملين فيها وتطوير مهاراتهم باستمرار من خلال برامج تدريب وتأهيل متطورة تُمكّنهم من مواكبة أحدث أساليب التعليم والتقنيات الحديثة.

كما تتطلب الاستراتيجيات الفعالة تعزيز الشراكة بين المدرسة والأسرة والمجتمع، مما يساهم في خلق بيئة تربوية متكاملة تدعم النمو الشامل للطلاب.

من جهة أخرى، تحرص استراتيجيات التطوير على إدخال التكنولوجيا في العملية التعليمية، سواء من خلال توظيف الوسائل الرقمية في التدريس أو تحسين نظم الإدارة المدرسية باستخدام الحاسوب، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء وتسهيل العمليات التربوية والإدارية.

كما تتضمن الاستراتيجيات تحديث المناهج بما يتناسب مع التطورات المعرفية والعلمية، مع إيلاء أهمية خاصة لتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب، وإعدادهم لسوق العمل ومستقبل غير تقليدي يعتمد على الابتكار والمعرفة.

علاوة على ذلك، تولي استراتيجيات التطوير اهتمامًا بالغًا بتقويم الأداء التربوي بشكل دوري ومستمر، لتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها بسرعة، إضافة إلى تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية داخل المؤسسة، مما يسهم في بناء شخصية متكاملة لدى الطالب.

وأخيرًا، فإن التطوير المستدام للمؤسسات التربوية يمر عبر خلق ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والتجديد، تشجع على المشاركة الفعالة من جميع الأطراف داخل المجتمع المدرسي، من معلمين وإداريين وطلاب وأولياء أمور، لتحقيق أهداف التعليم التنموي الشامل.

[1] مدحت محمد أبو النصر، "التربية والتنمية في المجتمع العربي"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2015، ص. 45-67.

الفصل الثالث: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي

المبحث الاول: ماهية الاداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية والمحورية في علم الإدارة والموارد البشرية، حيث يلعب دورًا حيويًا في تحقيق أهداف المؤسسات وتطويرها.

ويتناول الأداء الوظيفي مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية، مما ينعكس مباشرة على مستوى إنتاجية المؤسسة وجودة خدماتها أو منتجاتها. ولهذا، أصبح فهم ماهية الأداء الوظيفي، وأنواعه، وخصائصه، وكذلك إدراك أهميته، أمرًا ضروريًا لكل من يسعى إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق التنمية المستدامة في أي منظمة.

في هذا المبحث، سنتناول مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده المختلفة، مع استعراض أنواع الأداء وخصائصه، إضافة إلى تسليط الضوء على أهمية الأداء الوظيفي في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

المطلب الاول: مفهوم الاداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى مدى تحقيق الفرد للمهام المكلف بها ضمن وظيفته، وهو يعكس جودة تحقيق أو إشباع متطلبات الوظيفة.

يلاحظ في كثير من الأحيان تداخل ولبس بين مفهومي الأداء والجهد، حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، بينما يقاس الأداء بناءً على النتائج الفعلية التي يحققها الفرد.

عرف سلطان علي الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والإدراك الكامل للدور أو المهام المكونة لوظيفة الفرد، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة."[1]

من جهته، عرفه المطارنة بأنه "السلوك الذي يقوم به المعلم داخل المؤسسة التي يعمل بها بطريقة صحيحة وسليمة، مع مراعاة الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل."

بينما وصفه المر بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام الموارد المتاحة بشكل معقول."

كما يعرفه العريان وعسكر بأنه "تفاعل سلوك الموظف، حيث يتحدد هذا السلوك بتفاعل جهده ووقته المخصص للعمل."[2]

وقد أوضح هينز الأداء الوظيفي بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويقصد به قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة، تشمل كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء."

المطلب الثاني: أنواع الاداء الوظيفي

يمكن تصنيف أنواع الأداء بناءً على معايير متعددة، من أهمها معيار المصدر ومعيار الشمولية، حيث يُظهر كل معيار جوانب مختلفة من الأداء داخل المؤسسة.

---

[1]أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركة 1الاتصالات"paltel"،بفلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة ، 2008 ، ص 33 .

[2]قرماش وهيبة ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة مخبر 3علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي ، العدد الثامن ، جوان 2014 ، جامعة الجزائر ، ص 14

1. الأداء حسب معيار المصدر:

وفقًا لهذا المعيار، يُقسم الأداء إلى نوعين رئيسيين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي.[1]

الأداء الداخلي:

يشير إلى الأداء الذي ينتج عن الموارد المتاحة داخل المؤسسة، أي ما تمتلكه المؤسسة من عناصر أساسية تشكل أدائها الداخلي، ويتضمن:

الأداء البشري: ويقصد به أداء أفراد المؤسسة الذين يُعتبرون مورداً استراتيجياً أساسياً، حيث يتم خلق القيمة وتحقيق التميز التنافسي من خلال إدارة مهاراتهم واستثمار قدراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها التقنية والموارد المادية بشكل فعال لتحقيق أهدافها.

الأداء المالي: ويقيس مدى فعالية المؤسسة في تهيئة واستخدام الموارد المالية المتاحة لضمان استدامة العمل وتحقيق الأهداف المالية.

الأداء الخارجي:

يمثل الأداء الذي يتأثر بالمتغيرات والظروف الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي لا تملك المؤسسة السيطرة الكاملة عليها، لكنه يؤثر بشكل مباشر على نتائج الأداء.

هذه المتغيرات تؤدي إلى ظهور نتائج إيجابية أو سلبية تعكس تأثير البيئة الخارجية، وهو ما يستدعي من المؤسسة القيام بتحليل دقيق لنتائج الأداء المرتبطة بهذه المتغيرات، خصوصًا إذا كانت كمية وقابلة للقياس.

2. الأداء حسب معيار الشمولية:

وفقًا لهذا المعيار، يُقسم الأداء إلى نوعين أساسيين: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي تتحقق نتيجة تضافر جهود جميع عناصر وأنظمة المؤسسة الفرعية، بحيث لا يمكن نسب النتائج إلى أي عنصر منفرد دون مساهمة بقية العناصر.

يعكس الأداء الكلي مدى تحقق أهداف المؤسسة الشاملة مثل الاستمرارية، الشمولية، الربح، والنمو، ويمثل نتاج تفاعل وتكامل أداء مختلف الأنظمة داخل المؤسسة.

الأداء الجزئي:

يُحقق على مستوى الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع بناءً على المعايير المستخدمة لتقييم عناصر المؤسسة.

فعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم الأداء الجزئي حسب الوظائف إلى:

[1]سارة مرابط -زينب برحومة ، الصورة الاجتماعية للمعلم و انعكاساتها على أدائه الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من 1أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمارباالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر،20151 ، ص 43-42

أداء وظيفة الأفراد

أداء وظيفة التموين

أداء وظيفة الإنتاج

أداء وظيفة التسويق

المطلب الثالث: خصائص الاداء الوظيفي

يُعد العنصر البشري المحور الأساسي في العملية الإنتاجية، إذ يمثل القوة المحركة للإنتاج والكفاءة داخل المؤسسات.

ويمكن تلخيص مفهوم هذا المورد في سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين، والتي تتسم بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:

يتجلى السلوك الإنساني في صورة تصرفات متعددة، مثل الأفعال، الحركات، الأقوال، الإيماءات، وحتى التلميحات، ما يجعله متنوع الأشكال.

