

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الموضوع:

الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية.

دراسة ميدانية على عينة من العمال بمتوسطة الشهيد شريك محمد بذراع بن خدة ولاية تيزي وزو.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

تحت إشراف الاستاذة:

حمار فتيحة

إعداد الطالبة:

تركماني صندرة

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين أما بعد:

قال الله تعالى في كتابه العزيز: "لئن شكرتم لأزيدنكم".

وبداية نشكر الله عز وجل ونحمده على النعمة التي منحنا بها وأبنا وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "حمار فتيحة" على كل التوجيهات والمساعدات التي أفادتنا بها طيلة هذا العمل وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة من أساتذة الجامعة وطلبة الكلية ولو بكلمة.

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة علم الاجتماع الذين رافقونا طيلة المسار الدراسي إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والعرفان.



الاهداء

بكل فخر وامتنان....

أهدي تخرجي إلى من كانت مصدر الامان، وركيزة قوتي....

إلى نور عيني، وحظي الجميل، وفوزي الحقيقي في هذه الحياة....

إلى من كانت الداعم الاول لطموحي، والسند في تعبي....

إلى من كانت يدي اليمنى حيث تعثرت، وملجئي حين ضاقت الدنيا....

إلى من أبصرت بها طريق حياتي، وازددت بها اعتزازا بذاتي...

إلى القلب الحنون، والنفس العظيمة....

إلى من كانت دعواتها تحيطني بلطف الله وكرمه....

إليك يا أمي، أهدي ثمرة هذا المشوار، فهي لك قبل أن تكون لي.

صندرة



ملخص الدراسة :

جاءت الدراسة تحت عنوان: "الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية" وهدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين وسائل الاتصال الإداري سواء من هلال الوسائل المادية أو عبر الاتصال المباشر، وبين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

تكونت عينة الدراسة من (50) موظف يعملون بإحدى المؤسسات التابعة لبلدية ذراع بن خدة، وقد

تم اختيارهم بطريقة قصدية لتمثيل واقع المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة واضحة بين وفرة وسائل الاتصال المادية وفعالية الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة قوية بين الاتصال المباشر بين الموظفين وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة التربوية.

Résumé d'étude

Cette étude intitulée "**La Communication Administrative et sa relation avec la Performance Professionnelle dans l'Institution Educative**", vise à révéler la nature de la relation entre les moyens de communication administrative qu'il s'agisse de moyens matériels ou de la communication directe et le niveau de performance professionnelle au sein de l'institution éducative, en s'appuyant sur la méthode descriptive analytique.

L'échantillon de l'étude est composé de (50) employés travaillant dans un CEM relevant de la commune de Draa Ben Khedda, sélectionnés de manière intentionnelle afin de représenter la réalité de l'institution.

L'étude a abouti aux résultats suivants:

- Il existe une relation claire entre la disponibilité des moyens matériels de la performance professionnelle
- Il existe une forte relation entre la communication directe entre les employés et l'amélioration du niveau de performance au sein de l'institution éducative

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الاهداء

مخلص الدراسة باللغة العربية

مخلص الدراسة باللغة الأجنبية

المقدمة.....أ

الجانب النظري

الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة:.....7
2. أهداف الدراسة:7
3. أهمية الدراسة:8
4. الإشكالية :9
5. الفرضيات:11
6. ضبط المفاهيم:11
7. الدراسات السابقة:16
8. النظريات المستعملة:23
9. المنهج المستخدم:25

الفصل الثاني: الاتصال الإداري

- تمهيد:29
1. تعريف الاتصال الإداري:30
2. عناصر الاتصال الإداري:31
3. أنواع الاتصال الإداري:32
4. وظائف الاتصال الإداري:36
5. وسائل الاتصال الإداري:38

6. خصائص الاتصال الإداري: 40
7. مقومات ونظريات الاتصال الإداري: 41
- 47.....: خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد: 51
1. تعريف الأداء الوظيفي: 52
2. عناصر الأداء الوظيفي: 54
3. أبعاد الأداء الوظيفي: 58
4. محددات الأداء الوظيفي: 60
5. معايير وأنواع الأداء الوظيفي: 63
6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: 66
7. أهمية وأهداف الأداء الوظيفي: 67
- 70.....: خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المؤسسة التربوية

تمهيد:

- 74.....
1. مفهوم المؤسسة التربوية: 75
2. خصائص المؤسسة التربوية: 76
3. وظائف المؤسسة التربوية: 78
4. مكونات المؤسسة التربوية: 82
5. أهمية وأهداف المؤسسة التربوية: 85
- 89.....: خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية: 94
2. مجالات الدراسة: 95
3. أدوات جمع البيانات: 98
4. مجتمع الدراسة: 98
5. عينة الدراسة: 98

الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: 106
 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: 116
 3. الاستنتاج العام: 129
 4. الاقتراحات 130
 - الخاتمة: 132
 - قائمة المراجع: 134
- الملاحق

فهرس الجداول

رقم	إسم الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع تكراري و المئوي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	99
02	يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب متغير السن	100
03	يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	101
04	يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب المنصب الحالي	102
05	يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	103
06	يمثل التوزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حسب إستخدامهم لوسائل الاتصال المادية بشكل منتظم في عملهم	106
07	يمثل التوزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حسب وسائل الاتصال المادية المستخدمة في العمل	107
08	يمثل توزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حسب مدى كفاية وسائل الاتصال الادارية لتبادل المعلومات داخل للمؤسسة	108
09	يمثل التوزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حسب مدى مساهمة وفرة وسائل الاتصال في تحسين تواصلهم مع الإدارة	108
10	يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب طبيعة تأثير وسائل الإتصال على سرعة إنجاز المهام الإدارية	109
11	يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب الكفايات المقترحة لمعالجة غياب وسائل الإتصال داخل المؤسسة	110
12	يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب أثر تطوير وسائل الإتصال على مستوى الأداء الوظيفي	111

112	يمثل التوزيع التكراري والمثوي لأفراد العينة حول الصعوبات التي يواجهونها أثناء استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة	13
113	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب تقييمهم لإستخدام وسائل الإتصال المادية في أداء مهامهم اليومية	14
116	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب تأثير التواصل المباشر مع زملاء و الإدارة على تحسين أداء العمل داخل المؤسسة	15
117	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب اختياراتهم لأسلوب التواصل مع الإدارة في معالجة المشكلات المهنية	16
118	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب مدى مشاركتهم في الاجتماعات المباشرة لحل المشكلات المهنية	17
119	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب مدى مساهمة التواصل المباشر في إيجاد حلول سريعة لمشكلة العمل	18
120	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب تأثير التواصل المباشر على تعزيز فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة	19
121	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب توزيع أفراد العينة حسب تفضيلهم لطريقة أداء المهام	20
122	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب مشاركتهم في الندوات واللقاءات المهنية داخل المؤسسة	21
122	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب شعورهم بالراحة في التواصل الإداري	22
122	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة حسب إمكانية تحديثهم وبحرية عن القضايا الحساسة داخل المؤسسة	23
124	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة مشاركتهم في الاحتفالات المنظمة من طرف المؤسسة	24
125	يمثل التوزيع التكراري و المثوي لأفراد العينة مدى مساهمتهم في تقديم الاقتراحات والمبادرات داخل المؤسسة	25

126	يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب شعورهم بحرية التعبير عن الرأي عند وقوع مشكلات داخل المؤسسة	26
-----	---	----

فهرس الاشكال

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
142	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	1
143	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب السن	2
144	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
145	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المنصب الحالي	4
146	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	5

مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال أحد المقومات الأساسية التي يقوم عليها التفاعل داخل المجتمعات والمؤسسات، إذ يمثل الوسيلة التي يعبر بها الأفراد عن أفكارهم، ويتبادلون عبرها المعرفة، وينسجون من خلالها علاقاتهم اليومية. ولم يعد الاتصال مجرد وسيلة لتبادل المعلومات بل أصبح منظومة حيوية تساهم في بناء الفهم المشترك وتحقيق التعاون وتسهيل التفاعل بين الأفراد داخل مختلف البيئات الاجتماعية والتنظيمية، ولهذا فإن الاتصال يحتل مكانة محورية في الحفاظ على استقرار المؤسسات وتعزيز فعالية التفاعل بين أعضائها ليصبح عنصرًا لأغنى عنه في أي منظومة تنظيمية.

