



جامعة مولود معمري-تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

لإداريين والأساتذة في المؤسسة التربوية

دراسة حالة ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة

• مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذة:

تسعديت قدوار

من اعداد الطالبتين:

فايزة عاشور

زينة طبي

لجنة المناقشة

الأستاذ/ عبد العزيز جودي.....رئيسا

الأستاذة/ سميرة تكلالمشرفة بديلة

الأستاذة/ أمينة شلبي.....مناقشة

السنة الجامعية: 2018-2019



جامعة مولود معمري-تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لإداريين والأساتذة في المؤسسة التربوية دراسة حالة ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة

• مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذة:

تسعديت قدوار

من اعداد الطالبتين:

فايزة عاشور

زينة طبي

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى؛ والذي أعاننا على انجاز هذا العمل واطمأنه؛
والذي نرجوا ان يكون في المستوى؛

ولقوله تعالى: {.....لئن شكرتم لأزيدنكم....} {

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والامتنان الجميل

الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد

على إنجاز هذه الدراسة؛

وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات؛ ونخص بالذكر

الأستاذة المشرفة

"قدوار تسعديت" التي لم تبخل

علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت

عوناً لنا في إتمام هذا البحث؛

كما لا يفوتنا أيضاً أن نشكر مدير ثانوية فتحي سعيد

الذي ساعدنا في انجاز الجانب الميداني

للدراسة؛ وكل موظفي الثانوية فجزاهم

الله عنا كل خير وبارك فيهم جميعاً.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين.

اهدي هذا العمل الى:

من ربّني واثارت دربي؛ الى من لا يمكن للكلمات ان توفي حقّها؛

الى من لا يمكن للأرقام ان تحصى فضائلها؛

الى امي الكريمة ادامها الله تاجا على رؤوسنا؛

الى سندي في هذه الحياةاختي العزيزة فتيحة.

الى جدّي وكلّ خالاتي وأخوالي

الى خطيبي لوّاس وكلّ عائلته.

الى روح صديقتي الغالية رحمة الله عليها.....سيليا.

إلى روح جدّي رحمة الله عليه

إلى من تحمّلت معي عناء إنجاز هذا العمل منذ البداية إلى النهاية أختي وصديقتي...زينة

الى رفيقات دربي فائزة؛ ليديا؛ تسعديت؛ ريمة.

والى كلّ طلبة علوم الإعلام والاتّصال دفعة 2018-2019

وكلّ من يعرفني.

فائزة

الاهاء

أهدي ثمرة عملي المتواضع الى أجدادي وأعمامي وأخوالي وعلى رأسهم "يما عزيزن".

الى من كلله الله بالهيبة والوقار... الى من علمني العطاء بدون انتظار... الى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمدّ في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار؛ وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد....

"أبي الحبيب"

الى ملاكي في الحياة ... الى معنى الحب والحنان... الى بسمه الحياة وسرّ الوجود... الى من كان دعائها سرّ نجاحي وحنانها بلسم جروحي...

"أمي الغالية"

الى من سميتهم 'أميراتي الخمس'

الى توأم روعي؛ الى الشمعة التي أنارت ظلمة حياتي "أختي سهـام"

الى زوجها عزالدين

الى وجه البراءة ملاكي وحيبي الكتكوت الصغير "أنس"

الى الغاليتين على قلبي ورفيقات دربي "ابتسام" و "منال"

الى الصغیرتان المحبوتان "أیة" و"رزان"

الى من تميّزت معي بالوفاء والعطاء... الى من تحلّت معي دائماً بالإخاء...

الى من تشاركت معي دائماً كل حلوة ومرة... الى أختي وصديقتي

"فائزة"

الى كلّ صديقتي وحبياتي الغاليات "فازية؛ سامية؛ تسعديت؛ نسيمية؛ تسعديت...

زينة

الملخص

الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية يتم بواسطة هيكل تنظيمي يُحدد مناصب الأفراد وكيفية التّواصل بين المدير والموظّفين فيما بينهم داخل المؤسسة؛ فالإتصال الداخلي يتمثّل في الإتصال الرسمي وأشكاله الثلاثة: صاعد؛ نازل؛ أفقي؛ والإتصال غير الرسمي المتمثّل في المقابلات والمحادثات غير الرسميّة بين الموظّفين؛ وتكمن أهميّة الإتصال الداخلي في تأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة؛ فهو يعتبر عنصرا من العناصر التي تخلق التّكامل داخل المؤسسة فهو جزء من حياة الموارد البشريّة في المؤسسة.

ومن خلال هذه الدّراسة حاولنا معرفة كيفية مساهمة الاتّصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للإداريين والأساتذة في المؤسسة التربويّة؛ من خلال دراسة حالة ثانويّة فتحي سعيد بذراع بن خدة؛ وتوصّلت الدّراسة إلى أن الاتّصال الداخلي يساهم في تحسن الاداء الوظيفي من خلال ضمان مشاركة جميع الموظّفين في تحقيق أهداف المؤسسة وشعورهم بالإنتماء لها؛ وبالتالي العمل على تطويرها وتحسين نتائجها.

الكلمات المفتاحيّة: الإتصال الداخلي؛ الإتصال التربوي؛ الأداء الوظيفي؛ المؤسسة التربويّة.

Résumé

La communication interne dans l'institution d'enseignement se fait par le biais d'une structure organisationnelle qui détermine les positions des individus et la manière dont la communication entre le directeur et le personnel au sein de l'institution; L'importance de la communication interne dans son impact sur la performance de l'organisation, et ce dernier se considéré comme l'un des éléments qui créent l'intégration au sein de l'institution, et aussi il fait partie de la vie des ressources humaines dans l'institution.

Mots-clés: communication interne, communication éducative, performance fonctionnelle, établissement d'enseignement.

خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية وتساؤلات الدراسة.

2. أسباب اختيار الموضوع.

3. أهمية الدراسة.

4. أهداف الدراسة.

5. منهج البحث وأدواته.

6. مجتمع البحث وعينته.

7. تحديد المفاهيم والمصطلحات.

8. الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإتصال التربوي.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التربوي.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإتصال التربوي.

المبحث الثالث: خطوات الإتّصال التّربوي.

المبحث الرابع: العوامل المؤثّرة على الإتّصال داخل المؤسّسة التّربوية.

المبحث الخامس: اتّجاهات سير الإتّصال التّربوي.

المبحث السادس: معوّقات الإتّصال التّربوي.

خلاصة

الفصل الثّاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأوّل: مفهوم الأداء الوظيفي.

المبحث الثّاني: أبعاد ومحدّدات الأداء الوظيفي.

المبحث الثّالث: عناصر الأداء الوظيفي وأنواعه.

المبحث الرّابع: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميّته.

المبحث الخامس: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث السّادس: طرق علاج مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة

الفصل الثّالث: المؤسّسة التّربويّة

تمهيد

المبحث الأوّل: مفهوم المؤسّسة التّربويّة.

المبحث الثاني: تطوّر التعليم الثانوي في الجزائر منذ الاستقلال.

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة التربوية.

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة التربوية.

المبحث الخامس: مبادئ المؤسسة التربوية.

المبحث السادس: دور الإتصال الفعال في المؤسسة التربوية.

خلاصة

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية

فتحي سعيد

تمهيد

المبحث الأول: بطاقة فنية لثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة.

المبحث الثاني: مجتمع البحث وخصائصه.

المبحث الثالث: التحليل الكمي والكيفي لمحاور الإستمارة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات الأولية للدراسة.

المبحث الخامس: النتائج العامة للدراسة.

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة

مقدمة

تعتبر المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية؛ فهي تهدف وبدرجة كبيرة إلى نشر وتعزيز ثقافة الفرد في المجتمع من خلال غرس الروح العلمية والعملية والثقافية لديه؛ وحتى تتمكن المؤسسة التربوية من النجاح في تحقيق أهدافها ينبغي عليها أن تراعي وتهتم بكل ما يوطد العاقات التنظيمية بين مختلف مواردها البشرية خاصة الإتصال الداخلي الذي اكتسب مكانة كبيرة وبالأغة الأهمية من طرف المهتمين بهذا المجال؛ كونه أحد العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛ كما يساعد الإدارة على الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العاملين والاطلاع على مقترحاتهم وشكاويهم للحد منها؛ ونظرا لتعاظم دور الإتصال في مختلف المؤسسات فقد ترتب عن ذلك زيادة الحاجة إلى الإتصال الفعال في المؤسسة تبعا لما تتيحه تقنيات الإتصال من مميزات تساهم بفعالية في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أجل تنظيم طرح هذه الدراسة؛ والتطرق إلى موضوعناو الإمام بمختلف جوانبه تم تقسيم الدراسة إلى: إطار منهجي؛ إطار نظري؛ إطار تطبيقي.

ففي الإطار المنهجي قمنا بتحديد إشكالية الدراسة وطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية؛ مع توضيح أهمية وأهداف الدراسة والأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع؛ كما بيننا فيه منهج الدراسة وأدواته وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة؛ بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة؛ كما تم في الأخير استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا والتعقيب عليها من حيث مقارنتها مع الدراسة الحالية.

أما في الفصل الأول من الإطار النظري للدراسة فقد عالجتنا موضوع الإتصال التربوي حيث تطرقنا إلى مفهوم الإتصال التربوي؛ أهميته وأهداف الإتصال التربوي؛ خطواته؛ العوامل المؤثرة على الإتصال داخل المؤسسة التربوية؛ اتجاهات ومعتقدات الإتصال التربوي.

أما الفصل النظري الثاني فقد ارتأينا فيه إلى معالجة موضوع الأداء الوظيفي فتناولنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي؛ أبعاده ومحدداته؛ عناصره وأنواعه؛ تقييم الأداء الوظيفي وأهميته؛ مشكلات تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاج هذه المشاكل.

أما في الفصل الأخير من الجانب النظري فقد تناولنا موضوع المؤسسات التربوية من حيث تعريفها؛ تطورها التاريخي في الجزائر؛ خصائصها وظائفها ومبادئها؛ بالإضافة إلى عنصر دور الإتصال الفعال في المؤسسة التربوية.

أما من خلال الجانب التطبيقي فقد سعينا إلى معرفة دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة حيث وزعنا استمارة البحث على عينة الدراسة في الفترة الممتدة بين 24 مارس إلى 04 أبريل 2019؛ حيث تناولنا في الجانب التطبيقي طبيعة الإتصال السائد في ثانوية فتحي سعيد؛ وسائل وتقنيات الإتصال الداخلي في ثانوية فتحي سعيد؛ وعلاقة الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.

وفي الأخير تطرقنا إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية لهذا الموضوع.

الطائر المخبى

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية وتساؤلات الدراسة.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. منهج البحث وأدواته.
6. مجتمع البحث وعيّنته.
7. تحديد المفاهيم والمصطلحات.
8. الدراسات السابقة.

1. الاشكالية وتساؤلات الدراسة

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا من طرف المختصين في مجال السلوك الانساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا. فالاتصال التنظيمي هو الذي يتم في المؤسسات والشركات ويلعب دورا هاما فيها، فهو ليس مجرد تبادل في المعاني، ولكنه يؤدي الى اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والادارية فهو يحدد الترابط التنظيمي وتماسك العناصر التنظيمية عن طريق ايجاد الفهم المشترك لطبيعة الاهداف الواجب تأديتها، فوجوده يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل، مما يولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة والاستقرار النفسي ومنه تحقيق أهداف المنظمة والعامل على حد سواء.

تُزاول المنظمة مجموعة من الممارسات اليومية في سبيل الاستمرار واتمام الاعمال الواجب انجازها طبقا لجداول العمل الموضوع، وتُسفر هذه الممارسات على احتكاكات مختلفة بين العناصر البشرية بالمنظمة، وذلك على شكل حديث يدور بين طرفين أو أكثر حول موضوع أو تعليمات موجهة من القيادات في المنظمة، مما يستلزم توضيح للعلاقات التنظيمية بين الافراد من خلال توضيح خطوط ومسافات السلطة والمسؤولية، وعليه تحتاج القيادات الادارية الى مزاولة كافة الاتصالات بمختلف أنواعها التي تأخذ عدة تصنيفات كالاتصالات الخارجية، التسويقية، الداخلية...

وتعد الاتصالات التنظيمية خاصة الاتصال الداخلي احد الاتصالات التي تؤدي الى تبادل الافكار والمعلومات بين افراد المؤسسة الواحدة، من خلال المناقشات والندوات والمؤتمرات وحتى الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة والتي من خلالها يستطيع الافراد تبادل المعلومات فيما بينهم، فيعتبر الاتصال الداخلي من العوامل الاساسية في إنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهو يعمل أيضا على نقل المعلومات والبيانات بين الادارات في المؤسسة الواحدة وكذا تنظيم العلاقات داخلها وبين موظفيها.

يعدّ الموظف الدّعمة الحقيقية التي تستند اليها المؤسسة، حيث يمثّل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق اهدافها في اطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، فمستوى الأداء الوظيفي يتحدّد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لأعمالهم المنسوبة اليهم، وبما أنّ الأداء مرتبط بالموظف في حدّ ذاته فإنّ المؤسسة تحاول أن تصبّ جلّ مجهوداتها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحسينه.

وباعتبار هذه المؤسسات انظمة اجتماعية تحوي أفراد وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود اتّصالات داخلية تؤثر فيها، إذ يكمن الهدف الرئيسي الداخلي في تبادل المعلومات بين الافراد والعمل على دفع سلوكهم نحو الأداء الجيد لتحقيق الغاية المرجوة منه.

ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات التربوية التي تعتبر أداة مهمة في المجتمعات الإنسانية، فهي امتدادا طبيعيا للأسرة أكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي، إضافة الى أنها أحد أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية الى جانب الأسرة؛ وهي خاصية فريدة تمتاز بها عن باقي المؤسسات، وعلى هذا الأساس فهي الخلية الأساسية في المنظومة التربوية.

وعليه، وانطلاقا من أهمية هذه الأخيرة وخصوصيتها ارتأينا دراسة موضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية من خلال التركيز على دراسة حالة إحدى مؤسسات التعليم الثانوي بولاية تيزي وزو والمتمثلة في ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة؛ والتي تعتبر من أهم المؤسسات التربوية على مستوى الولاية كونها من بين المؤسسات التي تحتل المراكز العشر الأولى في الولاية؛ بالإضافة إلى مشاركتها وفوزها في العديد من المسابقات والتظاهرات الثقافية والرياضية.

وبناءً على ما سبق تتطرق إشكالية دراستنا من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين والأساتذة في ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بتفكيكه إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي على النحو التالي:

- ما طبيعة الاتّصال الداخلي السائد في ثانوية فتحي سعيد؟
- ما هي اساليب الاتّصال الداخلي في ثانوية فتحي سعيد؟
- هل هناك علاقة بين متغيّرات الدراسة (متغيّر الجنس؛ المستوى التعليمي؛ الوظيفة) ومدى اتصال المبحوثين بإدارة ثانوية فتحي سعيد؟
- ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في هذه المؤسسة؟

2. اسباب اختيار الموضوع

تتنوّع الاسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع بين الاساليب الذاتيّة والموضوعيّة؛ فبالنسبة لاسباب الذاتيّة نذكر:

الميل الشخصي الى المواضيع المتعلقة بالاتصال التنظيمي.

الرغبة في معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة التربوية.

الرغبة في تطبيق المعلومات النظرية في الميدان.

أمّا الاسباب الموضوعية فنذكر:

معرفة الاهمية التي يحتلها الاتصال الداخلي في ثانوية فتحي سعيد.

محاولة معرفة اذا كان هناك اسقاط للاتصال المدروس كتخصص نظري على الاتصال المطبق في الواقع داخل ثانوية فتحي سعيد.

3. أهمية الدراسة

تستمدّ هذه الدراسة أهميتها انطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي:

أ- الأهمية العلمية:

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يُعتبر من المواضيع الهامة في مجال الاتصال التنظيمي.
- مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات والقناعة بأنّه عنصر استراتيجي لمنح التفوق والزيادة في أيّ مجال بقدر الاهتمام و الاعتناء به.
- اعتبار الاتصال الداخلي كأهم أداة للربط بين وحدات المؤسسة ومختلف عناصرها.
- التعرف على رأي العاملين في المؤسسة التربوية حول الاتصال الداخلي وعلاقته بأدائهم الوظيفي.
- لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في مجال الاتصال التنظيمي لهذا الموضوع ومحاولة تحليله.

ب- الأهمية العملية:

- تقديم معلومات تساهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية؛ والذي نأمل أن ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم الوظيفي.

4. أهداف الدراسة

لكل بحث علمي أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها؛ وفي دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة فيمايلي:

- محاولة اظهار أهمية الاتصال الداخلي في ثانوية فتحي سعيد؛ ومدى اسهامه في تحقيق أهدافها.

- معرفة الوسائل والأساليب الاتصالية التي تُستخدم في مؤسسة فتحي سعيد؛ وأهميتها في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة.

- تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي في ثانوية فتحي سعيد.

معرفة العلاقات القائمة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.

5. منهج البحث وأدواته

تتدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التحليلية؛ إذ أنها تهتم بدراسة وتحليل الظاهرة المتمثلة في دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة.

فالبحوث الوصفية تقوم على أساس التعمق في دراسة نقطة معينة أو تناولها من زاوية معينة قصد الإحاطة بها وإدراك خفاياها بالحصول على كلّ البيانات المتاحة عن الحالة أو الحدث أو الشخص قيد الدراسة.¹

¹ محمد شلبي؛ المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم؛ المناهج؛ الاقتراحات والأدوات؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛

1997؛ ص 87.

يتوقّف تقدّم أيّ علم من العلوم على وجود منهج محدّد واضح المعالم للبحث يُساعد على التّوصّل إلى معرفة منظّمة؛ حيث يعتمد الباحثون على هذه المناهج في تحديد النظريّات العلميّة؛ وإعادة فحصها من جديد للتّأكّد من صدقها وإضافة عناصر جديدة لها كي تُصبح أكثر شمولاً وتكاملاً.

فالمنهج العلمي هو "الطّريق المؤدّي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة وذلك عن طريق جملة من القواعد التي تُسيطر على سير العمل وتحديد عمليّاته حتّى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة"¹

فهو "الطّريق أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج"²

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدّد المنهج العلمي الذي يجب على الباحث اتّباعه؛ ومن هذا المنطلق نرى أنّ المنهج المناسب لدراستنا هو منهج دراسة احالة؛ لأنّنا بصدد دراسة مؤسسة واحدة من مؤسسات التّربية في الجزائر بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مختلف المؤسسات التي تشوّد في نفس الصّفات مع عينة بحثنا.

"يهدف منهج دراسة الحالة إلى التّعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة وبصورة مفصّلة ودقيقة؛ ويرتكز هذا المنهج على جمع معلمات مفصّلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية؛ وتحليل المعلومات التي تمّ جمعها بطريقة علميّة وموضوعيّة للحصول على نتائج محدّدة يمكن تعميمها واقتراح اساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة."³

¹ - عامر قديجي؛ البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات؛ ط1؛ دار البازوري العلميّة للنشر والتّوزيع؛ الأردن؛ 1999؛ ص 13.

² - عبد الرّحمان محمّد العيسوي وعبد الفتّاح محمّد العيسوي؛ مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث؛ دار الرّاتب الجامعيّة؛ مصر؛ 1996؛ ص 12.

³ - محمّد عبيدات وآخرون؛ منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتّطبيقات؛ ط2؛ دار وائل للنشر؛ عمّان؛ 1999؛ ص 44.

فبشكل عام منهج دراسة الحالة عبارة عن "بحث متعمق لحالة محدّدة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة".¹

واستخدمنا الاستثمار كأداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة؛ لأنها أداة من بين كل أدوات جمع البيانات في البحث العلمي ويعرّف كود **GOOD** الاستثمار بأنها "قائمة من الاسئلة التي تعد بشكل جيد؛ لمعرفة آراء ومعتقدات واتجاهات الآخرين نحو موضوع معين".²

فالاستثمار في أبسط صورها عبارة عن "مجموعة من الاسئلة تعد إعدادا محددا؛ وترسل بواسطة البريد أو تسلم باليد إلى أشخاص مختارين لتسجيل اجاباتهم على صحيفة الاسئلة الواردة ثم إعادتها ثانية؛ ويُطلق عليها البعض في هذه الحالة كلمة "استخبار" ويتم كل ذلك بدون معاونة من الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الاجابات عليها".³

بالإضافة الى الاستثمار؛ قمنا بالاعتماد على المقابلة في حالة المستويات العليا في المؤسسة (المدير) وتعرّف المقابلة في البحث العلمي بأنها: "حادثة موجهة بين الباحث وبين شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث تعرّفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة".⁴

كما تعرّف أيضا على أنها: "التحدّث وجها لوجه مع الفرد بقصد استقاء المعلومات منه أو مساعدته على التخلّص من مشاكله".⁵

¹ - نفس المرجع؛ ص 45.

² - موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية؛ ط2؛ تر بوزيد صحراوي وآخرون؛ مصر؛ 2012؛ ص 504.

³ - سامي عريفج وآخرون؛ مناهج البحث العلمي وأساليبه؛ دار مجدلاوي للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 1984؛ ص 205.

⁴ - محمد عبيدات وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 55.

⁵ - عزيز حنا داوود وأنوار حسين عبد الرحمان؛ مناهج البحث التربوي؛ دار الحكمة؛ بغداد؛ 1990؛ ص 850.

6. مجتمع البحث وعينة الدراسة

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب...؛ فإنّ التّحديد الواضح لمجتمع الدّراسة الذي يُقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروريّ جدّا لأنّه سيساعده في تحديد الاسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.¹

كما يعرف بأنّه: "جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت الدّراسة... ويعرّف بأنّه كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة؛ فهو مجموع وحدات البحث التي يُراد منها الحصول على البيانات."²

وقد تحدّد مجتمع البحث في حالة دراستنا في كلّ المؤسّسات التّربويّة في الجزائر؛ ونظرا لصعوبة دراسة كلّ مجتمع البحث الأصلي؛ ارتأينا الى أخذ عينة منه؛ وتعرّف العينة على أنّها: "مجموعة جزئية من مجتمع الدّراسة؛ يتم اختيارها بطريقة معينة؛ واجراء الدّراسة عليها ومن ثمّ استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدّراسة الأصلي."³

كما يعرفها فرنسّاس بال FRANÇAIS BALLE على أنّها: "مجموع الأشخاص المبحوثين الذين تمّ استجوابهم لتمثيل مجتمع البحث."⁴

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية حيث اخترنا ثانوية فتحي سعيد الواقعة بزارع بن خدة التي تحتوي على 90 موظّف بين الموظّفين الإداريين والأساتذة حيث بلغ حجم عينتنا النهائيّة 37 مفردة.

¹ -عثمان محمد غنيم؛ مناهج وأساليب البحث العلمي النظريّة والتّطبيق؛ ط1؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2000؛ ص 137.

² -علي معمر عبد المؤمن؛ مناهج البحث في العلوم الاجتماعيّة الأساسيات والتّقنيات والأساليب؛ ط1؛ ليبيا؛ 2000؛ ص 184.

³ -محمد عبيدات وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 84.

⁴ -FRANCAIS BALLE; MEDIAS ET SOCIETE; 14EME ED;PARIS; 2009; P 670.

7. تحديد المفاهيم والمصطلحات

باعتبار المفهوم مفتاح لحلّ شفرات كلّ بحث؛ كان لزاماً علينا تحديد مفاهيمنا المتمثلة فيما يلي:

الدّور؛ الاتصال الداخلي؛ تحسين الأداء الوظيفي.

أ- الدّور:

لغة: دار الشّيء يدور دورانا؛ دار معه.

اصطلاحاً: عبارة عن نمط معين من المعايير فيما يخصّ سلوك فرد يقوم بوظيفته؛ والدّور هو الذي يحدّد السلوك؛ أو يعبر عن الانفعال ويحدّد أقوال الفرد.¹
اجرائياً: مجموعة من الوظائف التي يقوم بها الأفراد العاملين في ثانوية فتحي سعيد؛ من خلال سلوكهم من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.

ب- الاتصال الداخلي:

اصطلاحاً: هو جميع الاتصالات التي تتمّ داخل نطاق المنظّمة الإداريّة؛ سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظّمة في جميع مستوياتها.²
اجرائياً: هو عمليّة ارسال واستقبال معلومات داخل المؤسّسة التّربويّة (ثانوية فتحي سعيد)؛ بناءً على قواعد النّظام السّلمّي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء الوظيفي ومعلومات ضروريّة عن إجراءات العمل.

¹ -وديع يسين التكريتي وآخرون؛ علم النفس الاجتماعي؛ ط1؛ دار الوفاء للنشر؛ مصر؛ 2012؛ ص 504.

² -حسين محمّد ابراهيم ومحمّد حسين العجمي؛ الإدارة التّربويّة؛ ط1؛ دار المسيرة للنشر؛ عمّان؛ 2007؛ ص 127.

ج- الأداء الوظيفي:

1- الاداء:

- لغة: الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" أدى الشيء؛ أو وصله وقام به.¹

- اصطلاحاً: هو قيام الشخص بسلوك ما؛ وذلك لتحقيق هدف معين.²

2- الأداء الوظيفي:

- اصطلاحاً: عبارة عن التفاعل بين سلوكيات الفرد وقدراته في انجاز مهامه الوظيفية الموكلة إليه من أجل تحقيق نتائج تخدم أهداف المنظمة.

- اجرائياً: مجموع الوظائف و المهام التي يقوم بها موظفو ثانوية فتحي سعيد والتي تسعى لتحقيق أهداف هذه المؤسسة التربوية.

3- تحسين الأداء الوظيفي:

-اصطلاحاً: هو نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء؛ ثم قياس المستوى الفعلي للأداء الجيد وتحديد الفجوة التي تفصل المستويين؛ والانطلاق لتصميم آليات لسدّ الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.³

اجرائياً: هو نظام متكامل يعمل على تطوير الأداء في ثانوية فتحي سعيد من خلال السيطرة على الموارد البشرية التي بدورها تتحكم في جميع الموارد المستهدفة بالمؤسسة.

¹ - علي غربي وآخرون؛ تنمية الموارد البشرية؛ ط1؛ دار الفجر للنشر؛ مصر؛ 2007؛ ص 130.

² - مدحت أبو نصر؛ الأداء الإداري المتميز؛ ط1؛ المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة؛ ص 66.

³ - محمد قري حسن؛ إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء؛ تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً؛ دار الجامعة الجديدة؛ مصر؛ 2005؛ ص 339.

8. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الانطلاقة الأولى لأي بحث أو دراسة جديدة؛ فلا يمكن القيام بعملية البحث دون الاطلاع على أبحاث البحث السابقة؛ ومن بين الدراسات السابقة ذات الارتباط بمتغيرات دراستنا نذكر ما يلي:

1/ دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009)¹: تحت عنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بـغـنـابة وهي رسالة ماجستير في تخصص علم النفس عمل وتنظيم؛ انطلقت الدراسة من إشكالية البحث عن العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؛ حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تحليل بياناته التي تم جمعها باستعمال إستمارة الاستبيان التي وزعت على عينة بلغت 49 عامل (25%) من أصل 197 عامل؛ ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد أن نمط المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الإتصال النازل والصاعد طبقاً لطبيعة العلاقة بينهما؛ كما نجد أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال؛ كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال الصاعد بالأداء الوظيفي؛ وهذا ما يُوحي إلى وجود علاقة موجبة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

¹ بوعطيط جلال الدين؛ الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بـغـنـابة؛ جامعة منتوري محمد-قسنطينة-؛ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛ 2008-2009.

2/ دراسة بوفالطة محمد سيف الدين (2008-2009)¹ : بعنوان "أثر الإتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02" وهي رسالة ماجستير في الاقتصاد والمناجمنت؛ اهتمت الدراسة بدراسة إشكالية مدى تأثير الإتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي؛ اعتمد فيها الباحث على منهج التحليل الوصفي؛ كما اعتمد على الإستمارة لجمع البيانات الخاصة بمجتمع بحثه الذي بلغ 250 موظف في المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02؛ وقد انحصرت الدراسة على 95 مفردة من المجتمع الكلي؛ ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإتصالات التنظيمية تلعب دوراً مهماً في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المديرية؛ كما تتأثر الإتصالات التنظيمية بعدة معوقات تؤثر بدورها على مستوى الأداء الوظيفي؛ بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والإتصالات للتحسين من مستوى الأداء الوظيفي؛ حيث تعمل المديرية جاهدة على عصرنه وسائل الإتصال وتأهيل العمال؛ ولكن يبقى هناك نقص كبير في استخدام هذه التكنولوجيات.

¹ - بوفالطة محمد سيف الدين؛ أثر الإتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02؛ جامعة العربي التبسي-تبسة-؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ 2008-2009.

3/ دراسة بلحجار حياة (2013-2014)¹: تحت عنوان "دور الإتصال الداخلي في

تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة" دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع بالبويرة؛ وهي مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية؛ انطلقت الدراسة من إشكالية " كيف يمكن للإتصال الداخلي أن يؤدي دوراً فعالاً في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة" اتبعت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي وأدواته المتمثلة في الملاحظة؛ المقابلة؛ الإستمارة؛ بالإضافة إلى وثائق وسجلات الوحدة؛ أما مجتمع بحثها فتمثل في الأفراد العاملين في وحدة غاز البترول المميع بالبويرة (75 فرد) وقد اقتصرَت الدراسة على عينة مكونة من 48 فرد؛ في حين توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي كانت أهمها أن الإتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة؛ إلا أنه في المؤسسات الجزائرية يُعتبر فقط وسيلة لتسهيل الأعمال؛ ولم يرقَ إلى إعتباره وظيفة داخل المؤسسة؛ كما أن للعنصر البشري دوراً فعالاً في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها؛ وينطلق ذلك من تحسين أدائه الذي يُعتبر مجموعة من الجهود والقدرات وإدراك الفرد لذاته.

4 / دراسة خنifer وفاء (2014)²: بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة

الخدمية" دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة" مذكرة ماستر في تخصص العلوم التجارية بجامعة ورقلة؛ انطلقت الدراسة من إشكالية عامة للبحث وكانت على النحو التالي: "كيف يساهم الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟" وقد استخدمت الطالبة في

¹ - بلحجار حياة؛ دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة" دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع بالبويرة؛ جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة-؛ 2013-2014.

² - خنifer وفاء؛ دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية" دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة؛ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ 2013-2014.

دراستها منهج دراسة الحالة وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة؛ أما مجتمع البحث فقد تمثّل في البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة؛ وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنّ الإتّصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري لورقلة قائم على الإتّصال الرسمي بمختلف اتّجاهاته؛ كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثّرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المو في لوسائل الإتّصال.

5/ دراسة حسام بنطوم (2017)¹: بعنوان " دور الإتّصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة" وهي مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتّصال؛ وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الذي يلعبه الإتّصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظّفي الشركة العامة الجزائرية للمياه بالمسيلة؛ ولإجابة على إشكاليته استعان بالمنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في المقابلة والاستمارة؛ كما استعان إلى جانبه بالمنهج الإحصائي لمعالجة الدراسة بطرق كمية؛ أما مجتمع بحثه فقد تمثّل في جميع موظّفي المؤسسة العامة للمياه بالمسيلة (30 موظّف)؛ ومن بين أهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة أنّ هناك علاقة قويّة بين فعالية الإتّصال وفعالية الأداء الوظيفي؛ وأنّ عدم تقبّل الرّؤساء آراء ومقترحات المرؤوسين واستصغارهم أدّى إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

¹ - حسام بنطوم؛ دور الإتّصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة؛ جامعة محمد بوضياف-المسيلة-؛ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛ 2016-2017.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات السابقة نجد انها دراسات مقارنة ومشابهة لدراستنا حيث أنها تناولت موضوع الاتصال من زوايا وجوانب مختلفة؛ وفي دراستنا الحالية سنتناول موضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة التربوية الجزائرية؛ وقد ساعدتنا هذه الدراسات السابقة وأفادتنا جدًا في الجانبين النظري والتطبيقي؛ ففي الجانب النظري ساعدتنا على تحديد مشكلة الدراسة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات بشكل واضح؛ بالإضافة إلى إرشادنا لبعض الكتب والمراجع؛ أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد أعطتنا صورة عن المنهج المناسب الذي يجب استخدامه في دراستنا الحالية وكذلك التعرف على أدوات وتقنيات البحث التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات التي تتناسب مع هذا النوع من الدراسات؛ بالإضافة إلى أنها ساعدتنا في تفادي بعض الأخطاء والصعوبات التي يمكن لنا الوقوع فيها.

التفصيل الأول الاحتضان الطريبي

الفصل الأول: الإتصال التربوي.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التربوي.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإتصال التربوي.

المطلب الأول: أهداف الإتصال التربوي.

المطلب الثاني: أهمية الإتصال التربوي.

المبحث الثالث: خطوات الإتصال التربوي.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الإتصال داخل المؤسسة التربوية.

المبحث الخامس: اتجاهات سير الإتصال التربوي.

المبحث السادس: معوقات الإتصال التربوي.

خلاصة

تمهيد

تُعدّ المؤسسة التربويّة مؤسسة اجتماعيّة؛ أنشأها المجتمع لتحقيق حاجاته الأساسيّة؛ ولتحقيق هذه الغايات فهي تعتمد على الإتصال؛ فهو عملية ضروريّة في كلّ مؤسسة بصفة عامّة والمؤسسة التربويّة بصفة خاصّة؛ ويكون كذلك تحقيق هذه الأهداف عن طريق تواصل جيد لأنّه يُوَدّي إلى التفاهم بين الأساتذة والمدرّاء والإداريّين؛ ولا يتمّ هذا التفاهم إلّا عن توفير قنوات الإتصال المناسبة.