لا يُعد السلوك الإنساني غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة؛ فالإنسان لا يعمل من أجل العمل ذاته، بل بدافع تحقيق نتائج أو مصالح وراء هذا العمل.

يتّسم السلوك الإنساني بكونه متغيرًا، وقد يكون متقلبًا أحيانًا، مما يعني أنه لا يتبع نمطًا ثابتًا أو سلوكًا موحدًا في كل الحالات.

في جوهره، السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي؛ إذ إن البيئة الاجتماعية والعلاقات المحيطة تترك أثرًا كبيرًا في تشكيل هذا السلوك وتوجيهه نحو اتجاهات معينة.

يختلف سلوك الفرد حين يكون بمفرده عنه عندما يكون ضمن جماعة، حيث يمكن أن تؤثر الجماعة في تعديل سلوك الفرد ودفعه إلى تصرفات قد لا يختارها في حال العزلة.

لكل سلوك إنساني دوافع تقف وراءه وأهداف يسعى الشخص إلى تحقيقها، فهو مرتبط دومًا بسبب وغاية تحفزه على الفعل أو الامتناع عنه.[1]

المطلب الرابع:اهمية الاداء الوظيفي

تُعد الترقية الوظيفية ذات أهمية بالغة في أي منظمة، وتتجلى هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

مؤشر لتقييم الأداء: تُستخدم الترقية كمعيار لتقييم أداء الفرد في وظيفته الحالية، كما تُعد دلالة على قدرته على أداء مهام أخرى أكثر تعقيدًا في المستقبل، مما يُسهم في اتخاذ قرارات الترقية أو النقل بشكل أكثر دقة.

تحفيز الأداء: غالبًا ما تُربط الحوافز بالترقيات، مما يشجع الموظف على تحسين أدائه والحرص على الجودة في تنفيذ مهامه.

[1]ياسمينة بواويرة، مريم بوزراوم، الاتصالالداخلي واوره في تحسين الاداء الوظيفي لاى العمال دراسة ميدانية: بمؤسسة الخزفالصحي، مذكرة ماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال والاعلام، كلية العلوم الإنسانية واالجتماعية، جامعةمحمد الصايق بن يحي، جيجل، الجزائر،2117-2116، ص.84-8

تشجيع الاجتهاد وتطوير المهارات: تُحفز الترقية الموظفين على الاجتهاد والعمل بجد من أجل اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة، والاستفادة منها في تحسين أدائهم أو تأهيلهم لمناصب أعلى، مما يعزز كفاءتهم المهنية.

الانضباط والتفاني: تساهم في ترسيخ الانضباط لدى الموظف من خلال الالتزام بساعات العمل وتأدية كافة الواجبات والمسؤوليات، ما يعكس حرصه على تقديم أفضل ما لديه.

حافز معنوي وتنظيمي: تُعد الترقية وسيلة فعالة لتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة، خاصةً إذا استندت إلى أسس عادلة وشفافة.

تنمية الكفاءة الإدارية: تساعد على تعزيز كفاءة وخبرة القيادات الإدارية، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل المؤسسي.

رفع الروح المعنوية: تؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتعزيز شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة.

استثمار الإمكانات: تُسهم في استغلال قدرات الموظفين الظاهرة والكامنة على النحو الأمثل، ما يعود بالفائدة على المنظمة ككل.[1]

المبحث الثاني: تحليل مكونات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

[1]بغالية مليكة، خيرا عائشة، تخطيط المسار الوظيفي الأداء الوظيفي داراسة ميدانية: بمؤسسة سونلغاز –تيار ،- مذكرة مكملةلنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانيةوالاجتماعية، جامعة عبا الرحمنإبن خلاون –تيار ،- ،2119-2118 ص 94-93 .

يُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة والموارد البشرية، إذ يعكس مدى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام والوظائف المنوطة به ضمن المؤسسة.

ولا يقتصر هذا الأداء على الجانب الكمي فقط، بل يشمل أيضًا النوعية، والابتكار، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المهنية والبيئية. وتبرز أهمية دراسة الأداء الوظيفي في كونه أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية – ومن بينها المدارس الابتدائية – في تقييم مدى فاعلية الأفراد وتحقيق الأهداف التعليمية.

ونظرًا لتعدد مكونات الأداء الوظيفي وتشعباته، فإن هذا المبحث يسعى إلى تسليط الضوء على أهم أنواعه التي تتباين بحسب طبيعة المهام والسياق التنظيمي، كما يتناول أبرز الأبعاد التي يُقاس من خلالها الأداء، والعوامل المؤثرة فيه سواء كانت داخلية أو خارجية، إلى جانب التحديات التي تعيق تحقيق أداء مثالي داخل المؤسسات التربوية، خاصة في ظل تطور متطلبات العمل وتنامي التوقعات من المورد البشري.

المطلب الاول: أبعاد الاداء الوظيفي

نعرف أداء الفرد بأنه قيامه بتنفيذ الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها وظيفته. ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء، وهي:

الجهد المبذول

كمية الجهد

نمط الأداء

1. كمية الجهد المبذول:

تشير إلى مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة. وتعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة عن هذا البعد الكمي للجهد المبذول.

2. الجهد المبذول:

يرتبط هذا البعد بمستوى وجودة الأداء، حيث لا يقتصر الاهتمام على سرعة أو كمية الجهد فقط، بل يشمل أيضًا نوعيته وجودته. ويقع هذا البعد ضمن المعايير النوعية، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تعكس مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة، ودرجة خلو الأداء من الأخطاء، بالإضافة إلى مستوى الإبداع والابتكار في العمل.

3. نمط الأداء:

يقصد به الطريقة أو الأسلوب الذي يُبذل من خلاله الجهد أثناء تنفيذ العمل، أي الأسلوب الذي يؤدي به الفرد الأنشطة والمهام الموكلة إليه.

يمكن قياس نمط الأداء عبر ترتيب الحركات أو الأنشطة التي يمارسها الفرد، خاصة إذا كان العمل جسديًا بدرجة أساسية.

كما يمكن تقييم الطريقة التي يتبعها الفرد في اتخاذ القرارات، أو في إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بحل المشكلات.

المطلب الثاني: عوامل التأثير على الاداء الوظيفي

-العوامل البيداغوجية المؤثرة في الأداء التعليمي

1. المعلم:

يعد المحور الأساسي للعملية التربوية.

تتأثر فعاليته بعوامل:

التأهيل التربوي: فالمعلم المؤهل والمدرب يملك قدرة أكبر على توظيف الأساليب الحديثة.

طريقة التدريس: تختلف بين المعلم الذي يعتمد على التلقين والحشو، وبين من يركز على الحوار والمناقشة وحل المشكلات.

التكوين الشخصي: يجب أن يتم إعداده أكاديميًا ليتمتع بتوازن وشخصية متكاملة تساعد على الإبداع والابتكار.[1]

2. طريقة التدريس:

تعتمد على:

طبيعة الموضوع.

خصائص المتعلمين.

البيئة المدرسية.

التخطيط الجيد يتضمن:

تحليل المحتوى.

صياغة الأهداف.

اختيار الأساليب والطرائق المناسبة.

3. الوسائل التعليمية:

تساعد على زيادة فاعلية التعليم.

أنواعها:

بصرية: نماذج، خرائط، رسومات.

سمعية: تسجيلات صوتية.

سمعية بصرية: أفلام، تلفزيون.

4. المناهج والبرامج التعليمية:

وسيلة أساسية لتطوير التعليم.

تختلف حسب المؤسسة.