وفي هذا الإطار يعتبر الاتصال الإداري من أبرز أشكال الاتصال داخل المؤسسات، إذ يشكل الأداة التنظيمية التي تضمن الربط بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، ويساهم في تنسيق الجهود وتوجيه العمل نحو الأهداف المشتركة فلا يقتصر دوره على تبادل التعليمات أو نقل المعطيات، بل يمتد ليشمل دعم الانسجام الداخلي وبناء مناخ مهني قائم على الثقة والتفاهم وتعتمد فعاليته على وجود قنوات واضحة واليات دقيقة تضمن انسياب المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب، ومن خلاله يصبح من الممكن تحقيق تواصل فعّال ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

وفي ظل هذا الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الإداري في تنسيق الجهود وتسهيل العمل الجماعي، يبرز مفهوم الأداء كعنصر لا يقل أهمية داخل المؤسسة فالأداء في سياق العمل يقصد به الطريقة التي ينفذ بها العامل مهامه. ومدى التزامه بما يطلب منه في إطار وظيفته، ويشمل ذلك ما يقوم به بشكل مباشر من أعمال، الى جانب ما يرتبط بها من تصرفات وتفاعلات داخل محيطه المهني. وتظهر أهمية هذا المفهوم بشكل خاص في المؤسسات التربوية، باعتبارها مؤسسات منظمة تسعى على التعليم والتكوين

ونقل المعارف. فنجاح هذه المؤسسات في أداء رسالتها يرتبط بشكل وثيق بجودة العمل الذي ينجزه كل فرد من أفرادها.

ويعد الاتصال الإداري من الدعائم الجوهرية في بنية المؤسسات التربوية، إذ يلعب دوراً محورياً في توجيه الأفراد وتنسيق الجهود داخل البيئة المدرسية بما يعزز من جودة الأداء الوظيفي. فالمدير والأساتذة والموظفون مطالبون اليوم أكثر من أي وقت مضى بتبادل المعلومات التربوية والتنظيمية بطريقة فعالة، سواء عبر الوسائل الشفهية أو الكتابية أو التكنولوجية الحديثة، هذا التفاعل الاتصالي لا يقتصر فقط على نقل التعليمات من المدير إلى بقية العاملين بل يشمل أيضاً الاستماع إلى الانشغالات المهنية وتقديم ردود فعل بناءة تساعد في تحسين سير العمل.

فعندما يتسم الاتصال بالوضوح والانسائية، يصبح أداة بناء الثقة وتحفيز العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتحقيق الانسجام الداخلي الذي يساهم في تجسيد الأهداف التربوية الكبرى. ونظراً لأهمية هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين:

❖ **الجانب الأول :** الجانب النظري للدراسة و يحتوي على أربعة فصول

❖ **الفصل الأول :** مخصص لإطار المنهجي للدراسة و الذي يتضمن أسباب إختيار الموضوع ، أهداف

و أهمية الدراسة ، إشكالية الدراسة ، و فرضيات الدراسة و من ثم تناولنا مفاهيم دراسة و تطرقنا إلى

الدراسات السابقة و النظريات المستعملة كذا منهج المستخدم للدراسة .

• **الفصل الثاني:** الاتصال الإداري والذي تناولنا فيه تعريف الاتصال الإداري، عناصره وأنواعه،

وظائفه، وسائله، خصائصه وأخيراً مقوماته ونظريات الاتصال الإداري.

• **الفصل الثالث:** الأداء الوظيفي وقد تناولنا فيه تعريف الأداء الوظيفي، عناصره، أبعاده، محدّداته، معايير وأنواعه، العوامل المؤثرة على الأداء وأخيرًا أهميته وأهدافه.

• **الفصل الرابع:** المؤسسة التربوية وقد تناولنا فيه مفهوم المؤسسة التربوية، خصائصها، وظائفها، ومكوناتها، أهميتها وأهدافها.

❖ **الجانب الثاني:** والمتعلق بالجانب التطبيقي والذي تناولنا فيه فصلين.

• **الفصل الخامس:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تطرقنا فيه الى الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.

• **الفصل السادس:** عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والذي تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى وكذلك عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية، الاستنتاج العام، الاقتراحات وختمنا الدراسة بخاتمة

الجانب النظري

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة
2. أهداف الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. الإشكالية.
5. الفرضيات.
6. ضبط المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.
8. النظريات المستعملة.
9. المنهج المستخدم.

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع منها ماهي أسباب ذاتية ومنها ماهي أسباب موضوعية.

1.1. أسباب ذاتية:

- الاهتمام والرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- محاولة فهم واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية من منظور علمي.
- معرفة أهمية الاتصال الإداري الفعال وكيفية مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.

2.1. أسباب موضوعية:

- ابراز دور وأهمية الاتصال في تسيير المؤسسة التربوية.
- معرفة كيفية تأثير الاتصال الجيد على بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية.
- لمعرفة هل وسائل الاتصال تساهم في فعالية الاتصال داخل المؤسسة التربوية.
- قابلية دراسة الموضوع منهجيا ومعرفيا.

2. أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية وأهميته في نظام العمل.
- دراسة العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.
- ابراز دور الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية.
- التعرف على وسائل الاتصال في المؤسسة التربوية.

- الكشف عن واقع الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية من خلال جمع البيانات وأساليب الاتصال المتبعة.

3. أهمية الدراسة:

تعكس أهمية أي بحث مدى اسهامه في توسيع الفهم العلمي والتطبيقي لموضوع الدراسة ومدى قدرته على تقديم رؤى جيدة تساهم في تطوير المعرفة في هذا المجال. وفي هذا السياق تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها فهم كيفية تأثير الاتصال الاداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية باعتبار ان الاتصال الاداري يمثل الأساس الذي تقوم عليه عملية التنظيم والتنسيق.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم صورة شاملة حول واقع الاتصال الاداري وإبراز تأثيره على اداء العمال فهو يعد الركيزة الأساسية التي تدعم بناء مجتمع تربوي متماسك وقادر على تحقيق أهدافه.

4. الإشكالية:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية قديمة متجذرة في حياة الإنسان، حيث يمثل عملية جوهرية لا يمكن الاستغناء عنها. فهو الوسيلة التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات، مما يساهم في تبادل الأفكار والمعلومات وتعزيز التفاهم المشترك وبما ان الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته فإنه يعتمد على الاتصال للتعبير عن احتياجاته والتفاعل مع محيطه. ويتجسد هذا التواصل عبر وسائل متعددة سواء من خلال اللغة المنطوقة أو المكتوبة، او عبر الاشارات ولغة الجسد، لذا فإن الاتصال لا يقتصر على كونه اداة للتواصل فقط بل يشكل اساسا لتطور المجتمعات وتقوية الروابط الاجتماعية، مما يجعله عاملا اساسيا في بناء الحضارات واستمرارها.