فالإتصال يُعدّ من المرتكزات والأسس الرئيسيّة في تطوير العمليّة التربويّة؛ وذلك من خلال مساهمته للتطوّرات الحاصلة في الحصول على المعلومات وتداول وتبادل المعرفة لرفّي الأداء الإداري والتربوي للخدمات التي تقدّم في المؤسسات التربويّة؛ ويدعم روح الفريق ويساعد على تحسين مستوى الأداء وتطويره؛ ويؤديّ إلى مناخ من الإنفتاح والتعاون والإنسجام؛ بحيث تتناسب من خلاله المعلومات بسهولة؛ ويكون عاملاً مساعداً على نجاح المؤسسة التربويّة في تحقيق أهدافها بفعاليّة.

وفي هذا الفصل سنحاول الإحاطة ببعض جوانب الإتصال التربوي من خلال التطرّق إلى أهداف وأهميّة الإتصال التربوي؛ خطوات الإتصال التربوي الفعّال؛ العوامل المؤثّرة على الإتصال داخل المؤسسة التربويّة بالإضافة إلى التعرّف على اتّجاهات سير الإتصال التربوي وأهمّ معوّقاته.

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التربوي

يعرف الإتصال بشكل عام على أنه عملية نقل أفكار محدّدة أو رسالة معيّنة من المرسل إلى المستقبل؛ كما يعرفه "جورج لندبرغ" بأنه التفاعل عن طريق الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يؤدي إلى إثارة سلوك معيّن عند المتلقّي.¹

أمّا الإتصال في المجال التربوي فقد شهد اختلافا في الآراء كما في التسميات أيضا؛ وهذا بين البيداغوجي والتربوي؛ فمصطلح "بيداغوجي مفهوم متداول في بلدان المغرب العربي المتأثرة بالثقافة الفرنسية أساسا؛ أمّا كلمة "تربية" فهي متداولة في بلدان المشرق العربي باعتبارها متأثرة بالثقافة الأنجلوساكسونية. فالإتصال التربوي بحسب الباحثين حديث نسبيا ولا يزال يعاني من الضبابية وعدم الوضوح حتّى داخل الأوساط العلمية التربوية والإعلامية التي تمثّل الساحة الأساسية للنشاط الإتصالي التربوي؛ وعليه يمكن تقديم عدّة تعريفات للإتصال التربوي على أنّه:

"نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصّة من رئيس العمل إلى العاملين أو العكس؛ سواء كان ذلك بأسلوب كتابي أو شفهي؛ أو أيّ وسيلة أخرى بحيث يتحقّق التفاهم المتبادل بينهما؛ ويؤدي هذا الإتصال إلى الاقتناع من جانب المستقبل؛ ممّا يؤدي لوحدة الهدف والجهود؛ وتتحقّق في النهاية فلسفة المؤسسة التربوية والتعليمية".²

الإتصال التربوي هو عملية مشتركة تسعى نحو نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المؤسسة التربوية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية.³

¹ -سلوى عثمان وأميرة منصور يوسف؛ الإتصال والخدمة الإجتماعية؛ دار المعرفة الجامعية؛ مصر؛ 2005؛ ص 13.

² -أسامة محمّد سيد؛ الإتصال التربوي رؤية معاصرة؛ ط1؛ دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع؛ 2014؛ ص 30.

³ -العجمي محمّد؛ الإدارة المدرسية؛ ط1؛ دار الفكر العربي للطبع والنشر؛ القاهرة؛ 2000؛ ص 115.

هو نشاط مقصود وليس اعتباطي؛ تحدّد معالمه المؤسسة التربويّة والمؤسسات المساندة لها والعاملون في إطارها؛ من معلّمين وإداريين وباحثين أو أولياء أمور أو غيرهم؛ والتي تشترك معها في الأهداف التربويّة؛ كما تحدّد آلياته ومحتواه وأهدافه؛ طبقا لمنهج تشاركي تفاعلي.¹

كما يمكن تعريف الإتصال التربوي أيضا على أنّه تفاعل لفظي أو غير لفظي بين مرسل ومستقبل حول رسالة ذات مضمون تربوي يهدف إلى نقل خبرات أو تحقيق أهداف تربويّة محدّدة.²

وفي الأخير؛ واعتمادا على التعاريف السابقة للإتصال التربوي يمكن لنا تقديم مفهوم ملخص لهذا الأخير على أنّه "عملية نقل الأفكار والمعلومات التربويّة من إدارة المؤسسة التربويّة إلى العاملين في هذه المؤسسة أو العكس؛ وذلك بالاعتماد على مختلف الوسائل المستخدمة في عملية الإتصال؛ ممّا يؤدّي إلى تظافر الجهود لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التربويّة.

¹ - حارث عبّود؛ الإتصال التربوي؛ ط1؛ دار وائل للنشر؛ عمّان؛ 2009؛ ص 67.

² - وليد عبد الرحمان اسماعيل العبيدي؛ الإتصال التربوي وأساليبه في المنظور القرآني؛ المجلة الدوليّة للدراسات التربويّة والنفسية؛ العدد 1؛ المركز الديمقراطي العربي؛ ألمانيا؛ ص 173.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإتصال التربوي

المطلب الأول: أهداف الإتصال التربوي

يعتبر الإتصال عملية إجتماعية لا يمكن أن نعيش بدونها؛ وذلك خصوصا في الوسط المهني؛ وفي مهنة التعليم بشكل خاص؛ وبذلك فالإتصال وسيلة يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير الحياة الإجتماعية؛ ونقل أشكالها ومعانيها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل؛ ولا يمكن لجماعة أو منظمة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون وجود إتصال يتم بين أعضائها؛ لذا فعملية الإتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل لتحقيق المشاركة في الخبرة مع المرسل؛ وقد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته. ومن خلال هذا التقديم يمكن تقسيم أهداف الإتصال التربوي إلى:¹

هدف توجيهي: ويتحقق حينما يتجه الإتصال لإكساب المستقبل إتجاهات جديدة؛ أو تعديل إتجاهات قديمة؛ أو تثبيت إتجاهات قديمة مرغوب فيها.

هدف تعليمي معرفي: ويتحقق عندما يتجه الإتصال نحو بث معلومات ومعارف جديدة متصلة بحياة المعلم التعليمية لمساعدته وزيادة معارفه وتوسيع أفقه؛ لتفعيل العملية التعليمية والتربوية وإدراك الأهداف البيداغوجية المنشودة والمتوقعة.

هدف إداري: ويتحقق عندما يتجه نحو تحسين سير العمل؛ وتحديد المسؤوليات؛ ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة التعليمية والتربوية.

¹ - أسامة محمد سيد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 31.

هدف إجتماعي: يُتيح الإتصال الفرصة لتفعيل التّواصل القائم بين المعلّم من جهة؛ وطلّابه وأولياء الأمور والإطار التربوي من جهة أخرى؛ وبذلك تقوى الصّلات الإجتماعيّة بين المعلّم والفاعلين الإجتماعيّين.

وبذلك يتّضح أنّ الإتصال التربوي يستهدف التّحكّم في سلوك الفرد عن طريق تنظيم بيئته.

كما يمكن أيضا تحديد وتلخيص أهداف الإتصال التربوي في النّقاط التّالية:¹

نقل الأوامر والتّعليمات والتّوجيهات والأفكار من الإدارة العليا للعاملين فيها للقيام بأداء المهام والمسؤوليّات الوظيفيّة.

نقل آراء وأفكار المرؤوسين وردود أفعالهم نحو التّعليمات الصّادرة إليهم من القيادات والإدارة العليا.

التّسيق بين جهود العاملين في المؤسّسة التّربويّة بشكل يساعد على قيامهم بأعمالهم بكفاءة وفعاليّة ويزيد فرص التّفاهم المتبادل بينهم.

رفع الرّوح المعنويّة بين العاملين نتيجة وضوح الأهداف المرغوبة والمحدّدة من قبل الإدارة وبيان خطط وسياسات تحقيق الأهداف.

اكتساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة تسير التّغيير والتّطوّر الحادث في العالم وزيادة التّفاعل الإجتماعي بين العاملين وتوطيد البعد الإنساني فيما بينهم.

خلق درجة من الرّضا الوظيفي والإنسجام والتّخلّص من الضّغوط بأنواعها المختلفة.

¹ - نفس المرجع؛ ص ص 32-33.

تحسين سير العمل الإداري لتحقيق التفاعل بين العاملين وتوجيه الجهود نحو الأهداف المنشودة و المتوقعة.

إعلام العاملين في مؤسسات التربية والتعليم بالأهداف والبرامج وسياسات التعليم والتنظيم وتعليمات المنهج والتقويم والسلوك...إلخ.

مما سبق؛ نستخلص أن الإتصال يستهدف وصول الرسالة إلى الآخرين بوضوح ودون غموض؛ ولكي يتحقق ذلك فلا بد من بذل الجهد من طرف المرسل للرسالة والمستقبل لها؛ فهو عملية يمكن أن تتعرض للأخطاء؛ فكم من لّ سائل يُساء فهمها من قبل المتلقي؛ وحينما لا يتم تداركه ورصده فقد يتسبب في ضياع هدف الإتصال؛ وإهدار فرص التواصل مع الآخرين.

المطلب الثاني: أهمية الإتصال التربوي

يتصل الإنسان كي يلبي حاجاته؛ لذا فلا يمكن معرفة السبب الذي يدفع به إلى الإتصال إلا بمعرفة الإحتياجات؛ فكلّ إنسان له إحتياجات أساسية؛ يرتبط استمرار حياته بتلبيتها؛ ولكي يشبع هذه الإحتياجات فلا بد له أن يتفاعل مع الآخرين؛ وبذلك يصبح الإتصال أمر حتمي لا يستطيع الإنسان أن يشبع حاجاته إلا بالاعتماد على الآخرين والإتصال بهم؛ وعليه يمكن النظر إلى أهمية الإتصال التربوي في المؤسسة من خلال النقاط التالية:¹

يلعب دورا أساسياً في تناول مشكلات المؤسسة وطرق علاجها.

وسيلة فعّالة لإحداث تأثير على العاملين بالمؤسسة لتحقيق أهداف متوقعة.

¹ - نفس المرجع؛ ص 36.

يمثل جزء رئيسي من مهام الإدارة في المؤسسة؛ لذا فهو يتطلب التدريب لضمان الكفاية الإدارية المتوقعة.

وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم تحقيقه من أهداف؛ وما المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين وتطوير العملية التعليمية التربوية.

كما تبرز أيضا أهمية الإتصال التربوي فيما يلي:¹

يعد الإتصال بصورة عامة والإتصال التربوي بصورة خاصة وسيلة مهمة وضرورية لدوام المجتمع ووجوده؛ لأنه يساعد الناس على العيش كجماعات ذات أهداف وأمان وتطلعات مشتركة؛ فكل القيم التربوية والاجتماعية يمكن اكتسابها عن طريق الإتصال.

الإتصال التربوي عامل مهم في حياة المجتمع لأنه السبيل في نقل الخبرات من السلف إلى الخلف.

الإتصال التربوي يساهم في تطوير عملية البناء في المجتمع الإنساني؛ لأن الحياة الاجتماعية والإتصال أحدهما يكمل الآخر.

كل هذا يوضح أهمية الإتصال التربوي إذ يعتبر أحد أهم أسباب ومقومات النجاح؛ وكذلك هو أداة لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد؛ وهو أحد أهم المهارات لتطوير الذات؛ ونتيجة تعقد الحياة هذه الأيام فهذا أدى إلى حصر الوظائف المرموقة في أولئك الذين يمتلكون المهارات الخاصة بالإتصال الذي يعتبر عملية حيوية تساعد في اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بالدرجة الكبيرة على سلامة تدفق المعلومات والبيانات؛ فإذا توقف هذا التدفق يصبح عاجزا أمام اتخاذ القرارات بشأن المواقف الإدارية التي تتطلب التصرف بشكل

¹ -وليد عبد الرحمن اسماعيل العبيدي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 174.

سريع؛¹ حيث تعدّ القدرة على الإتصال الجيد أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية.²

المبحث الثالث: خطوات الإتصال التربوي الفعال

يتم الإتصال التربوي الفعال بخطوات محدّدة ومتتابعة؛ وهي كما يلي:³

تحديد هدف الإتصال: وهنا قد يسأل الإداري أو المعلم نفسه: ما هو الشيء أو السلوك أو القيمة التي أريد تحقيقها من خلال هذا الإتصال؟

تحديد محتوى الإتصال من معلومات وقيم وسلوك أو مهارات: والتي ستتولّى ترجمة الغرض أو الهدف إلى حقيقة أو خبرة إنسانية محسوسة.

تحديد حاجات وخصائص المستقبلين للإتصال: وتشمل قيمهم وميولهم الشخصية والعامة؛ ودرجة ونوع ذكائهم؛ وخلفياتهم الاجتماعية والإقتصادية والسلوكية؛ ثم أساليبهم الإدراكية أو السمعية أو البصرية؛ المباشرة المستقلة أو الفردية.

تحديد وسيلة الإتصال المناسبة: كأن تكون كلمة شفوية أو مسموعة أو مكتوبة أو صورة أو رسماً أو فيلماً وغيرها من الوسائل الإتصالية.

¹ -باهي نسيم؛ دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية؛ دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي بأم البواقي؛ مذكرة ماستر؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ الجزائر؛ 2016؛ ص 42.

² -حسين حريم؛ السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال؛ ط1؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2008؛ ص 283.

³ -هدى هليل علي اللحياني؛ مهارات الإتصال الفعال من أجل تعليم منتج؛ 1436هـ؛ ص ص 11-12.

تحديد الوقت المناسب للإتصال: ويكون هذا عن طريق التّعرف على الظروف النفسيّة والتّربويّة العامّة للمعلّمين أو المتعلّمين أثناء سير الدّرس أو خارجه؛ ومدى توافق هذه الظروف مع طبيعة وهدف رسالة الإتّصال ووسيلته.

تحديد وسائل وأساليب التّغذية الرّاجعة: وذلك عن طريق تحديد وسائل وأساليب تقييم صلاحية وفعالية الإتّصال من حيث الهدف والمحتوى والوسيلة والتّوقيت ليعمل الإداري والمعلّم من خلالها على تحسين الإتّصال وزيادة مردوده التّربوي.

تنفيذ الإتّصال: وذلك بتقديم الرّسالة المحدّدة طبقاً للخطوات السّابقة.

ولكي تتمكّن المؤسّسة التّربويّة من تحقيق نظام إتّصال فعّال فلا بدّ من إشاعة مناخ نفسي سليم داخل المؤسّسة؛ إذ أنّ المناخ النفسي الذي يشيع في الموقف التّواصلي هو الذي يحدّد من فعالية الإتّصال ومدى إقبال أطرافه على المشاركة الحيويّة فيه؛ ومن السّمات الأساسيّة التي ينبغي توفرها في الموقف التّواصلي لتحقيق المناخ النفسي الملائم نجد:¹

- الأمن والأمان والحرية في السلوك والتّعبير.
- الألفة والمحبة والثّقة المتبادلة بين أطراف الموقف.
- الجوّ الاجتماعي الديمقراطي القائم على العدالة والمساواة الموضوعيّة.

¹ - أبو شعيرة خالد وغباري ثائر؛ إدارة الصّف الفاعلة وضبط مشكلات الطّلبة؛ ط1؛ مكتبة المجتمع العربي للنّشر والتّوزيع؛ الأردن؛

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الإتصال داخل المؤسسة التربوية

هناك عدة عوامل تؤثر في تحقيق فاعلية الإتصال التربوي؛ ويمكن توضيحها فيما

يلي:¹

العوامل التنظيمية:

وتشير إلى تحديد المهام والمسؤوليات والواجبات من خلال بطاقات الوصف الوظيفي؛ وتتدخل عدة قنوات للإتصال لتحديد كمّ ونوع المعلومات التي تتلقاها الإدارة؛ حيث ترتبط زيادة أعداد القنوات بانخفاض درجة التشوّه التي قد تشوب عملية تدفق الإتصال داخل المؤسسات التعليمية والتربوية؛ ويؤثر أيضا المناخ التنظيمي على كفاءة وفعالية الإتصال؛ حيث ترتبط دقة المعلومات بمستوى الثقة السائدة في العلاقات بين الأفراد والإدارة وكذلك نوعية القيادة في المؤسسة.

العوامل الإجرائية:

وتتحدد طبقا لمجموعة متغيرات تشتمل الأساليب والوسائل ومدى حدانتها وقابليتها للإستخدام ونقل المعلومات وتعدّد قنوات الإتصال والمهارات الفردية؛ وكذلك المهارات الفنية الوظيفية المرتبطة بحجم البيانات المرغوبة والمتوقعة ومستوى كفايتها؛ وعامل الزمن وصدق البيانات.

العوامل النفسية:

ويقصد بها المكونات التي تحدّد فاعلية وكفاية الإتصال الناتجة عن التفاعل بين الأفراد؛ وتتمثل في الفهم المتبادل؛ انخفاض معدلات الإحباط الناتج عن الإدراك الخاطئ للتعامل الإنساني؛ والقدرة على خلق مناخ صحيح بجانب القدرة على الحلّ والتغلب على معوقات

¹ -أسامة محمد سيّد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 111-112.

الإتصال؛ وتتوقف عملية التفاعل على قدرات الأفراد على الإتصال وما تتضمنه من استعداد نفسي وجسدي لاستقبال المعلومات المتدفقة.

فإذا كانت غاية التربية والإدارة التعليمية في الأصل بناء الإنسان؛ فإن الإتصال والتواصل أداتها في المؤسسات التربوية؛ وتصبح بذلك عملية الإتصال والتواصل ذات أهمية فريدة وجدوى عظيمة في المؤسسات التربوية؛ فهما يمثلان الدورة الدموية في المنظمات التعليمية؛ ويتوقف استمرار تلك المؤسسات ومدى نجاحها على استمرارية هذا الإتصال ومدى فعاليته؛ ومن ثمّ تواجد جميع عناصر الإتصال داخل المؤسسة التعليمية بشكل متكامل وبصورة مترابطة.¹

وباعتبار أن الإتصال التربوي عملية أساسية من دونها لا يمكن للعملية التربوية أن تكتمل؛ وذلك لمساعدته على إحداث تغييرات إيجابية وإسهامه في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف على الوجه المرغوب فيه؛ وفي إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة في هذه العملية²؛ فلا بدّ من توفر مجموعة من الشروط لضمان نجاح هذه العملية ومنها ما يلي:³

تكيف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل فقط.

إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المستقبل من فهمها واستيعابها.

إذا كان هدف الإتصال تغيير اتجاهات المستقبل؛ فيجب أن نتذكر أن الإتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة؛ ويستحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.

¹ -دياب إسماعيل؛ الإدارة المدرسية؛ دار الجامعة الجديدة للنشر؛ الإسكندرية؛ 2001؛ ص 239.

² -محمد سلمان فياض الخزاعلة؛ دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الإتصال التربوي للطلبة المعلمين في كلياتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت؛ مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)؛ عدد1؛ مجلد 19؛ جامعة الزرقاء الخاصة؛

2011؛ ص 541.

³ -هادي نهر وأحمد محمود الخطيب؛ إدارة الإتصال والتواصل؛ ط1؛ 2009؛ ص 245.

يجب أن تحتوي الرسالة معلومات جيّدة بالنسبة للمستقبل؛ وإلا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منها.

يجب أن لا يتعارض الإتصال مع التسلسل الرئاسي.

يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير.

بالإضافة إلى:¹

يجب أن تكون خطوط الإتصال والواصل مزدوجة بين المرسل والمستقبل؛ بحيث تتم عملية الإسترجاع؛ ويتأكد الرسل بأن المستقبل قد انفعّل بالرسالة عن طريق ملاحظة ردود الفعل.

أن يتوافر في العمل جوّ من الحرية والإطمئنان يعين على سلامة الإتصال ولكن بشرط ألا يتعارض ذلك مع ما تقتضيه التشريعات أو التعليمات المحددة.

¹ - زياد أحمد خليل الدّعس؛ معوقات الإتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الإتجاهات المعاصرة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ الجامعة الإسلامية؛ غزة؛ 2009؛ ص 83.

المبحث الخامس: اتجاهات سير الإتصال التربوي

يقسم الإتصال التربوي إلى عدة اتجاهات نستعرضها فيما يلي:¹

-الإتصالات الرسمية: وتتم حسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها هيكل تنظيم المؤسسات المختلفة سواء تربوية أو غيرها.

-الإتصالات غير الرسمية: وتقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية ومن أمثلها ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث حول موضوعات تستحوذ على تفكيرهم.

-الإتصال من أعلى إلى أسفل(هابط): ويكون اتجاهها من أعلى إلى أسفل؛ أي تكون من الرؤساء إلى المرؤوسين؛ وهنا تصدر المعلومات والأفكار والمقترحات أو الأوامر والتعليمات من المدير إلى العاملين بهدف توضيح أهداف العملية التربوية للعاملين وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج المعدة؛ وهو أكثر الأنواع الإتصالية انتشاراً؛ فهو ضروري لفعالية المؤسسة التعليمية.

وتتمثل مميزات الإتصال الهابط فيما يلي:

شرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات.

توضيح أهداف وسياسات الفلسفة التربوية للمعلمين.

-الإتصال من أسفل إلى أعلى(صاعد): ويكون من أسفل إلى أعلى؛ أي من المرؤوسين إلى رؤسائهم؛ ويتضمن هذا النوع ردّ العاملين على المدراء ومقترحاتهم ووجهة نظرهم حول موضوعات مختلفة؛ وهذا النوع قليل الانتشار؛ لأنّ هناك مركزية النظام الإداري المتبع في معظم الدول.

¹ -أسامة محمد سيّد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 113-115.

وتتمثل مميزات الإتصال الصّاعد فيما يلي:

يساعد المدير على معرفة مدى تقبل المرؤوسين للأفكار.

يساعد المرؤوسين على الإسهام بأفكار قيّمة والإحساس بقيمتهم وزيادة ارتباطهم بأهداف المؤسسة التّربويّة.

يمكن الإدارة من التّعرف على درجة شعور العاملين بالرضا أو الإستياء قبل تنفيذ العمل وأثناء تنفيذه وبعده.

يساعد على إشباع الحاجات الإنسانيّة للعاملين.

بينما تتمثل معوّقات الإتصال الصّاعد فيما يلي:

انعزال المدراء عن المرؤوسين.

عدم توفر الوسائل المسيّرة للإتصال الصّاعد.

-**الإتصال الأفقي:** يكون بين مستويات وظيفيّة متشابهة أو متساويّة مثل الإتصال بين المعلّمين الذين يقومون بتدريس نفس المادّة؛ وكذلك بين المدراء بعضهم بعضاً؛ وترجع أهميّة هذا الإتصال كونه يسهّل امكانيّة انتشار المعلومات المفيدة والأفكار بين العاملين؛ ويساعد على مزجهم في مجموعة مترابطة مهنيّاً واجتماعيّاً.

ولضمان نجاح سير عمليّة الإتصال التربوي في مختلف الإتجاهات لابدّ من الاستعانة بمجموعة من الوسائط والأدوات التي تساهم في توصيل الرّسالة من المرسل إلى المستقبل؛ من أهمّ هذه الأدوات نجد:¹

¹ -سعاد الواعر وكزّة زحاف؛ واقع الإتصال في المؤسسة التّربويّة الجزائريّة؛ دراسة ميدانيّة في بعض ثانويات أم البواقي؛ مذكرة ماستر (غير منشورة)؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ كليّة العلوم الإنسانيّة؛ أم البواقي؛ 2016؛ ص ص 78 - 80.

الأوامر الشفهية والمكتوبة: عادة ما يلجأ القائد في المؤسسات التربوية إلى إعطاء العاملين بعض الأوامر الشفهية في الأمور ذات الأهمية المحدودة؛ أما الأمور والمسائل الهامة؛ وحتى لا يتعطل العاملين في عدم تنفيذ الأمر نتيجة عدم الإخطار فإن الأمر المكتوب في هذه الحالة يكون إلزامياً.

النشرات (منشورات): من أكثر الأدوات شيوعاً في المؤسسات التربوية؛ ويجب أن تكون النشرة مصاغة صياغة دقيقة واضحة ومفهومة بالنسبة للعاملين الموجهة إليهم؛ وتتناول هذه النشرات عادة مواعيد جديدة للعمل؛ أو تعديل درجات بعض المواد الدراسية أو إجتماعات مجلس إدارة المؤسسة.

المذكرات والتقارير: من أكثر الأدوات إنتشاراً في الأوساط التعليمية الإدارية؛ فالمذكرة هي عرض لموضوع أو مشكلة من القضايا المتصلة بالعمل التربوي؛ أما التقارير فهي تتضمن حقائق عن موضوع معين معروضا عرضاً تحليلياً وتكون إما شهرية أو سنوية.

الإجتماعات المدرسية: من وسائل الإتصال الضرورية؛ حيث تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين المدير والمعلمين؛ ومما يساعد على نجاح الإجتماعات المدرسية حسن التنظيم وتحديد الهدف منها.

مكتب الشكاوي (صندوق الشكاوي): هدفه التعرف على الشكاوي المقدمة من العاملين؛ وإحالتها إلى جهات الاختصاص للبحث والإفادة؛ والرد على المشاكل نتيجة الفحص.

الإذاعة المدرسية: يمتاز هذا الأسلوب بالسهولة والسرعة في توصيل الأخبار للعاملين في المؤسسة التربوية؛ حيث تفيد الإذاعة المدرسية في تسهيل إتصال مدير المؤسسة بالعاملين في وقت واحد وتبليغهم الأمور الهامة؛ إلا أنه يُعاب عليها أن الرسالة الموجهة عبرها قد يُساء فهمها نتيجة لانشغال بعض العاملين بالعمل المدرسي.

لوحة الإعلانات المدرسية: تستخدم لتوصيل المعلومات والتّعليمات إلى العاملين بها؛ ويجب أن تكون لوحة الإعلانات متجدّدة الأخبار حتّى لا تفقد أهميّتها؛ كما يجب أن توضع في مكان بارز لجميع العاملين؛ وألّا تكون مزدحمة بالأوراق ممّا يُعيق تركيز الموظفين.

مجلة المدرسة: عادة ما تصدر عن بعض المدارس الكبيرة مجلة تحمل إسمها؛ وغالبا ما تصدر في نهاية كلّ عام أو حسب ميزانيّة المؤسسة؛ وتحتوي المجلة على اخبار المدرسة والمعلّمين ونشاط الطّلاب؛ ويُعاب على استخدامها كوسيلة إتّصال أنّها تتضمّن الأخبار السّارة فقط دون عرض المشكلات التي تهمّ العاملين في المدرسة؛ إضافة إلى إحتكار بعض العاملين بالمدرسة لها.

المبحث السادس: معوقات الإتصال التربوي الفعال

إنّ الإتصال التربوي ليس نشاطاً محصوراً داخل حدود تخصص معين؛ يمكن لدائرة صغيرة أو قسم متواضع الإمكانيات داخل المؤسسة أن ينهض بأعبائه؛ كما هو الحال في العديد من المؤسسات التربوية في الوطن العربي وعموماً البلدان النامية؛ لكنه وعي بالآليات والأدوات التي يجب توظيفها لتفعيل الحياة الداخلية للمؤسسة التربوية؛ ومحيطها الواسع الذي يضمّ جلّ المجتمع خارجها؛ وهذا الوعي وما ينتج عنه من تطبيقات هو شأن المؤسسة التربوية برمتها¹؛ فالمؤسسة التربوية تتولّى مسؤولية توفير فرص الإتصال والحوار التربوي باعتماد حزمة من الأنشطة الإتصالية كالمؤتمرات وورش العمل واللقاءات مع الموظفين؛ والإتصال بهم عبر كلّ ما يتوفّر من وسائل إتصال مباشرة وجماهيرية لتوسيع نطاق التفاهم المشترك والتفاعل²؛ ومدّ جسور التواصل مع المؤسسات التي تشترك مع المؤسسة التربوية في الأهداف والمخرجات وفتح قنوات التفاهم معها.

ولكن قد تعترض عملية الإتصال التربوي مجموعة من المعوقات؛ وقد ذكرها " العطّاس محمد سالم" على النحو التالي³:

عدم وضوح الرسالة: ويُعدّ من أهمّ معوقات الإتصال؛ ويرجع ذلك إمّا للاختصار الشديد فيها؛ أو لإستخدام لغة متخصصة يصعب على المستقبل فهمها؛ ولإستخدام كلمات ذات معانٍ متعدّدة؛ أو لعدم وضوح الهدف من الإتصال أو لضعف المهارة الإتصالية للمرسل.

عدم انتباه المستقبل: ترجع عدم فاعلية الإتصال في بعض الحالات لعدم انتباه المستقبل؛ إمّا لعدم فهمه للإتصال أو لتعارضه مع مفاهيمه وقيمه؛ أو لعدم ثقته في مصدر الرسالة.

¹ -هناك برجى؛ صور الإتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة وتأثيرها على التفوق المدرسي؛ دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بالمقاطعة رقم 1 بولاية بسكرة؛ اطروحة دكتوراة غير منشورة؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛ 2015-2016؛ ص 64.

² -حارث عبود؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 86-87.

³ -العطّاس محمد سالم؛ قراءات في الإتصال والتواصل في المنظّمات الرسمية؛ مكتبة الرائد؛ الرياض؛ 2008؛ ص 352.

تباين الإدراك لكل من المرسل والمستقبل: يتباين الأفراد في الخصائص والإدراك والفهم؛ وهذا بصفة طبيعية ولكن يمكن القول إذا ازداد هذا الاختلاف بين المرسل والمستقبل؛ فإن ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الإتصال؛ وإن هذا التباين يرجع لأسباب متعددة نذكر منها اختلاف الثقافة والمركز الثقافي والظروف الإجتماعية والصفات الشخصية لكل من المرسل والمستقبل.

عدم توفر الوقت الكافي للإتصال: قد يؤدي ضغط الوقت الذي يتم فيه الإتصال إلى عدم فعاليته نظرا لاحتمال قصور الرسالة؛ أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الرسالة.

حجم البناء التنظيمي: تزداد عملية الإتصال التربوي صعوبة كلما زاد حجم البناء التنظيمي للمؤسسة التربوية؛ وتعددت مستوياتها الإدارية وتشعبت علاقاته الداخلية؛ ويتم احتواء هذه المشكلة بأن ينخفض عدد الوحدات الإشرافية داخل المؤسسة مع القيام بتفويض السلطات وإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

القابلية نحو الإتصال: يقصد بذلك درجة استعداد أعضاء المؤسسة نحو الإتصالات ومن الطبيعي كلما كان هذا الاستعداد مرتفعا كلما أدى ذلك إلى فعالية الإتصالات.

أسلوب القيادة: يؤثر نمط القيادة السائد في المؤسسة التربوية على كفاءة الإتصالات؛ وكلما كان النمط الديمقراطي هو الشائع كلما أدى ذلك إلى تحسين الإتصالات.

العلاقات الإجتماعية: حيث يؤدي نمو العلاقات الإجتماعية بين أعضاء المؤسسة إلى تحسين عملية الإتصال مقارنة بالإفئثار لوجودها بين الأفراد والجماعات.

طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين: تؤثر طبيعة العلاقات بينهما على كفاءة الإتصال؛ فكلما كانت هذه العلاقات طيبة كلما أدى ذلك إلى سرعة الإتصال وفاعليته؛ بخلاف ما إذا كانت هناك حالة من عدم الثقة بينهما.

كما يلخص "أحمد وحافظ" أهمّ المعوّقات التي تواجه الإتصال التربوي فيما يلي:¹

عدم رغبة الأفراد في الإتصال أو الإنشغال بأعمال أخرى.

وجود بعض الإتجاهات السلبية غير المرغوب فيها؛ كاتّجاه مدير المؤسسة التربوية السّلبى نحو المدرّسين الجدد.

عدم النطق السليم واستخدام الكلمات العامّة المجردة أو استخدام الكلمات ذات المعنى غير المحدّد.

عدم إعطاء العناية والأهميّة لأفكار المعلّمين من جانب مدير المؤسسة.

التّعصّب لرأي أو موقف أو وجهة نظر معيّنة.

ولكي يستطيع المرسل أن يتفادى هذه المعوّقات؛ ويضمن مبدئيّاً تحقيق إتّصال تربوي هادف فعّال؛ يمكنه مراعاة ما يلي:²

الإستجابة المباشرة لخصائص وحاجات المستقبلين الذين يجري معهم الإتّصال من حيث الرّغبة واللّغة والإدراك والموضوع والوسيلة.

اختيار التّوقيت المناسب لتوجيه أو بدء رسالة الإتّصال.

الطول الزّمني المناسب لرسالة الإتّصال؛ بحيث لا تكون قصيرة جدّاً لا تفيد المستقبل أو تكون طويلة جدّاً فتبعث على الملل والتأفّف.

الجديّة في الإتّصال غرضاً ومحتوى ووسيلة.

¹ - أحمد حافظ وحافظ محمّد صبري؛ إدارة المؤسسات التربويّة؛ عالم الكتب للنشر والتّوزيع والطّباعة؛ مصر؛ 2003؛ ص 68.

² - أسامة محمّد سيّد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 172-173.

التخطيط الجيد للإتصال وذلك عن طريق تحديد الهدف المرغوب والمتوقع من الإتصال؛ ثم تحويل المعنى إلى رموز وكلمات أو إشارات ذات دلالة معروفة وواضحة ومحددة.

إعطاء المستقبل الفرصة الكافية والمناسبة ليستوعب موضوع الإتصال ويفهمه جيداً؛ للحصول على التغذية الراجعة.

النظر إلى الإتصال على أنه عملية تأثير هادف؛ وليس مجرد نقل للرسالة أو المعلومات إلى المستقبل.

ولكي يكون الإتصال ذو كفاءة عالية يجب أن يتميز بالسرعة وتقديم معلومات واضحة.