يجب أن تتماشى مع أهداف المجتمع.

[1] تلاميذ الطور المتوسط ,مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علم النفس المدرسي جامعة منتوري قسنطينة , 2011-2010سوفي نعيمة , الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف و دورها في تنمية القدرة على التحكم في خل المشكلات الرياضية لدى 2

5. المتعلم:

يجب معرفة مستوى التلاميذ ومهاراتهم قبل تقديم موضوع جديد.

يساعد ذلك في تقديم محتوى مناسب وتجاوز الصعوبات.[1]

6. اهتمام الطلاب:

يرتبط بأسلوب المعلم.

يتوقع الطالب من المعلم:

امتلاك مهارات الحوار.

تصويب الأخطاء.

تقديم الدعم النفسي والتربوي.

إثارة دافعية التعلم وتنظيم الصف.

7. حجم الصف:

الصف المتوسط الحجم يساعد على تحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل.

الصف الكبير قد يصعب عملية التحكم وظهور سلوكيات غير مرغوبة.

8. أهداف المادة:

تتأثر بخصائص المتعلم:

العمر العقلي والزماني.

المستوى الاجتماعي والتعليمي.

التركيز والانتباه.

الاعتماد على النفس.

درجة الدافعية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الاداء الوظيفي

يواجه الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العديد من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على جودة وفعالية عمل الموظفين، وتنعكس بشكل سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة.

من أهم هذه التحديات ضعف القيادة الإدارية، حيث تفتقر بعض الإدارات إلى تقديم الدعم الكافي والتحفيز المستمر للعاملين، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط وفقدان الحافز الذي يدفعهم لبذل أقصى جهدهم.

فعندما يغيب الدور القيادي الفاعل في توجيه الفريق وتحفيزه، يقل التفاعل بين العاملين، وتضعف الروح المعنوية، الأمر الذي ينعكس على انخفاض مستوى الإنتاجية وانعدام الشعور بالانتماء للمؤسسة.

[1] سارة مرابط ، زينب برحومة،مرجع سابق ،ص 51-49 .

كما يعتبر غياب وضوح الأهداف والمهام من أبرز المعوقات التي تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي، إذ يحتاج الموظف إلى معرفة دقيقة لما هو متوقع منه وكيفية تحقيقه، وعندما تكون الأهداف غير محددة أو متضاربة، ينشأ لدى الموظف حالة من الإرباك وعدم التركيز، مما ينعكس على جودة العمل ويزيد من احتمالية الوقوع في الأخطاء.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الموارد الضرورية سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية، يعوق قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بكفاءة، فالافتقار إلى المعدات الملائمة، أو عدم توفر المعلومات الكافية، أو ضعف الدعم اللوجستي، كلها عوامل تؤدي إلى تعثر سير العمل وتأخير إنجاز المهام.

تُعد أنظمة التحفيز والمكافآت من المحركات الأساسية لتحفيز الموظفين، إلا أن غياب أو ضعف هذه الأنظمة يجعل الموظفين يفقدون الدافعية، خاصة عندما يشعرون بأن جهودهم غير مقدرة أو غير مكافأة بشكل عادل.

فالمكافآت المعنوية مثل التقدير والاعتراف بإنجازات الموظفين، إلى جانب المكافآت المادية، تلعب دورًا حيويًا في رفع الروح المعنوية وتعزيز الالتزام تجاه العمل. وفي المقابل، فإن عدم تفعيل هذه الأنظمة يسبب شعورًا بالإحباط واللامبالاة، مما ينعكس على تراجع الأداء.

من جهة أخرى، تؤثر الضغوط النفسية والبيئة العملية المتوترة على صحة الموظف النفسية والجسدية، مما يقلل من قدرته على التركيز والإنجاز.

فقد يواجه الموظف ضغوطات ناتجة عن عبء العمل الزائد، أو متطلبات غير واقعية، أو غياب التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وكل ذلك يؤدي إلى إرهاق مزمن وقلة تحفيز، فضلاً عن احتمالية تعرضه لمشكلات صحية تؤثر على أدائه.

كما تساهم المشكلات التنظيمية والبيروقراطية الزائدة في إبطاء الإجراءات وتعقيد سير العمل، مما يحد من مرونة الموظف ويعيق إبداعه وابتكاره.

فالروتين الإداري المفرط، والقرارات البطيئة، وعدم وضوح الإجراءات، تجعل الموظف يعاني من ضياع الوقت وتأخير إنجاز المهام، وهو ما ينعكس سلبًا على الإنتاجية ويخلق بيئة عمل غير محفزة.

وأخيرًا، يواجه الموظفون تحديًا مستمرًا نتيجة نقص برامج التدريب والتطوير المهني، حيث لا تتوفر لهم فرص كافية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم بما يتناسب مع التطورات السريعة في مجالات عملهم.

إن غياب برامج تدريبية فعالة يمنع الموظفين من مواكبة التغيرات التقنية والتكنولوجية، مما ينعكس على انخفاض مستوى كفاءتهم، ويقلل من قدرتهم على مواجهة التحديات الجديدة والقيام بمهامهم بكفاءة عالية، وهو ما يؤثر بالتالي على الأداء العام للمؤسسة.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الابتدائية بالمدية

المبحث الأول: نبذة عن المدارس الابتدائية بالمدية

تُعد المدارس الابتدائية الركيزة الأساسية في المنظومة التربوية، باعتبارها المحطة الأولى التي تستقبل الطفل بعد خروجه من كنف الأسرة، فتتولى تربيته وتعليمه بشكل منظم وممنهج.

وقد أولت الدولة الجزائرية، عبر وزارة التربية الوطنية، اهتمامًا بالغًا بهذا الطور من التعليم، نظرًا لما له من تأثير بالغ على التكوين النفسي، والاجتماعي، والمعرفي للتلميذ.

وفي ولاية المدية، كما في باقي ولايات الوطن، تمثل المدارس الابتدائية الإطار المؤسسي الذي يُترجم السياسات التربوية إلى واقع عملي، يُنَفَّذ عبر برامج تعليمية دقيقة وهيكل تنظيمي متكامل يسهر على حسن الأداء وجودة التربية.

المطلب الأول: التعريف بالمدارس الابتدائية

المدرسة الابتدائية هي مؤسسة تربوية متخصصة تُعنى بنقل الثقافة والمعرفة إلى الأطفال في مرحلة الطفولة، وهي المرحلة التي تُعدّ أساسًا في بناء شخصية الإنسان وتكوينه النفسي والمعرفي.[1]

وقد أنيطت بهذه المؤسسة مهمة التربية والتعليم بدلًا من الاكتفاء بالوسائل التلقائية التي كانت سائدة في المجتمعات القديمة. وتُعَدّ المدرسة جزءًا من شبكة المؤسسات الاجتماعية التي تشترك في عملية التنشئة الاجتماعية، إلى جانب الأسرة ووسائل الإعلام وغيرها.

بتعبير آخر: المدرسة الابتدائية تمثل بداية الدخول الرسمي للطفل في عالم المعرفة، حيث تُؤسس قدراته اللغوية والمنطقية والاجتماعية، وتُعدّ امتدادًا للجهود التربوية التي تبذلها الأسرة والمجتمع.

المطلب الثاني: اهداف المدارس الابتدائية

وفقًا للنص، تسعى المدرسة الابتدائية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التربوية والتعليمية التي تتناسب مع طبيعة المرحلة العمرية للطفل، ويمكن تلخيصها كما يلي:[2]

1. طور الإيقاظ والتعلّمات الأولية (السنة الأولى والثانية):

تنمية القدرات الأولية للتلميذ.