ومع التقدم التكنولوجي المتسارع، اصبح الاتصال يشمل ابعادا اكثر تنوعا و اتساعا، متجاوزا دوره التقليدي كوسيلة لتبادل المعلومات بين الأفراد فقد اصبح عنصرا محوريا يمتد تأثيره الى مختلف القطاعات، حيث تعتمد المؤسسات و التنظيمات على فعاليته لضمان سير عملها ، مما جعل مستوى كفاءتها يقاس بمدى استخدامها للتكنولوجيا و بذلك اصبح تطور المجتمعات و خاصة للمؤسسات مرتبطا بجودة الاتصال داخلها، اذ يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في استمرارها و نجاحها و من هنا اصبح الاتصال داخل المؤسسات اكثر هيكلية و تنظيما حيث لم يعد يقتصر على إيصال المعلومات فحسب بل تطور ليأخذ طابعا اداريا متكاملا يعرف بالاتصال الاداري.

يعتبر الاتصال الاداري ركيزة أساسية لضبط العمليات الداخلية وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية داخل المؤسسة، فهو يشكل حلقة الوصل الأساسية داخلها إذ يعتمد على تبادل المعلومات بين الأفراد لضمان سلاسة التواصل الداخلي والخارجي كما تعتمد فعاليته على الوسائل الاتصالية المتاحة مما يساعد في تنظيم المهام الرسمية والغير رسمية ويدعم استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتعتبر المؤسسة التربوية إحدى هذه المؤسسات فهي من بين المؤسسات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً في المجتمع، حيث تندرج ضمن التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف تربوية وإدارية محددة، فهذه الأخيرة ليست مجرد فضاء تعليمي بل تعتبر وحدة تنظيمية تقوم على هيكل إداري واضح يضمن تسيير مختلف الأنشطة التربوية والإدارية وفق أسس قانونية وتنظيمية، كما تعتمد على منظومة من القواعد والإجراءات التي تنظم علاقتها بالجهات الفاعلة داخلها وخارجها مما يمكنها من تأدية دورها بكفاءة والمساهمة في تطوير العملية التعليمية.

فالمؤسسة التربوية تحتاج إلى نظام إداري فعال قائم على الاتصال الإداري حيث يلعب دوراً أساسياً في تحقيق التنسيق بين العاملين مما يساهم في زيادة الفعالية و دعم الديناميكية داخل المؤسسة إلى جانب تحسين الأداء الوظيفي، فالأداء هو حصيلة للجهد المبذول سواء كان ذهنياً أو جسدياً و يتأثر بشكل مباشر بجودة الاتصال الإداري، الذي يضمن وضوح الأدوار و تكامل الجهود و لان نجاح هذا التكامل يعتمد على العنصر البشري ، فإن الموظفون يشكلون الدعامة الأساسية لأي منظمة اذ تعتمد العملية التنظيمية بشكل كبير على دورهم الفعال إلى جانب قدرتهم على تنمية مهاراتهم و مواكبة المستجدات و تطبيقها بفعالية. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر إدارة قادرة على التنظيم المحكم واتصالاً إدارياً واضحاً يضمن الانسجام والتنسيق بين أفراد المؤسسة ما يساهم في رفع مستوى الأداء واستثمار الموارد المتاحة بفعالية مع الاستجابة للتحديات المختلفة بمرونة وكفاءة.

وفي هذا الإطار يعد الاتصال الإداري عاملاً أساسياً في توجيه العمل وتنمية روح التعاون داخل المؤسسة التربوية حيث يؤثر بشكل مباشر على سير الأداء الوظيفي، ومن هنا ينطلق التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: "كيف يؤثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية؟" وقد انبثق من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن ادراجها على النحو التالي:

- كيف تؤثر وسائل الاتصال المادية على فعالية الأداء الوظيفي؟

- إلى أي مدى يساهم الاتصال المباشر في تحسين الأداء الوظيفي؟

5. الفرضيات:

الفرضية الأولى: وفرة وسائل للاتصال المادية تساعد على فعالية الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية: الاتصال المباشر يلعب دوراً فعالاً في تحسين الأداء الوظيفي.

6. ضبط المفاهيم:

أ. مفهوم الاتصال:

❖ **لغة:** يرجع كلمة اتصال Communication الى الكلمة اللاتينية communie ومعناها

commun اي "مشترك" أو "عام" وبالتالي فان الاتصال عملية يتضمن المشاركة أو

التفاهم حول شيء.¹

❖ **اصطلاحاً:** هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات او المهارات وقيم من فرد الى اخر او

من فرد الى جماعة وان اي نوع من الاتصال سواء كان تقنياً أو عادياً فهو في الأساس

امتداد مباشر للإنسان وما يتصف به من إدراك وما يشمل من حواس وبذلك فالالاتصال

يعد عملية إنسانية هادفة تقوم على الاستخدام المناسب لكافة القدرات الإدراكية والنفسية

والعاطفية والاجتماعية والحركية.²

عرفه "جورج لنديج" بأنه: "مصطلح يستخدم ليشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز

وتكون على شكل حركات وصور ورموز تعمل كمنبه سلوك أي أن الاتصال هو نوع من

التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز".³

¹ حسن عماد مكاي و ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1 ، القاهرة، 1998، ص23.

² اسامة محمد سيد و عباس حلمي الجمل، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2014، ص 24.

³ يسام عبد الرحمان مشاقبة، نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2015، ص 24 .

أما "جيهان رشتي" فرأت أن الاتصال هو عملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة سواء كانت كائنات حية أو آلات في مضامين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد.¹

❖ **التعريف الإجرائي:** الاتصال هو عملية يتم فيها ارسال وتبادل المعلومات والمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر باستخدام وسائل مختلفة بهدف إيصال الرسالة بوضوح وتحقيق التفاهم بينهم.

ب. مفهوم الإدارة:

❖ **لغة:** الإدارة مشتقة من الفعل "أدار" وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة.²

❖ **اصطلاحاً:** هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.³

عرفها "فريدريك تايلور" بأنها: "ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من ان الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها"⁴

¹ بسام عبد الرحمان مشاقبة، مرجع سابق ص25.

² احمد بن عبد الرحمان الشميمري و اخرون، مبادئ ادارة الاعمال (الاساسيات و الاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، ط10، الرياض، 2014، ص20.

³ احمد بن عبد الرحمان الشميمري و اخرون، مبادئ ادارة الاعمال (الاساسيات و الاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، ط6، الرياض، 2009، ص24.

⁴ نفس المرجع، ص23.

اما "القيوتي" و"زويلف" فقد عرف الإدارة بأنها: "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وبوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الانسان سواء كان عضوا في التنظيم ام مستفيدا من خدماته وأيا كان المجال الذي نمارس فيه"¹

❖ **التعرف الاجرائي:** هي مجموعة من العمليات والتفاعلات التي تهدف الى تنظيم العمل داخل المؤسسة التربوية، حيث تعتمد على التخطيط والتنسيق والتوجيه لتحقيق الأهداف الوظيفية.

ت. مفهوم الاتصال الاداري:

❖ **اصطلاحا:** تعرف "منى مؤتمن" وغيرها الاتصال الاداري بأنه: "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة"²

ايضا "ابراهيم عرقوب" يعرفه بأنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصال رسمي او غير رسمي."³

الاتصال الاداري هو عملية ادارية واجتماعية تعمل على ايصال البيانات والمعلومات والقرارات الى أفراد المؤسسة للوصول الى الهدف المشترك يتفاعل من خلال اتصال مجموعة من الأفراد المرسلين

والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط، الصلات، التشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض.⁴

¹ احمد بن عبد الرحمان الشميمري و اخرون ، مرجع سابق، ص23

² روسيم فائزة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة، العدد07، جانفي2012،

قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ص51.