خلاصة

من خلال ما تمّ تقديمه في هذا الفصل؛ يتّضح لنا أنّ للإتصال داخل المؤسسات التربويّة أهميّة كبيرة وقيّمة؛ فهو يُعتبر جوهر أيّ تنظيم مهما كانت أهدافه؛ ففي المؤسسة التربويّة نجد هناك إتصالات داخلية ضروريّة بين الإدارة والموظّف وبين الموظّفين بينهم؛ وإتصالات خارجيّة بينها وبين مؤسسات أخرى. كما تتعدّد وتختلف وسائل الإتصال التربوي بين الأوامر الشفهيّة والمكتوبة؛ والمذكرات والتقارير وغيرهم؛ إلّا أنّه هناك عوائق مختلفة تعرقل عمليّة الإتصال بالمؤسسات التربويّة؛ فهناك عوائق تتعلّق بالمرسل وأخرى تتعلّق بالمستقبل وغيرها من المعوّقات التي تحول دون الوصول إلى الهدف المرغوب من الإتصال؛ ولكي يتمكّن المرسل من تفادي هذه العوائق وتجنّبها وجب عليه اتّخاذ بعض التدابير ومراعاة الشّروط التي تضمن له مبدئيّاً تحقيق إتصال تربوي فعّال.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محدّدات الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي وأنواعه

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

المبحث السادس: طرق علاج مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة

تمهيد

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالموارد البشري باعتباره أثمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً في نجاعتها، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لاستخراج طاقاتهم وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد العطاء.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط؛ بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار؛ وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد المؤسسة في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

وللتعرف أكثر على هذه العملية سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض جوانبها من مفهوم الأداء الوظيفي؛ ابعاده ومحدداته عناصره وأنواعه بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي أهميته؛ مشاكله وطرق علاج هذه المشاكل.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية؛ حيث تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الأداء الوظيفي ولهذا سوف نحاول تقديم مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم.

فيمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة؛ وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹

كما يعرف أيضا على أنه: نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لإنجاز عمل معين.²

كما عرّف أيضا بأنه: "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".³

أما "عاشور أحمد صقر" فيعرف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". أي أن الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة.⁴

كما يوف "كالود بلانش أليغر" و آخرون الأداء الوظيفي بأنه: "مجموع المؤشرات الخاصة بنتائج شخص معين والتي بإمكانها توضيح وتحقيق الإنجاز الأمثل".⁵

¹ -راوية محمد حسن؛ إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ 2003؛ ص 209.

² -بدوي أحمد ومصطفى محمد؛ معجم مصطلحات القوى العاملة؛ مؤسسة شباب الجامعة؛ الإسكندرية؛ 1984.ص87.

³ -غربي علي وآخرون؛ تنمية الموارد البشرية؛ ط1؛ دار الفجر للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2007؛ ص 121.

⁴ -أحمد صقر عاشور؛ إدارة القوى العاملة؛ الأسس السيكلوجية وأدوات البحث التطبيقي؛ دار النهضة العربية؛ بيروت؛

1983؛ ص 50.

⁵ - CLAUD BLANCHE ALLEGRE ET AUTRE, **GESTION DES RESSOURCES HOUMAINES VALEUR DE L'IMMATERIEL**, 1^{ER} EDITION, BRUXELLES, 2008, P127.

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "سلوك عملي يؤديه فرد في مجموع من الافراد في مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة لتحقيق هدف أو أهداف محددة."¹

من خلال مجموعة التعاريف التي سبق ذكرها؛ يمكن أن نقول أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له؛ حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفاعلية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة فالكفاءة تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات أما الفاعلية فتعني القدرة على تحقيق النشاط.

¹ -حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية؛ مديرية النشر لجامعة ورقلة؛ الجزائر؛ 2004؛ ص 123.

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي:

تعنى بأداء الفرد للعمل بالقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:¹

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أ- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.

ب - كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

¹ - بوعطيط جمال الدين؛ الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة منتوري محمد قسنطينة؛ كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية؛ 2009/2008؛ ص 78.

ج - نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى؛ كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقا من اعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة؛ وأن ذلك يعتبر سلوكا فان لهذا السلوك عناصر مكونة له؛ وهذا الأخير عرضه للتأثر سلبا وإيجابا ببعض العوامل او العناصر التي من شأنها في نهاية الامر ان تؤثر على الأداء؛ وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات.

وتنقسم الى عوامل تؤثر على العامل كشخص وتسمى محددات داخلية وأخرى تتعلق بالبيئة المحيطة وتسمى محددات خارجية:¹

الفرع الأول: المحددات الداخلية:

1- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لإداء مهمته.

¹ - سامية شامخ؛ دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي؛ مذكرة ماستر غير منشورة؛ جامعة محمد خيضر بسكرة؛ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛ 2016/2017؛ ص17.

2- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات او بالسمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما انها كذلك فهي أيضا تعتبر من معدات الأداء الوظيفي.

3- إدراك الدور: ويشير الى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجه جهد العامل. بمعنى ان أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به او يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة الجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءً على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة لعامل جراء عمله او وظيفته.

الفرع الثاني: المحددات الخارجية:

1- متطلبات العمل (الوظيفة): وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة الى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه واعماله.

2- البيئة التنظيمية (الموقف): وتشير الى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل وبالتالي جودة ادائه.

3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية الى التأثير على الأداء كانهخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حالة ارتفاعها، وبالتالي فانه

تتأثر كل من متطلبات العمل والكفاءات او المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا وإيجابيا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي وأنواعه.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي:

يمكن تحديد عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:¹

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب - نوعية العمل:

وتشمل الدقة والنظام من الاتقان والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.

ت - كمية العمل:

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

ث - المثابرة والثوق:

ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

¹ - محمد عبد المحسن العتيبي؛ المناخ المدرسي ومعوّقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام؛ دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؛ كلية الدراسات العليا؛ 2008؛ ص69.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي:

ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما ان الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف، فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة، وذلك كما يلي:¹

أ- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف الى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فانه بالإمكان تصنيف الأداء الى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني... الخ.

وفي إطار هذا التصنيف فانه من غير الممكن ان تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي ان تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه الى أن هذه الأهمية النسبية؛ عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة؛ ودخولها مراحل جديدة في حياتها؛ وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا؛ باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن؛ لان معايير التقويم الداخلية وتلك التي تحدد البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة؛ فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو والنضوج.

¹ - عز الدين هروم؛ واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛ دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة منتوري قسنطينة؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ 2008/2007؛ ص ص 34-35-36.

فهناك توليفة من العوامل من الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين؛ دون ان تكون كذلك في مواقف أخرى.

والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.

ب - حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف الى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء الى:

ب/1- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها؛ ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر؛ وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية؛ الشمولية؛ الأرباح؛ النمو؛ الخ

ب/2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة؛ حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: أداء وظيفية مالية؛ أداء وظيفية الموارد البشرية؛ أداء التموين؛ أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

وحسب نفس المعيار- معيار الشمولية- يرى روبنسون ودانا جيمس

(Roinson et Dana gaines James) أن هناك ثلاث مستويات للأداء:

ب 1 - الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي او جزئي يحتاج الى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق او

مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة الى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: راس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم.

ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب ان يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

ـ الاستراتيجية والاهداف:

وتهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعه هذه السلعة أو الخدمة، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

ـ الهيكل التنظيمي:

ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.

ـ المقياس:

وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.

ـ الإدارة:

وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات؛ وكيف تكون عملية التصويت أو التصحيح.

ب2 - الأداء على مستوى العمليات:

ويركز على التأكد من وجود العناصر الموائية:

ـ العمليات: ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة.

— أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.

— تصميم أو هيكلية العمليات: وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

— قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة الملفات كفاء وفعال ؛ ويمكن العمل وتصويب الانحرافات.

ب 3/ - الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات؛ وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الافراد المنظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتج عن فرض واحد أو مجموعة من الافراد وبالتالي فان الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على المستوى التنظيمي.

المبحث الرابع: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

قبل التطرق الى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي يجب أولاً تحديد معنى المصطلحات التالية: القياس؛ التقييم؛ والتقييم بغية تقادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات عند التعبير على عملية تقييم الأداء الوظيفي:¹

1- القياس: هو عملية تسجيل الأداء المحقق تتم أثناء التنفيذ.

2- التقييم: عبارة تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً.

3- التقييم: هو تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق.

والعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة APPRÉCIATION وفي اللغة الإنجليزية بكلمة APPRAISAL.

ويشير تقييم الأداء الى عملية قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة، حيث ان معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية وكمية أداء الافراد العاملين فيها وتحديد القابليات والامكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الافراد الى التطوير.²

فتقييم الأداء الوظيفي هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى معدلات يتم بموجب مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه، او بتعبير اخر هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الاحكام وتقييم

¹ -نعيمة يحيوي؛ تقييم الأداء الوظيفي؛ سلسلة محاضرات في إدارة المواد البشرية؛ جامعة الحاج لخضر-باتنة؛ كلية العلوم الإقتصادية؛ ص 34.

² -الخضر علي الخضر؛ أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية؛ مركز الوطن للتنمية البشرية؛ 2009؛ ص 39.

نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا وكيفية يمكن جعل أدائه لواجباته وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في وسط التدرج الوظيفي.¹

فعملية تقييم الأداء الوظيفي هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بمقارنته مع المطلوب إنجازه كما ونوعا.²

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الاداء الوظيفي حلقة في سلسلة متكاملة، أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وثانيا وضع خطة او برنامج زمني يهدف الى تحقيق الأهداف، وثالثا تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة الموضوعية ورابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية وهي عملية تقييم الأداء الوظيفي.³

فعملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف تحقيق ثلاث غايات وعلى ثلاث مستويات على مستوى المنظمة، المدير والعامل:⁴

1- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

¹ -نعيمة يحيوي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 34.

² -عمر وصفي عقيلي؛ إدارة القوى العاملة؛ دار زهران للنشر؛ عمان؛ 1996؛ ص 91.

³ -فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد؛ السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية؛ ط1؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ الأردن؛ 2005؛ ص 266.

⁴ -حمزة العلوان وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية؛ ط1؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014؛ ص 195.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقسيم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- على مستوى المدراء:

- دفع المدراء والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء موظفيهم.
- دفع المدراء الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب منهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3- على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

المبحث الخامس: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

تواجه عملية تقييم أداء العاملين في الواقع العملي العديد من المشكلات والاختفاء، ويجب العمل على معالجة هذه المشكلات إذا ما اراد لنظام تقييم الأداء ان يكون نظاما فعالا يساعد على تحقيق اهداف المنظمة، ومن هذه المشكلات والاختفاء نجد ما يلي:¹

ا-خطأ الهالة:

يقصد بخطأ الهالة تأثير صفة (خاصية) واحدة من الصفات (الخصائص) التي تدخل في تقييم الأداء. فمثلا قد يتصف العامل الذي يتم تقييم أدائه بالأخلاق العالية غير ان انتاجيته متدنية وقدرته على التطوير ضعيفة، لكن القائم بعملية التقييم بتأثير بما يتصف به العامل من اخلاق عالية أكثر من تأثره بجوانب الضعف فيه (الإنتاجية) فيعطي تقديرا عاليا للعامل. او العكس فقد يناثر القائم بعملية تقييم الأداء بجانب واحد يمثل نقطة ضعف لدى العامل ويتغاضى عن جوانب القوة فيعطيها تقديرا ضعيفا.

ب-الميل ناحية الوسط:

من الأخطاء الشائعة في عملة تقييم أداء العاملين هو ان يقوم القائم بتقييم الأداء بإعطاء تقديرات متوسطة للأداء لجميع أو اغلب العاملين، وقد يتجه القائم بعملية التقييم الى هذا النهج بسبب عدم وجود معلومات كافية لديه تساعد على التقييم السليم أو لتقادي المشاكل مع الرؤوسين.

¹ -الإدارة العامّة لتصميم وتطوير المناهج؛ إدارة الموارد البشرية؛ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؛ المملكة العربية السعودية؛ 1429؛ ص ص 90 91.

ت-التساهل او التشدد:

يميل بعض المدراء الى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين كما يميل البعض الاخر من المدراء الى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للعاملين، وقد يرجع ذلك الى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم، فقد يكون ذا شخصية ضعيفة او متساهلة وقد يكون ذا شخصية قوية او متشددة.

ث-التحيز:

قد تتسم عملية تقييم الأداء بالتحيز الناجم عن تحيز القائم بالتقييم مع او ضد العامل الذي يقوم بتقييمه، فقد يتحيز المدير فيعطي تقديرات أداء عالية مبالغ فيها بسبب قرابته أو صداقته للعامل أو لأنه لا يريد كشف الكفاءة الحقيقية الضعيفة لكونه يعمل تحت اشرافه.

ج-التأثر بتقييم الأداء في الماضي:

قد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء باخر تقدير للأداء حصل عليه العامل , حيث يتجه القائم بالتقييم في هذه الحالة الى إعطاء تقدير للعامل يماثل التقدير او التقديرات التي حصل عليها العامل في العام أو الأعوام السابقة.

ح-أغراض التقييم:

من الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء اتجاه المدراء الى إعطاء تقديرات عالية ومبالغ فيها عندما يكون تقييم الأداء لأغراض منح الحوافز والعلاوات والترقية وإعطاء تقديرات منخفضة عندما يكون تقييم الأداء لأغراض التدريب ورفع الأداء.

المبحث السادس: طرق علاج مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

مما تم طرحه حول عملية تقييم الأداء الوظيفي ومختلف الأخطاء ونواحي القصور الممكنة الحدوث؛ إلا أن المؤسسات تعمل عموماً على تقادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية تساعد في التعرف على جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين؛ ولكن مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي لعلاجها والتخفيف منها؛ ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:¹

– معايير الأداء الوظيفي:

– تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل؛ أما بخفضها أو رفعها لتتناسب وقدرات العاملين ومتطلبات العمل.

– أن تتصف المعايير بالمرونة (قابلية للتعديل) والوضوح والاستيعاب من العاملين.

– شرح المعايير للمشرفين والعاملين ليتسنى لهم تنفيذها بفعالية.

– أن يراعى في تحديد العوامل البيئية (ظروف العمل) والعوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين.

– مشاركة الرئيس والمروّوسين:

– كلما زاد عدد المشاركين من العاملين كلما تحقق الرضا الوظيفي وزاد التزام العاملين.

– مشاركة المروّوسين في مراجعة وتحليل المشاكل ووضع الحلول لها.

¹ -حنّا نصر الدين؛ إدارة الموارد البشرية؛ ط1؛ دار زهران للنشر؛ الأردن؛ 2011؛ ص ص 203-204-205.

– معرفة جيدة بالوصف الوظيفي:

– حيث ينبغي أن تأخذ عملية تقييم الأداء الوظيفي بالاعتبار محتويات العمل والعناصر الأساسية للوظائف المراد تقييمها.

– المقيمون:

– ينبغي اسناد أكثر من مقيم تقييم أداء العامل والتزامهم بتنفيذ نظام التقييم في المواعيد المحددة.

– وضع تعليمات في نموذج التقييم لإرشاد المقيمين فيما ينبغي عمله والخطوات المطلوبة لإجراء التقييم.

– المرؤوسين:

– شرح نظام تقييم الأداء للعاملين لتعريفهم بمزاياه وأهدافه.

– اشراكهم في اقتراح المعايير والأساليب المناسبة للقياس لكسب تعاونهم.

– تصميم إجراءات للتظلم وتلقي شكاوى العاملين ومحاولة حلها ومناقشتها مع المقيم والإدارة العليا.

– تزويد المرؤوسين بالقرارات المتخذة بشأنهم (الفصل؛ النقل؛ الترقية) والمبررات لذلك.

خلاصة

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء؛ كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة؛ حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء موردها البشري؛ والتي يفرض أن تؤدي وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية؛

وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت؛ ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين وهي وظيفة قديمة؛ تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول؛ يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها؛ وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية؛ حيث تزودهم بجميع المعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: المؤسسة التربوية

الفصل الثالث: المؤسسة التربوية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة التربوية.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة التربوية في الجزائر.

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة التربوية.

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة التربوية.

المبحث الخامس: مبادئ المؤسسة التربوية.

المبحث السادس: دور الإتصال الفعال في المؤسسة التربوية.

خلاصة

تمهيد

إنّ أيّ بناء لمستقبل الأمة وتطوير برامجها التّربويّة يعتمد بالأساس على إعداد الكوادر البشريّة القادرة على الإبداع ومواجهة التّحديات؛ وقد ارتضت المجتمعات البشريّة أن تكون المؤسسة التّعليميّة مجسّدةً بالمدرسة هي المكان الذي تُصاغ من خلاله المفاهيم والمعتقدات الاجتماعيّة؛ وتلقّي العلوم المختلفة التي تُؤهل الفرد أن يكون منتجا ومستجيبا لخطط المجتمع في التّطور والنّمو؛ ويشكّل التّعاون بين الأسرة المتمثّلة في الأبوين وباقي أفرادها من جهة والمدرسة كمؤسسة تعليميّة من جهة أخرى من أهمّ الأطراف التي تُساهم في تربية الفرد واكتسابه المهارات الاجتماعيّة والقيم والمبادئ السائدة في المجتمع من أجل بناء جيل واع ومتحضّر.

وعليه فإنّنا سنسلّط الضّوء في هذا الفصل على المؤسسة التّربويّة؛ تطوّرها التاريخي في الجزائر؛ خصائصها بالإضافة إلى نقاط أخرى سنعرّف عليها من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة التربوية.

تعتبر المؤسسات التربوية بمثابة الأوساط أو التنظيمات التي تسعى المجتمعات إلى إيجادها تبعاً لظروف المكان والزمان؛ حتى تنقل من خلالها ثقافتها وتطور حضارتها وتحقق أهدافها وغاياتها التربوية.

وقد اختلفت التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم "المؤسسة التربوية" باختلاف اتجاهاتهم وتخصصاتهم؛ ويمكن أن نقدم مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم على النحو التالي:

"هي مؤسسة إجتماعية تشرف على عملية التنشئة الإجتماعية ولذلك فإن أي تطور لهذه المؤسسة يجب أن يُراجع داخل إطار هذا التصور الإجتماعي؛ ومنه يمكن القول أنها هي المؤسسة التي يكتشف بفضلها الفرد ذاته ومجتمعه."¹

يُشير هذا المفهوم إلى الوظيفة والدور الذي يُحدّد مكانة هذه المؤسسة في المجتمع الذي أوجدها للقيام بهذه الوظائف.

كما تُعرف المؤسسة التربوية على أنها: مؤسسة إجتماعية أساسية أوجدها المجتمع بفعل غزارة التراث الثقافي وتراكمه وتعهده لتقوم بتنشئة أبنائه وتربيتهم تربية مقصودة؛ وصبغهم بصبغة مستمدة من فلسفته؛ ومبادئه ومنسجمة معها؛ ولهذه المؤسسة خصائصها وميزاتها التي تميّزها عن غيرها من المؤسسات المسؤولة عن تنشئة الأجيال؛ فالمؤسسة التربوية بناء أساسي من أبنية المجتمع؛ ويشير هنا بعض الباحثين إلى أن المؤسسة تنفّذ الأهداف التي

¹ -مراد زعيمي؛ مؤسسات التنشئة الإجتماعية؛ منشورات جامعة باجي مختار؛ عنابة؛ 2006؛ ص 71.

الفصل الثالث المؤسسة التربوية

يتبنّاها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقا لخطط ومناهج محدّدة وعمليات تفاعل وأنشطة متنوّعة مبرمجة داخل الصّفوف وخارجها.¹

وهي أيضا: "الجهات المؤثّرة في التّربية والتي تترك بصماتها في الناشئين؛ ويزداد التأثير من مدّة إلى أخرى؛ أو من مؤسّسة إلى أخرى؛ تبعا لطبيعة المؤثّر ومدى فاعليّته ومناسبة ظرفه ومدى استعداد المتلقّي لهذا التأثير."²

كما تعرف المؤسسة التربويّة من النّاحية التّشريعيّة على أنّها "مؤسّسة عموميّة تتمتّع بالشّخصيّة المعنويّة والإستقلال المالي؛ توضع تحت وصاية وزارة التّربية الوطنيّة؛ تنشأ وتُعلّق بموجب مرسوم؛ وتلغى بنفس الشّكل؛ وهي كباقي المؤسّسات العموميّة تخضع لقواعد المحاسبة العموميّة لها حقّ الإكتساب والملكيّة بواسطة مدير يُعرف بالأمر بالصّرف ومسير مالي يُعرف بالحاسب العمومي."³

وعليه؛ وبالإعتماد على كلّ ما سبق يمكن أن نخلص إلى تعريف إجرائي للمؤسسة التربويّة على أنّها: "عبارة عن تنظيم إجتماعي مصغّر وظيفته تلقين المعارف والخبرات وتنشئة الأجيال في إطار من القوانين والعلاقات الإداريّة والإجتماعيّة التي تمثّل إتّجاهات هذا المجتمع."

¹ -ربيع محمّد وطارق عبد الرّؤوف عامر؛ الديمقراطيّة المدرسيّة؛ دار البازوري العلميّة للنّشر؛ الأردن؛ 2008؛ ص 96.

² -أركان سعيد خطّاب؛ دور المؤسّسات التربويّة في ترسيخ قيم النزاهة لدى الناشئة؛ مجلّة البحوث التربويّة النفسيّة؛ العدد4؛ مركز البحوث التربويّة والنّفسيّة؛ جامعة بغداد؛ 2014؛ ص 51.

³ -مزيان الشّيخ؛ ميزانيّة المؤسّسة التربويّة؛ ملتقى تكويني لمسيريّ المؤسّسات التربويّة لولاية الجلفة يوم 15 نوفمبر 2011 بثانويّة بن خلدون عبد الرّحمان؛ الجلفة؛ 2011؛ ص 04.

المبحث الثاني: تطور التعليم الثانوي في الجزائر منذ الإستقلال

مرّ التعليم الثانوي في تطوره منذ الاستقلال بمراحل يمكن تقسيمها إلى:¹

أ. المرحلة الأولى من 1962 الى 1970: تميّزت هذه المرحلة بتعميم استعمال اللغة العربية وتعريب بعض المواد وتغيير ما كان سائدا أثناء الإستعمار واشتملت على أنماط وهي:

التعليم الثانوي العام: يدوم 03 سنوات ,ويحضر لمختلف شعب البكالوريا (الرياضيات, علوم تجريبية , الفلسفة)

التعليم الثانوي التقني: يحضر التلاميذ للحصول على شهادة التحكم خلال 03 سنوات من التخصص بعد الحصول على شهادة الكفاءة المهنية من أحد مراكز التعليم التقني.

التعليم الصناعي والتجاري: وهو يحضر التلاميذ لاختيار شهادة الاهلية في الدراسات الصناعية والتجارية تدوم 05 سنوات.

ب. المرحلة الثانية من 1970 الى 1980

في هذه المرحلة تمّ إنشاء متاقن الطّور الأوّل سنة 1970-1971 وهي تستقبل تلاميذ السّنة الخامسة أي السّنة الثّانية متوسّط بهدف منحهم تكوينا يدوم سنتين ليصبحوا عمّالا مؤهّلين مع إمكانيّة الانتقال إلى الطّور الثّاني لتلقّي تكوينا يؤهّلهم مدّة سنتين اضافيتين لكي يصبحوا تقنيّين؛ إلّا أنّ هذه التّجربة أهملت ابتداء من الدّخول المدرسي: 1973/1974 وحولت إلى ثانويّات تقنيّة.

¹ -بوفلجة غياث، التّربية ومتطلّباتها؛ المطبوعات الجامعية؛ 1993؛ ص 55-58.

ج. المرحلة الثالثة من 1980 الى 1989

شهد التعليم الثانوي خلال هذه الفترة تحولات عميقة رغم أن التكفل به اسند الى جهاز مستقبل وقد شملت هذه التحولات على مايلي:

التعليم الثانوي العام.

التعليم الثانوي التقني.

د. المرحلة الرابعة من 1990 الى يومنا هذا.

بعد اتخاذ بعض الإجراءات لإعادة التنظيم التي أدرجت في الثمانينات؛ والتي تمّ التخلي عنها بسرعة لتتويع شعب التعليم التقني للاختبارات الاجبارية؛ تمّ تنصيب الجذور المشتركة في السنة الأولى ثانوي وهي: جذع مشترك آداب؛ جذع مشترك علوم؛ جذع مشترك تكنولوجيا. ويشكّل التعليم الثانوي العام والتكنولوجي؛ المسلك الأكاديمي الذي يلي التعليم الأساسي؛ ويدوم لمدة ثلاث سنوات؛ وينظّم في جذعين مشتركين جذع مشترك آداب؛ وجذع مشترك علوم؛ ليتفرّع الى ستّ شعب في السنة الثانية والثالثة ثانوي: رياضيات؛ تقني رياضيات؛ علوم التربية تسيير واقتصاد؛ آداب وفلسفة؛ ولغات أجنبية؛ ويتوجّ في نهايته بحصول التلميذ على شهادة البكالوريا في احدى هذه الشعب.

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة التربوية

تتميز المؤسسة التربوية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مؤسسات التنشئة الاجتماعية؛ ويمكن إجمال هذه الخصائص في عدة نقاط أهمها:¹

- أن تكون المؤسسة التربوية تتمتع بطابع الديمقراطية أي بعيدة عن التسلط.

- المؤسسة التربوية تتمتع بروح الإنسانية أي تشمل حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والإستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم لحلها.

- المؤسسة التربوية لها دور إيجابي أي لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.

- المؤسسة التربوية تتحلى بطابع المرونة ويعني هذا توفر أسلوب ديناميكي في التعليم لتطوير المواد التي تلبي الحاجات المتغيرة؛ واستعمال وسائل تعليم جديدة وتوفير أنماط مختلفة من التعليم.

- المؤسسة التربوية تعمل على تحقيق الذات أي تحسين نوعية حياة كل فرد؛ ولتحقيق هذا الهدف فإن عليها ان تساعد الناس على التكيف والتغير.

كما يمكن أيضا إضافة مجموعة من الخصائص على النحو التالي:²

- بيئة تربوية مبسطة تعمل على تبسيط ما في المجتمع من تعقيد بحسب قدرات وحاجات الفرد واستعداداته وتدرجياً من السهل إلى الصعب ومن المدركات الحسية إلى المجردة.

¹ - سمير عقون، واقع الإتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية؛ دراسة ميدانية بثنائية العربي بن مهيدي "عين مليلة أنموذجاً"؛ مذكرة ماستر (غير منشورة)؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ كلية العلوم الإنسانية؛ 2016-2017؛ ص ص 81-82.

² - نجا يحيوي؛ المدرسة وتعاظم دورها في المجتمع المعاصر؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ العدد 36-37؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛ نوفمبر 2014؛ ص 59.

الفصل الثالث المؤسسة التربوية

بيئة تربوية مطهرة؛ فمع تعقد المجتمع تسعى المؤسسة التربوية إلى أن تقدم بيئة منقاة من الفساد ومطهرة من الإنحلال الذي يصيب المجتمع؛ وبالتالي تعمل هذه المؤسسة على حماية الفرد ورعايته حتى يتم نضجه ويصبح قادرا على مجابهة ما في المجتمع من فساد.

-بيئة تربوية متزنة تتيح الفرصة لكي يتحرر الفرد من اتكاليته على الجماعة المنزلية التي يعيش في وسطها ليتصل ببيئته أكثر اتساعا فيحدث اتزاناً بين مختلف عناصر البيئة الاجتماعية.

المبحث الرابع: وظائف المؤسسات التربوية

تتولى المؤسسة التربوية مهمة إنجاز مجموعة كبيرة من الوظائف التي تعود بالنفع على الفرد والمجتمع بصفة عامة؛ ويمكن تلخيص مجموع هذه الوظائف على النحو التالي:¹

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

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

¹ -سعاد الواعر وكنزة زحاف؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 69-70.

3- المؤسسة التربوية وسيلة للتجديد والتغيير والإصلاح الاجتماعي: نلاحظ أن الجماعات والأفراد دائماً يبحثون على الاستفادة من المؤسسة التربوية بوصفها عاملاً فعالاً في تنفيذ التغييرات المرغوبة في البناء الاجتماعي أو فاعلية المجتمع؛ ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة التعليمية هي البؤرة الأولى للإصلاح الاجتماعي سواء كان اهتمامها متجهاً إلى تخفيض عدد الجرائم على سبيل المثال أو تحسين المركز الاجتماعي للأشخاص.

4- المؤسسة التربوية وسيلة لإعداد المواطن الصالح: ويأتي ذلك عن طريق إحساس المواطن بالانتماء إلى المجتمع؛ ويبدو ذلك في اتجاهات الفرد وسلوكه اتجاه أفراد المجتمع الذي يعيش فيه والمواطنة الصالحة يمكن أن تتحقق من خلال إشباع ثقافة المجتمع لحاجات الفرد وتحقيق رغباته.

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

6- تقويم المدرسة بإعداد تربوي وتعليمي: يتمثل في طرق التدريس ومناهج الأنشطة المختلفة؛ تستخدم فيها الخبرات المكتسبة للفرد وتتطلق منها عملية التنمية.

7- تنمية التراث الثقافي من المعلومات والخبرات السلبية التي تفسر النمو السليم والسوي: من الواضح أن التعليم ليس مجرد إعطاء معلومات معينة؛ يطلب من التلميذ حفظها؛ وإنما هي عملية تأثير بين التلميذ وزملائه التلاميذ والمعلمين؛ وكل من هذه العناصر له تأثير على الآخر ولاشك أن هناك سلبيات تظهر في هذا المجال؛ وأصبحت تبرز كمشكلة لها آثار عكسية على التلميذ.

المبحث الخامس: مبادئ المؤسسة التربوية

ترتكز المؤسسة التربوية على مجموعة من المبادئ؛ يمكن إجمالها في عدة نقاط؛ وهي كالآتي:¹

مبدأ الهدف: يتحقق التعلّم من خلال سعي الإنسان لسلوك ما واستبداله بسلوك آخر استجابة لمؤثر آخر؛ أي يفعل شيئاً مقابل الحصول على ما يريد.

مبدأ الوضوح: كلّما كانت الأشياء والمواقف والعلاقات بينها واضحة كلّما زادت قدرة الإنسان وسرعته في التعلّم.

مبدأ الرغبة: تتحدّد سرعة التعلّم بمدى رغبة الإنسان في تحقيق النتائج التي يسعى إليها.

مبدأ الطاقة: لكلّ إنسان طاقة محدودة على التعلّم؛ أي بمعنى قدرة معينة على تغيير أنماط السلوك.

مبدأ الترابط: أي ترابط خبرات الإنسان وتجاربه مع مفاهيمه وإتجاهاته؛ وبالتالي تتوقّف قدرته على التعلّم الجديد على ما سبق تعلّمه فعلاً.

مبدأ التوافق: يستطيع الإنسان تحويل خبراته أي السلوك المستفاد من المجالات المتوافقة.

مبدأ الجماعة: رغم أنّ التعلّم عمائية فردية في الأساس إلا أنّها تتأثر سلباً وإيجاباً بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

مبدأ معرفة النتائج: إنّ معرفة الإنسان نتائج السلوك الجديد تمثّل حافزاً لسرعة التعلّم.

¹ -فتحى أحمد عواد؛ السلوك الإنساني في منظّمات الأعمال الحديثة؛ ط1؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2013؛ ص 192.

الفصل الثالث المؤسسة التربوية

ورغم هذه الأهمية التي تحتلها المؤسسة التربوية في المجتمع والإيجابيات التي تقدّمها للفرد والمجتمع على حدّ سواء؛ إلا أنّها تعاني من عدّة مشاكل؛ ولا يمكن إسناد مصادر هذه المشاكل إلى طرف دون آخر؛ ومن بين هذه المشكلات نذكر:¹

ضعف المستوى الدراسي.

ارتفاع نسبة التسرب المدرسي.

حصر التربية على المدرسة وغياب الأولياء فيها.

غياب منهجية علمية للتقويم.

اكتظاظ الأقسام ممّا يعرقل السير الحسن للدرس واستيعاب التلاميذ.

مشكلات مصدرها الأستاذ بحدّ ذاته.

مشكلات مصدرها التلاميذ.

نقص الإمكانيات المادية والوسائل البيداغوجية.

نقص دراسات علمية ميدانية قبل إجراء تعديلات معينة.

وعليه وللحفاظ على مكانة المؤسسة التربوية في المجتمع وجب على المسؤولين عليه السعي إلى تحسين أوضاعها والعمل على التقليل من هذه المشاكل.