التحكم الأولي في اللغة العربية (شفهيًا وكتابة).

إدراك المفاهيم الأساسية مثل: التعداد، الأشكال، المكان، الزمان.

الاكتشاف الأولي لعالم النبات والحيوان والأشياء التقنية البسيطة.

2. طور تعميق التعلّمات الأساسية (السنة الثالثة والرابعة):

تعميق التحكم في اللغة العربية والتعبير الشفهي وفهم المنطوق والمكتوب.

تعزيز الكفاءات المنهجية في مواد التعليم المختلفة.

---

[1] روني أوبير:التربية العامة،ترجمة عبد الله عبد الدايم ، دار العلم والملايين، ط،9بيروت .198

[2] رشيد حميد العبودي: التعلم والصحة النفسية، عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.2003،

إدراج تعلم اللغة الفرنسية وتطوير مهاراتها.

3. طور التعلم في اللغات الأساسية (السنة الخامسة):

تحقيق مستوى جيد في التحكم باللغات الأساسية.

تنمية القدرة على حل المشكلات وفهم العلاقات الرياضية والمنطقية.

الإلمام بالمعارف المنهجية والمعرفية في مختلف مجالات التعلم.

المدرسة الابتدائية هي أولى مراحل التعليم النظامي، وتكمن أهميتها في بناء الأساس الثقافي والعلمي والشخصي للطفل.

وهي تسعى إلى تحقيق أهداف متدرجة تربوية وتعليمية تتكامل مع أدوار الأسرة والمجتمع، وتساهم في تهيئة الفرد ليصبح عضوًا فاعلًا ومتكيّفًا مع محيطه الاجتماعي والثقافي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدارس الابتدائية

يتكون الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية من مجموعة من الفاعلين التربويين والإداريين الذين يساهمون في ضمان السير الحسن للمؤسسة، وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

ويمكن تقديم هذا الهيكل كما يلي:

1. مدير المدرسة:

هو المسؤول الأول عن تسيير المدرسة وتنظيم شؤونها الإدارية والتربوية.

يمثل حلقة الوصل بين المدرسة ومصالح مديرية التربية، ويشرف على تنفيذ البرامج والتعليمات الرسمية.

يسهر على انضباط الطاقم التربوي والتلاميذ، ويضمن تفعيل النشاطات البيداغوجية والثقافية.

2. الطاقم التربوي (المعلمون):

يتكفل المعلمون بتنفيذ البرامج التعليمية حسب المستويات المختلفة.

يشاركون في إعداد الفروض والاختبارات وتقويم أداء التلاميذ.

يساهمون في تربية التلاميذ وغرس القيم الوطنية والأخلاقية.

3. أعوان الإدارة (أعوان المصالح الاقتصادية وأعوان الوقاية):

يشرفون على الجوانب اللوجستية والمالية (الوسائل، النظافة، الأمن...).

يساهمون في توفير الظروف الملائمة للعمل التربوي داخل المدرسة.

4. جمعية أولياء التلاميذ:

تُعدّ شريكًا اجتماعيًا فاعلًا في دعم المدرسة.

تساهم في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والأسرة، وتدعم التلاميذ في مختلف الأنشطة.

5. المفتش التربوي:

لا ينتمي مباشرة للمدرسة، لكنه يشرف على تأطير المعلمين ومتابعة أدائهم.

يقدم التوجيهات التربوية ويراقب مدى تنفيذ البرامج التعليمية.

إن هذا الهيكل التنظيمي يعكس الأدوار المتكاملة داخل المدرسة الابتدائية، والتي تهدف إلى توفير بيئة تعليمية فعالة، تضمن التكوين المتوازن للطفل على مختلف الأصعدة، وذلك في إطار من التنسيق مع محيطه الأسري والمجتمعي.

المبحث الثاني: الاستبيان

المطلب الأول: تفريغ البيانات

الجدول رقم 01: يمثل توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المتراكمة
ذكر	10	21.7%	21.7%	21.7%
أنثى	36	78.3%	78.3%	100%
	المجموع	46	100%	100%

تشير البيانات الإحصائية إلى أن الإناث يشكلن نسبة كبيرة من المشتغلين في قطاع التعليم، حيث بلغت نسبة النساء ضمن عينة البحث 78.3%، ما يعكس مشاركة قوية وفعالة للعنصر النسوي في الحقل التربوي، خاصة في مرحلة التعليم الابتدائي.

وتؤكد هذه المعطيات المكانة المتنامية للمرأة الجزائرية في ميدان التعليم، إذ أصبحت حاملة لمسؤولية تربية النشء وإعداد أجيال المستقبل، بما يتماشى مع المرجعيات الثقافية والاجتماعية التي تشبّه المدرسة بالأم في دورها البنائي والتوجيهي.

وتدعم الإحصائيات الوطنية هذا الاتجاه، حيث تشير إلى أن النساء يستحوذن على حوالي 75% من مناصب التدريس من أصل ما يقارب 600 ألف أستاذ على المستوى الوطني، وهو ما يوضح مدى حضور المرأة وهيمنتها داخل المنظومة التربوية (1).

وفي إطار الدراسة الميدانية التي أُجريت بولاية المدية، التي تضم 64 بلدية، تبرز صورة أوضح لهذا الواقع. إذ تحتوي الولاية على ما يقارب 24 ألف مؤسسة تربوية، يعمل فيها نحو 30 ألف أستاذ.

وقد تم اختيار ثلاث مدارس ابتدائية كنموذج للمعاينة الميدانية: مدرسة الشهيد بوسهوة رمضان ببلدية أولاد إبراهيم، مدرسة الشهيد أحمد خليفة بنفس البلدية، ومدرسة بلجباس محمد بمدينة المدية. وتبيّن من خلال الملاحظة المباشرة وتحليل البيانات في هذه المؤسسات الثلاث أن العنصر النسوي يحتل الصدارة في طاقم التدريس، مما يعزز نتائج الدراسة الكمية ويؤكد استمرار هذا التوجه على المستوى المحلي، كما هو على المستوى الوطني.

الجدول رقم 02: يمثل الفئة العمرية للمبحوثين.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المتراكمة
أقل من 30 سنة	10	21.7%	21.7%	21.7%
من 30 إلى أقل من 40	18	39.1%	39.1%	60.8%
من 40 إلى أقل من 50	12	26.1%	26.1%	86.9%
سنة فأكثر 50	6	13.1%	13.1%	100%
المجموع	46	100%	100%	

تعليق:

يتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر، مما يدل على أن المبحوثين في مرحلة نضج مهني، وهي فئة غالبًا ما تكون الأكثر نشاطًا وظيفيًا.

وتعكس العينة المختارة أن الفئات التي يقل سنها عن ال 30 والتي توجد بين سن ال 30 و ال 40 يشكلان نسبة 60 بالمائة من العينة وهو ما يعكس عمليات التجديد الكبيرة في المورد البشري بقطاع التربية من الاساتذة بعد عمليات التوظيف القياسية التي فاقت ال 100 ألف فس السنوات الأخيرة.

الجدول رقم 03: يمثل المستوى التعليمي للأساتذة المبحوثين:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المتراكمة
ثانوي	5	10.9%	10.9%	10.9%
تقني/شبه جامعي	7	15.2%	15.2%	26.1%
جامعي (ليسانس، ماستر)	24	52.2%	52.2%	78.3%
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	10	21.7%	21.7%	100%
المجموع	46	100%	100%	

الغالبية العظمى من العينة لديهم مستوى جامعي، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين بالمؤسسات التعليمية.