³ نفس المرجع، ص51.

⁴ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي، جامعة مصر للتكنولوجيا، ط1، القاهرة، 2006، ص 301.

❖ **التعريف الإجرائي:** الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة التربوية بين الموظفين والإدارة بهدف تنسيق العمل وتحقيق الأهداف بفعالية.

ث. مفهوم الأداء:

❖ **لغة:** يقابل الأداء لغة اللفظة اللاتينية performare والتي تعني اعطاء كلية لشيء ما والتي اشتقت منه اللفظة الإنجليزية performance.¹

❖ **اصطلاحاً:** يشير مفهوم الأداء إلى درجة وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية وهو عملية قياس كفاءة العاملين وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية.²

❖ **التعريف الإجرائي:** هو الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ومدى جودتها وفق متطلبات العمل.

ج. مفهوم الاداء الوظيفي :

❖ **اصطلاحاً:** هو كل ما يتمتع به الفرد العامل من مهارات وقدرات وإمكانيات خدمية مميزة فان كان الاداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان لا يرقى إلى مستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين ادائهم يهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الاداء.³

❖ **التعريف الإجرائي:** هو قيام الموظف بواجباته ومهامه داخل المؤسسة وفق لمتطلبات وظيفية وقياس من خلال جودة العمل، الالتزام والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.

ح. مفهوم المؤسسة التربوية:

¹ عدان نبيلة، ضغوط العمل و الاداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، عمان، 2019، ص47.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

³ موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأحمد محبوب للمومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة ورؤية مستقبلية)، دار إثراء للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2011، ص 207.

❖ اصطلاحاً: يعرفها "رابح تركي" على أنها في الحقيقة والواقع المعبر الذي يمر فيه الطفل من حياة المنزل الضيقة إلى الحياة الاجتماعية الحقيقية ومن هنا يجب أن تقلع المدارس أن تكون مجرد بناية للتعلم كما يسمونها وأن تتحول إلى مجتمعات حية للتربية بأوسع معانيها".¹

وتعرف كذلك المؤسسة التربوية ككل التنظيمات الرسمية يقتضي تحليلها كنظام اجتماعي الانتباه إلى أوجه الحياة التنظيمية المخططة وغير المخططة والرسمية وغير رسمية.²

❖ **التعريف الإجرائي:** المؤسسة التربوية هي كيان اجتماعي منظم يقوم بوظيفة نقل المعرفة والقيم للأفراد من خلال عمليات تعليمية وتربوية ممنهجة بهدف تحقيق التنمية الشخصية والاجتماعية ضمن إطار إداري ينسق الأدوار والمسؤوليات لضمان تحقيق الأهداف التربوية.

خ. مفاهيم لها علاقة بالدراسة:

❖ مفهوم الإدارة التربوية:

• اصطلاحاً: هي جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الادارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي.³

تعرف ايضا على انها " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الادارية المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الاجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية.⁴

¹ تركي رابح عامرة، أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1990، ص 194.

² راغب أحمد راغب، الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 54.

³ محمد خالد ابو عزام، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار زهدي للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2020، ص 18.

⁴ نفس المرجع، ص 18.

- **التعريف الاجرائي:** هي مجموعة من العمليات الادارية التي تهدف الى تنظيم وتوجيه العمل داخل المؤسسات التربوية مثل المدارس لضمان تحقيق الاهداف التعليمية والتربوية بكفاءة.

❖ مفهوم وسائل الاتصال المادية:

- **لغة:** من الفعل الثلاثي المجرد (وسل) فالوسائل جمع وسيلة على وزن فعيلة وقد تجيء الفعلية بمعنى الآلة وهي مشتقة من وسل يسلا وسلا ووسيلة.¹
- **اصطلاحا:** هي عبارة عن اساليب تعمل على نقل المعلومات بين الناس وتتمثل في التبادلات الفكرية والوجدانية بينهم تتم من خلال نقل مجموعة من الرسائل من شخص مرسل الى شخص مستقبل.²
- **التعريف الاجرائي:** هي ادوات التي تعتمد لتبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة التربوية.

7. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة عنصرا أساسيا في أي بحث علمي، فهي توفر خلفية معرفية تساعد في فهم الموضوع من زوايا مختلفة. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات التي تشكل مرجعا هاما لهذا البحث.

❖ الدراسة الأولى:³

¹ مالا عبد الله مالا سعيد كرتكي، ضوابط الافتاء في وسائل الاتصال الحديثة، من منشورات اتحاد علماء الدين الاسلامي، ط 1، كوردستان، 2014، ص 16

² موقع الموضوع، تعريف وسائل الاتصال، 22/02/2025، سا 22:00، <https://maud03.com>

³ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم تربوية والارطفونيا، كلية علوم إنسانية واجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008-2009

دراسة "بوعطيط جلال الدين" بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة) وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس عمل وتنظيم بسنة 2008-2009.

تناول إشكالية البحث في دراسة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة، محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي: "هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟" وقد اعتمد على فرضيات رئيسية تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبمختلف أبعاده ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لعلاج إشكالية البحث واعتمد على عينة مكونة من 49 عامل منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية أما أداة البحث المستخدمة قد تمثلت في الاستمارة لجمع البيانات وتحليلها من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز.

- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

• التعقيب:

✓ أوجه التشابه:

تتشترك دراسة "بوعطيط جلال الدين" مع دراستنا في موضوعها الأساسي حيث يتناول كلا الباحثين العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي داخل المؤسسة وهو المحور الرئيسي لكلا الدراستين كما أن كلتا الدراستين تعتمدان على المنهج الوصفي في تحليل الظاهرة المدروسة

بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مما يجعل المنهجية متقاربة إلى حد كبير.

✓ أوجه الاختلاف:

رغم التشابه في الإطار العام للدراستين إلا أن هناك اختلافات واضحة بينهما فدراسة "بوعطيط جلال الدين" تناولت الاتصال التنظيمي في مؤسسة اقتصادية "سونلغاز" بينما تركز دراستنا على المؤسسة التربوية. كما أن زاوية المعالجة تختلف، حيث ركز "بوعطيط" على الاتصال التنظيمي بمفهومه العام بينما تناولت دراستنا الاتصال الإداري باعتباره عنصرا أساسيا في تسيير المؤسسة التربوية إضافة إلى ذلك اختلاف طبيعة العينة حيث استخدم "بوعطيط" عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بينما دراستنا تستهدف العاملين في المؤسسة التربوية مثل الإداريين وأساتذة.

الدراسة الثانية:¹

دراسة "أم الخير السوفي" بعنوان "وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية" (دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية) وهي مذكرة دكتوراه تم نشرها في 2016.

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: "ما هي وسائل الاتصال الأكثر توظيفا بالمؤسسة الجزائرية؟ وإلى ما يرجع ذلك؟". انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها "بالرغم من انتشار التكنولوجيات الحديثة لوسائل الاتصال من جهة وتواجد هذه التكنولوجيات في أغلب المؤسسات الجزائرية من جهة أخرى إلى أن اعتماد المؤسسة على وسائل تقليدية للاتصال نجده أكثر من الوسائل الحديثة وسريعة في أداء مهامها". وتفرعت هذه الفرضية إلى فرضيات جزئية:

¹ أم الخير السوفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، العدد 27، ديسمبر 2016، جامعة الجزائر 2، الجزائر.