¹ - كمال عبد الله وعبد الله قلي؛ محاضرة في مدخل إلى علوم التربية لطلبة اللغة العربية وآدابها - السنة الأولى -؛ 2005 -

المبحث السادس: دور الإتصال الفعال في المؤسسة التربوية

يرى المشتغلون بالتربية والتعليم وعلم النفس أنّ الإتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية والرسمية وغير الرسمية؛ لأنّ موضوعات التعليم والتعلم تحتاج إلى المشاركة في الأفكار والمهارات والعادات والحوار؛ حيث أنّ العملية التعليمية لا تتمّ إلاّ عن طريق الإتصال الفعال المباشر وغير المباشر بين المعلم والمتعلم وأكثرها تأثيرا الإتصال المباشر والذي يكون موقعه حجرة الفصل الدراسي؛ فعندما يكون الإنفعال بين المعلم والمتعلم إتصالا فعّالا أدى ذلك إلى نتائج جيدة تظهر على المتعلم ويرتفع مستواه في جميع الجوانب؛ ولكي يتحقق هذا في مدارسنا وإدارتنا التعليمية لابدّ من مراعاة كثير من الأمور في مدخلات العملية التعليمية سواء ما يتعلّق بالمناهج الدراسية وإعداد فصول ذات أعداد مناسبة من التلاميذ؛ هنا تُعطى فرصة للمعلم لأن يكون قادرا على الإتصال بجميع تلاميذ الفصل فيجب أن يحقق أهداف معينة من خلال الإتصال الفعال؛ وكذلك الإدارة المدرسية تستطيع أن تُحقّق أهدافها وسيطرتها في ضوء الإمكانيات الأساسية المتوفرة بالمدرسة من خلال الإتصال الفعال.¹

وبالإضافة إلى الإتصال الفعال؛ نجد أنّ العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية تلعب دورا مهماً فيها؛ فلاشكّ أنّ السياسات الخاصة بعلاقة العاملين بالمؤسسة سوف يكون مصيرها الفشل؛ إذا لم يكن مدير المؤسسة قادرا شخصياً على خلق علاقات شخصية بالعاملين وقادرا على تنظيم هذه السياسة بطريقة عادلة؛ فمدير المؤسسة الناجح هو أبعد الناس عن استخدام سلاح العقاب كوسيلة وحيدة لأداء العمل؛ والفرق كبير بين الموظف الذي يؤدي عمله رهبة من توقيع العقاب؛ ومن يؤديه رغبة في الأداء والتعاون في العمل؛ ويجب على المدير أن يراعي محفّزات العمل من المكافآت والعقاب والمدح والتأنيب؛

¹ - فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 170.

الفصل الثالث المؤسسة التربوية

والمنافسة لها أثر محرّك خاص وقد يكون لها أثر أقوى من المكافأة؛ والتعاون يعتبر من بواعث العمل؛ فالمنافسة بين جماعة وأخرى تُؤدّي إلى تعاون أفراد كلّ جماعة؛ وهذا بدوره يُؤدّي إلى أداء أفضل؛ وهناك بعض الحاجات النفسيّة للعاملين يجب على المدير أن يضعها في الاعتبار؛ مثل: الحاجة إلى الإستقرار والحاجة إلى التقدير؛ وقد تُؤدّي كلمة التقدير من المدير إلى الموظّفين غلى أداء العمل على أكمل وجه؛ وعموماً على مدير المؤسسة إذا أراد المدير أن تكون قيادته فعّالة يجب أن يوجد جسراً م العلاقات الطيّبة بينه وبين العاملين.¹

¹ -حسن محمّد إبراهيم حسان ومحمّد حسين العجمي؛ الإدارة التربويّة؛ ط1؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ الأردن؛ 2007؛ ص ص 375-376.

خلاصة

من خلال ما سبق يتبين لنا أن المؤسسات التربوية التعليمية المختلفة في المجتمع لها أهمية كبيرة وبالغة في العملية التربوية وأثر بارز في العملية التعليمية عامة والتربوية خاصة؛ كما أن الإتصال داخل هذه المؤسسات أمر حتمي وضروري مهم لا يمكن الاستغناء عنه؛ فعلى المهتمين والباحثين في المجال التربوي والتعليمي أن يعطوا الإهتمام والعناية اللازمة بالعملية الإتصالية والحرص على أن تكون هذه المؤسسات ناجحة ومتميزة في المجتمع عن باقي المؤسسات الأخرى كونها تتفرد عن المنشآت الأخرى وتختلف عنها في أهدافها وغاياتها وخصائصها؛ وذلك يميزها؛ كما أنها لها القدرة على تحقيق ما هو مرجو منها؛ لأنها هي المسؤولة عن تربية الأجيال وبناء مستقبل جيد وناجح.

الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين

الإطار التّطبيقي

المبحث الأول: بطاقة فنية لثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة.

المبحث الثاني: مجتمع البحث وخصائصه

المبحث الثالث: التحليل الكمي والكيفي لمحاور الإستثمار

المبحث الرابع: الاستنتاجات الأولية للدراسة

المبحث الخامس: النتائج العامة للدراسة.

تمهيد

بعد أن تطرّقنا في الجانب النظري للدراسة إلى مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة سننظر في هذا الجانب إلى تحليل المحاور المتعلقة بالاستمارة التي تم توزيعها على المبحوثين في ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة وتحويلها على شكل جداول بسيطة ومركبة؛ وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تعتبر إجابة عن إشكالية الدراسة وتسؤولاتها الفرعية.

المبحث الأول: بطاقة فنية لثانويّة فتحي سعيد بذراع بن خدة.¹

اسم الثانويّة: الشهيد فتحي سعيد الرقم التسلسلي البلدي: 02

عنوان الثانويّة: الشهيد فتحي سعيد ذراع بن خدة

رقم التعريف الوطني: 4609 رقم لدى الديوان الوطني للامتحانات: 1121

الهاتف: 026433283 / الفاكس: 026433283

البريد الإلكتروني: lycee1326@yahoo.fr

اسم مدير الثانويّة: مرسلّي محمد

مساحة الثانويّة الإجماليّة: 15000.00م² / المساحة المبنية: 6500.00م²

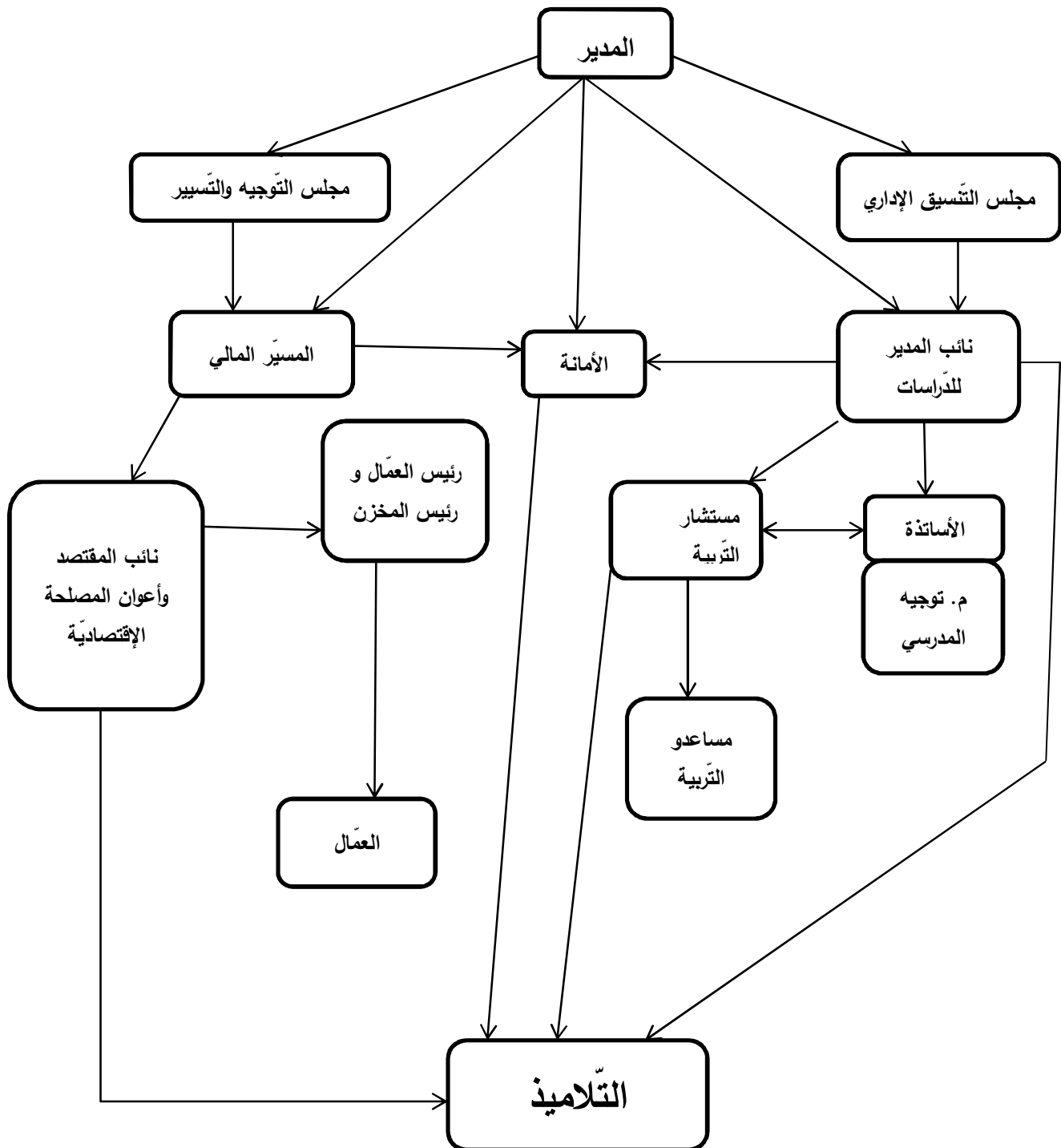
المساحة المخصّصة للتّوسيع: 8500.00م²

سنة البناء: 1992 / سنة الإنشاء: 1996

قاعات الدّرس العادية: 33 / قاعات الدّرس المتخصّصة: 09

¹من انجاز الطالبتين بناء على معلومات تم الحصول عليها من ثانوية فتحي سعيد.

الهيكل التنظيمي للثانوية²



المبحث الثاني: مجتمع البحث وخصائصه

لقد تمّ إجراء هذه الدّراسة على عيّنة من موظفي ثانوية فتحي سعيد وهي إحدى ثانويات ولاية تيزي وزو الواقعة بمدينة ذراع بن خدة.

حيث تمّ توزيع العيّنة على 60 موظّف بين الاساتذة والموظّفين الاداريين وتمّ استرجاع 37 استمارة فقط والتي مثّلت العيّنة النهائيّة لدراستنا؛ كما قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الثانوية السيّد أحمد مرسلي؛ وقد تمّ جمع هذه البيانات في الفترة الممتدّة بين يوم 22 افريل 2019 الى 09 ماي 2019.

ولمعرفة خصوصيّات مجتمع الدّراسة حاولنا الوقوف على المتغيّرات التّالية: الجنس؛ المستوى التّعليمي؛ المنصب أو الوظيفة.

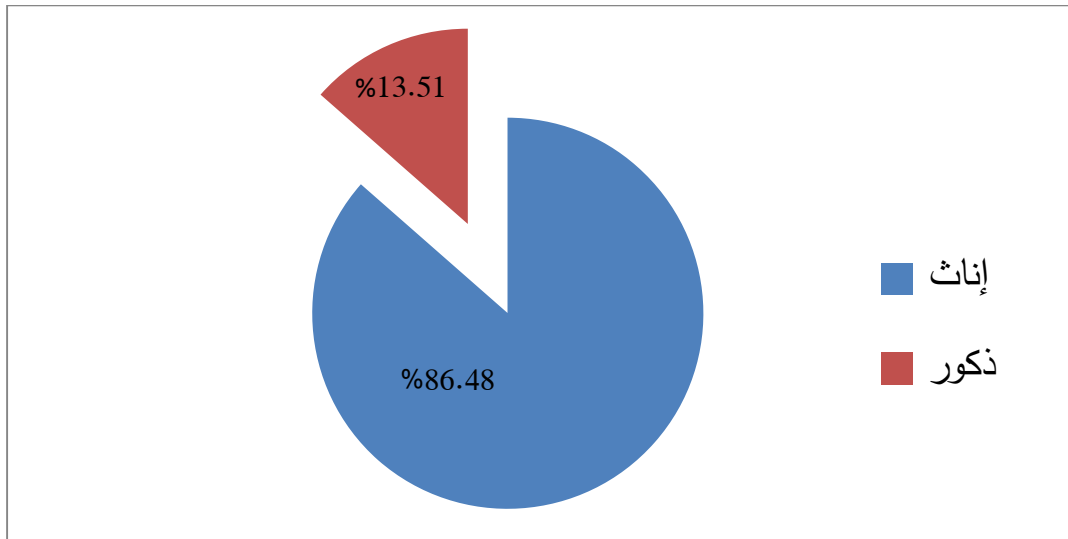
وفيما يلي خصائص مجتمع البحث وفق المتغيّرات الديمغرافيّة وهذا على النّحو التّالي:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة الجنس
%13.51	05	ذكر
% 86.48	32	أنثى
% 100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم 01 يتبين لنا أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور؛ حيث بلغت نسبة الإناث في عينة الدراسة 86.48% في حين بلغت نسبة الذكور 13.51% فهذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات التي أصبح يُسيطر عليها العنصر النسوي على مستوى جميع المراكز الوظيفية سواء الأساتذة أو الإداريين وهذا بطبيعة الحال راجع الى الطبيعة الديمغرافية للجزائر التي ترتفع فيها نسبة الإناث مقارنة بالذكور.

رسم توضيحي رقم (01) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

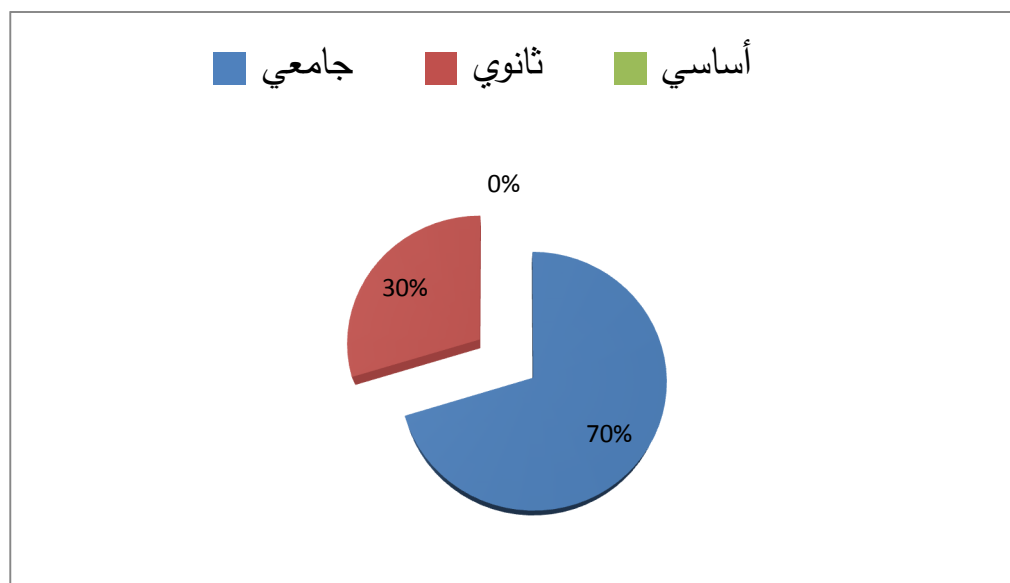


الجدول رقم (02) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة المستوى التعليمي
29.72%	11	ثانوي
70.27%	26	جامعي
100%	37	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 02 الذي يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن نسبة المستوى الجامعي مرتفعة مقارنة بالمستويين الآخرين؛ حيث بلغت نسبته 70.27%؛ في حين سجل المستوى الثانوي نسبة 29.72%؛ بينما سجلت فئة المستوى الأساسي 00%؛ وهذا راجع إلى أن المؤسسات التربوية أو الطاقم التربوي يتطلب كفاءات وشهادات عالية سواء بالنسبة للأساتذة أو الإداريين.

رسم توضيحي رقم 02 يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

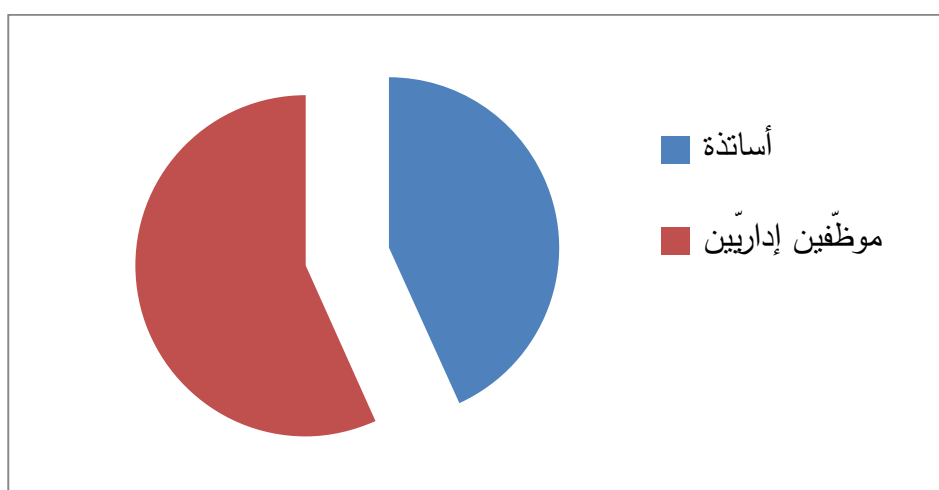


الجدول رقم 03 يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الوظيفة
43.24%	16	أستاذ
56.75%	21	موظف إداري
100%	37	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث بلغت نسبة الأساتذة 43.24% ونسبة الموظفين الإداريين 56.75% حيث يتطلب تسيير المؤسسات التربوية المزج المتقارب بين الأساتذة والإداريين حيث يتولى الأساتذة بمختلف تخصصاتهم تنفيذ البرامج التعليمية للتلاميذ وتزويدهم بمختلف المعارف العلمية؛ في حين يتولى الطاقم الإداري القيام بالمهام الإدارية كترتيب نقاط ومعدلات التلاميذ وتسجيل الغيابات... إلخ.

رسم توضيحي رقم 03 يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المبحث الثالث: دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.

المحور الأول: طبيعة الإتصال السائد في ثانوية فتحي سعيد

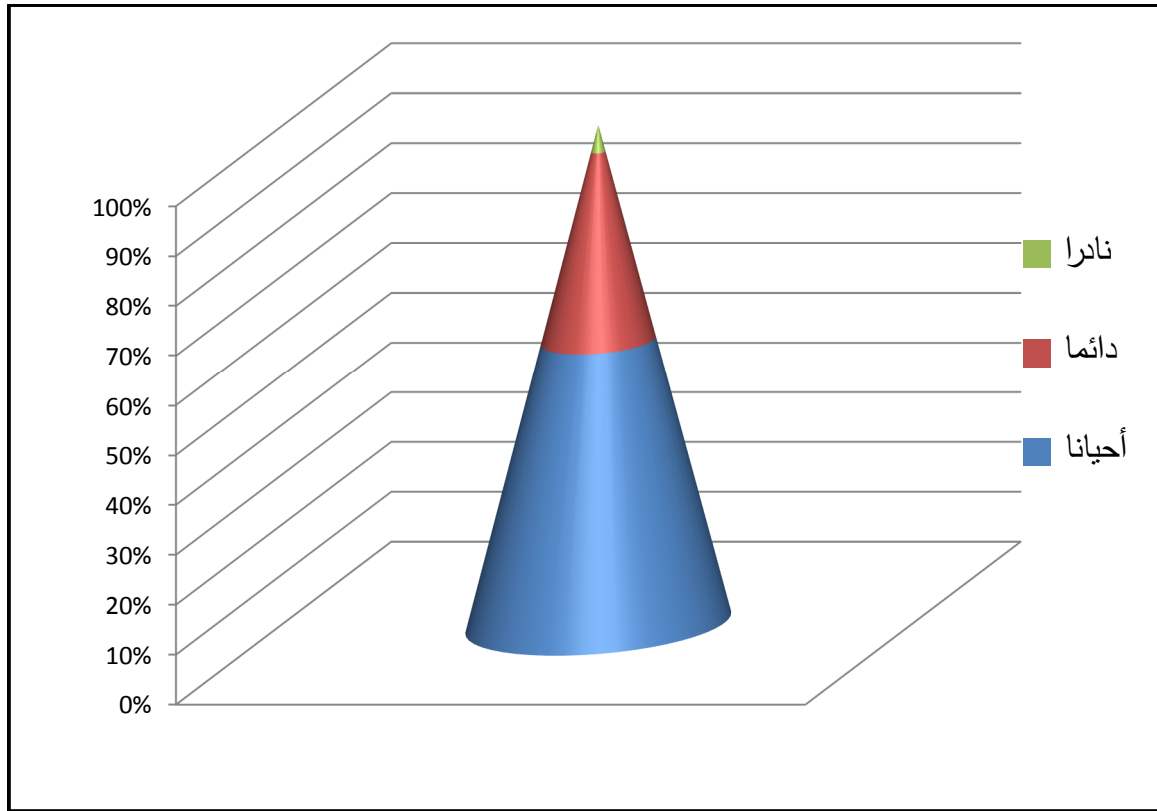
بعد أن استعرضنا الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛ سننتقل في هذا المحور إلى معرفة طبيعة الإتصال السائد في ثانوية فتحي سعيد من خلال مختلف الأسئلة التي تضمنها هذا المحور.

الجدول رقم (04) يمثل مدى إتصال العينة بإدارة ثانوية فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
37.83%	14	دائما
56.75%	21	أحيانا
5.40%	02	نادرا
100%	37	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 56.75% من أفراد العينة تتصل أحيانا بإدارة ثانوية فتحي سعيد ثم تليها الفئة الثانية التي تتصل بشكل دائم مع إدارة الثانوية بنسبة 37.83% وهذه النسبة تؤكد أن الموظفين لديهم إتصال بالإدارة باختلاف مهامهم ودرجاتهم وذلك لأغراض تختلف من موظف لآخر؛ وهذا يعني أن وتيرة الإتصال مستمرة بين الإدارة وبين الموظفين؛ في حين سجلت نسبة الموظفين الذين يتصلون بالإدارة بشكل نادر نسبة 5.40%.

الشكل التوضيحي رقم 4 يمثل مدى اتصال المبحوثين بإدارة الثانوية

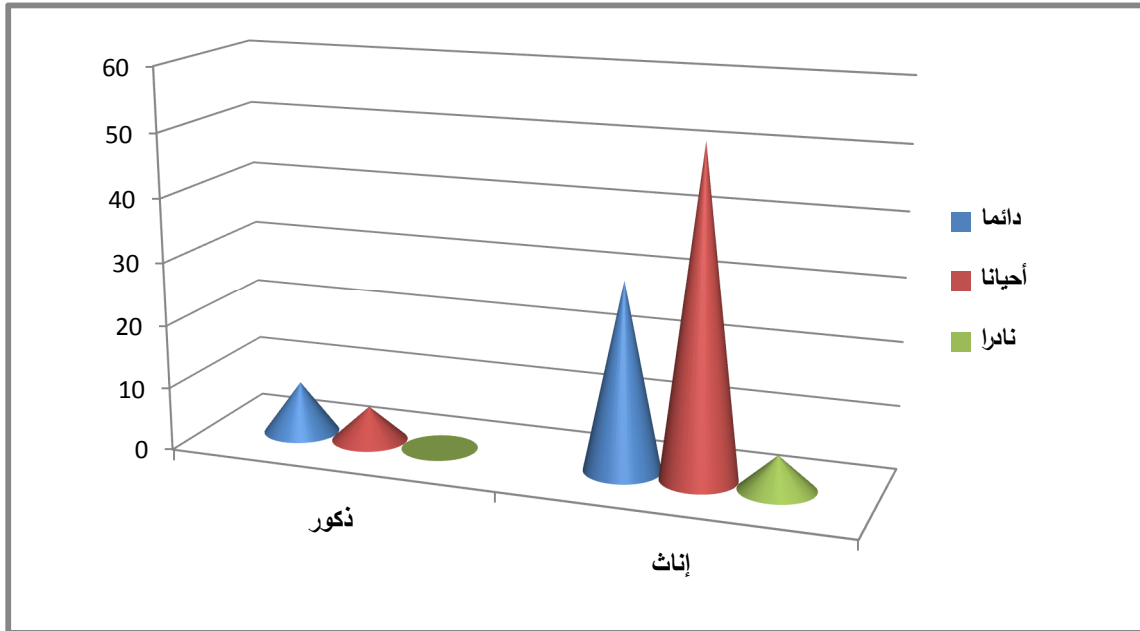


الجدول رقم 05 يمثل علاقة متغير الجنس بمدى اتصال أفراد العينة بإدارة ثانوية فتيحي سعيد

المتغير الإجابة		ذكور		إناث		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت
دائما		03	%8.11	11	%29.73	14	%37.84
أحيانا		02	%5.40	19	%51.35	21	%56.76
نادرًا		00	%00	02	%5.40	02	%5.40
المجموع		05	%13.52	32	%86.48	37	%100

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير الجنس بمدى اتصال المبحوثين بإدارة ثانوية فتحي سعيد؛ فتبين النتائج أن نسبة 8.11% من الذكور يتصلون بصفة دائمة بالإدارة مقابل 5.41% ممن يتصلون بها أحيانا؛ أما الإناث فقد سجلت نسبة 51.35% ممن يتصلن أحيانا بالإدارة مقابل 29.73% يتصلن دائما بها؛ أما نسبة 5.40% منهن فنادر ما يتصلن بالإدارة؛ وعليه يتضح لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة على اتصال ملحوظ بإدارة ثانوية فتحي سعيدو أن الإتصال في هذه المؤسسة يمثل عنصر حيوي من أجل تحقيق استمرارها.

الشكل رقم 05 يمثل علاقة متغير الجنس بمدى اتصال المبحوثين بإدارة ثانوية فتحي سعيد

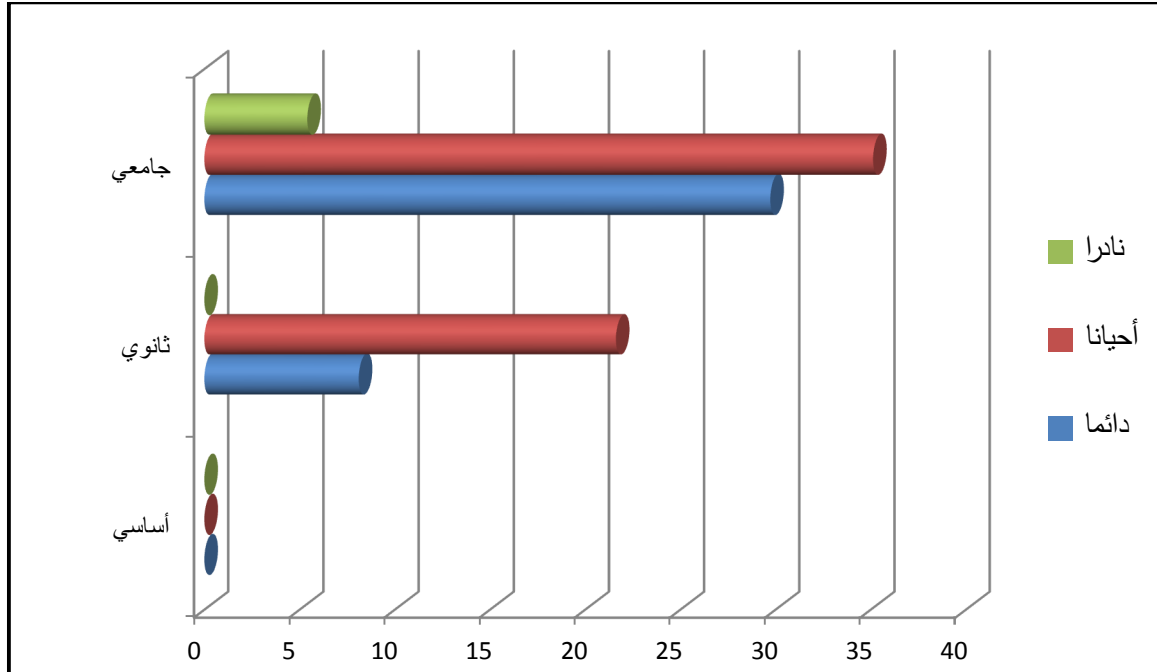


الجدول رقم 06 يمثل علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى اتصال المبحوثين بإدارة ثانوية فتحي سعيد

المجموع		جامعي		ثانوي		متغير المستوى الإجابة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
37.84%	14	29.73%	11	8.11%	03	دائما
56.75%	21	35.13%	13	21.62%	08	أحيانا
5.41%	02	5.41%	02	00%	00	نادرا
100%	37	70.27%	26	29.73%	11	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 21.62% من أصحاب المستوى الثانوي تتصل أحيانا بإدارة ثانوية فتحي سعيد ونسبة 8.11% تتصل دائما بها بينما لم نلاحظ أي إجابة فيما يخص الإتصال بصفة نادرة مع إدارة المؤسسة بالنسبة لهذه الفئة (ثانوي)؛ في حين سجلنا نسبة 35.13% لفئة المستوى الجامعي التي تتصل أحيانا بالإدارة مقابل 29.73% بصفة دائمة أما نسبة 5.41% من ذوي المستوى الجامعي فهي نادرا ما تتصل بإدارة المؤسسة؛ وهذا ما يؤكد أن كلا المستويين المتواجدين في ثانوية فتحي سعيد على اتصال بإدارة مؤسساتهم وعلى دراية بما يجري فيها.

شكل توضيحي رقم 06 يمثل علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى اتصال المبحوثين بإدارة الثانوية

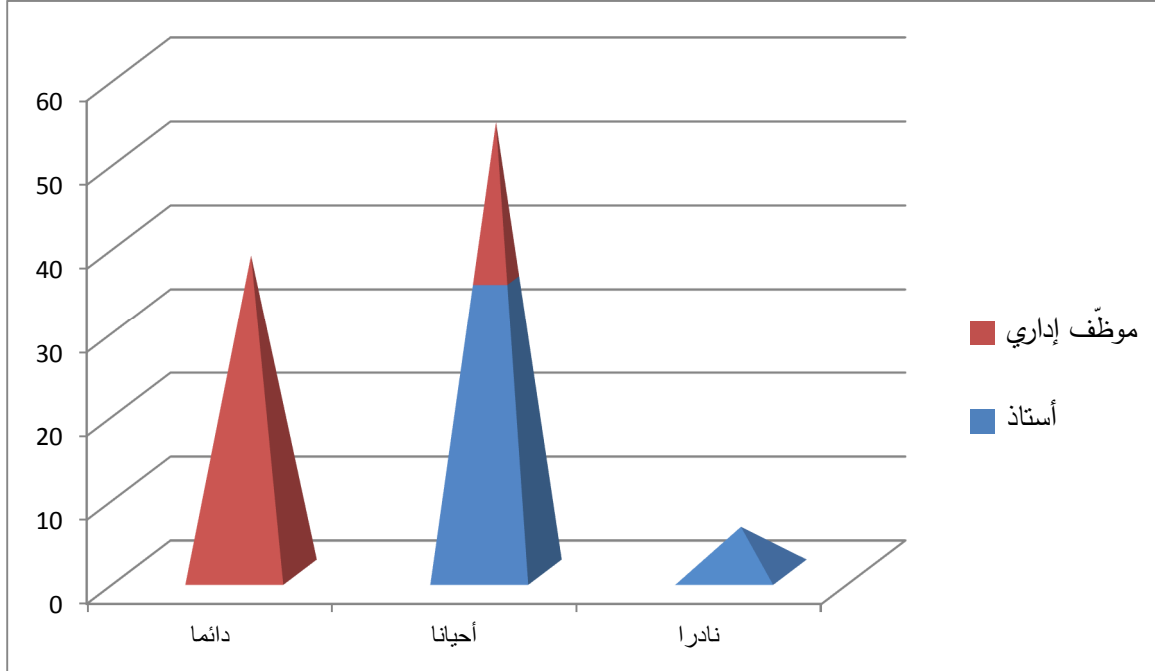


الجدول رقم 07 يمثل علاقة متغير الوظيفة بمدى اتصال افراد العينة بإدارة ثانوية فتحي سعيد

المجموع		موظّف إداري		أستاذ		متغيّر الوظيفة الإجابة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
37.84%	14	37.84%	14	00%	00	دائما
56.75%	21	18.91%	07	37.84%	14	أحيانا
5.41%	00	00%	00	5.41%	02	نادرا
100%	37	56.75%	21	43.25%	16	المجموع

يتوضّح لنا من خلال الجدول أنّ نسبة الأساتذة الّتي تتّصل أحيانا بإدارة مؤسّسة فتحي سعيد بلغت 37.84% مقابل 5.11% لمن يتّصل بها نادرا ولم نسجّل أيّ إجابة بالنّسبة لمن يتّصل بها دائما؛ أمّا فيما يخصّ الموظّفين الإداريّين فنسبة 37.84% منهم تتّصل بصفة دائمة بإدارة المؤسّسة مقابل 18.91% بالنّسبة لمن يتّصل بها أحيانا؛ في حين لم نسجّل أيّ إجابة بالنّسبة للموظّفين الّذين يتّصلون بالإدارة نادرا؛ وهذا يؤكّد على الارتباط الوثيق بين الإدارة والموظّفين بمختلف مستوياتهم الوظيفيّة؛ حيث تمنح الإدارة الفرصة للجميع من أجل الإتّصال والتّواصل معها في أيّ وقت.