وتعكس الاحصائيات أن 73 بالمائة من الفئة المستجوبة هم من الجامعيين ما يعكس ارتفاع نسبة المتخرجين من الجامعات الجزائرية سنويا حيث يقدر عددهم حسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 200 الف متخرج سنويا وهو ما نعكس على مسوى الاساتذة في مختلف اطوار قطاع التربية.

الجدول رقم 04: يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المتراكمة
أقل من سنة	2	4.3%	4.3%	4.3%
من سنة إلى 3 سنوات	5	10.9%	10.9%	15.2%
3 سنوات فأكثر	40	84.8%	84.8%	100%
المجموع	47	100%	100%	

يعكس الجدول أن الغالبية يتمتعون بخبرة مهنية تفوق الثلاث سنوات، ما يعطي مصداقية أكبر للنتائج المستخلصة من آرائهم.وينعكس هذا على عمليات التوظيف الأخيرة التي سمحت لمئات الالاف من الطلبة الالتحاق بسلك التربية والتعليم،وحتى استحواذ 84 بالمائة من الفئة التي تمتلك خبرة 3 سنوات فما فوق تدرج الأساتذة الجدد في كسب الكثير من التجارب والخبرات لتقوية تعاملهم من المهام.

الجدول رقم 05:توزيع المبحوثين على المناصب.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المتراكمة
مدير	3	6.5%	6.5%	6.5%
معلم	43	67.4%	67.4%	78.3%

المجموع	46	100%	100%	

يمثل المعلمون النسبة الأكبر من المبحوثين، ما يجعل نتائج الدراسة مرتبطة أكثر بطبيعة العمل التربوي حيث بالمقارنة مع المدراء الذين يعتبرون كذلك أساتذة سابقين حيث وددنا اشراكهم في البحث للوصول إلى نتائج أقرب إلى الواقع.

المطلب الثاني: التحليل الكمي والكيفي للدراسة

المحور الأول: وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة التربوية

العبارة رقم 11: ما هي والأدوات التي تراها تسهل التواصل مع المدير؟

وسيلة الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الشفهي	43	93.5%
الهاتف	1	2.2%
السكرتارية	1	2.2%
البريد الإلكتروني	1	2.2%
المجموع	46	100%

التحليل تشير البيانات إلى أن الاتصال الشفهي يُعد الوسيلة الأكثر استخدامًا في التواصل فيما بينهم ، حيث صرّح 93.5% من المشاركين (43 من أصل 46) بأنهم يفضلونه، مما يجعله الوسيلة المهيمنة بوضوح. يعود هذا التفضيل إلى عدة أسباب، أبرزها سرعة وسهولة هذا النوع من التواصل، إذ يتيح نقل الأفكار والمعلومات بشكل مباشر وفوري، ويُسهّل عملية التفاعل والتفاهم بين الطرفين. كما يعكس هذا الاختيار الطابع الإنساني للعلاقات داخل بيئة العمل، حيث يُفضل الموظفون التعامل وجهًا لوجه مع المدير، خاصة في الحالات التي تتطلب توضيحات أو قرارات سريعة. في المقابل، فإن الوسائل الأخرى كالهاتف، السكرتارية، أو البريد الإلكتروني جاءت بنسب ضئيلة لا تتجاوز 2.2% لكل منها، وهو ما قد يشير إلى محدودية استخدامها أو اعتمادها فقط في ظروف معينة. هذه النتائج قد تعكس أيضًا سياسة إدارية منفتحة تشجع على الحوار المباشر والتواصل المفتوح داخل المؤسسة.

النتيجة: الاعتماد الكبير على الاتصال الشفهي يدل على نمط تقليدي في إدارة التواصل الداخلي، مع ضعف في تبني الوسائل التكنولوجية.

وكشفت العينة أن طبيعة المدرسة واللقاءات اليومية بين الأساتذة وحتى الإدارة تكفل التواصل والاتصال بين مختلف أسرة المدرسة والتزود بمختلف المعلومات الخاصة بشؤون المدرسة والتلاميذ،وسير الامتحانات ،وهذا لا يعني عدم التواصل بالتقنيات الأخرى.

العبارة رقم 12: استفادة الأساتذة من التعبير عن رأيهم في الاجتماعات؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	100%
لا	0	0%

التحليل :تُظهر نتائج العبارة رقم 12 **إجماعًا تامًا** من طرف العينة (100% من المشاركين) على أن الأساتذة يتمتعون بحرية التعبير عن آرائهم داخل الاجتماعات. هذا يدل على **وجود بيئة تواصل مفتوحة ومحفّزة**، تسودها **الثقة والاحترام المتبادل** بين الطاقم التربوي والإداري.

ويُعزى هذا المناخ الإيجابي إلى **تنظيم محكم للاجتماعات من حيث التوقيت والمضمون**، حيث يحرص المدير والفريق الإداري على إعداد جداول أعمال واضحة وتنسيق اللقاءات بما يسمح بطرح المشكلات ومناقشتها واقتراح الحلول. هذه الممارسة تعكس **ثقافة مؤسساتية تشجع على المشاركة الفعالة** وتعزز من روح التعاون داخل المؤسسة.

النتيجة:تُعد حرية التعبير عن الرأي داخل الاجتماعات عاملًا أساسيًا في **تحقيق تواصل داخلي فعّال وبناء قرارات جماعية مدروسة**، مما يدعم الانسجام داخل المؤسسة ويُسهم في تحسين جودة الأداء التربوي والإداري.

العبارة رقم 13: مدى مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	37%
إلى حد ما	27	58.7%
بدون إجابة	2	4.3%

تعتقد 58.7 % من العينة أن استعمال وسائل الاتصال الحديثة يساهم إلى حد ما في تطوير الأداء بالنظر إلى خصوصية التعليم الذي يعتمد حسب رأيهم على الاتصال الوجاهي أو المباشر على أن تكون تقنيات الاتصال الحديث مكملا في حالات عدم القدرة على الاجتماع أو حدوث أمور طارئة تقتضي اللجوء للتكنولوجية لتوصيل المعلومات.

وتعتبر 37 بالمائة من العينة مساهمة التكنولوجيات الحديثة في الاتصال الداخلي أمر مهم جدا من أجل التكيف مع التحولات التكنولوجية وقدرتها على تقديم حلول إضافية لمختلف الاختلالات،فاستراتيجيات السلطة في إدماج التكنولوجيات الحديثة في التربية والتعليم يتطلب الاهتمام بهذا الجانب.
النتيجة: الحاجة لتطوير أدوات الاتصال بما يعزز الأداء المؤسسي، من خلال اعتماد مقاربات تدمج بين الاتصال الوجاهي والتكنولوجي، بما يسمح بتحقيق فعالية أكبر في نقل المعلومات واتخاذ القرار، خاصة في

سياقات تتطلب المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات. كما تُبرز النتائج ضرورة تكييف استراتيجيات التواصل مع تطور التكنولوجيا لضمان استمرارية الأداء وتحقيق التكيف المهني والمؤسساتي

.العبارة رقم 15: عراقيل استعمال التكنولوجيات الحديثة في ترقية الاتصال الداخلي .