- يعود الاستعمال الواسع لوسائل الاتصال التقليدية بالمؤسسة الجزائرية إلى نقص الوعي بأهمية ودور الوسائل الحديثة لدى الأفراد.

- تساهم ثقافة المؤسسة في توظيف وسائل الاتصال التقليدية أكثر من الوسائل الحديثة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لعلاج إشكالية البحث. تكون مجتمع البحث من 929 عاملا ينتمون إلى شركة طيبة فود لكن بعد استبعاد فئة عمال التنفيذ أصبحت العينة مكونة من 157 عاملا. وقد استعانت الباحثة بأداتي الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها. وقد توصلت إلى نتائج أهمها أن الوعي المؤسسي لا يتأثر بشكل كبير بوسائل الاتصال التقليدية، مما يؤثر على كفاءة الاتصال الداخلي للمؤسسة.

كما تبين أن الاعتماد على هذه الوسائل دون دمجها مع الحديثة يقلل من فعالية التواصل ويحد من سرعة تبادل المعلومات بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية على استخدام وسائل الاتصال التقليدية أكثر من الحديثة، مما يعوق الرقمنة ويؤدي إلى تعقيد العمليات الإدارية وعليه توصي الدراسة تبني استراتيجيات حديثة لتعزيز الاتصال الداخلي للمؤسسة.

• التعقيب:

✓ أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع دراسة "ام الخير السوفي" في تناولها لموضوع الاتصال داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة السابقة على وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي، بينما تناولت دراستنا واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية. كما أن كلتا الدراستين تعتمدان على المنهج الوصفي، الذي يساعد في تحليل طبيعة الاتصال داخل المؤسسة وفهم أبعاده بالإضافة إلى اعتماد الاستبيان كأداة

رئيسية لجمع البيانات في كلتا الدراستين مما يعكس تقاربا في الأساليب البحثية وبتيح إمكانية مقارنة النتائج في سياقات مختلفة.

✓ أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا مع دراسة "أم الخير السوفي" في طبيعة المجال الذي تركز عليه كل منهما حيث أجريت الدراسة السابقة في شركة اقتصادية وهي شركة "طيبة فود" بينما تجرى دراستنا داخل مؤسسة تربية مما يجعل طبيعة الاتصال الإداري مختلفة بين بيئة العمل الصناعي وبيئة العمل التربوي. كما أن الإشكالية البحثية في دراسة "أم الخير السوفي" ركزت على تحديد أكثر وسائل الاتصال توظيفا داخل المؤسسة الجزائرية وأسباب ذلك في حين دراستنا تسلط الضوء على العلاقة بين على الاتصال الإداري والاتصال الوظيفي، أي أنها تهتم بتأثير الاتصال على فعالية العمل أكثر من مجرد تحديد الوسائل المستخدمة كذلك، هناك اختلاف في العينة حيث اقتصرَت الدراسة السابقة على 157 عاملا بعد استبعاد عمال التنفيذ بينما تستهدف دراستنا عينة من موظفي المؤسسة التربوية والتي تشمل إداريين وأساتذة مما يعكس طبيعة تواصل مختلفة داخل مؤسسة.

❖ الدراسة الثالثة:¹

دراسة قام بها "دغفل فاطمة"، "بن رجم عبد الغفار" و "منصوري حمزة" بعنوان "أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة) وهي مذكرة دكتوراه انجزت سنة 2017.

¹ دغفل بن رجم ومنصوري، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية: أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء للموظفين في المؤسسة، العدد 05، ماي 2019، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها: "ما هو أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة؟" وتمت صياغة عدة فرضيات أبرزها:

- يؤثر استخدام الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء العاطفي للموظفين.
- يؤثر استخدام الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء المستمر للموظفين.
- يؤثر استخدام الاتصال الإداري إيجابيا على الولاء الأخلاقي للموظفين.

اعتمد الباحثون عن المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين وتم تطبيق البحث على عينة مكونة من 68 موظفا.

استخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تمت توزيع 68 استمارة على الموظفين العاملين ببنك الفلاح والتنمية الريفية لكن تم استرجاع 55 استمارة صالحة للتحليل مما يمثل نسبة استجابة بلغت 88-80% وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة وهذا ناتج عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري داخل التنظيم.

- وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء العاطفي للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة وهذا ناتج عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في نقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين.

- وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء المستمر للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة وهذا ناتج عن أهمية الاتصال الإداري في خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل.

- وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الولاء الأخلاقي للموظفين وهذا ناتج عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تنمية شعور الموظف بالواجب والمسؤولية للبقاء في المؤسسة.

• التعقيب:

✓ أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أنها تتناول موضوع الاتصال الإداري وتهدف إلى تحليل دوره داخل المؤسسة، كما تعتمدان على المنهج الوصفي بدراسة العلاقة بين الاتصال الإداري ومتغير تنظيمي آخر. بالإضافة إلى ذلك استخدمت كلتا الدراستين الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة مما يساهم في تحليل المعطيات بشكل دقيق كما أن كلتيهما تتناولان بيئة العمل داخل المؤسسات مما يجعلهما تسعيان إلى فهم تأثير الاتصال الإداري على الجوانب التنظيمية والوظيفية.

✓ أوجه الاختلاف:

تختلف الدراستان في عدة جوانب رئيسية، حيث تركز دراستي على الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، بينما تناولت الدراسة السابقة اثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مما يعني أن المتغير التابع يختلف بين الباحثين، كما أن مجال البحث يختلف حيث تستهدف دراستنا المؤسسة التربوية بينما ركزت الدراسة السابقة على القطاع المصرفي ممثلا بنك الفلاحة والتنمية الريفية مما قد يؤدي إلى اختلاف طبيعة الاتصال الإداري وابعاد بين المؤسستين إضافة إلى ذلك شملت عينة الدراسة السابقة موظفي بنك الفلاحة بينما دراستنا تستهدف عينة موظفي المؤسسة التربوية مما قد يؤثر على طبيعة النتائج المتوقعة.

8. النظريات المستعملة:

1.8 النظرية البنائية الوظيفية:

تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء والوظيفة في تفكيكها لبنية للمجتمع والوظائف التي يقوم بها، حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي، أما الوظيفية فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي.¹

المجتمع في نظر الوظيفيون مشكل من مجموعة من انساق تتضامن مع بعضها البعض لتحافظ على استقرار البناء الاجتماعي.²

يقصد بالبناء الاجتماعي مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تتكامل من خلال الأدوار الاجتماعية فثمة مجموعة مرتبة ومتسقة تدخل في تشكيل الكل الاجتماعي وتحدد بالأشخاص والزمير والجماعات والنظم والمؤسسات وما ينتج عنها من علاقات وفقا لأدوارها الاجتماعية التي يرسمها لها المجتمع.³

تشير نظرية البنائية الوظيفية إلى أن المجتمع يعمل كنظام مترابط الأجزاء، حيث يؤدي كل عنصر داخله وظيفة محددة تساهم في تحقيق التوازن والاستقرار العام. وفي هذا السياق،

¹ غربي محمد، قلاويز ابراهيم، مجلة العلوم الاجتماعية: النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، المجلد 1، العدد 03، سبتمبر 2019، جامعة الاغواط، الجزائر، ص 167.

² مختار جلولي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ: إسهامات التيار الوظيفي في مقاربة الظاهرة الإعلامية والاتصالية، المجلد 14 العدد 1، مارس 2019، جامعة ابن خلدون، الجزائر، ص 247.