شكل توضيحي رقم 07 يمثّل علاقة متغيّر الوظيفة بمدى اتّصال المبحوثين بإدارة ثانويّة فتحي سعيد

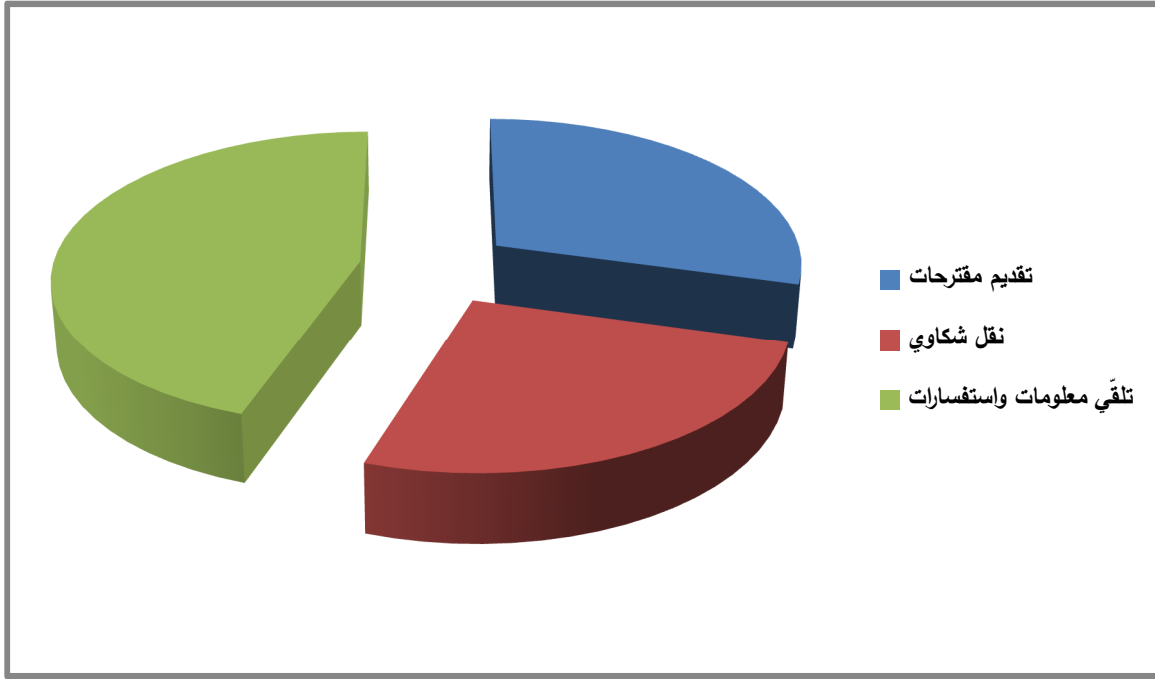


الجدول رقم (08) يمثل هدف العينة من الإتصال بإدارة ثانوية فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
29.31%	17	تقديم مقترحات حول العمل
25.86%	15	نقل شكاوي
44.82%	26	تلقي معلومات واستفسارات
100%	58	المجموع

يبين الجدول أعلاه أهداف عينة البحث من الإتصال بإدارة ثانوية فتحي سعيد حيث سجلنا أعلى نسبة لهدف تلقي المعلومات واستفسارات معينة بخصوص مختلف المهام وذلك بنسبة 44.82% وتليها بعد ذلك نسبة 29.31% بالنسبة لهدف تقديم مقترحات حول العمل بينما سجلنا أدنى نسبة لهدف نقل شكاوي مختلفة بنسبة 25.86%؛ وعليه يمكن أن نقول أن للإتصال الداخلي أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة؛ وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف؛ فالإتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات الموظف ويحسسه بأهميته ودوره كما يهدف الإتصال الداخلي إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى موظفيها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يساهم في التطبيق الجيد لها وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

شكل توضيحي رقم 08 يمثل هدف المبحوثين من الإتصال بإدارة الثانوية



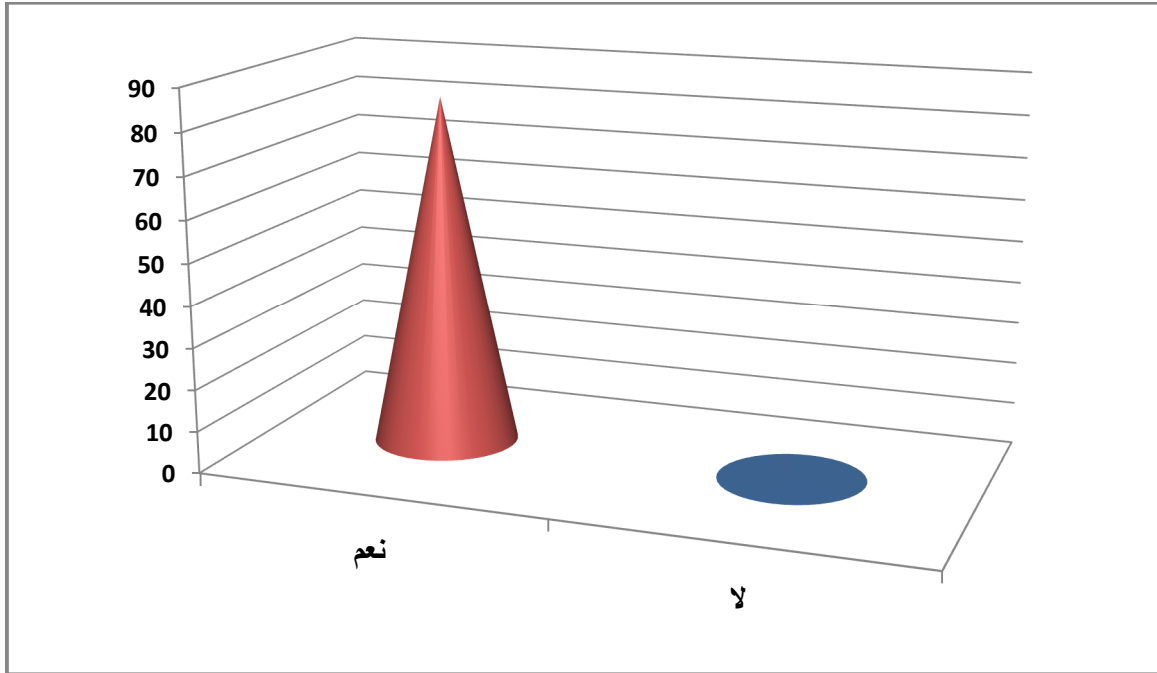
الجدول رقم (09) يمثل حرية انتقال المعلومات داخل ثانوية فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
83.78%	31	نعم
16.21%	06	لا
100%	37	المجموع

يبين الجدول رقم 09 حرية انتقال المعلومات داخل ثانوية فتحي سعيد فكانت أعلى نسبة أجابت بـ "نعم" بـ 83.78% أي أنه هناك انتقال المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها دون مواجهة أي صعوبات خاصة وأن معظم الموظفين لديهم علاقات صداقة مع بعضهم البعض مما يسهل عملية انتقال المعلومات؛ في حين كانت نسبة 16.21%

للذين أجابوا ب "لا" أي أنه لا يوجد حرية لانتقال المعلومات في الثانوية إذ أنه تواجههم صعوبات ثناء نقل المعلومات بينهم ومن بين أهم التبريرات التي قدموها نجد المحافظة على المعلومات السرية خاصة فيما يخص المعلومات التي تخص التلاميذ (نقاط؛ معدّلات...) بالإضافة إلى غياب الثقة بين بعض الموظفين ممّا يحول دون انتقال المعلومات بينهم بكل أريحية.

شكل توضيحي رقم 09 يوضح حرية انتقال المعلومات في الثانوية



الجدول رقم (10) يمثل اتجاهات الإتصال الداخلي السائدة في ثانوية فتحي سعيد

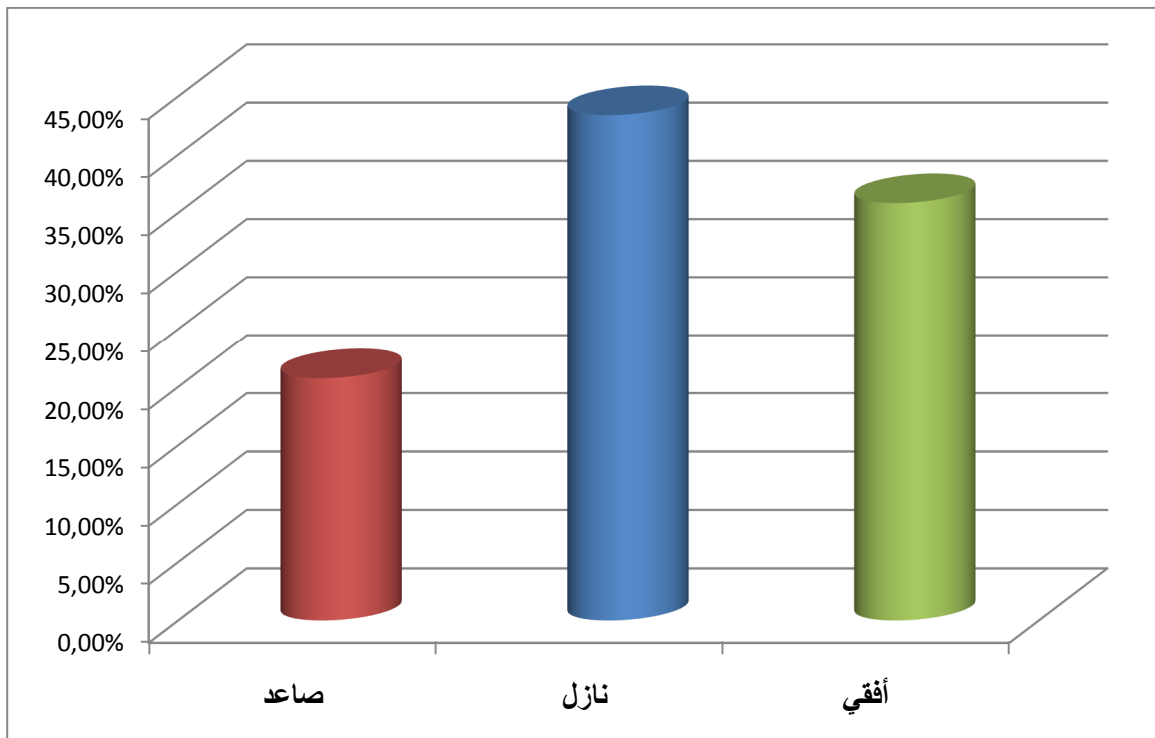
النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الاجابة
20.75%	11	اتصال صاعد
43.39%	23	اتصال نازل
35.84%	19	اتصال أفقي
100%	53	المجموع

من الجدول رقم 10 نلاحظ أن نسبة 43.39% من العينة ترى أن الإتصال في الثانوية يكون من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى الموظفين (اتصال نازل) وهي الإتصالات التي تهدف إلى نقل البيانات والمعلومات بخصوص العمل من المدير إلى الموظفين باختلاف مراتبهم؛ وتكون الإتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والبيانات وتنفيذ الخطط والبرامج وتوضيح الأعمال ومن أهم مزايا هذا الإتصال أنه يوجه الموظفين ويوضح المواقف المختلفة لهم؛ وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على انعدام الثقة الذي قد يسود المؤسسة؛ كما يمكن الموظفين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي قد تحدث في المؤسسة؛ وبعدها تأتي الإتصالات الأفقية في نفس المستوى التنظيمي أي بين الموظفين أنفسهم بنسبة 35.84% فهي اتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المؤسسة حيث نجد كثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المؤسسة دون التنسيق بين الزملاء في العمل؛ ويمكن أن تتحقق الإتصالات الأفقية من خلال الإتصال المباشر بين الموظفين؛ في حين أن نسبة 20.75% من أفراد العينة يرون أن الإتصال من الأسفل إلى الأعلى (اتصال صاعد) مستخدم في المؤسسة بنسبة قليلة فقط؛ حيث أن الموظفين

أحياناً لديهم الفرصة في تقديم وتصعيد بعض المعلومات إلى الأعلى وتكون الإتصالات في هذا النوع على شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وأفكار وآراء الأفراد ومشاكل العمل.

ومما سبق نستنتج أنّ أغلب الإتصالات السائدة في ثانوية فتحي سعيد تكون من الأعلى إلى الأسفل ويكون ذلك على شكل أوامر وقرارات وتوجيهات؛ والإتصال الأفقي في نفس المستوى التنظيمي وذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب وطلب المساعدة من الزملاء وأخذ المشورة منهم؛ أمّا الإتصال الصاعد من الموظفين إلى الإدارة يكون على شكل اقتراحات وتقارير وشكاوي.

شكل توضيحي رقم 10 يمثل اتجاهات الإتصال السائدة في الثانويّة



الجدول رقم (11) يمثل استماع الإدارة إلى انشغالات ومشاكل أفراد العينة داخل ثانوية

فتحي سعيد

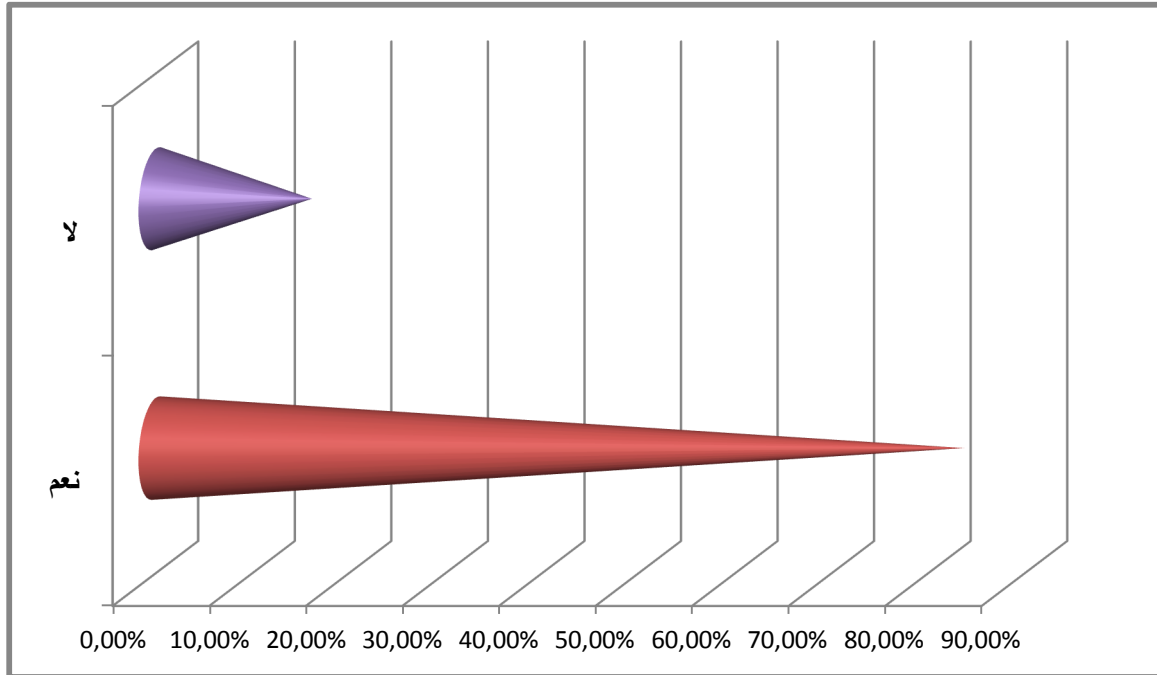
النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
%83.78	31	نعم
%16.21	06	لا
%100	37	المجموع

يبين الجدول رقم 11 أن نسبة 83.78% تؤكد أن إدارة ثانوية فتحي سعيد تستمع إلى انشغالاتهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذا يبين أن استماع الإدارة إلى الموظفين هو جزء مهم في التواصل معهم لأن التواصل الناجح هو طريق ذو اتجاهين؛ من أجل ذلك يجب إعطاء الموظفين الحرية في إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم؛ ويتضمن هذا استخدام استطلاعات آرائهم وعقد اجتماعات منتظمة معهم بحيث يحصل الجميع على الفرصة الكافية لتقديم الاقتراحات كما ينبغي توفير طرق التواصل المرنة بين المسؤولين وموظفيهم من خلال هدم الحواجز المتواجدة بينهم كي يشعر الموظفون أنه بإمكانهم الوصول لمسؤولهم ببساطة ومن المهم أيضا العمل على تحقيق المقترحات والملاحظات الجيدة الصادرة من الموظفين؛ حيث أن عدم اتخاذ أي إجراء اتجاه مقترحاتهم سيكون له ردود فعل سلبية تؤدي إلى توقفهم عن إبداء ملاحظاتهم وأفكارهم وانشغالاتهم مستقبلا ولذلك من الضروري العمل على تحقيق ملاحظاتهم كي تنشئ بيئة عمل صحية سمتها التواصل الفعال مع الموظفين. في حين سجلنا نسبة 16.21% بالنسبة للفئة التي ترى أن الإدارة لا تستمع إلى انشغالاتهم ومشاكلهم وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم إذ أن انشغالاتهم

واقترحاتهم لا تجد الأذان الصّاغية لها ولا المسؤولين الذين يعملون على تحسين ظروف العمل.

ومن المعطيات السابقة نجد أنّ إدارة ثانوية فتحي سعيد تستمع إلى انشغالات ومشاكل الموظّفين وبهذه الطّريقة تكسب ولاء موظّفيها لاستماعها إليهم وتكوين علاقات في العمل والتّفاعل فيما بينهم وفتح المجال أمام الموظّفين للتّعبير عن انشغالاتهم ومحاولة حلّ مشاكلهم؛ وعلى عكس هذه الفئة نجد فئة ترى أنّ الإِتّصال في المؤسّسة ما هو إلّا إعطاء للأوامر والتّوجيهات؛ ولكنها لا تمثّل إلّا فئة قليلة فقط.

شكل توضيحي رقم 11 يمثّل استماع الإدارة إلى انشغالات ومشاكل أفراد العينة



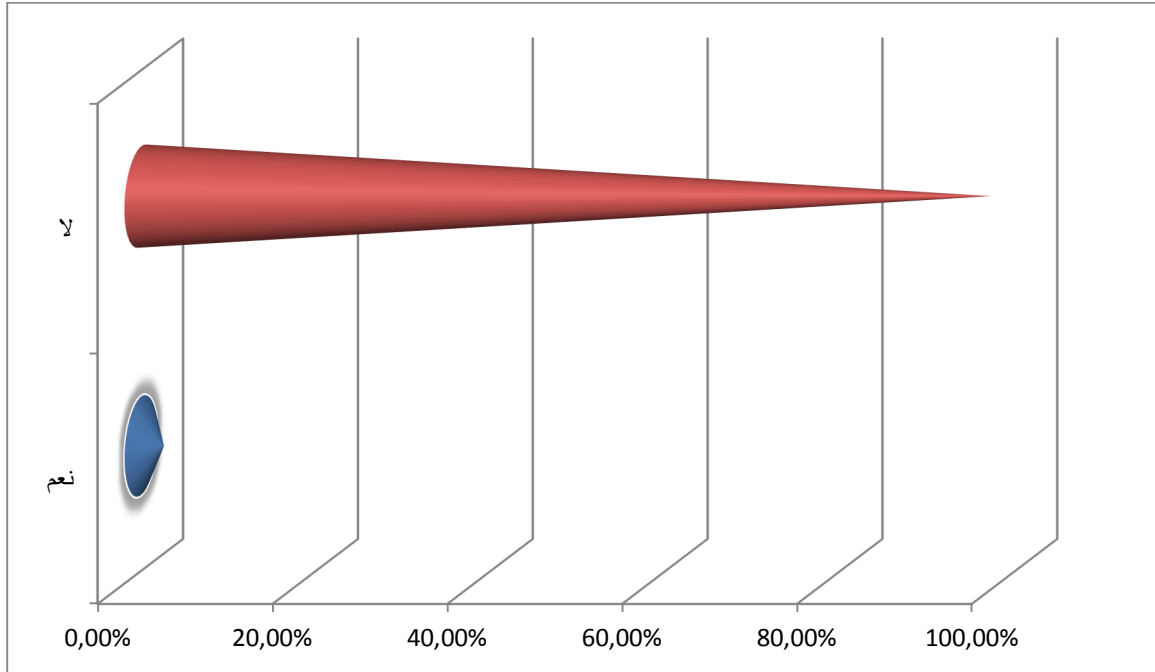
الجدول رقم (12) يمثل مدى مواجهة أفراد العينة للصعوبات أثناء الإتصال داخل ثانوية

فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
%2.70	01	نعم
%97.29	36	لا
%100	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن نسبة 97.29% من العينة لا تواجههم أية صعوبات أثناء الإتصال داخل الثانوية وهو ما يؤكد على النتائج السابقة التي تثبت وجود حرية انتقال المعلومات وتدفق الإتصالات في مختلف الإتجاهات؛ غي حين عبرت النسبة المتبقية والممثلة ل 2.70% عن وجود بعض الصعوبات والاعتراضات التي تمنعهم من الإتصال والتواصل في المؤسسة بكل حرية وأريحية ومن بين هذه الصعوبات التي تواجههم ذكروا لنا عدم التفاهم بين بعض الموظفين وسوء الظن ببعضهم البعض والذي يولد سوء فهم الرسالة بين المرسل والمستقبل وبالتالي نقص وضعف الإتصال بين الموظفين؛ فكل موظف يبحث عن مصلحته الشخصية بالإضافة إلى وجود بعض الذين لم يأخذوا أمر أهمية الإتصال في المؤسسة بجدية ويتعاملون معه باللامبالاة وبالتالي صعوبة إيجاد عملية اتصالية ناجحة مع كل الأطراف.

شكل توضيحي رقم 12 يمثل مواجهة أفراد العينة لصعوبات أثناء الإتصال داخل الثانوية

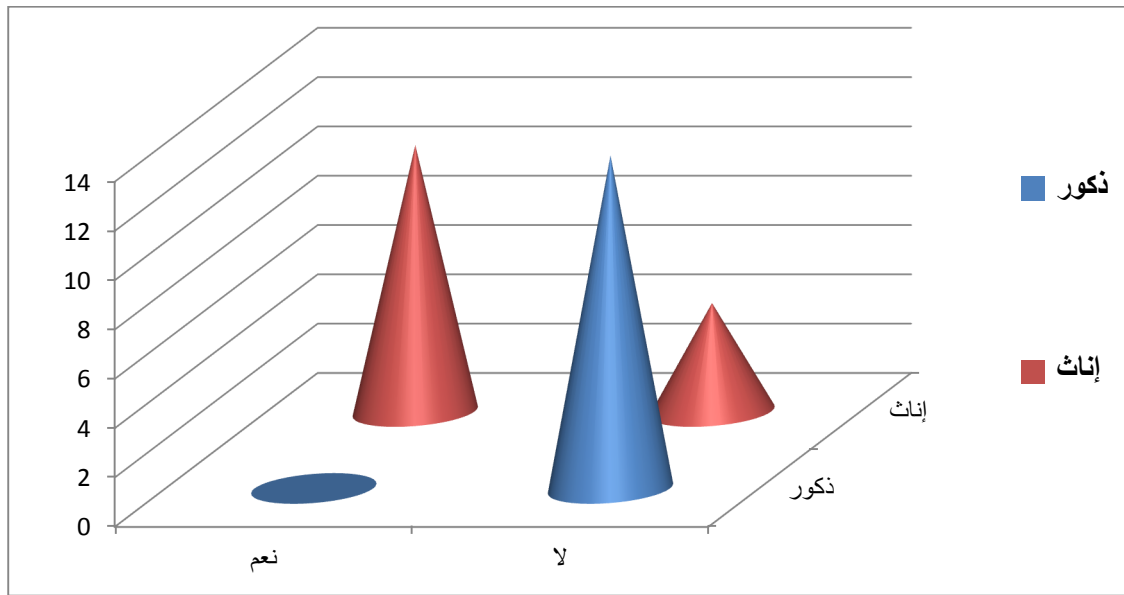


الجدول رقم 13 يمثل علاقة متغير الجنس بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال في ثانوية فتحي سعيد

متغير الجنس		ذكور		إناث		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت
الإجابة							
نعم		00	00	05	04	10.81%	10.81%
لا		05	13.51%	28	75.68%	33	89.19%
المجموع		05	13.51%	32	86.49%	37	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 13.51% من الذكور لا تواجه أي صعوبة أثناء الاتصال في المؤسسة في حين سجلت نسبة الاناث اللواتي لا يواجهن صعوبات أثناء عملية الإتصال في الثانوية 75.68% مقابل 10.81% منهن يواجهن مجموعة من الصعوبات وقد ذكرت في الجدول السابق ولكن على العموم فالمبحوثين لديهم حرية الإتصال في المؤسسة ولكن دائما في إطار خلق الجو الملائم الذي يدفع الموظف إلى أداء المهام والواجبات بشكل أفضل.

شكل توضيحي رقم 13 يمثل علاقة متغير الجنس بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال في الثانوية

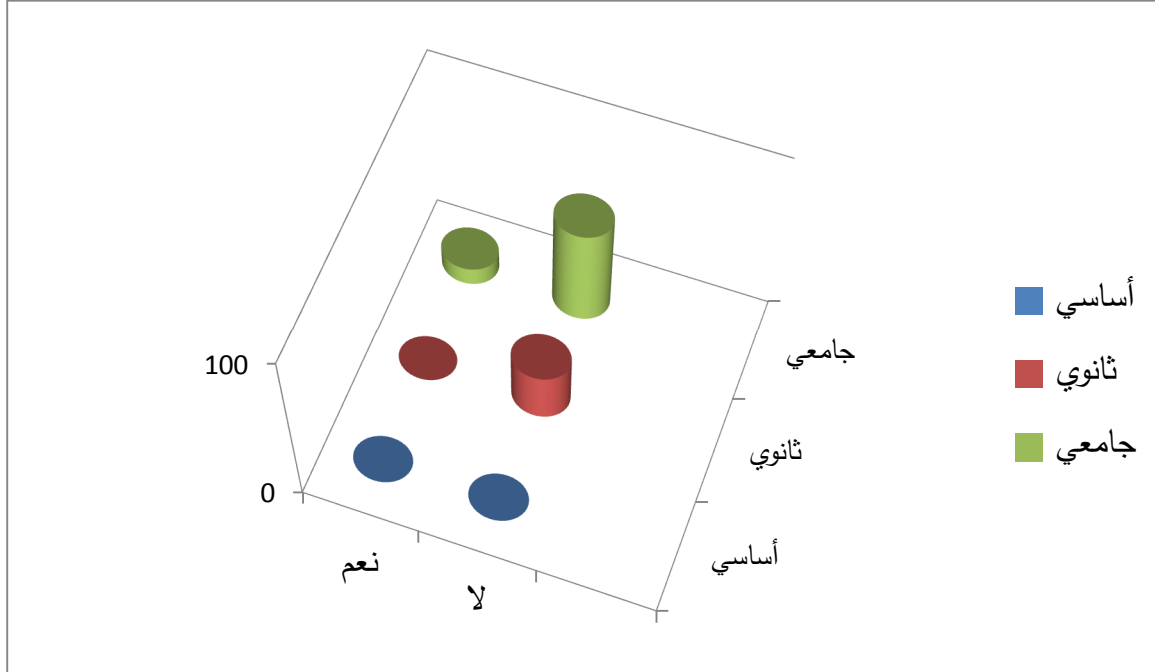


الجدول رقم 14 يمثل علاقة المستوى التعليمي بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال بالثانوية

متغير المستوى الإجابة		ثانوي		جامعي		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		00	%00	04	%10.81	04	%10.81
لا		11	%29.73	22	%59.46	33	%89.19
المجموع		11	%29.73	26	%70.27	37	%100

يتوضح من خلال الجدول أنّ دائما فئة المستوى الاساسي منعدمة في الثانوية بينما مثّلت نسبة 29.73% فئة المستوى الثانوي الذين لا يواجهون صعوبات أثناء اتصالهم في المؤسسة؛ في حين مثّلت نسبة 59.46% فئة المستوى الجامعي الذين ليس لديهم أية صعوبات في تواصلهم داخل الثانوية مقابل 10.81% من نفس المستوى عبّروا عن وجود بعض الصعوبات والضغوطات التي تمنعهم أحيانا من إجراء عملية اتصالية ناجحة من كلّ المقاييس؛ وعليه يمكن أن نقول أن الإتصال في ثانوية فتحي سعيد لا يعاني من مشاكل من ناحية المستوى التعليمي فكلّ المستويات لديها الحق في الاتصال والحصول على المعلومة دون تمييز.

شكل توضيحي رقم 14 يمثل علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء اتّصالهم في ثانوية فتحي سعيد

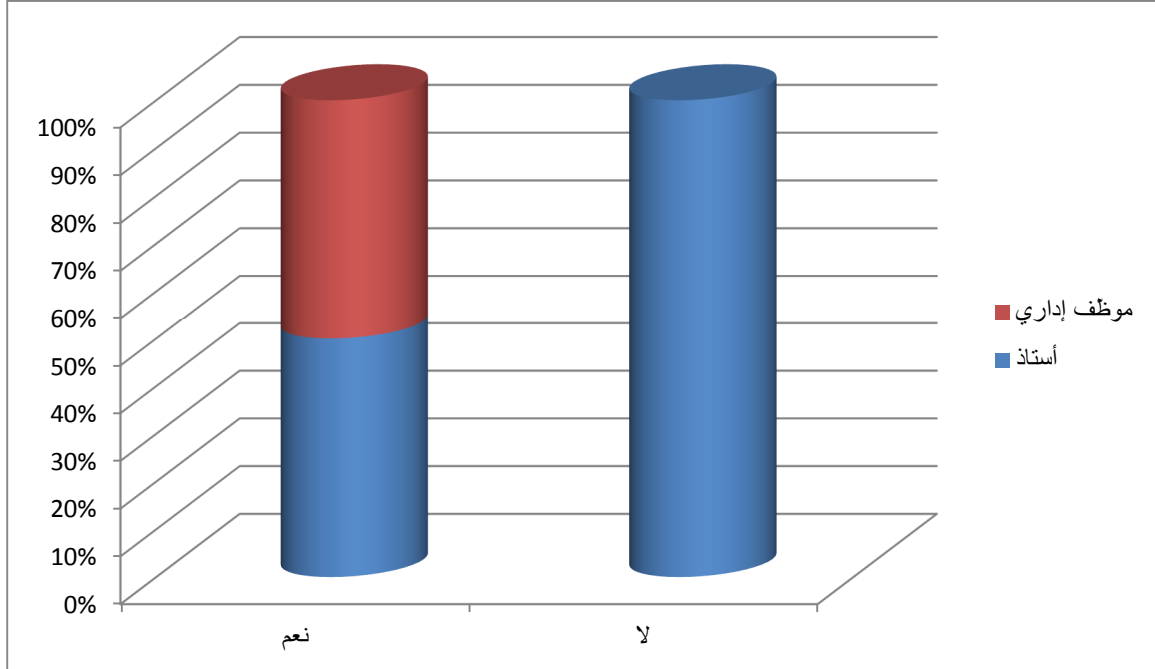


الجدول رقم 15 يمثل علاقة متغير الوظيفة بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإِتّصال في المؤسسة

متغير الوظيفة		أستاذ		موظف إداري		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		02	5.41%	02	5.41%	04	10.82%
لا		14	37.83%	19	51.35%	33	89.18%
المجموع		16	43.24%	21	56.76%	37	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أنّ نسبة 37.83% من الأساتذة لا يجدون صعوبة في الإتصال في الثانوية مقابل 5.41% منهم يجدون صعوبات في ذلك؛ في حين سجلنا نسبة 51.35 بالنسبة للموظفين الإداريين الذين لا يجدون أيضا من ناحيتهم أيّ صعوبات أثناء الإتصال في المؤسسة مقابل 5.41% منهم من يجد بعض الصعوبات والعراقيل التي تمنعهم من الإتصال بالشكل الذي يرضيهم؛ وعليه فإن موظفي ثانوية فتحي سعيد بشكل عام سواء الاساتذة أو الموظفين الإداريين ليس لديهم صعوبات حقيقية وكبيرة تمنع اتصّالهم في المؤسسة ما عدا بعض الصعوبات البسيطة والتي ذكرت سابقا.

شكل توضيحي رقم 15 يمثل علاقة متغير الوظيفة بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال في الثانوية



المحور الثاني: وسائل وتقنيات الإتصال الداخلي في ثانوية فتحي سعيد

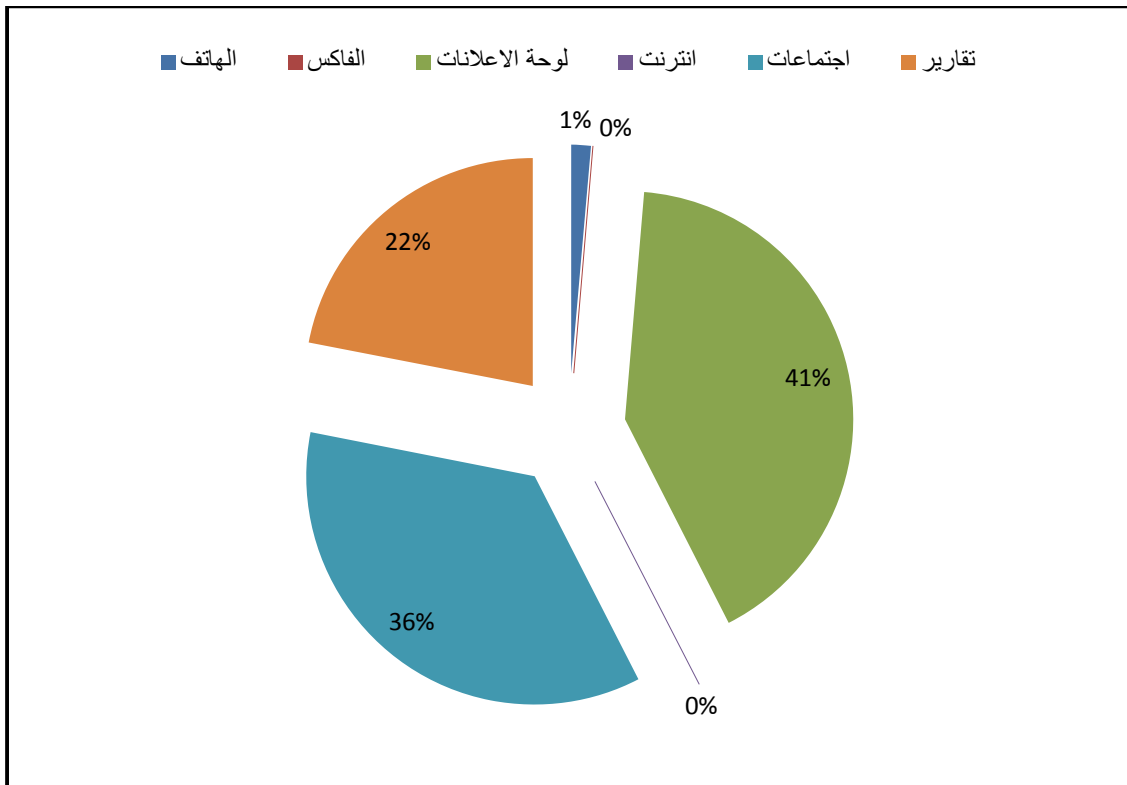
الجدول رقم (16) يمثل الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما في ثانوية فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
%1.36	01	الهاتف
%00	00	الفاكس
%41.09	30	لوحة الإعلانات
%00	00	أنترنت
%35.61	26	إجتماعات
%21.91	16	تقارير
%100	73	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما في ثانوية فتحي سعيد من وجهة نظر أفراد العينة هي لوحة الإعلانات وذلك بنسبة %41.09 فهي تعتبر وسيلة بسيطة؛ قليلة التكاليف وفعالة؛ فهي تعمل على إعلام الموظفين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر مثل مواقيت العمل؛ رزنامة الامتحانات...حيث يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارة أو بين الموظفين؛ كما تعمل على توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسائل والإعلانات مما يعمل على تحديد المسؤوليات ويساعد على عدم وقوع خلافات أو نزاعات بين الموظفين ويعطي الطابع الرسمي للمعاملات بين مختلف أفراد المؤسسة؛ كما أنها تعتبر وثائق ومستندات دائمة تتضمن ما يتم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة؛ "فلوحة الإعلانات هي أهم وسيلة لإيصال ونقل المعلومات في الثانوية في انتظار رد الأكاديمية المعنية على طلب الوصاية على

موقع الفايسبوك¹؛ ثم تليها بعد ذلك الإجتماعات بنسبة 35.61% فالإجتماعات وسيلة تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف وتمنحه الشعور بالإنتماء للمؤسسة؛ كما تُكسبه الثقة في رئيسه من خلال جعل الموظف جزءاً أو عضواً مشاركاً في تسيير المؤسسة من قريب أو بعيد؛ كما أنها تخلق تفاعلاً بين الموظفين من خلال الحوار القائم بينهم مما يُمكن من تغيير المعلومات أو تصحيحها؛ وتليها بعد ذلك التقارير بنسبة 21.91% وبنسبة ضئيلة جداً للهاتف ب 1.36%؛ في حين لم نسجل ولا إجابة واحدة بالنسبة للفاكس (00%).