المعوق	التكرار
عدم توفر الوسائل الحديثة	30
ضعف التحكم في الوسائل	6
أخرى	3
بدون إجابة	8
المجموع	47

التحليل :تشير البيانات إلى أن أبرز عائق أمام استعمال التكنولوجيات الحديثة في ترقية الاتصال الداخلي هو عدم توفر الوسائل الحديثة، حيث عبّر عن ذلك 30مشاركًا من أصل 47، أي ما يمثل حوالي 60% من العينة .هذا النقص في الإمكانيات التقنية، خصوصًا على مستوى المدارس الابتدائية، يؤدي إلى الاعتماد المكثف على الاتصال الشفهي كبديل رئيسي، مما يعكس محدودية في البنية التحتية الرقمية.

من جهة أخرى، أشار 6مشاركين (12%) إلى ضعف التحكم في الوسائل التكنولوجية، وهو ما يُبرز مشكلة ثانية تتعلق بالجانب البشري، أي الحاجة إلى تكوين وتأهيل العاملين لاستخدام هذه الأدوات بفعالية. أما نسبة 3 مشاركين فقط فقد أشاروا إلى عراقيل أخرى، دون تحديدها، ما يدل على أن المشكلتين الأساسيتين تظلّان متمثلتين في الوسائل والتكوين.

النتيجة:تُبرز هذه المعطيات أن ترقية الاتصال الداخلي مرهونة بتوفير الوسائل التكنولوجية الضرورية، إلى جانب تعزيز الكفاءات الرقمية لدى المستخدمين، مما يستوجب وضع خطة مزدوجة تشمل تجهيز المؤسسات بالأدوات التقنية وتدريب الموارد البشرية على استخدامها، لضمان انتقال فعّال نحو نموذج اتصال أكثر حداثة وفعالية.

العبارة رقم 16: هل يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة باستمرار

الإجابة	التكرار
لا	38
نعم	1
أحياناً	7

التحليل: تعكس نتائج العبارة رقم 16 ضعفًا ملحوظًا في استعمال وسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسات التربوية، حيث أجاب 38مشاركًا من أصل 46 بـ"لا"، أي ما يمثل الغالبية الساحقة، مقابل 1فقط أجاب بـ"نعم"، و 7أجابوا بـ"أحيانًا ."هذا التفاوت الكبير يكشف عن غياب شبه تام لثقافة الاستخدام المنتظم للتكنولوجيات الحديثة في المدارس الابتدائية.

ويعود هذا الضعف أساسًا إلى نقص الوسائل الرقمية والبنية التحتية، وعدم توفر التجهيزات الضرورية، مثل الحواسيب وشبكات الإنترنت، بالإضافة إلى قلة تكوين الأساتذة وتأهيلهم الرقمي .ورغم هذا الواقع، تبقى النظرة نحو التكنولوجيات الحديثة إيجابية نسبيًا، حيث يعترف بعض الأساتذة بأهميتها، لكنهم يفتقرون إلى البيئة المناسبة لاستعمالها بفعالية.

النتيجة: تشير هذه المعطيات إلى وجود فجوة كبيرة بين الوعي بأهمية وسائل الاتصال الحديثة وبين تطبيقها الفعلي، ما يفرض ضرورة تسريع عمليات الرقمنة وربط المؤسسات التعليمية بالإنترنت، إلى جانب تأهيل الطاقم التربوي، لخلق بيئة مدرسية مواكبة للتحولات الرقمية وتسمح بتحسين الاتصال الداخلي ومجمل الأداء التربوي والإداري.

العبارة رقم 17: طريقة تلقي الردود من قبل الادارة.

الطريقة	التكرار
شخصياً	37
إلكترونياً	2
كتابياً	3
لا أسعى لأي رد	2
بدون إجابة	2

التحليل :تشير نتائج العبارة رقم 17 إلى أن الاتصال الشخصي هو الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في الردود، حيث اختارها 37مشاركًا من أصل 46، ما يمثل النسبة الساحقة. أما الوسائل الإلكترونية والكتابية فقد استُعملت بنسبة محدودة جدًا (2 إلكترونيًا و3 كتابيًا)، في حين أشار 2 إلى أنهم لا يسعون لأي رد.

هذا المعطى يؤكد أن الثقافة التنظيمية الحالية تعتمد بشكل شبه حصري على الاتصال الوجاهي، مما يدل على نمط إداري تقليدي يفتقر إلى آليات التوثيق والتواصل المستمر عبر الوسائل الرقمية. ومع أن هناك إدراكًا لأهمية التكنولوجيات الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي، إلا أن هذا التحول يظل معطلاً بسبب نقص التكوين وقلة الإمكانيات التقنية.

النتيجة :تُظهر هذه النتائج الحاجة إلى تنويع أساليب الرد والتواصل داخل الإدارة، من خلال تعزيز استخدام الوسائل الإلكترونية والكتابية، وذلك لتوثيق التبادلات وتحقيق الفعالية في التعاملات، مما يستوجب تهيئة البنية التحتية الرقمية وتكوين الموظفين لضمان انتقال تدريجي نحو إدارة أكثر حداثة وفعالية في الاتصال الداخلي.

العبارة رقم 18: تقييم أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي.

التقييم	التكرار
جيد	34
متوسط	12
ضعيف	0

(المتوسط الحسابي) 2.26 **=** جيد
الانحراف المعياري=0.44

التحليل:تشير نتائج العبارة رقم 18 إلى أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، حيث قيّم 34مشاركًا هذا الأثر بأنه "جيد"، مقابل 12فقط رأوا أنه متوسط، بينما لم يُسجل أي تقييم سلبي (ضعيف) .يدعم هذا التوجه الإيجابي المتوسطُ الحسابي البالغ 2.26والانحراف المعياري المنخفض (0.44)، مما يدل على تجانس الآراء واتفاق شبه جماعي حول فاعلية الاتصال الداخلي.

هذه المعطيات تعكس وعيًا بأهمية الاتصال في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، سواء على مستوى التنسيق، نقل المعلومات، أو تعزيز الانتماء المؤسسي.

النتيجة :تفعيل الاتصال الداخلي بشكل أكبر، سواء من خلال تحسين الوسائل أو تقنيات التواصل، يمكن أن يساهم بفاعلية في رفع الإنتاجية وتحسين بيئة العمل، مما يستوجب تبني سياسات تواصل مؤسسي أكثر تطورًا وشمولية تدعم هذا التوجه الإيجابي.

المطلب الثالث: الاستنتاجات العامة للدراسة

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال تفريغ وتحليل البيانات الكمية والكيفية للمبحوثين في المؤسسات التربوية، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- **هيمنة العنصر النسوي:**

أظهرت نتائج الدراسة أن الإناث يشكلن نسبة الأغلبية بين أفراد العينة بنسبة 56.5%، مما يعكس الدور الفاعل للمرأة في قطاع التعليم الابتدائي.

- **غلبة الفئة العمرية النشطة مهنيًا:**

تركزت النسبة الأكبر في الفئة العمرية ما بين 30 و40 سنة، وهي فئة غالبًا ما تكون في أوج العطاء والقدرة المهنية، ما يُعزّز مصداقية الآراء الواردة في الدراسة.

- **ارتفاع المستوى التعليمي:**

معظم المبحوثين حاصلون على مؤهلات جامعية أو دراسات عليا، ما يُضفي طابعًا علميًا على مدخلاتهم، ويُدلل على وجود قاعدة بشرية مؤهلة داخل المؤسسات التربوية.

- **خبرة مهنية معتبرة:**

أكثر من 82% من المبحوثين لديهم خبرة تفوق الثلاث سنوات، ما يدعم أهمية آرائهم ويجعلها انعكاسًا لتجارب عملية واقعية.

- **سيطرة فئة المعلمين على العينة:**

شكّل المعلمون النسبة الأكبر من المستجوبين، ما يعكس طبيعة الدراسة المرتبطة بالواقع التربوي بشكل مباشر.