³ نفس المرجع، ص 248.

تتبع المؤسسة وحدة اجتماعية تتألف من مجموعة من الأفراد والعلاقات والأدوار التي تعمل معا لتحقيق أهدافها الوظيفية ويساهم كل جزء من هذه الأجزاء في استقرار وتماسك المؤسسة ضمن البناء الاجتماعي الأوسع، ومن هذا المنظور يعد الاتصال داخل المؤسسة أداة أساسية لتنظيم التفاعلات بين الأفراد، بحيث يتم تمرير المعلومات بين الأفراد لتحقيق الانسجام الداخلي هذا التنسيق الفعال يعزز من قدرة المؤسسة على أداء دورها بشكل فعال ويعكس تماسكها واستمراريتها داخل المجتمع.

2.8 النظرية التفاعلية الرمزية:

التفاعلية الرمزية تعتبر شكلا أو وجها من أوجه سوسيولوجيا الفهم فهي تنتمي إلى السوسيولوجيا الأمريكية حيث ركزت هذه النظرية على قضايا ومشكلات معقدة تتمثل في دراسة السلوك والتفاعل، والمواقف الاجتماعية والجماعات الصغرى والفرد، فهي عملية التفاعل الاجتماعي الذي يكون الفرد على علاقة اتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة، تركز على مبدئين هما التفاعل والرموز والمعاني أي أن العلاقات الاجتماعية ما بين الأفراد في المجتمع هي نتاج للرموز والمعاني.¹

تعتقد النظرية التفاعلية بأن الحياة الاجتماعية وما يكتنفها من عمليات وظواهر وحوادث ما هي إلا شبكة معقدة من نسيج التفاعلات والعلاقات بين الأفراد، والجماعات التي يتكون منها المجتمع، ومن أبرز رواد هذا الاتجاه "جورج هيربرت ميد" الذي ركز معظم أفكاره على فهم التفاعل المتبادل والذات الاجتماعية.²

¹ بن تامي رضا وقادة بن عبدالله نوال، مجلة منبرفا: نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية، المجلد 04 العدد 01، ديسمبر 2017، ص 189.

² نفس المرجع، ص 192.

إن التفاعلية الرمزية كمنظريّة سوسيوولوجية تسعى إلى دراسة دور الفرد وسلوكه في المجتمع داخل الجماعة التي ينتمي إليها مع الاهتمام بكون عملية التفاعل والتبادل الذي يحدث بين الفرد وذاته أو بيئته أو بين الجماعة والمجتمع الذي يعيش به.¹

وفقاً لهذه النظرية لا يتعامل الأفراد مع الواقع بناءً على حقيقته الموضوعية فقط بل وفقاً للتفسيرات والرموز التي يكونونها من خلال التفاعل، وفي بيئة العمل يعتبر الاتصال عنصراً أساسياً في تشكيل العلاقات المهنية حيث لا يقتصر على تبادل المعلومات فحسب بل يشمل أيضاً التفاعل المستمر الذي يؤثر على فهم الأفراد لأدوارهم ومسؤولياتهم من خلال اللغة، الرموز والإشارات يتم بناء معانٍ مشتركة ترسخ التعاون وتنسيق الجهود داخل المؤسسة كما أن طبيعة هذا التفاعل يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي حيث يمكن أن يؤدي الاتصال الفعال إلى زيادة التحفيز والاندماج في العمل بينما قد يؤدي ضعف التواصل إلى سوء الفهم وانخفاض الإنتاجية. وبهذا يعد الاتصال عملية اجتماعية ديناميكية تلعب دوراً محورياً في تشكيل التفاعل الوظيفي مما يجعله أحد العوامل الأساسية في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة.

9. المنهج المستخدم:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب المنظم الذي يتبع في البحث والدراسة لفهم ظاهرة معينة أو حل مشكلة بحثية يحدد المنهج الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها لجمع البيانات وتحليلها بشكل علمي للوصول إلى نتائج موثوقة.

ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر ملائمة للدراسات التي تهدف إلى تحليل ووصف مختلف جوانب الظاهرة المدروسة بدقة وموضوعية.

¹ نفس المرجع، ص 197.

ويعرف المنهج الوصفي: "بأنه الطريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"¹.

ويعرف أيضا: "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو موضوع محل بحث"². ومن خلال ما سبق يتمثل وصف الظاهرة في تحديد العوامل المؤثرة عليها من خلال جمع البيانات الإحصائية وتحليلها وتفسيرها مما يتيح استخلاص نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي للظاهرة وتقديم المعلومات بشكل موضوعي وشامل.

¹ محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، صنعاء عبدالله كتيب، ط3، الجمهورية اليمنية، 2019، ص 46.

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن عمان، 2019، ص 126.

الفصل الثاني : الإتصال الإداري

الفصل الثاني: الإتصال الإداري

تمهيد.

1. تعريف الاتصال الاداري.
2. عناصر الاتصال الاداري.
3. أنواع الاتصال الاداري.
4. وظائف الاتصال الاداري.
5. وسائل الاتصال الاداري.
6. خصائص الاتصال الاداري.
7. مقومات ونظريات الاتصال الاداري.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإتصال الإداري من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات بمختلف أنواعها، إذ يشكل الأداة الرئيسة التي تضمن تدفق المعلومات وتنسيق الجهود بين الأفراد والوحدات التنظيمية، فهو لا يقتصر على كونه وسيلة لنقل المعلومات بل يتجاوز ذلك ليكون عملية تفاعلية تساهم في بناء الفهم المشترك، واتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام الداخلي. فالأنشطة الإدارية على اختلاف مستوياتها لا يمكن أن تؤتي ثمارها دون وجود منظومة اتصالية فعالة، تضمن الوضوح والدقة والاستجابة السريعة للمتغيرات والاحتياجات التنظيمية. وتبرز أهمية الإتصال الإداري باعتباره الأداة التي تجسد التفاعل التنظيمي داخل المؤسسة فهو يربط بين مختلف المستويات الإدارية ويوحد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن فعالية الإتصال تساهم في تعزيز الانضباط المهني وتوفير بيئة عمل قائمة على الفهم والتعاون الأمر الذي يجعل منه عاملاً حاسماً في استقرار المؤسسة ونجاحها في مواجهة التحديات.

وانطلاقاً من ذلك يسعى هذا الفصل إلى تقديم نظرة شاملة حول "الإتصال الإداري" من خلال التطرق إلى تعريفه ثم تحليل عناصره وأنواعه ووظائفه ووسائله وخصائصه، بالإضافة إلى استعراض أهم مقومات نجاحه والنظريات التي أسست لفهم علمي لهذا المجال.

1. تعريف الإتصال الإداري:

يعرفه "عياصرة" بأنه عملية نقل الآراء والأفكار والمعلومات والتعليمات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة، بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى عدناها¹.

يعرف "أحمد بطاح" و"حسن الطعاني" في كتابهما بأنه: "وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة إضافة إلى ذلك ان الإتصال هو الذي يحدد تماسك التنظيم عن طريق ايجابية ترابط العناصر التنظيمية والفهم المشترك لطبيعة الاهداف الواجب تأديتها².

كذلك يعرف بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد احداث تغيير او تعديل في الاداء³.

فهو عملية تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي⁴.

وبناء على ما سبق من هذه التعريفات يمكن تحديد مفهوم الإتصال الإداري على أنه عملية تبادل المعلومات بين الأفراد أو الاقسام داخل المنظمة بهدف تحقيق التنسيق والتنظيم اللازمين للعمل الإداري.