شكل توضيحي رقم 16 يمثل الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً في الثانوية



¹ -مقابلة مع مدير ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة السيد محمد مرسل يوم الإثنين 22 أبريل 2019 على الساعة 10:30 صباحاً .

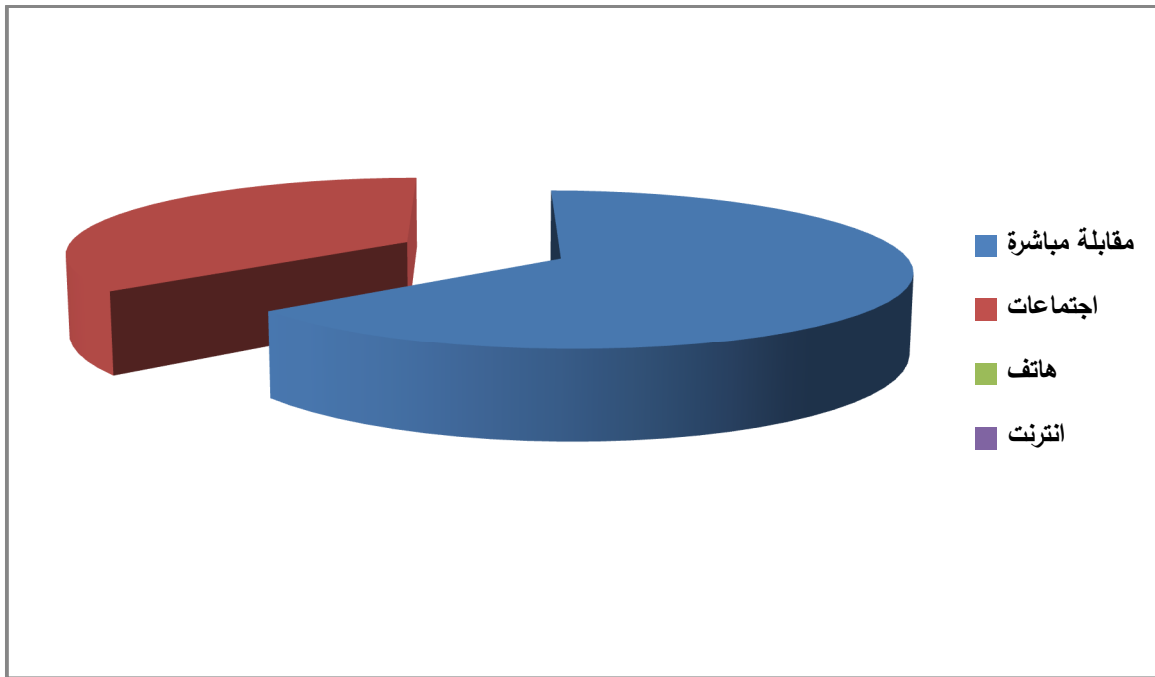
الجدول رقم (17) يُمثّل الوسيلة الاتّصاليّة التي تُفضّلها أفراد العيّنة لإيصال انشغالاتهم للمسؤولين في ثانويّة فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
%64.44	29	مقابلة مباشرة
%35.55	16	اجتماعات
%00	00	هاتف
%00	00	انترنت
%100	45	المجموع

يتبيّن لنا من خلال الجدول رقم 17 أنّ نسبة 64.44% من أفراد العيّنة تُفضّل المقابلة المباشرة لإيصال انشغالاتها للمسؤولين في ثانويّة فتحي سعيد ثمّ تليها نسبة 35.55% بالنسبة لمن يُفضّل الاجتماعات في حين لم تُسجّل إجابات لكلّ من الهاتف والانترنت (00%) ومن خلال قراءتنا للجدول يتبيّن لنا أنّ الطّريقة المفضّلة و الأكثر شيوعاً لرفع الانشغالات إلى المسؤولين في الثانويّة هي المقابلة المباشرة وبنسبة عالية وتعتبر هذه الأخيرة وسيلة ناجحة لمن يقوم بها ويتقن استعمالها لأنّ من المهام الضروريّة للمدراء هي القدرة على القيام بعمل مقابلات مجدية مع الموظّفين؛ ومن مميّزاتها أنّها تجمع بين المرسل والمستقبل في مكان واحد ممّا يعطي الفرصة المناسبة للمناقشة والمحادثة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدّث عنها؛ ويتمّ الحصول على التّغذية العكسيّة بصورة مباشرة وسريعة ممّا يعطي الفرصة لمعرفة مدى نجاح العمليّة الاتّصاليّة وتأثيرها على الطّرفين؛ كما أنّ العيّنة ترى أيضاً أنّ الاجتماعات تُعطي لأعضاء

المؤسسة لطرح انشغالاتهم ومناقشتها مع أفراد المؤسسة من أجل التوصل إلى الحل المناسب الذي يُرضي جميع الأطراف.

شكل توضيحي رقم 17 يمثل الوسيلة الإتصالية التي يفضلها أفراد العينة لإيصال انشغالاتهم إلى الإدارة

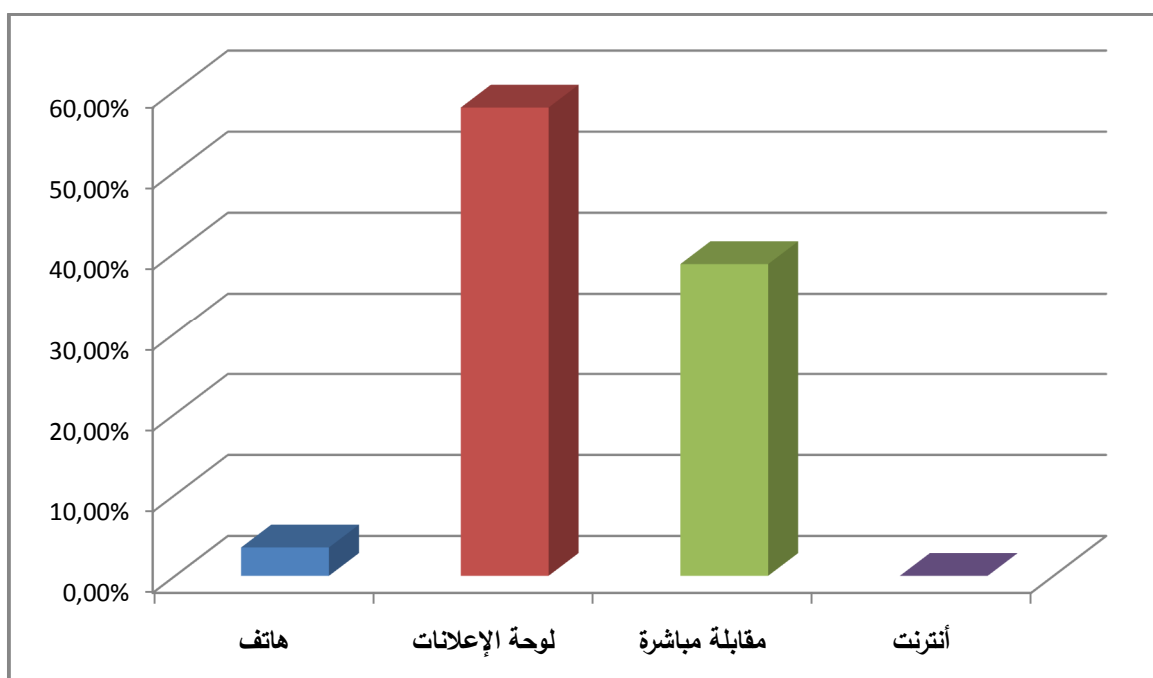


الجدول رقم (18) يمثل كيفية إيصال الإدارة للمعلومات الخاصة بها إلى الموظفين في ثانوية فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
%3.50	02	هاتف
%57.89	33	لوحة الإعلانات
%38.59	22	مقابلة مباشرة
%00	00	أنترنت
%100	57	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 57.89% من أفراد العينة ترى بأن المعلومة التي تصلهم من الإدارة تكون عبر لوحة الإعلانات؛ في حين نسبة 38.59% تؤكد أن المعلومات تصلهم من الإدارة عبر المقابلة المباشرة؛ أما نسبة 3.50% ترى أن المعلومة تصلهم عبر الهاتف أما عبر الأنترنت فبنسبة 00%؛ وعليه يتضح لنا أن أغلب المبحوثين تصلهم المعلومة من الإدارة عبر اللوحات الإعلانية وهي الوسيلة الأكثر شيوعاً كما أن الإعلانات تعطي فرصة أكبر للموظفين من أجل الإطلاع على هذه المعلومات.

شكل توضيحي رقم 18 يمثل كيفية اوصول الإدارة للمعلومات إلى المبحوثين



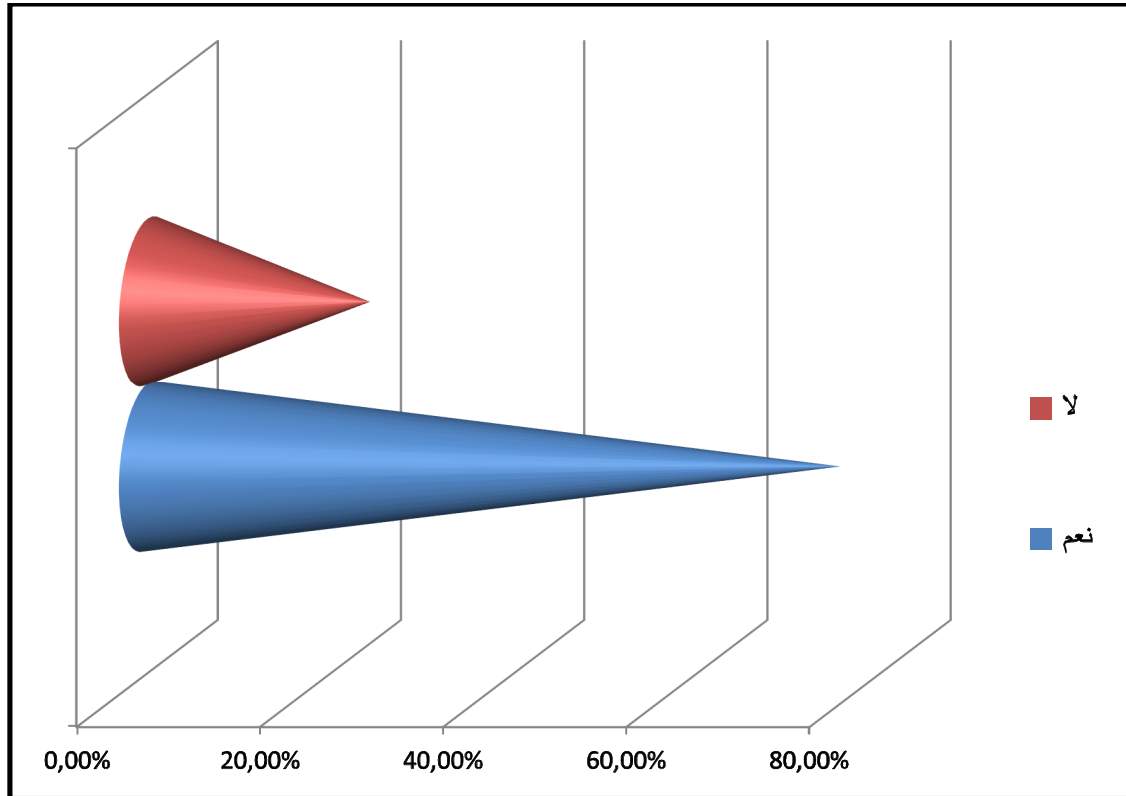
الجدول رقم (19) يمثل مدى ملائمة الوسائل الإتصالية التي تستخدمها إدارة فتي سعي لطيعة عمل أفراد العينة

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
75.67%	28	نعم
24.32%	09	لا
100%	37	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 19 أن نسبة 75.67% من أفراد العينة ترى أن الوسائل الإتصالية التي تستخدمها إدارة ثانوية فتي سعي ملائمة لطيعة عملهم فهم لا يجدون أية حواجز أو عوائق في استخدام الوسائل الإتصالية في إنجاز مهامهم على أكمل

وجه مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وسعيهم الدائم والمتواصل من أجل بذل مجهودات أكثر خدمة للمصلحة العامة للثانوية؛ في حين بلغت نسبة العينة التي ترى أن الوسائل المستخدمة غير ملائمة لطبيعة العمل 24.32% وهذا باعتبارها وسائل تقليدية لا تفي بالغرض المطلوب كون الوسائل الإتصالية في تطوّر دائم مما يستدعي من المؤسسة أن تواكب التطوّر التكنولوجي والتكنولوجيات الحديثة في الإتصال بغرض تحفيز الموظفين للأداء الأفضل.

شكل توضيحي رقم 19 يمثل مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في ثانوية فتحي سعيد لطبيعة عمل المبحوثين



المحور الثالث: علاقة الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.

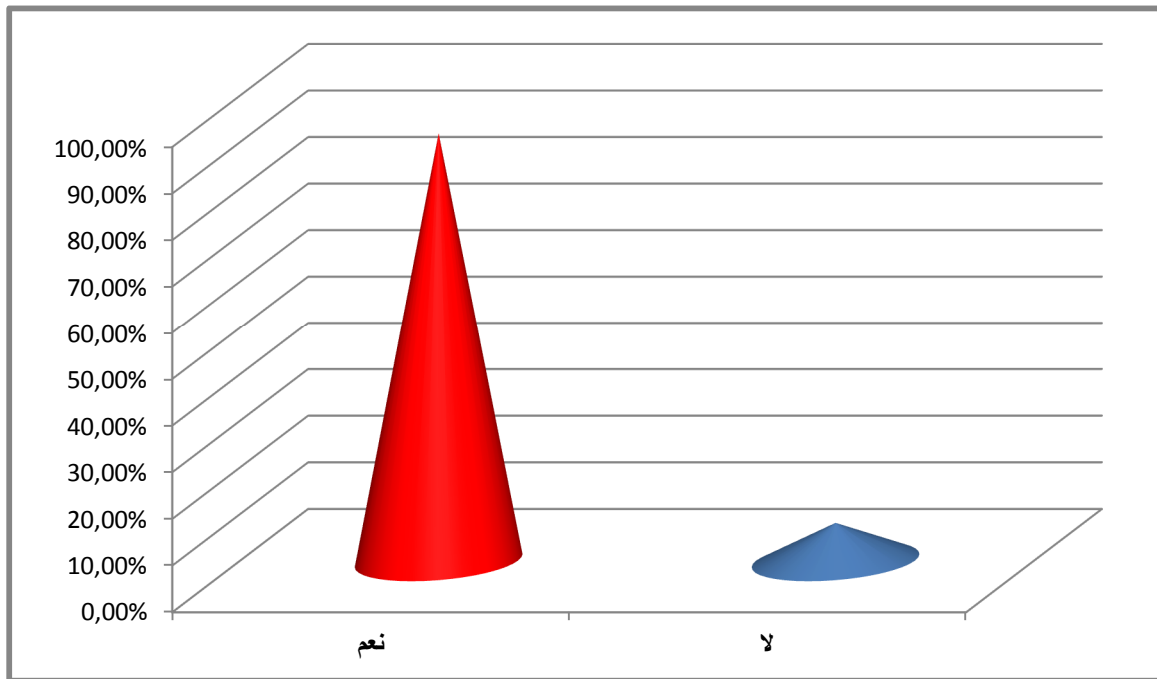
الجدول رقم 20 يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف ثانوية فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
91,89%	34	نعم
8,10%	03	لا
100%	37	المجموع

من خلال الجدول رقم 20 والمتعلق بمساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف مؤسستهم نلاحظ أن معظم أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل 91,89% والتي كانت أكبر نسبة مقارنة بـ 8,10% الذين يمثلون اجابتهم ب لا؛ وعليه فإن الاتصال الداخلي هو العنصر المحرك والأساسي بين الموظفين وكذا المسؤولين والمدير من خلال تلقي المعلومات والاستفسارات من الإدارة الى جانب نقل الشكاوي من الموظفين الى المدير كما يستطيعون بواسطة هذا الاتصال تقديم مقترحات مختلفة حول العمل و إيجاد حلول للمشاكل السائدة في الثانوية بحرية؛ كما أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح المنظمة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال يدفع العاملين إلى الأداء الجيد ويحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية؛ ويعتبر الإتصال الداخلي من أهم العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد للعمل بتوفير المناخ المهني الملائم كما يرفع من معنوياتهم من خلال التنسيق والتعاون؛ وبفضل الاتصال الداخلي يتم التوصل إلى قرارات سليمة بالتركيز على عنصر

المشاركة الذي يلعب دورا في تحفيز العاملين والحفاظ على الكوادر وأصحاب الخبرات؛ كما أن الإتصال الداخلي يُضعف مقاومة التغيير وتُخفف من حدة النزاعات والشكاوي وتسدّ الطريق أمام الشائعات وبالتالي توفير الجو المناسب للعمل وهذا ما يؤكد أن الاتصال الداخلي يساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف مؤسسة فتحي سعيد من خلال إجابات أفراد العينة.

شكل توضيحي رقم 20 يمثل مساهمة الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف ثانويّتهم

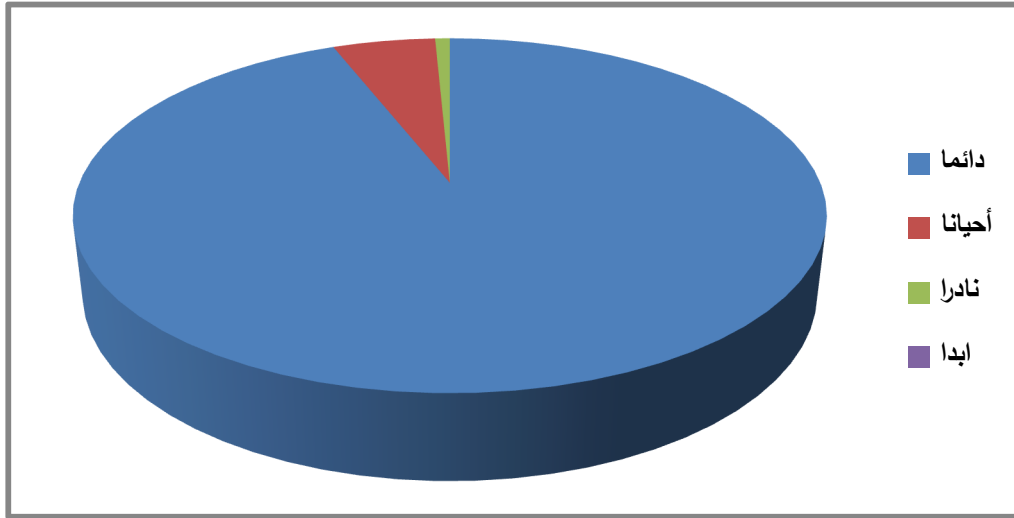


الجدول رقم 21 يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي في حل المشكلات التي تظهر داخل مؤسسة فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
%13,51	05	دائماً
%75,67	28	أحياناً
%10,81	04	نادراً
%00	00	أبداً
100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 والذي يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي في حل المشكلات التي تظهر داخل مؤسسة فتحي سعيد نلاحظ أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بأن الاتصال الداخلي يساهم أحياناً في حل مشكلاتهم داخل المؤسسة حيث وصلت نسبهم الى 75,67 % والتي مثّلت أكبر نسبة؛ تليها الفئة الثانية التي أجابت بأن الاتصال الداخلي يساهم بشكل دائم في حل المشكلات داخل مؤسستهم بنسبة 13,51 % في حين سجّلت نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن الاتصال الداخلي يساهم في حل المشكلات التي تظهر في مؤسستهم بشكل نادر بنسبة 10,81 % والتي كانت أقل نسبة؛ فمن خلال هذه الإجابات نلاحظ أن للاتصال دور ولو بنسب معينة في المساهمة في حل المشكلات التي تظهر في مؤسسة فتحي سعيد من خلال التحوار والتشاور الذي يحدث بين الموظفين وكذا مسؤولي الأقسام والمدير من أجل الخروج بأفكار وراء صائبة تخدم المؤسسة ككل وتساهم في حل مشكلاتها.

شكل توضيحي رقم 21 يمثل مساهمة الإتصال الداخلي في حلّ المشكلات التي تظهر داخل الثانويّة



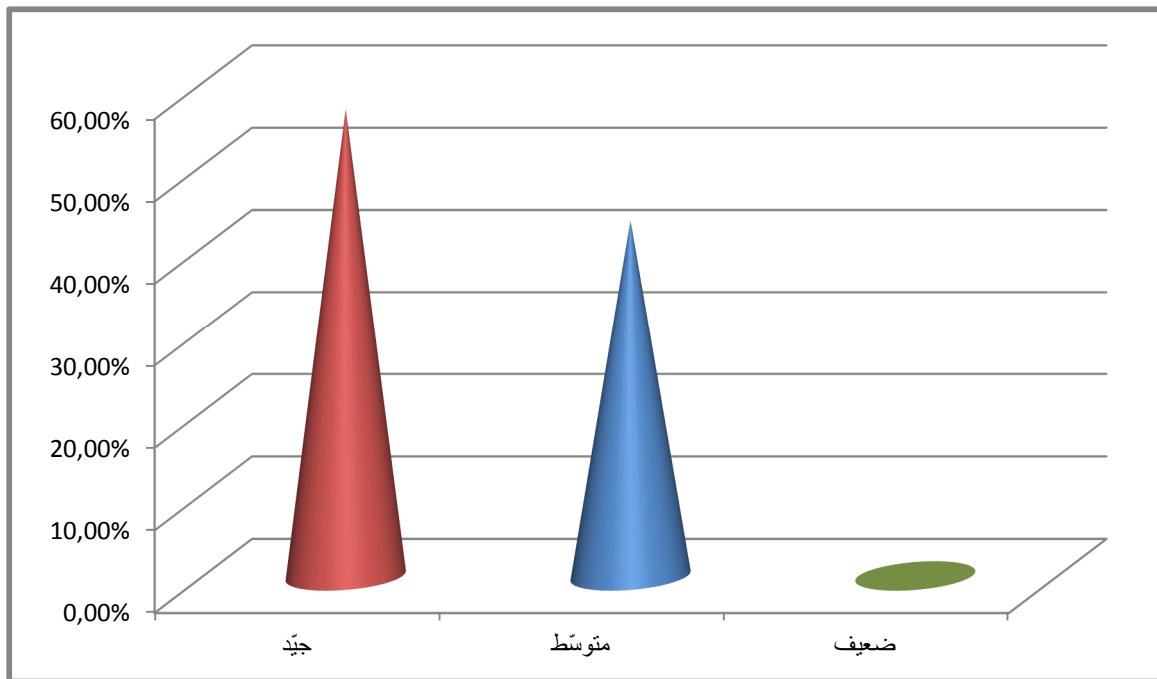
الجدول رقم 22 يمثل تقييم أفراد العينة لأداءهم الوظيفي في مؤسسة فتحي سعيد

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة الاجابة
56,75%	21	جيد
43,24%	16	متوسط
100%	37	المجموع

يمثل الجدول أعلاه تقييم أداء أفراد العينة بمؤسسة فتحي سعيد حيث نلاحظ أنهم قد أجابوا بتقدير جيد لأداءهم الوظيفي أي ما يعادل 56,75% بينما أجاب الباقي بتقدير متوسط حيث مثلوا نسبة 43,24% في حين لم تكن هناك أي مفردة أجابت بتقدير ضعيف؛ وهذا ما يعني أن موظفي ثانوية فتحي سعيد يؤدون مهامهم على أكمل وجه وقد تبين لنا هذا من خلال اجاباتهم السابقة الذكر حيث لم تسجل أي إجابة لتقدير ضعيف

وهذا ان دلّ على شيء انما يدلّ على أنّ الإدارة صارمة مع الموظفين وكلّ موظّف يقوم بعمله كما يجب.

شكل توضيحي رقم 22 يمثل تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في الثانوية

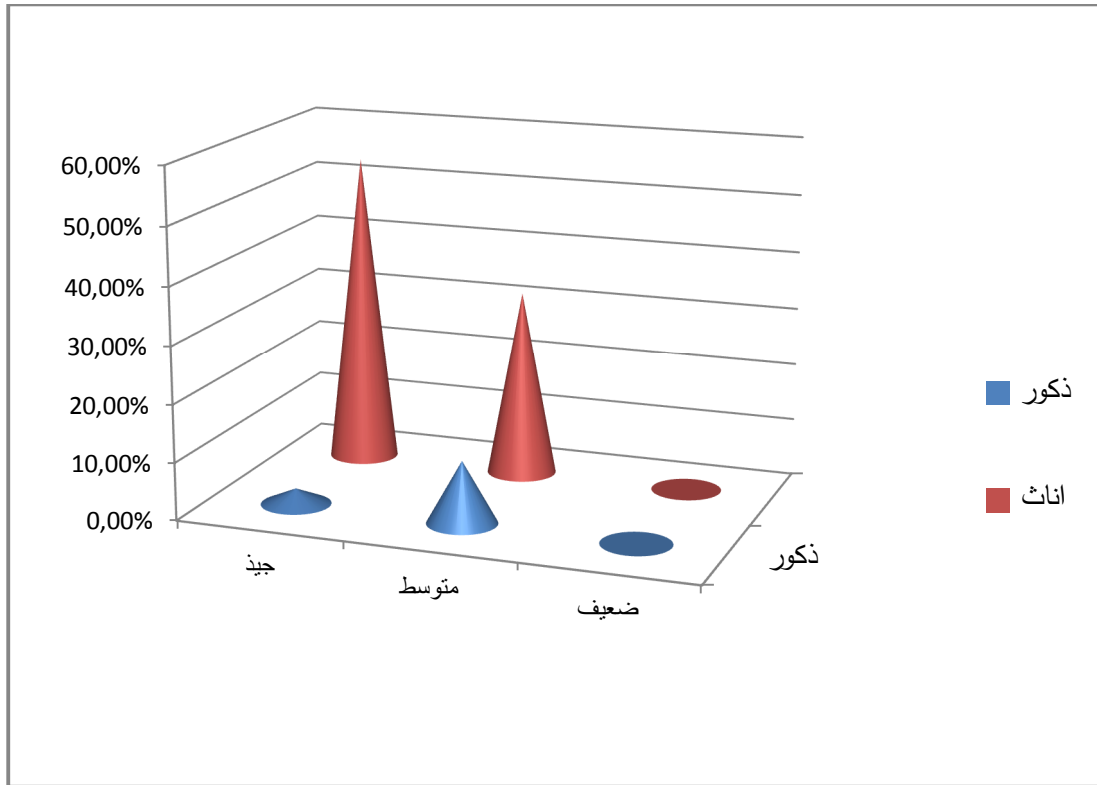


جدول رقم 23 يمثل علاقة متغير الجنس بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في ثانوية
فتحي سعيد

متغير الجنس الاجابة		ذكور		إناث		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت
جيد		01	%2.70	20	%54.06	21	%56.76
متوسط		04	%10.81	12	%32.43	26	%43.24
ضعيف		00	%00	00	%00	00	%00
المجموع		05	%13.51	22	%86.48	37	%100

يتوضح لنا من خلال الجدول أنّ نسبة 10.81% من فئة الذكور تقيم مستواها الوظيفي في المؤسسة بالمستوى المتوسط مقابل 2.70% ممن قيموه بالمستوى الجيد ولم نسجل أي نسبة بالنسبة للمستوى الضعيف؛ في حين سجلنا نسبة 50.06% لفئة الإناث اللواتي قيمن مستواهنّ بالجيد مقابل 32.43% ممن قيمنه بالمستوى المتوسط كما لم نسجل أيضا في هذه الفئة أي إجابة للمستوى الضعيف وهذا يدلّ على أنّ كلا الجنسين يشعران بالرضا عن أدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.

شكل توضيحي رقم 23 يمثل علاقة متغير السن بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في الثانوية

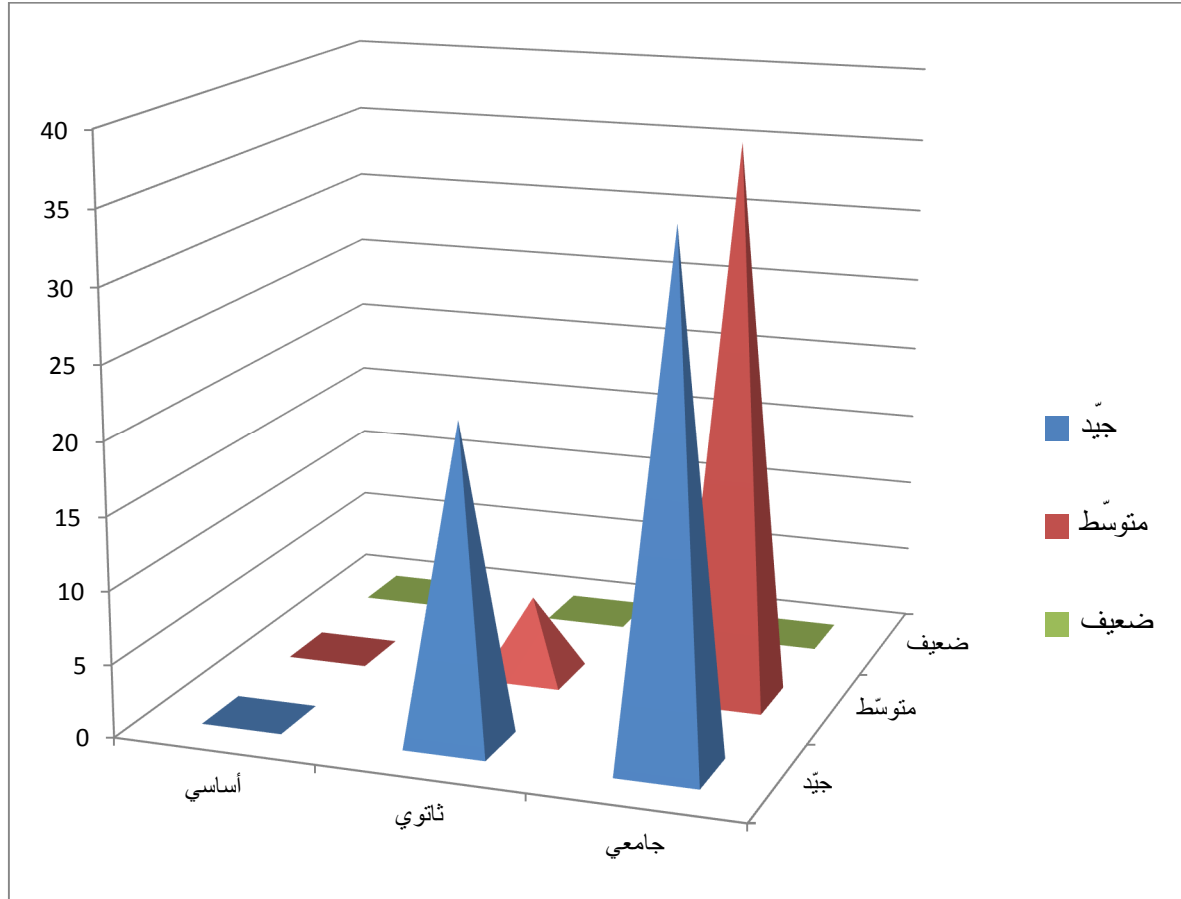


الجدول رقم 24 يمثل علاقة متغير المستوى التعليمي بتقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد

متغير المستوى الإجابة		أساسي		ثانوي		جامعي		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
جيد		00	%00	08	%21.62	13	%35.15	21	%56.75
متوسط		00	%00	02	%5.41	14	%37.84	16	%43.25
ضعيف		00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
المجموع		00	%00	10	%27.03	27	%72.97	37	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 21.62% من أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي قيموا أدائهم الوظيفي على أنه جيد مقابل 5.41% للمستوى المتوسط؛ في حين سجلت نسبة 37.84% لأصحاب المستوى الجامعي الذين قيموا أدائهم في المؤسسة على أنه مستوى متوسط مقابل 35.13% للمستوى الجيد كما لم نسجل أيضا أي إجابة بالنسبة للمستوى الضعيف؛ وعليه يمكن القول أن معظم أفراد العينة قيموا أدائهم الوظيفي على أنه مستوى متوسط على الأغلب وذلك في حدود الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.