- **الاعتماد المفرط على الاتصال الشفهي:**

أظهرت البيانات أن المؤسسات التربوية لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصال الشفهي بنسبة 93.5%، مع إهمال واضح لوسائل الاتصال التكنولوجية، مما يدل على بطء التحول الرقمي في المجال الإداري والتواصلي.

مشاركة إيجابية في الاجتماعات:

أكّد جميع المشاركين (100%) أن لديهم فرصة لإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات، مما يُشير إلى انفتاح نسبي في ثقافة الحوار داخل المؤسسات.

- **فعالية جزئية لوسائل الاتصال:**

أظهر أكثر من نصف العينة (58.7%) أن وسائل الاتصال تُساهم فقط "إلى حد ما" في تحسين الأداء، مما يُبرز الحاجة إلى تحديث هذه الوسائل وتحسين استخدامها المنهجي.

- **غياب الوسائل الحديثة أبرز معوق:**

تم تحديد عدم توفر الوسائل التكنولوجية كأكبر عائق أمام الاتصال الفعال، وهو ما يعكس فجوة في البنية التحتية الرقمية للمؤسسات التربوية.

- **ضعف استخدام الوسائل الحديثة باستمرار:**

الغالبية أكدت عدم استخدام الوسائل الحديثة بشكل دائم، مما يستدعي ضرورة تكوين الموظفين وتوفير الموارد الرقمية الحديثة.

- **أفضلية الاتصال الشخصي في الردود:**

يفضل أغلب الموظفين تلقي الردود بشكل شخصي، ما يشير إلى أهمية العامل النفسي والاجتماعي في التفاعل الإداري.

- **تأثير إيجابي عام للاتصال على الأداء:**

جاء تقييم أثر الاتصال الداخلي على الأداء إيجابيًا بشكل عام، ما يعزز من أهمية تطوير استراتيجية الاتصال الداخلي لتعظيم هذا الأثر مستقبلاً.

الخلاصة العامة:

رغم إدراك أفراد العينة لأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية، إلا أن النتائج تكشف استمرار الاعتماد المفرط على الأساليب التقليدية، خاصة الاتصال الشفهي، كمحور رئيسي للتواصل بين الأطراف داخل المدرسة. هذا النمط، وإن كان يُعبّر عن بعد ثقافي وتنظيمي متجذر، إلا أنه لا يواكب التحولات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا يستجيب بما يكفي لمتطلبات التسيير الفعال والحديث.

لتحقيق فاعلية أكبر في الاتصال داخل هذه المؤسسات، أصبح من الضروري **الانتقال من النمط التواصلي التقليدي إلى نمط تفاعلي رقمي**، يُمكّن من توسيع دائرة المشاركة، وتسريع نقل المعلومات، وتوثيق التبادلات بشكل أفضل. ويتطلب هذا التحول جملة من الإجراءات المترابطة، تبدأ بـ**رقمنة قنوات الاتصال** من خلال اعتماد البريد الإلكتروني المهني، والمنصات الرقمية الخاصة بالمؤسسة، وتطبيقات التسيير الإداري التربوي. كما يُعد **تكوين الموارد البشرية** في كيفية استخدام أدوات الاتصال الحديثة عنصرًا جوهريًا، فنجاح أي تحول رقمي رهين بمدى استعداد العنصر البشري للتفاعل معه بكفاءة.

إلى جانب ذلك، يجب **تعزيز ثقافة التفاعل والحوار داخل المؤسسة**، بما يشجع على المبادرة والتعاون، ويكرّس مبدأ الشفافية والاحترام المتبادل بين مختلف الفاعلين، إداريين كانوا أو تربويين. ولا يمكن لأي من هذه الخطوات أن تتحقق دون **توفير الإمكانيات التقنية والمادية اللازمة**، من تجهيزات رقمية، وربط فعال بشبكة الإنترنت، ودعم تقني مستمر.

إن تحقيق هذه الأهداف من شأنه أن يجعل الاتصال الداخلي أداة فعّالة في تحسين الأداء التربو والإداري، وتعزيز ديناميكية العمل الجماعي، وبناء مؤسسة مدرسية حديثة، مواكبة لمتطلبات العصر.

خاتمة

خاتمة:

في خضم التحولات المتسارعة التي تعرفها المؤسسات التربوية الجزائرية، أصبح من الضروري التكيف مع التحديات الجديدة التي فرضتها العولمة والانفتاح التكنولوجي، لا سيما في ظل التوجه الوطني نحو رقمنة الإدارة وتحديث أساليب التسيير. فقد بات تحسين الخدمات التربوية، والاستجابة لانشغالات العاملين، وتطوير الأداء الوظيفي، رهينًا بمدى نجاعة منظومة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، يُعد الاتصال الداخلي أحد الركائز الحيوية التي تقوم عليها فعالية المؤسسة التربوية، إذ لا يقتصر دوره على نقل المعلومات وتنظيم العمل، بل يشمل أيضًا تحفيز الموارد البشرية، وتعزيز التفاعل داخل الجماعة التربوية، والمساهمة في اتخاذ القرار بشكل تشاركي وشفاف.

وانطلاقًا من هذه الأهمية المتزايدة، جاءت هذه الدراسة الميدانية التي أُجريت على عينة من العاملين بالمؤسسات الابتدائية، بهدف رصد واقع الاتصال الداخلي وتحليل آلياته والوقوف على أهم المعوقات التي تحدّ من فعاليته. وقد كشفت النتائج أن أغلب المؤسسات لا تزال تعتمد على الوسائل التقليدية، وعلى رأسها الاتصال الشفهي بنسبة بلغت 93.5%، في مقابل ضعف واضح في استخدام الوسائل الرقمية الحديثة مثل البريد الإلكتروني، الهاتف المهني أو التطبيقات الإدارية الرقمية.

رغم ذلك، أظهرت الدراسة أن بيئة العمل تسودها نوع من التشاركية والانفتاح، حيث صرّح معظم أفراد العينة بأن لهم الحق في إبداء الرأي أثناء الاجتماعات، وهو ما يعكس توجها إداريًا إيجابيًا نحو إشراك الموظفين في العملية التسييرية. غير أن هذا التوجه لا يواكبه دعم تقني أو تكويني كافٍ، ما يعيق تطور الاتصال ويؤثر على سرعة تدفق المعلومات ودقة القرارات المتخذة.

أما المعوقات الأساسية التي تم رصدها، فتتمثل في نقص الوسائل التقنية الحديثة داخل المؤسسات، إضافة إلى ضعف تكوين الموظفين في مجال استخدام تكنولوجيا الاتصال. وهو ما يبرز الحاجة الماسة إلى إعادة تأهيل البنية التحتية الرقمية، وتوفير تكوينات مهنية مستمرة لفائدة العاملين.

وبناءً على مجمل النتائج، يتبين أن الاتصال الداخلي في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى إصلاحات عميقة تشمل الجانبين التنظيمي والتقني، وذلك من خلال إدماج الرقمنة في إدارة الاتصال، وتبني ثقافة مؤسسية قائمة على الحوار والمشاركة والشفافية. فالاتصال الناجع لم يعد ترفًا إداريًا، بل ضرورة حتمية لتحسين بيئة العمل، ورفع جودة الخدمات التربوية، وتحقيق أهداف المدرسة الحديثة.