¹ علي أحمد عبد الرحمان ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 188.

² أحمد بطاح وحسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر ، ط1، الأردن، 2016، ص 228.

³ نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الإتصال لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، اطروحة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص (14).

⁴ حدة قرعيش نصير لعرباوي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع: الإتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، المجلد 11، العدد 01، مارس 2022، جامعة سطيف، الجزائر، ص310.

2. عناصر الإتصال الإداري :

تعتمد عملية الإتصال على مجموعة من العناصر الأساسية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين عملية اتصال متكاملة وتتمثل هذه العناصر في:

أولاً: المرسل: المرسل هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الإتصال عادة وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات اتصال مختلفة فالمدرس مثلاً هو النقطة التي يبدأ عندها عملية الإتصال داخل حجرة الدراسة عادة وقد تقوم الآلة بدور المرسل كما في حالة عقول الحاسمة الإلكترونية التي تزود سلفاً بالمعلومات التي يحصل عليها التلميذ عن طريق الإتصال الآلي¹.

ثانياً: الرسالة : الرسالة هي المحتوى أو الموضوع الذي يسعى المرسل إيصاله إلى المستقبل وتتضمن أفكار ومعاني يتم التعبير عنها من خلال الكلمات، الرموز أو الإشارات².

ثالثاً: الوسيلة: الوسيلة هي القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل وتعرف أيضاً بأنها أداة أو قناة الإتصال التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار³.

إذا تلعب الوسيلة دوراً أساسياً في تحديد فعالية الإتصال حيث أنها تؤثر على وضوح الرسالة وسرعة وصولها وإمكانية استيعابها.

رابعاً: المستقبل : المستقبل هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة أو الهدف الذي تحاول عملية الإتصال الوصول إليه بغرض التأثير، ويقوم المستقبل بفك رموز المتضمنة في الرسالة وتفسيرها بهدف التوصل إلى فهم دقيق لمعانيها وقد يكون المستقبل فرد أو جماعة

¹ مي عبدالله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2006، ص 30-31.

² شوشة مسعود و دلاسي أحمد، مجلة العلوم الاجتماعية: الإتصالات الإدارية في المنظمات، المجلد 07، عدد 28، جانفي 2018، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 78.

³ نفس المرجع، ص 78.

من الأفراد تصل إليهم الرسالة بشكل مباشر كما في الإتصال الشخصي أو جمهور حينما يكون الإتصال جماهيرياً.¹

خامساً: التغذية الراجعة : التغذية الراجعة هي عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة ومدى تفاعله وتأثره بها، حيث أن من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفاً معيناً، وهذا الموقف يؤثر غالباً في تعديل الرسالة من المرسل أو تبديلها أو إرسالها إلى المستقبل نفسه أو إلى مستقبلين آخرين غيره.²

تساهم التغذية الراجعة في تحسين التفاعل بين الطرفين حيث تمكن المرسل في تعديل أو توضيح الرسالة إذا لزم الأمر لضمان فهمها بشكل صحيح

3. أنواع الإتصال الإداري:

تتعدد أنواع الإتصال الإداري داخل المؤسسة وفقاً لمعايير حيث يختلف بناءً على طريقة انتقال المعلومات والهيكل التنظيمي والوسائل المستخدمة حيث يساهم هذا التنوع في تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق داخل المؤسسة وتمثل أنواعه في:

أولاً: الإتصال الداخلي : الإتصال الداخلي هو من أهم أشكال الإتصال الإداري الذي يتم داخل التنظيم المؤسسي، حيث يشمل جميع مستوياته ويهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات والتنسيق بين الأفراد والإدارات المختلفة.

ويعرف بأنه عملية تواصل منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستويين الفردي والجماعي³. حيث يتم الإتصال الفردي من خلال التفاعل بين الموظفين والمدراء وعلى المستوى الجماعي عبر الاجتماعات والرسائل الجماعية التي تستهدف فرق العمل والإدارة بأكملها مما يعزز التعاون والانسجام داخل المؤسسة. وينقسم الإتصال الداخلي إلى قسمين اتصال رسمي واتصال غير رسمي وهما:

¹ محمد صاحب سلطان، مبادئ الإتصال (الأسس والمفاهيم)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 113.

² ربحي مصطفى عليان، الإتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 61.

³ إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لادوي، الأردن، 1993، ص 163.

❖ **الاتصال الرسمي** : الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية في المؤسسة بطرق معتمدة رسميا وفق نظامها ويتم من خلال وسائل محددة مثل الخطابات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية ففي كل منظمة او مؤسسة إدارية توجد شبكة اتصالات رسمية تحدد وفق الهيكل التنظيمي.¹

حيث ترسم مسارات الاتصال وفق اللوائح والإجراءات المعتمدة لضمان تدفق المعلومات بشكل منظم وفعال مما يحدد الانضباط الإداري ويساعد في تنسيق العمل بين الإدارة والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة. ونجد أن الاتصال الرسمي ينقسم الى اتصال هابط، اتصال صاعد واتصال أفقي.

• اتصال هابط (من الأعلى الى الأسفل):

اتصال هابط (من الأعلى الى الأسفل) هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم وقوانين وأساليب تطوير الأداء ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.²

فهو عنصر اساسي للمدربين والمسؤولين في تنظيم العمل حيث يضمن ايصال المهام والتوقعات بوضوح الى المرؤوسين مما يساعدهم على اداء واجباتهم بشكل دقيق ومتناسق وبدونه قد يسوء الارتباك ويؤدي غياب التوجيه الى تنفيذ عشوائي للمهام يتم هذا الاتصال من قمة الهرم الإداري نزولا الى أدنى مستوياته، حيث يتلقى الموظفون التعليمات تدريجيا من رؤسائهم المباشرين مما يضمن توزيع المهام بانتظام وتحقيق التنسيق الفعال داخل المؤسسة.

¹ حسن عماد مكايي وعاطف عدلي العبد، نظريات الإعلام، د.د.ن، دون طبعة، القاهرة، 2007، ص 55.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

• الإتصال صاعد (من الاسفل الى الاعلى):

الإتصال صاعد (من الاسفل الى الاعلى) هو عملية الإرسال للمعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين إلى الجهات العليا المتعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.¹

يهدف هذا النوع من الإتصال الى نقل آراء الموظفين، مقترحاتهم، ملاحظاتهم او مشكلات التي يواجهونها الى الإدارة مما يساعد في تحسين بيئة العمل واتخاذ قرارات أكثر دقة يتميز الإتصال الصاعد بكونه وسيلة للإدارة لفهم الاحتياجات الموظفين وتعزيز التفاعل داخل المؤسسة.

• اتصال أفقي:

اتصال أفقي هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد داخل نفس المستوى الإداري في المؤسسة دون الحاجة إلى المرور بالمستويات العليا.

ويؤكد "هنري فايول" أهمية هذا النوع من الإتصال نظرا لدوره في اختصار الوقت وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الأفراد والمساهمة في تحسين الإنتاجية.²

يهدف الإتصال الأفقي إلى تحسين التنسيق وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة. فكلما زادت سهولة تدفق المعلومات بين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي زادت سرعة الاستجابة للتحديات والقدرة على الابتكار، مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة.

❖ الإتصال الغير رسمي:

الإتصال الغير رسمي هو نمط من التواصل يعتمد على العلاقات الشخصية والصدقة بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث لا يخضع للقنوات الرسمية المحددة وفق الهيكل التنظيمي، بل

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 10 .