شكل توضيحي رقم 24 يمثل علاقة متغير المستوى التعليمي بتقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي في الثانويّة



الجدول رقم 25 يمثل علاقة متغير الوظيفة بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في الثانوية

المتغير الوظيفة الإجابة		أستاذ		موظف إداري		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت
جيد		21.62%	08	35.14%	13	56.76%	21
متوسط		21.62%	08	21.62%	08	43.24%	16
ضعيف		00%	00	00%	00	00%	00
المجموع		43.24%	16	56.75%	21	100%	37

يتوضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 21.62% من الأساتذة قَيّموا أدائهم في المؤسسة على أنه مستوى جيد ونفس النسبة تماما 21.62% سُجّلت بالنسبة للمستوى المتوسط ولم نسجّل أيّ إجابة للمستوى الضعيف في حين نسبة 35.14% من الموظفين الإداريين قَيّموه بالمستوى الجيد مقابل 21.62% بالنسبة للمستوى المتوسط في حين لم نسجّل أيضا أيّ إجابة بالنسبة للمستوى الضعيف؛ وعليه يمكن القول أن الموظفين يبذلون جهدهم في المؤسسة ويعملون بكلّ مسؤولي ووعي؛ ولذلك نجدهم يشعرون بالرضا عن العمل الذي ينجزونه.

شكل توضيحي رقم 25 يمثل علاقة متغير الوظيفة بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في الثانوية



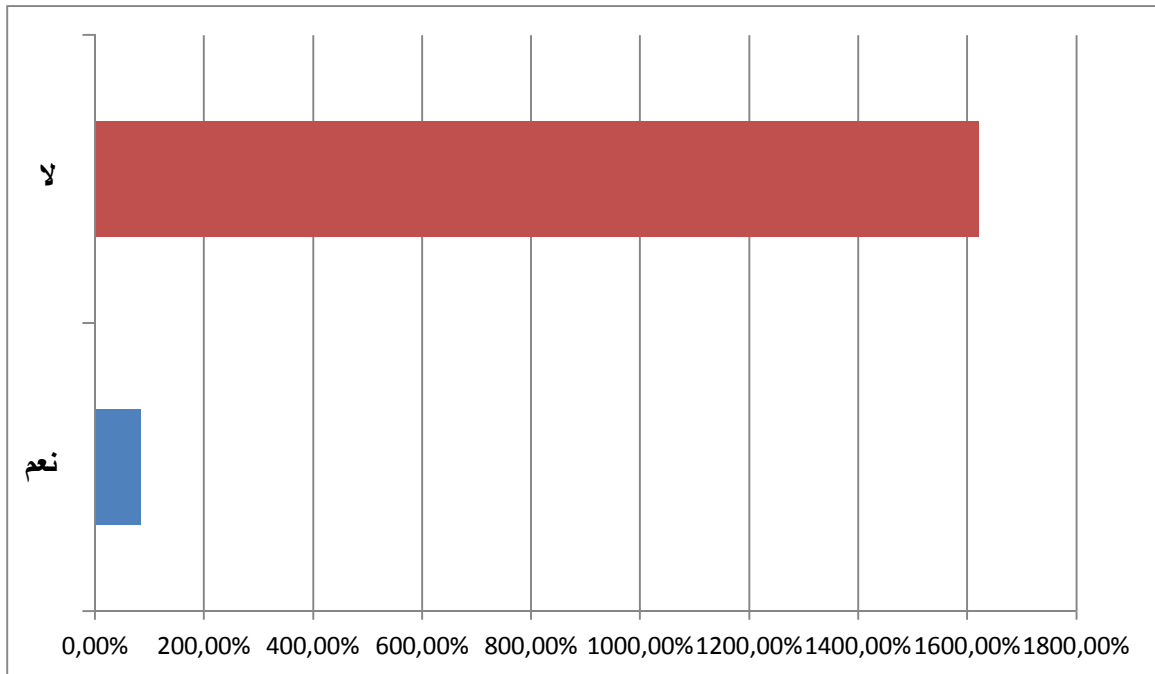
الجدول رقم 26 يمثل انجاز أفراد العينة لمهامهم في الوقت المحدد ودون تأخير

النسبة	التكرار	التكرار - النسبة
		الاجابة
%83,78	31	نعم
%16,21	06	لا
%100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم 26 والمتعلق بإنجاز مهام الموظفين في ثانوية فتحي سعيد وذلك في الوقت المحدد ودون تأخير؛ نلاحظ أن معظمهم أجابوا بنعم أي أنهم يقومون بوظائفهم في الثانوية في الوقت المحدد ودون تأخير حيث وصلت نسب اجاباتهم الى

83,78% والتي كانت أكبر نسبة؛ وهذا ما يعني أنّ موظفيّ هذه المؤسسة يعملون بجديّة وبروح المسؤوليّة؛ الى أنّ هناك نسبة معيّنة أيّ ما يعادل 16,21% أجابوا بعدم انجاز مهامهم في الوقت المحدّد؛ حيث برّروا اجابتهم هذه بنقص الوسائل المتطوّرة وكذا وجود أقسام كثيرة في الثانوية الى جانب ضيق الوقت.

شكل توضيحي رقم 26 يمثّل إنجاز أفراد العيّنة لمهامهم في الوقت المحدّد

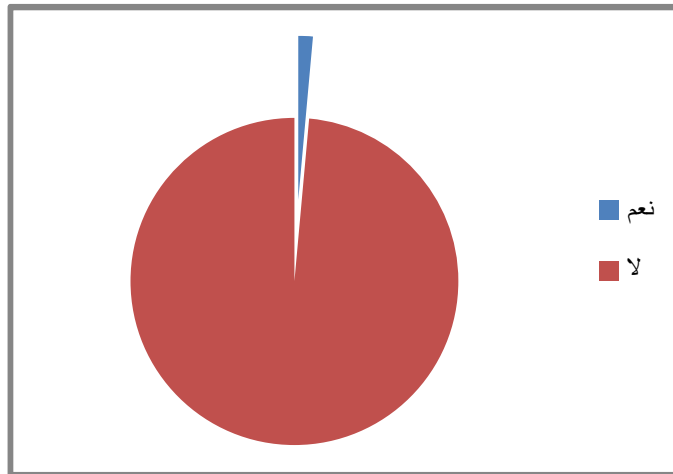


الجدول رقم 27 يمثل مساعدة جوّ العمل السائد في مؤسسة فتحي سعيد على أداء أفراد العينة لمهامهم بشكل جيد.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة
الاجابة		
نعم	22	59,45%
لا	15	40,54%
المجموع	37	100 %

يبين لنا الجدول رقم 27 أنّ نسبة 59,45% من أفراد العينة يرون أنّ جوّ العمل الملائم في مؤسسة فتحي سعيد يساعدهم على الأداء الجيد لمهامهم والتي كانت كأكبر نسبة في حين أجاب الباقي بأنّ جوّ العمل لا يساعد على الأداء الجيد لمهامهم حيث مثّلت نسبتهم 40,45% والتي كانت كأقلّ نسبة مقارنة بالأولى وهذا يعني أنّ أكثرهم تساعدهم أجواء العمل لإعطاء أداء وظيفي جيد في حين لا يبدي باقي الموظفين أهمية كبيرة لجوّ العمل.

شكل توضيحي رقم 27 يمثل مساعدة جوّ العمل السائد في الثانويّة على أداء أفراد العينة لمهامهم بشكل جيد

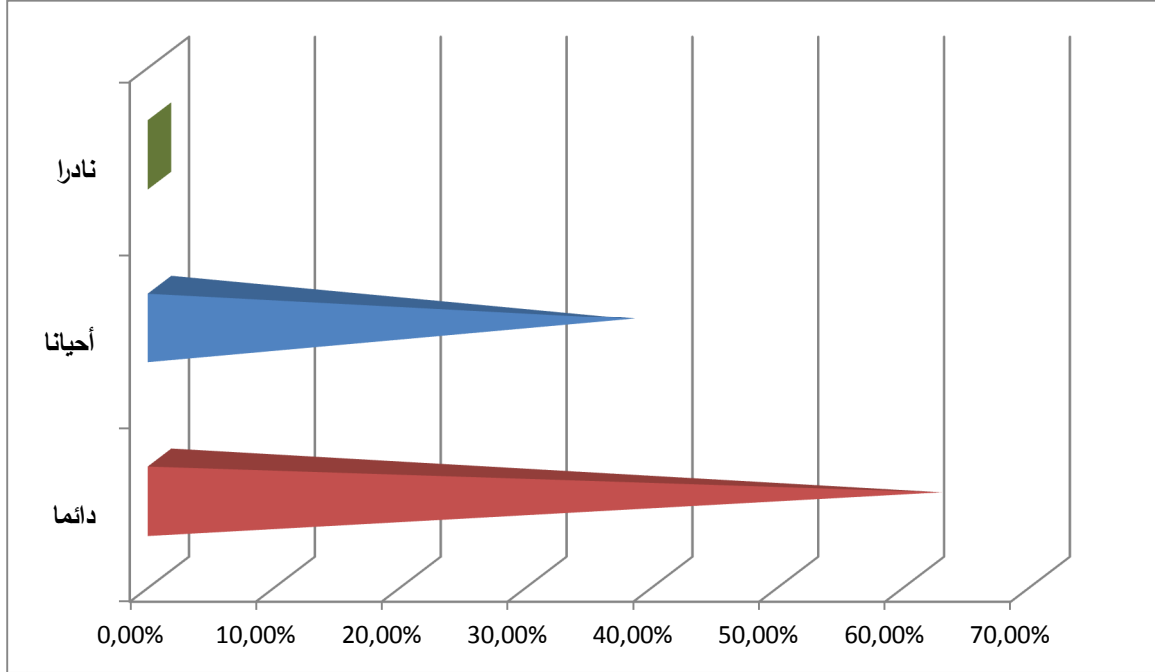


الجدول رقم 28 يمثل محاولة أفراد العينة بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
62,16%	23	دائما
37,83%	14	أحيانا
100%	37	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 28 أن نسبة 62,16% من أفراد العينة دائما يحاولون بذل مجهودات اضافية وذلك للوصول الى أداء أحسن في ثانوية فتحي سعيد حسب اجاباتهم, ثم تليها الفئة الثانية التي تحاول بذل مجهوداتها الاضافية للوصول الى أداء أحسن أحيانا بنسبة 37,83% في حين لم يجب أي موظف بعدم محاولته لبذل مجهودات أكثر؛ وهذا ان دلّ على شيء انما يدلّ على أنّ الموظفين العاملين في هذه الثانوية يحاولون إعطاء أداء أفضل من خلال محاولتهم لبذل مجهوداتهم الاضافية؛ ولأنّهم يشعرون بانتمائهم لهذه المؤسسة أيضا.

شكل توضيحي رقم 28 يمثل محاولة أفراد العيّنة بذل مجهودات أكبر للوصول إلى أداء أفضل

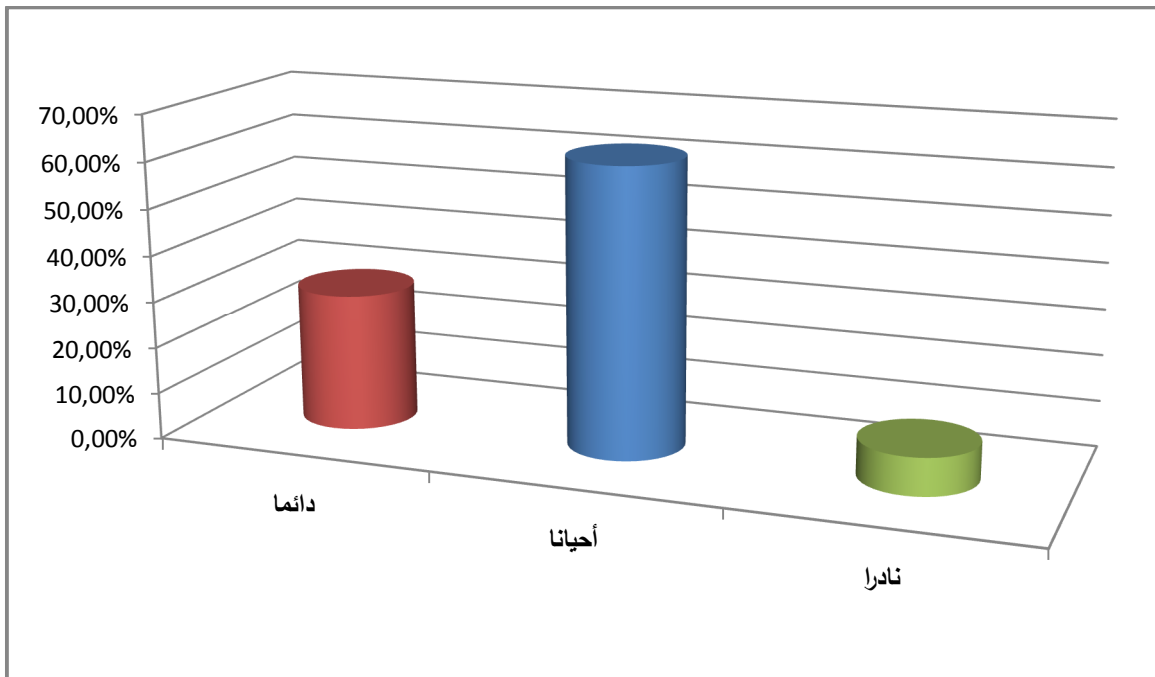


الجدول رقم 29 يمثل مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدّمة من طرف مسؤولي مؤسسة فتحي سعيد لأفراد العيّنة من أجل تقديم أداء جيّد.

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
%29,72	11	دائما
%62,16	23	أحيانا
%08,10	03	نادرا
%100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أنّ الموظفين العاملين في مؤسسة فتحي سعيد تساعدهم أحيانا التوجيهات والتعليمات المقدّمة من طرف مسؤوليهم وذلك لتقديم أداء جيّد في ثانوياتهم، حيث وصلت نسبهم الى أكبر نسبة ب 62,16% تليها نسبة 29,72% والتي يرى الموظفون فيها أنّ توجيهات وتعليمات مسؤوليهم تساعدهم بشكل دائم ليكون أداؤهم جيّد ، أمّا باقي الموظّفين فيرون أنّه نادرا ما تكون تعليمات وتوجيهات مسؤوليهم مساعدة لهم لتقديم أداء جيّد من قبلهم وكانت نسبهم قليلة ب 8,10% وهذا دليل على أنّ معظم موظفي هذه الثانويّة تساعدهم التوجيهات والتعليمات المقدّمة من قبل مسؤوليهم لتقديم أداء جيّد لهم.

شكل توضيحي رقم 29 يمثّل مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدّمة من طرف مسؤولي مؤسسة فتحي سعيد لأفراد العينة من أجل تقديم أداء جيّد.



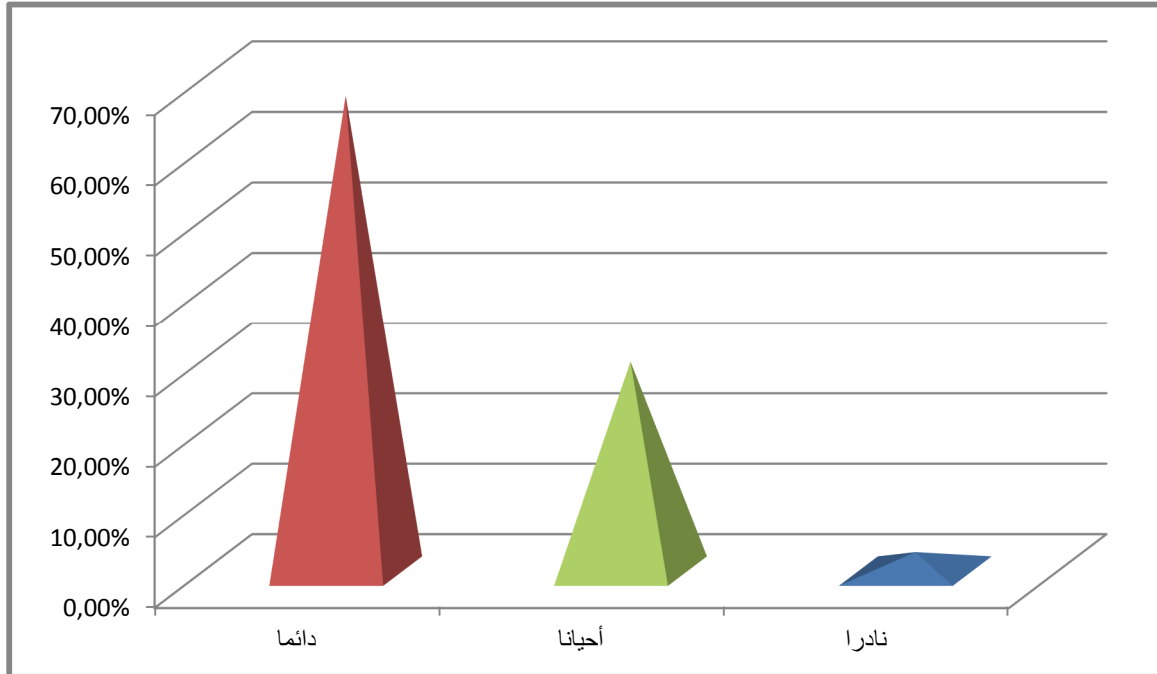
الجدول رقم 30 يمثل مساعدة علاقات الصداقة مع الزملاء في العمل لأفراد العينة على تحسين أداءهم الوظيفي

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
67,56%	25	دائما
29,72%	11	أحيانا
2,70%	01	نادرا
100%	37	المجموع

يمثل الجدول أعلاه مدى مساهمة علاقات الصداقة بين الزملاء في العمل على تحسين أداء الموظفين فيما بينهم، حيث كانت الإجابات متباعدة نوعا ما فكانت أكبر نسبة ب 67,56% والتي مثلت الموظفين الذين يرون أن علاقات الصداقة في العمل تساعدهم دائما في تحسين أدائهم الوظيفي؛ فالإتصال غير الرسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل المؤسسة نظرا لارتباطه بطبيعة الإنسان الذي يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والإتصالات غير الرسمية إذا ما أحسن استخدامها واتفقت أهدافها مع أهداف الإتصال الرسمي فإنها تصبح أداة فعالة هامة في توضيح كافة الأفكار والمعلومات التي تقوم بها الإتصالات الرسمية؛ في حين أجاب بعض الموظفين بأن علاقات الصداقة تساعد في تحسين أدائهم الوظيفي ولكن أحيانا فقط؛ ووصلت نسبهم الى 29,72% في حين أجاب موظف واحد فقط بأن الصداقة نادرا ما تساهم في تحسين أداء الموظفين وقد مثلت هذه النسبة 2,70%.

رغم ذلك نلاحظ أن معظم الموظفين قد أعطوا الأهمية لعلاقات الصداقة مع الزملاء في العمل وهذا ما يساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.

شكل توضيحي رقم 30 يمثل مساعدة علاقات الصداقة مع الزملاء في العمل لأفراد العينة على تحسين أداءهم الوظيفي



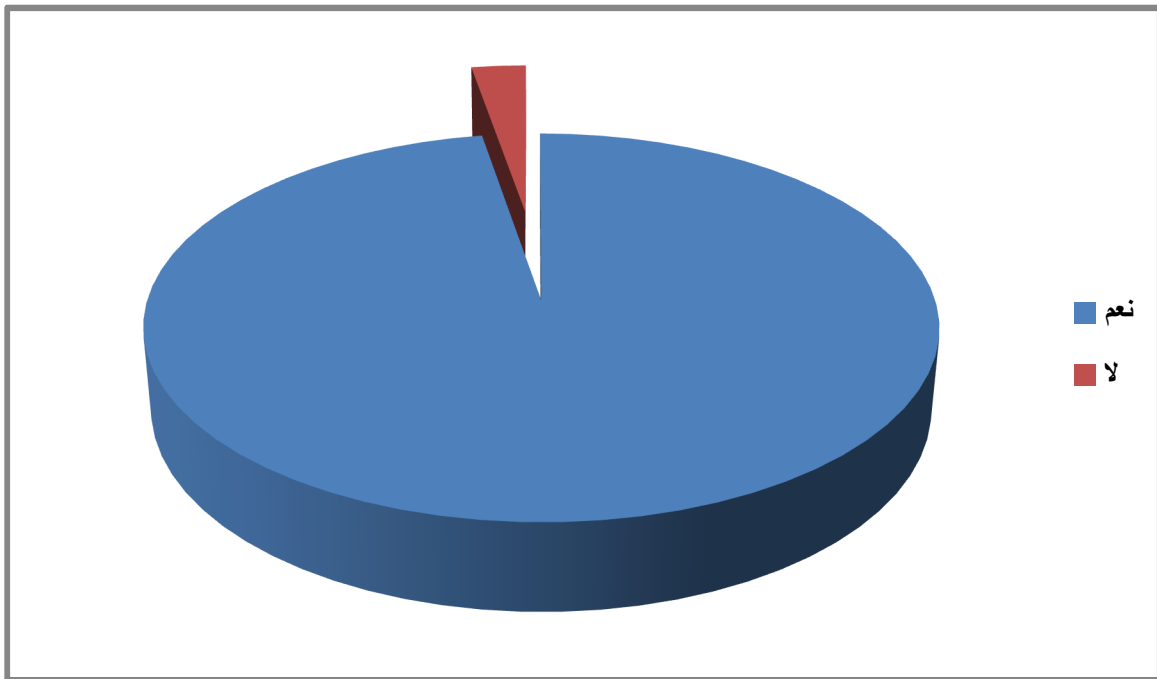
الجدول رقم 31 يمثل مساهمة العلاقات الجيدة بين المدير والموظفين في المؤسسة في تحسين أدائهم الوظيفي

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
97,29%	36	نعم
02,70%	01	لا
100%	37	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 31 أن نسبة 97,29% يرون أن العلاقات بين المدير والموظفين في مؤسسة فتحي سعيد تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وهذا ما لاحظناه من خلال اجاباتهم؛ في حين يرى موظف واحد فقط أن هذه العلاقات لا تساهم في تحسين أدائه الوظيفي والذي مثل نسبة 02,70% وهذا يعني أن النسبة الأكثر ترجيحاً هي أن العلاقات بين المدير والموظفين تساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم خاصة وأن مدير ثانوية فتحي سعيد يتعامل مع موظفيه بلغة الحوار والمحادثات التي تجمع بينهم والتي تسمح بالحديث ومناقشة مواضيع ومشاكل مختلفة تخص المؤسسة للتوصل الى مقترحات وحلول صائبة من طرف جميع موظفي الثانوية. فالإتصال لا يقتصر على ارسال المعلومات فقط من الرئيس إلى المرووس لكنه وحتى يحقق أهدافه ويرفع من معنويات الأفراد لابد من أن ينظر له كعملية تبادلية وعلى إدارة المؤسسة إعطاءه الاهتمام الكافي بمختلف أشكاله؛ كما أن الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية تتوقف على مدى كفاءة وفعالية الإتصال في التنظيم حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان المهام والواجبات المستتدة للموظفين والطريقة الملائمة لإنجازها؛ ولذلك عادة ما يقوم مدير ثانوية فتحي سعيد بتحفيز الموظفين من خلال تقديم رسائل

الشكر والعرفان والتقدير على أداء المهام إضافة إلى التكريمات وبعض التحفيزات المادية من أجل الدفع بالموظفين إلى تقديم الأفضل.

شكل توضيحي رقم 31 يمثل مساهمة العلاقات الجيدة بين المدير والموظفين في المؤسسة في تحسين أدائهم الوظيفي



الجدول رقم 32 يمثل أهم معوقات الاتصال التي تعاني منها ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة
معوقات متعلقة بالرسالة	03	%07,14
معوقات متعلقة بالوسيلة	20	%47,61
معوقات متعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين	10	%23,80
لا توجد معوقات	09	%21,42
المجموع	42	%100

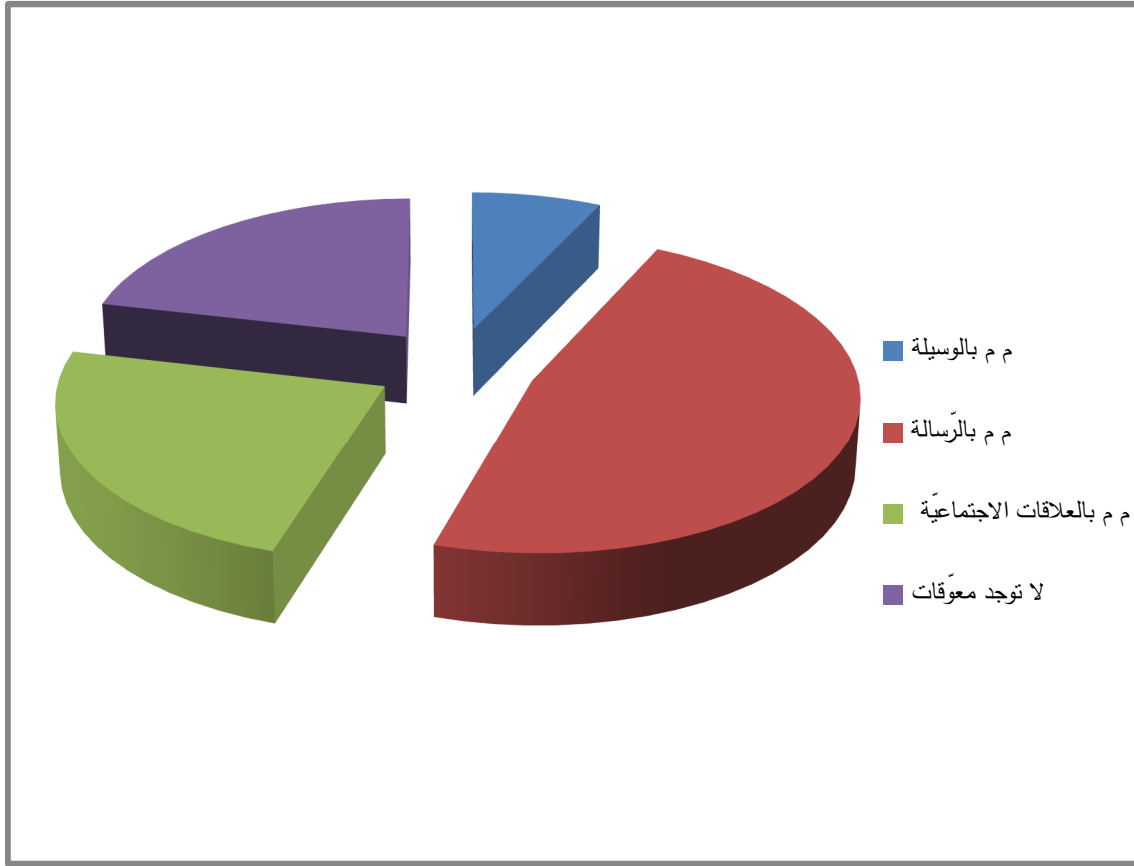
من خلال الجدول رقم 32 والمتعلق بأهم معوقات الاتصال التي تعاني منها مؤسسة فتحي سعيد نلاحظ أن هناك من الموظفين من يرون أن المؤسسة تعاني من معوقات متعلقة بالوسيلة حيث سجلت نسبتهم كأعلى نسبة ب %47,61 ثم تليها نسبة %23,80 والذين يرون أن المعوقات متعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين ثم تليها الفئة الثالثة ب %21,42 التي ترى عدم وجود معوقات اتصالية نهائيا في المؤسسة؛ لنصل الى أدنى نسبة والتي مثلت %7,14 حيث ترى أن معوقات الاتصال التي تعاني منها مؤسسة فتحي سعيد متعلقة بالرسالة.

من خلال الإجابات السابقة الذكر نرى أن أكبر نسبة لمعوقات الاتصال التي تعاني منها هذه الثانوية متعلقة بالوسيلة نظرا لعدم مواكبة التطور التكنولوجي الذي أصبح ضروريا من خلال هذه الوسائل الاتصالية التي أثبتت نفسها بطريقة لا يستطيع الموظف الاستغناء عنها ولسرعة إيصال المعلومة من خلالها في وقت قصير جدا ودون جهد يذكر

ومن بين استعمالات هذه الوسائل نذكر الأنترنت والبريد الإلكتروني وكذا صفحة الفيسبوك؛ كما أنّ المرسل قد يستخدم وسيلة اتصالية معينة دون ملائمتها لطبيعة الموضوع أو الهدف أو طبيعة المستقبل؛ إلى جانب وجود معوّقات متعلّقة بالعلاقات الاجتماعية بين الموظّفين وذلك من خلال سوء العلاقات بين بعض الموظّفين الذي من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتّفاهم وفقدان الثّقة المتبادلة مما يؤدّي إلى صعوبة الإتّصال وعدم امكانية تحقيق فعاليّته وتفسير العمليّة الاتصاليّة بشكل خاطئ؛ إلى أنّ هناك من الموظّفين من أرجع معوّقات الاتصال التي تعاني منها مؤسّسة فتحي سعيد متعلّقة بالرسالة وذلك من خلال تضمّن هذه الأخيرة لبعض الأخطاء التي تقلّل من وضوح الموضوع أو دقّته أو تعرّض هذه الرسالة للتشويش أمّا تشويش فني والذي يكون مرتبط بالوسيلة أو تشويش دلالي ويحدث عند المستقبل حين يسيء صياغة الرّسالة أو فهم مضمونها لسبب من الأسباب؛ الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف في المعنى الذي أراده المرسل.

وعليه يمكن التّأثير في معوّقات الإتّصال بدرجات متفاوتة تحوّلها من عوائق إلى عوامل مؤدّية إلى فعاليّة الإتّصال؛ وللتغلّب عليها يجب أن تتّخذ المؤسّسة مجموعة من الإجراءات في رفع معدّلات الثّقة في محيط العمل بالإضافة إلى التّحديد الجيد لهدف الإتّصال؛ واختيار الوسيلة المناسبة؛ ومشاركة المعلومات والإصغاء الجيد للعاملين.

شكل توضيحي رقم 32 يمثل أهم معوقات الإتصال التي تعاني منها الثانوية



وفي الأخير قدّم لنا المبحوثين مجموعة من الإقتراحات التي رأوا أنها ضرورية من أجل تحسين أدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد؛ ويمكن ذكر أهم هذه الإقتراحات على النحو التالي:

- المواظبة في العمل مع العمل على تقبّل مختلف الآراء السائدة في الثانوية بين مختلف الموظفين.
- تكثيف الاجتماعات بين أعضاء المؤسسة وموظفيها.
- مناقشة جماعية للمشاكل الداخلية للمؤسسة.

- تشجيع الموظف الجاد في عمله وترقيته وتكريمه من طرف مسؤولي المؤسسة وجعله قدوة للآخرين.
- الاحترام المتبادل بين كل أعضاء المؤسسة كل حسب وظيفته.
- التعاون والمشاركة بين أعضاء المؤسسة.
- التزام كل موظف بأداء مهامه في مكان عمله على أحسن وجه.
- استعمال الوسائل الحديثة في الإتصال بين الموظفين لضمان السرعة في الإتصال دون تأخير بهدف تحسين الأداء الوظيفي كالأنترنت.
- توفير الجو الملائم الذي تسوده روح التعاون والاحترام والتفاهم خلال العلاقات المهنية.
- توطيد العلاقات بين المدير والموظفين في المؤسسة.
- ضرورة استخدام الأنترنت وان يكون لكل موظف بريد الكتروني حتى تيسر عملية الإتصال خاصة أثناء الضرورة والإبلاغ عن مختلف المستجدات خاصة أثناء العطل.
- الإستجابة من المسؤولين في الإدارة و المؤسسة على مطالب الموظفين من أجل خلق الدافعية للعمل وبالتالي تحسين أدائهم.
- توفير مختلف الوسائل المتعلقة بالعملية التعليمية (طابعة؛ أنترنت).
- توزيع ساعات العمل بشكل عادل بين الأساتذة مع مراعاة القانون الداخلي للمؤسسة.
- توزيع المهام على أساس الأهمية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- مواكبة العصر من خلال استعمال تكنولوجيات الإعلام والإتصال.
- تزويد جميع المكاتب بوسائل الإعلام الآلي وربطها بالأنترنت لإيصال المعلومة في وقتها دون تأخير.
- احترام مواعيد بداية ونهاية العمل.

- السرعة والدقة في إيصال المعلومات الواردة للموظفين يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- الثقة المتبادلة بين الموظفين.
- خلق اجتماع دوري يجمع بين المسؤولين والموظفين وهذا من أجل طرح الإنشغالات وإيجاد الحلول للمشاكل مما يجعل الموظف يشعر بالانتماء للمؤسسة وأنه جزء منها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات الأولية للدراسة

نستعرض فيما يلي النتائج الأولية التي توصلنا إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية؛ وبعد أن قمنا بتفريغ بيانات استمارة البحث الخاصة بالمبحوثين وتحليلها؛ توصلنا إلى مجموعة من النتائج الأولية لهذه الدراسة وهي كالتالي:

- مثّلت 86.48% نسبة العينة من الإناث و هي نسبة عالية يمكن تفسيرها بالميل الكبير لهذه الأخيرة إلى مجال التعليم مقارنة بفئة الذكور.
- يتنوّع المستوى التعليمي للمبحوثين بين المستوى الثانوي و الجامعي حيث تتطلب المؤسسة التعليمية كفاءات و شهادات عالية.
- تمزج ثانوية فتحي سعيد بين مناصب الأساتذة والموظّفين الإداريين وينسب مقاربة من أجل ضمان السير الجيد للمؤسسة.
- يتّصل أفراد العينة أحيانا بإدارة ثانوية فتحي سعيد و بنسبة 56.75% وذلك لأغراض مختلفة ما يؤكّد أنّ وتيرة الإتّصال بين الإدارة والموظّفين مستمرة.
- مثّلت نسبة الذكور الذين يتّصلون بالإدارة دائما 8.11% أمّا الإناث فمثّلن نسبة 29.73% وهذا يدلّ أنّ كلا الجنسين على اتّصال معتبر بإدارة الثانوية.
- يتّصل أصحاب المستوى الثانوي أحيانا بنسبة 21.62% بإدارة ثانوية فتحي سعيد مثلما يتّصل أيضا أصحاب المستوى الجامعي أحيانا بنسبة 35.15% بالإدارة وهذا يدلّ على أنّ كلا المستويين المتواجدين في الثانوية على اتّصال بإدارة مؤسّستهم وعلى دراية بما يجري فيها.