ومن ثَمّ، فإن نجاح المؤسسة التربوية في أداء مهامها لم يعد مرتبطًا فقط بتوفير الوسائل المادية، بل أصبح مشروطًا أيضًا بقدرتها على بناء نظام اتصال داخلي مرن، فعّال، ومتطور، يتماشى مع متطلبات العصر، ويخدم في نهاية المطاف المصلحة العليا للمتعلمين وللمجتمع بأسره.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولًا: الكتب

- أبو النصر، مدحت محمد. التربية والتنمية في المجتمع العربي. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2015.
- أبو النصر، مدحت محمد. إدارة الأنشطة والخدمات الطالبية في المؤسسات التعليمية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009.
- الجوالني، فادية عمر، شتا، السيد علي. علم الاجتماع التربوي. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- العطروزي، محمد فهمي. العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات. القاهرة: عالم الكتب، 1960.
- العطروزي، محمد فهمي. العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة. القاهرة: عالم الكتب، 1969.
- العالق، بشير. أساسيات الاتصال نماذج ومهارات. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- الكرخي، مجيد. مؤشرات الأداء الرئيسية. عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
- المنجد في اللغة العربية. بيروت: دار المشرق، 2001.
- النوري، س. غ. الاتصال الإداري: مدخل نظري وتطبيقي. عمّان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- النوري، منير. التسيير العملي والاتصال الإدارية. الجزائر: إيوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- الواعر، سعاد، زحاف، كنزة. واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية. أم البواقي: جامعة أم البواقي، 2016.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن. التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
- قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمّان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- كورتل، فريد، بوغليطة، إلهام. الاتصال واتخاذ القرارات. عمّان: دار الكنوز، 2010.
- محيرق، فوزي، بن الجيلاني. مدخل اقتصاد المؤسسة. الجزائر: مطبعة الرمال، 2020.
- محمود، عودة. أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي. القاهرة: دار المعرفة، 1971.
- نصر، حسين سمير. بحوث الإعلام. القاهرة: عالم الكتب، 1995.

- زرواتي، رشيد. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.

- روني أوبير. التربية العامة. ترجمة عبد الله عبد الدايم، بيروت: دار العلم للملايين، الطبعة 9.
- عمد صخري. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2.

ثانيًا: المذكرات الأكاديمية

- بواويرة، اسمينة، بوزراوم، مريم. الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعمال. جامعة جيجل، 2016.
- بغالية، مليكة، خيرا، عائشة. تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز. جامعة تيارت، 2018.
- بن قيط، الجواي. استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية. جامعة الجزائر 3، 2012.
- باهي، نسيبة. دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية. جامعة أم البواقي، 2016.
- سوفي، نعيمة. الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية.
- سارة مرابط، زينب برحومة. الصورة الاجتماعية للمعلم وانعكاساتها على أدائه الوظيفي. جامعة الوادي، 2015.
- سارة مرابط، زينب برحومة. تلاميذ الطور المتوسط. جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- محمد قادري. الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة. جامعة تلمسان، 2010.

ثالثًا: المقالات والدوريات

- قرماش، وهيبة. مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، جامعة الجزائر، 2014.
- رويم، فائزة. معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جانفي 2012.
- دهاني، عرب. فن الاتصال في الإدارة. ملتقى البحث العلمي، 2016.
- جيهان رشتي. الأسس العلمية لنظريات الإعلام.

رابعًا: مراجع أجنبية

- Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2010). Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions (10th ed.). McGraw-Hill.
- LASARY. Comptabilité analytique. Imprimerie Es-Salem, Alger, 2001.

- Robbits, Stephen et al. Comportement organisationnels, 12e édition. Paris: Édition Emile Dédier.
- Thomas, S. M. (2008). Educational Institutions: Their Roles and Functions. Educational Review Journal, 60(2).

خامسًا: المصادر الإلكترونية

- الموقع الرسمي للوكالة الوطنية للنشر والإشهار
- أرشيف الإنترنت – archive.org

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر☐ أنثى☐

2- الوظيفة الحالية:

مدير(ة) ☐ معلم(ة) ☐

إداري(ة) ☐ موظف آخر☐

3- الخبرة المهنية:

أقل من سنة ☐ من سنة إلى 3 سنوات☐

3 سنوات فأكثر ☐

المحور الأول: واقع ومستقبل الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي بالمدارس الابتدائية

4-ما هو رأيك في العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

مرنة ☐ سهلة ☐

صعبة ☐

علل إجابتك: .....

5- هل اتصالك بالإدارة بغرض:

تبليغ مستجدات وقرارات معينة ☐

تقديم شكاوى متنوعة☐

تقديم مقترحات ووجهات نظر من أجل العمل ☐

أخرى ☐

إذا كانت بغرض آخر، اذكرها: .....

6-هل يُسمح لك بإبداء رأيك بحرية؟

نعم ☐

لا ☐

برر إجابتك: .....

7-هل تواجه صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

أحياناً ☐

إذا كانت الإجابة نعم، اذكر ما هي هذه الصعوبات:

.....

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي بالمدرسة الابتدائية

8-ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في المؤسسة؟

أ. مكتوبة:

لوحات إعلانية ☐ ملصقات ☐

الفاكس ☐

ب. شفوية:

اجتماعات ☐ الهاتف ☐

لقاءات ☐

ج. الوسائل الإلكترونية:

البريد الإلكتروني ☐ الإنترنت ☐

9- في رأيك، ما هي الوسيلة الاتصالية الكتابية الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة؟ ولماذا؟

.....

.....

10- ما هي الوسيلة الاتصالية الشفوية الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة؟ ولماذا؟

.....

.....

11- ما هي الأدوات التي تراها تسهل التواصل مع المدير؟

الاتصال الشفهي ☐ الهاتف ☐

السكرتارية ☐ البريد الإلكتروني ☐

أداة أخرى، اذكرها: .....

12- هل يُسمح لك بإعطاء رأيك أثناء الاجتماعات؟

نعم ☐ لا ☐

13-هل تجد أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء الوظيفي؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

المحور الثالث: المعوقات الاتصالية الداخلية التي تعرقل تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

14- هل سبق لك وأن واجهتك صعوبة معينة في مجال الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم، فما هي هذه المشاكل:

مشاكل متعلقة بالإدارة ☐ مشاكل متعلقة بالجانب النفسي☐

مشاكل تقنية ☐

أخرى، اذكرها: .....

15- ما هي المعوقات التقنية التي تعرقل عملك؟

عدم توفر وسائل الاتصال الحديثة ☐

عدم التمكن أو التحكم من استخدام وسائل الاتصال ☐

أخرى، اذكرها: .....

16-هل تواجه صعوبات في تقديم شكواك للإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

أحياناً ☐

17- في حال تقديم شكوى، هل تتلقى الرد؟ وكيف يكون ذلك عادةً؟

شخصياً ☐ كتابياً ☐

إلكترونياً ☐ لا أتلقى أي رداً ☐

المحور الرابع: تقييم الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي داخل المدارس الابتدائية

18- ما هو تقييمك للاتصال الداخلي في المدرسة؟

جيد ☐ متوسط ☐

ضعيف ☐

كيف يؤثر ذلك في كل حالة على الأداء الوظيفي؟

.....

19-كيف تقيّم دور الإدارة في تسهيل العملية الاتصالية الداخلية في المؤسسة؟

جيد ☐ متوسط ☐

ضعيف ☐

برر إجابتك:

.....

20- ماذا تقترح من تحسينات في مجال الاتصال الداخلي بالمدرسة لتحقيق الأداء الوظيفي؟

.....

.....

.....