- يتّصل الأساتذة أحيانا بإدارة الثانويّة وذلك بنسبة مثلت 37.84% أما الموظّفين الإداريّن فنسبة 34.84% منهم على اتّصال دائم بالإدارة وهذا ما يوضّح مدى الارتباط الوثيق بين الإدارة ومختلف موظّفيها.
- تتلخّص أهداف الاتّصال بصفة كبيرة في هدف تلقي المعلومات والاستفسارات من الإدارة حول طبيعة العمل في المؤسسة بنسبة 44.82% بالإضافة إلى تقديم مقترحات ونقل مختلف الشكاوي وتدرج هذه الأهداف ضمن مجموعة كبيرة من أهداف الاتّصال الداخلي في المؤسسة التي تنصبّ في مجملها في تحسين أداء مردوديّة المؤسسة.
- تنتقل المعلومات في الثانويّة بكلّ حريّة ودون مواجهة أيّة صعوبات.
- تتراوح اتّجاهات الاتّصال الداخلي السائدة في ثانويّة فتحي سعيد بين الاتّصال النازل والأفقي والاتّصال الصّاعد فكلّ نوع يكمل الآخر ولا يمكن الاستغناء عن أحدهم وذلك خدمة للمصلحة العامّة للمؤسسة.
- تستمع إدارة الثانويّة إلى انشغالات الموظّفين وذلك بنسبة 83.78% وهذا ما يؤكّد أهميّة استماع الإدارة إلى انشغالات موظّفيها باستخدام مختلف الطّرق والوسائل المتاحة وهذا ما يجعل الموظّف يستشعر قيمته داخل المؤسسة ويسعى لبذل مجهودات أكثر لتحسين أدائه في المؤسسة.
- نسبة 97.29% من أفراد العيّنة لا تواجههم أيّة صعوبات أثناء الاتّصال داخل ثانويّة فتحي سعيد.
- أكّدت نسبة 13.51% من فئة الذّكور عدم مواجهة صعوبات أثناء الاتّصال كما أكّدت نسبة 75.68% من الإناث نفس الشّيء وهذا يدلّ على أنّ إدارة الثانويّة وفّرت الظروف والإمكانيّات رغم محدوديّتها إلّا أنّها تسمح للموظّفين بالاتّصال والتّواصل بينهم دون وجود صعوبات.

- نسبة 29.73% من أصحاب المستوى الثانوي لا يواجهون صعوبات أثناء الإتصال بإدارة ثانوية فتحي سعيد كما أنّ نسبة 59.46% من أصحاب المستوى الجامعي كذلك لا تواجههم صعوبات في ذلك.
- تُمثّل لوحة الإعلانات أكثر الوسائل الإتصاليّة استخداماً في ثانوية فتحي سعيد لاعتبارها من الوسائل البسيطة قليلة التكاليف؛ تعمل على إعلام الموظفين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.
- تعتبر المقابلة المباشرة الوسيلة الإتصاليّة التي تفضّلها أفراد العينة لإيصال انشغالاتهم للمسؤولين في ثانوية فتحي سعيد وهذا لأهميّة الانشغالات التي يتمّ نقلها إلى الإدارة ممّا يستدعي الإتصال المباشر مع المسؤولين.
- تعتمد إدارة الثانويّة وبشكل كبير على لوحة الإعلانات لإيصال المعلومات الخاصّة بها إلى الموظفين في الثانويّة وهذا يؤكّد على مكانة هذه الوسيلة في المؤسسة باعتبارها الأكثر انتشاراً فيها؛ بالإضافة إلى أنّ الإعلانات تُعطي فرصة أكبر للموظّفين من أجل الإطّلاع على هذه المعلومات.
- تتلائم الوسائل الإتصاليّة المستخدمة في ثانوية فتحي سعيد مع طبيعة عمل موظّفيها كما أنّ هذه الوسائل تساعد على إنجاز مهامهم على أكمل وجه ممّا يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي في المؤسسة؛ ولكن هذا لا ينفي رغبتهم في الحصول على وسائل أكثر تطوراً منها ومواكبة للتطور الحاصل في مجال وسائل الإتصال الحديثة.
- يساهم الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف ثانوية فتحي سعيد بنسبة 91.89% من خلال مساهمة هذا الأخير في الرّفعة والزيادة من دافعيّة الأفراد نحو العمل وذلك بتوفير المناخ المناسب والجوّ الملائم للأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.
- يقيّم الذّكور مستوى أدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد بالمستوى المتوسط بينما تقيّمه الإناث بالمستوى الجيّد؛ كما قيّم ذوي المستوى الثانوي أدائهم بالأداء الجيّد

كذلك؛ في حين قيّمه أصحاب المستوى الجامعي بالمستوى المتوسط؛ كما قيّم الأساتذة والموظّفين الإداريّين أدائهم على أنّه جيّد وهذا نتيجة الجهد الذي يبذلونه في المؤسسة وشعورهم بالمسؤوليّة اتّجاهها.

- يساعد الجوّ السائد في ثانويّة فتحي سعيد على أداء أفراد العيّنة لمهامهم بشكل جيّد وفي الوقت المحدّد ودون تأخير ما يؤكّد لنا أنّ الجوّ الجيّد في العمل يُؤثّر إيجابا في نفسيّة الموظّف وبالتالي يُساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- يُولي المبحوثين أهميّة بالغة لعلاقات الصداقة بين الزملاء في العمل وهذا بعد ادراكهم أنّ العلاقات الجيدة بينهم تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي؛ ونفس الأمر ينطبق على العلاقات الجيدة بين المدير والموظّفين.

المبحث الخامس: النتائج العامة للدراسة

1. يساهم الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية من خلال خلق الجو المناسب الذي يحفز العمال على بذل المجهودات بالإضافة إلى خلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين مما يعمل على الحد من العلاقات السلبية بين الموظفين وبالتالي اهتمامهم أكثر بمهامهم والعمل على تطويرها وتحسينها.
2. يتصل أغلب المبحوثين بإدارة الثانوية من أجل قضاء حاجياتهم وتلقي مختلف الاستفسارات حول طبيعة عملهم وتقديم بعض الإقتراحات حول العمل إذا استدعى الأمر ذلك.
3. ينتشر الإتصال النازل بكثرة في الثانوية مقابل الإتصال الصاعد والأفقي.
4. تنتقل المعلومات في ثانوية فتحي سعيد بكل حرية ودون وجود صعوبات كبيرة تعرقل وصول المعلومة من المرسل إلى المستقبل.
5. أبرز الوسائل المستخدمة في الثانوية من أجل إيصال المعلومات إلى الموظفين هي لوحة الإعلانات بالإضافة إلى الإجتماعات والمقابلات المباشرة.
6. تتلائم الوسائل المستخدمة في الثانوية مع طبيعة عمل الموظفين؛ ولأنها تعتبر من الوسائل التقليدية وجب إدخال بعض الحداثة عليها مثل الاستعانة بالإنترنت والبريد الإلكتروني من أجل تحسين أداء موظفيها.

7. يساهم الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف مؤسسة فتحي سعيد من خلال خلق الجو الملائم للعمل وتحفيز الموظفين على الأداء الأفضل وحلّ المشكلات التي تظهر داخل الثانويّة.
8. تساهم العلاقات الجيدة بين الزملاء في العمل وبين المدير والموظفين في ثانويّة فتحي سعيد على تحسين أدائهم الوظيفي وهذا ما يبيّن أهميّة الإتصال غير الرسمي في المؤسسة الذي يقوّي العلاقات الإجتماعيّة بين الموظفين.

خاتمه

خاتمة

يؤدي الإتصال الداخلي دوراً مهماً داخل المؤسسة التربوية من خلال مساهمة هذا الأخير في نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة ولتحقيق نجاح المؤسسة؛ فالإتصال الداخلي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال ضمان مشاركتهم ومساهماتهم في تحسين مردودية المؤسسة وتحسينهم بالإنتماء لها؛ وهذا ما يمنح هذه الأخيرة الإستقرار والوصول الأهداف التي تصبو إليها.

فالإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل مما يشجعه على التعاون بذل مجهود أكبر وكذا تحفيز وزيادة حماس الموظفين اتجاه العمل؛ ومن خلاله يمكن التنسيق والتعبير عن وجهة النظر لكل العاملين في المؤسسة واعتبارهم وحدة واحدة نحو عمل مستهدف للإنجاز فهو يسمح بالحصول على مختلف المعلومات والتغلب على الصعوبات؛ وينتج سوء الإتصال في المؤسسة عن جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة نفسها ومنها ما يتعلق بالمستقبل إضافة إلى مجموعة من الجوانب الإجتماعية التي تؤثر على العملية الإتصالية وبالتالي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي ولكنه يمكن تقليل هذه الصعوبات والمعوقات أثناء العملية الإتصالية إلى حد كبير إذا ما كان هناك مراعاة لوضوح الرسالة المراد نقلها وانتقاء وسيلة الإتصال المناسبة؛ ومراعاة المرسل لمستوى فهم متلقي الرسالة؛ بالإضافة إلى التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الإتصال في تحقيق هدف معين.

ولضمان فعالية الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل التي تضمن نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين (اجتماعات؛ لوحة الإعلانات؛ التقارير...) والتي تضمن السير الحسن لهذه المؤسسة.

العلاج

المراجع

أولاً: المعاجم

- بدوي أحمد ومصطفى محمد؛ معجم مصطلحات القوى العاملة؛ مؤسسة شباب الجامعة؛ الإسكندرية؛ 1984.

ثانياً: الكتب

أ. بالعربية

- ابو شعيرة خالد وغباري ثائر؛ إدارة الصف الفاعلة وضبط مشكلات الطلبة؛ ط1؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009.
- أحمد حافظ وحافظ محمد صبري؛ إدارة المؤسسات التربوية؛ عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة؛ مصر؛ 2003.
- أحمد صقر عاشور؛ إدارة القوى العاملة؛ الأسس السيكلوجية وأدوات البحث التطبيقي؛ دار النهضة العربية؛ بيروت؛ 1983.
- أسامة محمد سيد؛ الاتصال التربوي رؤية معاصرة؛ ط1؛ دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع؛ 2014.
- العجمي محمد؛ الإدارة المدرسية؛ ط1؛ دار الفكر العربي للطبع والنشر؛ القاهرة؛ 2000.
- العطاس محمد سالم؛ قراءات في الاتصال والتواصل في المنظمات الرسمية؛ مكتبة الراشد؛ الرياض؛ 2008.
- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج؛ إدارة الموارد البشرية؛ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؛ المملكة العربية السعودية؛ 1429.
- الخضر علي الخضر؛ أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية؛ مركز التوطين للتنمية البشرية؛ 2009.
- بوفلجة غياث؛ التربية ومتطلباتها؛ المطبوعات الجامعية؛ 1993.

- دياب إسماعيل؛ الإدارة المدرسية؛ دار الجامعة الجديدة للنشر؛ الإسكندرية؛ 2001.
- هادي نهر وأحمد محمود الخطيب؛ إدارة الإتصال والتواصل؛ ط1؛ 2009.
- هدى هليل علي اللّحياني؛ مهارات الإتصال الفعّال من أجل تعليم منتج؛ 1436هـ.
- وديع يسين التّكريتي وآخرون؛ علم النفس الاجتماعي؛ ط1؛ دار الوفاء للنشر؛ مصر؛ 2012.
- حارث عبّود؛ الإتصال التربوي؛ ط1؛ دار وائل للنشر؛ عمّان؛ 2009.
- حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية؛ مديرية النشر لجامعة ورقلة؛ الجزائر؛ 2004.
- حمزة العلوان وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية؛ ط1؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتّوزيع؛ عمّان؛ 2014.
- حنا نصر الدين؛ إدارة الموارد البشرية؛ ط1؛ دار زهران للنشر؛ الأردن؛ 2011.
- حسن محمّد إبراهيم حسان ومحمّد حسين العجمي؛ الإدارة التربوية؛ ط1؛ دار المسيرة للنشر والتّوزيع والطباعة؛ الأردن؛ 2007.
- حسين حريم؛ السّلوّك التّنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال؛ ط1؛ دار الحامد للنشر والتّوزيع؛ الأردن؛ 2008.
- حسين محمّد إبراهيم ومحمّد حسين العجمي؛ الإدارة التربوية؛ ط1؛ دار المسيرة للنشر؛ عمّان؛ 2007.
- موريس انجرس؛ منهجية البحث في العلوم الانسانية؛ ط2؛ تر بوزيد صحراوي وآخرون؛ مصر؛ 2012.
- مدحت أبو نصر؛ الأداء الإداري المتميّز؛ ط1؛ المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة.
- محمّد عبيدات وآخرون؛ منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتّطبيقات؛ ط2؛ دار وائل للنشر؛ عمّان؛ 1999.

- محمدّ قذري حسن؛ إدارة الأداء المتميّز: قياس الأداء؛ تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً؛ دار الجامعة الجديدة؛ مصر؛ 2005.
- محمدّ شلبي؛ المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم؛ المناهج؛ الإقتراحات والأدوات؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1997.
- مراد زعيمي؛ مؤسسات التنشئة الاجتماعية؛ منشورات جامعة باجي مختار؛ عناية؛ 2006.
- سامي عريفج وآخرون؛ مناهج البحث العلمي وأساليبه؛ دار مجدلوي للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 1984.
- سلوى عثمان وأميرة منصور يوسف؛ الاتصال والخدمة الاجتماعية؛ دار المعرفة الجامعية؛ مصر؛ 2005.
- عامر قديلي؛ البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات؛ ط1؛ دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 1999.
- عبد الرحمن محمد العيسوي وعبد الفتاح محمد العيسوي؛ مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث؛ دار الراتب الجامعية؛ مصر؛ 1996.
- عزيز حنا داوود وأنوار حسين عبد الرحمان؛ مناهج البحث التربوي؛ دار الحكمة؛ بغداد؛ 1990.
- علي معمر عبد المؤمن؛ مناهج البحث في العلوم الاجتماعية" الأساسيات والتقنيات والأساليب"؛ ط1؛ ليبيا؛ 2000.
- علي غربي وآخرون؛ تنمية الموارد البشرية؛ ط1؛ دار الفجر للنشر؛ مصر؛ 2007.
- عمر وصفي عقيلي؛ إدارة القوى العاملة؛ دار زهران للنشر؛ عمان؛ 1996.
- عثمان محمد غنيم؛ مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق؛ ط1؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2000.

- فتحي أحمد عواذ؛ السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة؛ ط1؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2013.
- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد؛ السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية؛ ط1؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ الأردن؛ 2005.
- راوية محمد حسن؛ إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ 2003.
- ربيع محمد وطارق عبد الرؤوف عامر؛ الديمقراطية المدرسية؛ دار البازوري العلمية للنشر؛ الأردن؛ 2008.
- غربي علي وآخرون؛ تنمية الموارد البشرية؛ ط1؛ دار الفجر للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2007.

ب. بالفرنسية

- CLAUD BLANCHE ALLEGRE ET AUTRE, GESTION DES RESSOURCES HOUMAINES VALEURE DE L'IMMATERIEL, 1^{ER} EDITION, BRUXELLES, 2008.
- FRANCAIS BALLE; MEDIAS ET SOCIETE ; 14EME ED;PARIS; 2009.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل

- هناء برجى؛ صور الإتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة وتأثيرها على التفوق المدرسي؛ دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بالمقاطعة رقم 1 بولاية بسكرة؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛ 2015-2016.
- بوعطيط جمال الدين؛ الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة منتوري محمد قسنطينة؛ كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية؛ 2008/2009.
- بوفالطة محمد سيف الدين؛ أثر الإتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02؛ جامعة العربي التبسي-تبسة-؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ 2008-2009.
- زياد أحمد خليل الدّعس؛ معوقات الإتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الإتجاهات المعاصرة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ الجامعة الإسلامية؛ غزة؛ 2009.
- محمد عبد المحسن العتبي؛ المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام؛ دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؛ كلية الدراسات العليا؛ 2008.
- عزّ الدين هروم؛ واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛ دراسة ميدانية بمركب المجلف والرافعات قسنطينة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة منتوري قسنطينة؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ 2007/2008.

رابعاً: المذكرات

- باهي نسيمه؛ دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية؛ دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي بأم البواقي؛ مذكرة ماستر؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية؛ الجزائر؛ 2016.
- بلحجار حياة؛ دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة؛ دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع بالبويرة؛ جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة؛ 2013-2014.
- حسام بنطوم؛ دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؛ دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة؛ جامعة محمد بوضياف-المسيلة؛ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛ 2016-2017.
- سعاد الواعر وكنزة زحاف؛ واقع الإتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية؛ دراسة ميدانية في بعض ثانويات أم البواقي؛ مذكرة ماستر (غير منشورة)؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ كلية العلوم الإنسانية؛ أم البواقي؛ 2016.
- سمير عقون؛ واقع الإتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية؛ دراسة ميدانية بثنائية العربي بن مهيدي "عين مليلة أنموذجاً"؛ مذكرة ماستر (غير منشورة)؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ كلية العلوم الإنسانية؛ 2016-2017.
- سامية شامخ؛ دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي؛ مذكرة ماستر غير منشورة؛ جامعة محمد خيضر بسكرة؛ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛ 2016/2017.

- خنيفر وفاء؛ دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية" دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة؛ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ 2013-2014.

خامسا: المجلات

- أركان سعيد خطّاب؛ دور المؤسسات التربوية في ترسيخ قيم النزاهة لدى الناشئة؛ مجلة البحوث التربوية النفسية؛ العدد4؛ مركز البحوث التربوية والنفسية؛ جامعة بغداد؛ 2014.
- وليد عبد الرحمان اسماعيل العبيدي؛ الإتصال التربوي وأساليبه في المنظور القرآني؛ المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية؛ العدد 1؛ المركز الديمقراطي العربي؛ ألمانيا.
- محمد سلمان فياض الخزاعلة؛ دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الإتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت؛ مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)؛ عدد1؛ مجلد 19؛ جامعة الزرقاء الخاصة؛ 2011.
- نجاة يحيوي؛ المدرسة وتعاظم دورها في المجتمع المعاصر؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ العدد 36-37؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛ نوفمبر 2014.

سادسا: محاضرات وملتقيات

- كمال عبد الله وعبد الله قلي؛ محاضرة في مدخل إلى علوم التربية لطلبة اللغة العربية وآدابها - السنة الأولى؛ 2005-2006.
- مزيان الشيخ؛ ميزانية المؤسسة التربوية؛ ملتقى تكويني لمسيري المؤسسات التربوية لولاية الجلفة يوم 15 نوفمبر 2011 بثانوية بن خلدون عبد الرحمان؛ الجلفة؛ 2011.
- نعيمة يحيوي؛ تقييم الأداء الوظيفي؛ سلسلة محاضرات في إدارة المواد البشرية؛ جامعة الحاج لخضر - باتنة؛ كلية العلوم الاقتصادية.

سابعا: مقابلات

- مقابلة مع السيد أحمد مرسل مدير ثانوية فتحي سعيد يوم الإثنين 22 أبريل 2019 على الساعة 10:30 صباحا.

العلاقات

جامعة مولود معمري-تيزي وزو-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث حول موضوع

دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة
التربوية

دراسة حالة ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة

بعد التحية والتقدير؛

في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص الاتصال التنظيمي؛ نرجو منكم
التفضل بمساعدتنا في هذه الدراسة؛ من خلال الإجابة على هذه الاسئلة بدقة. ونحيطكم علما ان
المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وشكرا لكم مسبقا على مساعدتكم.

ملاحظة: ضع علامة ☒ في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الاستاذة:

تسعديت قدوار

من إعداد الطالبتين:

- فائزة عاشور

- زينة طبي

السنة الجامعية: 2019/2018

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التعليمي: أساسي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المنصب أو الوظيفة: أستاذ ☐ موظف إداري ☐

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي السائد في ثانوية فتحي سعيد.

1. هل تتصل بإدارة مؤسستك؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
2. هل يتم هذا الاتصال بهدف؟
تقديم مقترحات حول العمل ☐
نقل شكاوي مختلفة ☐
- تلقي معلومات واستفسارات معينة من الإدارة بخصوص مهامك ☐
- اهداف أخرى اذكرها؟

3. هل هناك حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت اجابتك "لا" فلماذا؟

4. ما هي اتجاهات الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة؟

- من الاسفل الى الاعلى أي من الموظفين الى الإدارة (الاتصال الصاعد) ☐
- من الاعلى الى الاسفل أي من المدير الى الموظفين (الاتصال النازل) ☐
- في نفس المستوى التنظيمي أي الموظفين فيما بينهم (الاتصال الافقي) ☐
5. هل تستمع الإدارة الى انشغالاتكم ومشاكلكم داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
6. هل تواجهك صعوبات اثناء الاتصال داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة ب "نعم" اذكرها؟

.....

المحور الثاني: وسائل وتقنيات الاتصال الداخلي في ثانوية فتحي سعيد

7. ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

الهاتف ☐ الفاكس ☐ لوحة الاعلانات ☐
الانترنت ☐ اجتماعات ☐ تقارير ☐

أخرى أذكرها؟.....

8. ما هي الوسيلة الاتصالية التي تفضلها لإيصال انشغالاتك للمسؤولين في المؤسسة؟

المقابلة المباشرة ☐ الاجتماعات ☐ الهاتف ☐ الانترنت ☐

أخرى اذكرها؟.....

9. كيف تقوم الادارة بإيصال المعلومات الخاصة بها الى الموظفين في المؤسسة؟

هاتف ☐ اعلانات ☐ مباشرة ☐ الانترنت ☐

أخرى اذكرها؟.....

10. هل ترى ان الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مؤسستك ملائمة لطبيعة عملكم؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.

11. هل يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

12. هل يساهم الاتصال الداخلي في حلّ المشكلات التي تظهر داخل مؤسستكم؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

13. كيف تقيّم أداءك الوظيفي بالمؤسسة؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

14. هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد ودون تأخير؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت اجابتك ب "لا" لماذا؟.....

15. هل تحسّ أن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟

☐

لا

☐

نعم

16. هل تحاول بذل مجهودات اضافية للوصول الى أداء أحسن؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

17. هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدّمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيّد؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

18. هل تساهم علاقات الصداقة مع زملائك في العمل على تحسين أدائك الوظيفي؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

19. هل تساهم العلاقات الجيدة بين المدير والموظفين في المؤسسة في تحسين أدائكم الوظيفي؟

☐

لا

☐

نعم

20. ما هي أهم معوّقات الاتصال التي تعاني منها مؤسستكم؟

☐

معوّقات متعلقة بالرسالة

☐

معوّقات متعلقة بالوسيلة

☐

معوّقات متعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين

☐

لا توجد معوّقات

21. في رأيك، ما هي اقتراحاتك من أجل تطوير الاتصال الداخلي لتحسين أدائك داخل

مؤسستك؟.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم 02 دليل المقابلة

- س1-بصفتك تحنل قمة الهرم الإداري في هذه المؤسسة؛ ما هي أهم الوسائل التي تستخدمها لإيصال المعلومة إلى الموظفين؟
- س2-عند تأخر الموظفين في أداء مهامهم؛ هل تقوم بإجراء حوار معهم وتقديم نصائح لهم بغرض إنجاز المهام في موعدها؛ أم تستخدم معهم مباشرة نظام العقوبات؟
- س3- هل تقومون بدراسات لتقييم الأداء الوظيفي سنوياً؟ كيف تقومون بذلك؟
- س4- هل هناك تحفيز من قبلكم للموظفين من أجل بذل مجهودات أحسن؟ وما نوع هذه التحفيزات؟
- س5- ما هي الإقتراحات التي يمكن لكم تقديمها من أجل تحسين أداء موظفيكم في هذه المؤسسة؟.

فهرس المحتويات

مقدمة	أ.ب
الإطار المنهجي للدراسة.....	20-05
1. الإشكالية وتساؤلات الدراسة.....	08-05
2. أسباب اختيار الموضوع.....	08
3. أهمية الدراسة.....	09
4. أهداف الدراسة.....	10
5. منهج البحث وأدواته.....	12-10
6. مجتمع البحث وعيّنته.....	13
7. تحديد المفاهيم.....	15-14
8. الدراسات السابقة.....	20-16
الإطار النظري.....	79-23
الفصل الأول: الإتصال التربوي.....	43-23
تمهيد.....	23
المبحث الأول: مفهوم الإتصال التربوي.....	25-24
المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإتصال التربوي.....	30-26

المطلب الأول: أهداف الإتّصال التّربوي.....	26-28.
المطلب الثاني: أهميّة الإتّصال التّربوي.....	28-30.
المبحث الثالث: خطوات الإتّصال التّربوي.....	30-31.
المبحث الرابع: العوامل المؤثّرة على الإتّصال داخل المؤسّسة التّربوية.....	32-34.
المبحث الخامس: اتّجاهات سير الإتّصال التّربوي.....	35-38.
المبحث السادس: مُعوقات الإتّصال التّربوي.....	39-42.
خلاصة.....	43.
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.....	46-64.
تمهيد.....	46.
المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....	47-48.
المبحث الثاني: أبعاد ومحدّدات الأداء الوظيفي.....	49-52.
المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي.....	49-50.
المطلب الثاني: محدّدات الأداء الوظيفي.....	50-52.
المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي وأنواعه.....	52-57.
المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي.....	52-53.
المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.....	53-57.
المبحث الرابع: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميّته.....	57-59.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....	57-58.
المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي	58-59.
المبحث الخامس: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي.....	60-61.
المبحث السادس: طرق علاج مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.....	62-63.
خ لاصة.....	64.
الفصل الثالث: المؤسسة التربوية.....	67-79.
تمهيد.....	67.
المبحث الأول: مفهوم المؤسسة التربوية.....	68-69.
المبحث الثاني: تطوّر التعليم الثانوي في الجزائر منذ الاستقلال.....	70-71.
المبحث الثالث: خصائص المؤسسة التربوية.....	72-73.
المبحث الرابع: وظائف المؤسسة التربوية.....	73-74.
المبحث الخامس: مبادئ المؤسسة التربوية.....	75-76.
المبحث السادس: دور الإتصال الفعال في المؤسسة التربوية.....	77-78.
خ لاصة.....	79.

الإطار التطبيقي: دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية

فتحي سعيد 82-145.

تمهيد..... 82.

المبحث الأول: بطاقة فنية لثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة..... 83-84.

المبحث الثاني: مجتمع البحث وخصائصه..... 85-88.

المبحث الثالث: التحليل الكمي والكيفي لمحاور الإستمارة..... 89-139.

المبحث الرابع: الاستنتاجات الأولية للدراسة..... 140-143.

المبحث الخامس: النتائج العامة للدراسة..... 144-145.

خاتمة..... 147.

قائمة المراجع 149-156.

الملاحق..... 158-162.

فهرس المحتويات..... 163-166.

فهرس الجداول..... 167-169.

فهرس الأشكال..... 170-172.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة الجدول
01	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	86
02	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	87
03	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.	88
04	مدى إتصال العينة بإدارة ثانوية فتحي سعيد.	89
05	علاقة متغير الجنس بمدى إتصال أفراد العينة بإدارة ثانوية فتحي سعيد.	90
06	علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى إتصال العينة بإدارة ثانوية فتحي سعيد.	92
07	علاقة متغير الوظيفة بمدى إتصال أفراد العينة بإدارة ثانوية فتحي سعيد.	93
08	هدف العينة من الإتصال بإدارة ثانوية فتحي سعيد.	95
09	حرية انتقال المعلومات داخل ثانوية فتحي سعيد.	96
10	اتجاهات الإتصال الداخلي السائدة في ثانوية فتحي سعيد.	98
11	استماع الإدارة إلى انشغالات ومشاكل أفراد العينة داخل ثانوية فتحي سعيد.	100
12	مدى مواجهة أفراد العينة للصعوبات أثناء الإتصال داخل ثانوية فتحي سعيد .	102
13	علاقة متغير الجنس بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال في ثانوية فتحي سعيد	103

105	علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال في ثانوية فتحي سعيد.	14
106	علاقة متغير الوظيفة بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال في ثانوية فتحي سعيد.	15
108	الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما في ثانوية فتحي سعيد.	16
110	الوسيلة الإتصالية التي تفضلها أفراد العينة لإيصال انشغالاتهم للمسؤولين في ثانوية فتحي سعيد.	17
112	كيفية إيصال الإدارة للمعلومات الخاصة بها إلى الموظفين في ثانوية فتحي سعيد.	18
113	مدى ملائمة الوسائل الإتصالية التي تستخدمها إدارة فتحي سعيد لطبيعة عمل أفراد العينة.	19
115	مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف ثانوية فتحي سعيد.	20
117	مدى مساهمة الاتصال الداخلي في حل المشكلات التي تظهر داخل مؤسسة فتحي سعيد.	21
118	تقييم أفراد العينة لأداءهم الوظيفي في مؤسسة فتحي سعيد.	22
120	علاقة متغير الجنس بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.	23

24	علاقة متغير المستوى التعليمي بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.	122
25	علاقة متغير الوظيفة بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.	124
26	انجاز أفراد العينة لمهامهم في الوقت المحدد ودون تأخير.	125
27	مساعدة جوّ العمل السائد في مؤسسة فتحي سعيد على أداء أفراد العينة لمهامهم بشكل جيد.	127
28	محاولة أفراد العينة بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن.	128
29	مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة فتحي سعيد لأفراد العينة من أجل تقديم أداء جيد.	129
30	مساعدة علاقات الصداقة مع الزملاء في العمل لأفراد العينة على تحسين أدائهم الوظيفي.	131
31	مساهمة العلاقات الجيدة بين المدير والموظفين في المؤسسة في تحسين أدائهم الوظيفي.	133
32	أهم معوقات الاتصال التي تعاني منها ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة.	135

فهرس الأشكال

رقم الشّكل	عنوان الشّكل	صفحة الشّكل
01	توزيع العيّنة حسب متغير الجنس.	86
02	توزيع العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي.	87
03	توزيع العيّنة حسب متغير الوظيفة.	88
04	مدى إتصال العيّنة بإدارة ثانويّة فتحي سعيد.	90
05	علاقة متغير الجنس بمدى اتّصال أفراد العيّنة بإدارة ثانويّة فتحي سعيد.	91
06	علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى اتّصال العيّنة بإدارة ثانويّة فتحي سعيد.	93
07	علاقة متغير الوظيفة بمدى اتّصال أفراد العيّنة بإدارة ثانويّة فتحي سعيد.	94
08	هدف العيّنة من الإتّصال بإدارة ثانويّة فتحي سعيد.	96
09	حرية انتقال المعلومات داخل ثانويّة فتحي سعيد.	97
10	اتّجاهات الإتّصال الداخلي السّائدة في ثانويّة فتحي سعيد.	99
11	استماع الإدارة إلى انشغالات ومشاكل أفراد العيّنة داخل ثانويّة فتحي سعيد.	101
12	مدى مواجهة أفراد العيّنة للصعوبات أثناء الإتّصال داخل ثانويّة فتحي سعيد .	103
13	علاقة متغير الجنس بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتّصال في ثانويّة فتحي سعيد.	104

106	علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال في ثانوية فتحي سعيد.	14
107	علاقة متغير الوظيفة بمدى مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء الإتصال في ثانوية فتحي سعيد.	15
109	الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما في ثانوية فتحي سعيد.	16
111	الوسيلة الإتصالية التي تفضلها أفراد العينة لإيصال انشغالاتهم للمسؤولين في ثانوية فتحي سعيد.	17
113	كيفية إيصال الإدارة للمعلومات الخاصة بها إلى الموظفين في ثانوية فتحي سعيد.	18
114	مدى ملائمة الوسائل الإتصالية التي تستخدمها إدارة فتحي سعيد لطبيعة عمل أفراد العينة	19
116	مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف ثانوية فتحي سعيد.	20
118	مدى مساهمة الاتصال الداخلي في حل المشكلات التي تظهر داخل مؤسسة فتحي سعيد.	21
119	تقييم أفراد العينة لأداءهم الوظيفي في مؤسسة فتحي سعيد	22
121	علاقة متغير الجنس بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.	23

123	علاقة متغير المستوى التعليمي بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.	24
125	علاقة متغير الوظيفة بتقييم المبحوثين لأدائهم الوظيفي في ثانوية فتحي سعيد.	25
126	انجاز أفراد العينة لمهامهم في الوقت المحدد ودون تأخير.	26
127	مساعدة جوّ العمل السائد في مؤسسة فتحي سعيد على أداء أفراد العينة لمهامهم بشكل جيد.	27
129	محاولة أفراد العينة بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن	28
130	مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة فتحي سعيد لأفراد العينة من أجل تقديم أداء جيد.	29
132	مساعدة علاقات الصداقة مع الزملاء في العمل لأفراد العينة على تحسين أداءهم الوظيفي.	30
134	مساهمة العلاقات الجيدة بين المدير والموظفين في المؤسسة في تحسين أدائهم الوظيفي.	31
137	أهم معوقات الاتصال التي تعاني منها ثانوية فتحي سعيد بذراع بن خدة.	32