² ياسين محجر و الهاشمي لوكيا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء، عدد 7، جانفي 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 5 .

يتشكل بشكل عفوي بين الزملاء أثناء تبادل الأحاديث حول قضايا العمل والمشكلات التنظيمية.

يتميز هذا النوع من الإتصال بسرعة مرونته وقد يكون وسيلة فعالة لتحفيز العمل الجماعي وتبادل للخبرات، ولكنه قد يحمل أيضاً مخاطر مثل انتشار الشائعات وتأثيره على ديناميكية العمل بشكل غير متوقع.

ثانياً: الإتصال الخارجي:

الإتصال الخارجي يعرف على انه الإتصال الذي يتم بين المنظمة الادارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة.¹

نعرفه "محمد سليمان الطماوي" على انه: "هو الإتصال الذي يتم بين منظمة الادارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الاخرى ادارية كانت او غيرها وكذلك بينها وبين الجمهور".²

فهو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المنظمة الادارية ومختلف التنظيمات الاجتماعية خارجها.

يهدف هذا الإتصال الى تسهيل عملية التفاعل والتنسيق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، مما يساعد في تحقيق الانسجام والتكامل مع محيطها عبر انشاء قنوات اتصال فعالة تضمن وضوح الرسائل وسهولة تدفقها بين المنظمة والجهات الخارجية. كما يشمل هذا الإتصال عمليات الابلاغ والتفاوض والتعاون في مختلف المجالات، مما يجعله عنصراً ضرورياً لضمان تحقيق الاهداف المشتركة وفق نهج منظم فعال.

¹ خبيزي سامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، العدد 1، فيفري 2020، كلية

علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 161.

² نفس المرجع، ص 162.

4. وظائف الإتصال الإداري :

وظائف الإتصال الإداري ترتبط ارتباطا وثيقا بمحتوى الإتصال داخل المؤسسة حيث تتنوع هذه الوظائف تبعا لطبيعة المعلومات المتبادلة بين الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة نذكر منها:

حدد "فراس" و "مونج" و "راسل" ثلاث وظائف اساسية للإتصال وهي:¹

1.4 وظيفة الإنتاج :

وظيفة الإنتاج هي احدى الوظائف الاساسية للإتصال الإداري، اذ تساهم في تنظيم العمل، تنسيق الجهود وضمان تنفيذ المهام بكفاءة. كما تساعد على متابعة التزام الموظفين ومراجعة اي مشكلة قد يؤثر على سير الإنتاج. الى جانب ذلك تتيح مناقشة التحديات التشغيلية واقتراح حلول، مما يعزز الانتاجية والالتزام بمعايير الجودة ويساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2.4 وظيفة الصيانة :

وظيفة الصيانة تساهم في ضمان استمرارية العملية الانتاجية بشكل منظم، كم تعزز الروابط بين الافراد من خلال الحفاظ على التفاعل بينهم سواء في العلاقات الافقية او العمودية. وتهدف ايضا الى التأثير في مواقف الافراد تجاه قيمة التفاعل داخل المؤسسة مما يدعم بيئة عمل مستقرة يساعد على استدامة الاداء وتحقيق الاهداف المؤسسية.

3.4 وظيفة الإبداع :

يساهم الإبداع في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التقبل الاجتماعي للأفكار المبتكرة داخل بيئة العمل مما يسهل عملية التطوير والتحديث المستمر. كما تساهم في ترسيخ ثقافة الانفتاح على الأفكار الجديدة من خلال التكييف مع المستجدات وتنمية روح التعاون والحوار بين الأفراد. ومن خلال توفير مناخ يشجع على التفكير النقدي والمشاركة الفعالة يصبح من

¹ بوحنية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 35-36.

السهل تقديم الاقتراحات، طرح المشاريع التطويرية وتحفيز العاملين على تبني أساليب عمل أكثر ابتكاراً مما يقوي التفاعل الإيجابي ويدفع عجلة التجديد داخل المؤسسة.

كما يرى "تاير" أن للاتصال أربع وظائف أساسية:¹

أ. وظيفة إعلامية:

تهدف إلى نقل المعلومات الضرورية داخل المؤسسة لضمان التدفق الفعال للمعرفة مما يدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى معلومات دقيقة.

ب. وظيفة انضباطية:

وذلك بتحكم الإدارة في نقل المعلومات نظراً لكونها الجهة التي تمتلك سلطة القرار ويقتصر المحتوى الذي تصدره الإدارة على المعلومات المتعلقة بالعمل وظروفه مما يضمن تركيز الاتصال على الجوانب المهنية والتنظيمية.

ت. وظيفة اقناعية :

تبرز أهمية التأثير في الآخرين من خلال تقديم الحجج والأساليب المقنعة مما يجعلها تختلف في طبيعتها عن المهام الروتينية التي تعتمد على التنفيذ المباشر وقد أكدت الاتجاهات الإدارية الحديثة على الدور المحوري في تعزيز الأداء الوظيفي.

ث. وظيفة تكاملية:

تؤدي الإدارة دوراً تكاملياً من خلال الاتصال حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وتطلعات الأفراد مما يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية.

وبناءً على ما سبق يتضح أن الاتصال الإداري يشمل عدة وظائف تكاملية تلعب دوراً أساسياً في تنظيم سير العمل داخل المؤسسة فالوظيفة الانتاجية تساهم في تحسين الأداء من

¹ أيمن عبدالله النور، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية: فعالية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا دراسة حالة كلية الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد 5، العدد 2، جويلية 2021، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص

خلال نقل المعلومات والتوجيهات، بينما تضمن وظيفة الصيانة استقرار المؤسسة عبر تعزيز العلاقات التنظيمية. أما الوظيفة الإبداعية، فتعزز من الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة من جهة أخرى نجد أن الوظيفة الإعلامية توفر المعلومات الضرورية للموظفين في حين تساعد الوظيفة الانضباطية على فرض النظام والالتزام بالقواعد. وتأتي الوظيفة الإقناعية لتؤثر في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. بينما تعمل الوظيفة التكاملية على تعزيز التعاون والانسجام داخل المؤسسة وبذلك يظهر أنها الإتصال الإداري ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات بل هو منظومة متكاملة تساهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية، دعم الإبداع وتعزيز الانضباط والتواصل فعال لضمان بيئة عمل متوازنة ومنتجة.

5. وسائل الإتصال الإداري:

يتم الإتصال الإداري داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل التي تتيح النقل المعلومات والقرارات والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة وتتنوع هذه الوسائل وفقا لطبيعتها والية استخدامها حيث يمكن تصنيفها الى عدة انواع وهي:

اولا: الاتصالات الشفوية :

تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتتاسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين¹ ويظهر الإتصال الشفوي في:

❖ **الاجتماعات:** تعتبر الاجتماعات من أكثر وسائل الإتصال شيوعا في الاستخدام ويمكن تعريف الاجتماع بأنه لقاء يجمع بين فردين أو أكثر لمناقشة موضوع أو حل مشكلة معينة، وكما هو الحل في اللجان التنظيمية يمكن تقسيم الاجتماعات إلى عدة أنواع منها

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 301.

الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية أو الاجتماعات الطارئة أو المؤقتة، والاجتماعات الدورية أو المستمرة...الخ¹

❖ **المقابلات:** المقابلات هي احدى وسائل الإتصال الشفوي تتم من خلال لقاء مباشر بين شخصين او أكثر بهدف تبادل المعلومات ومناقشة القضايا او اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

❖ **الهاتف:** يعد الهاتف من اهم وسائل الإتصال الإداري الشفوي الأكثر استعمالا في المنظمة حيث يتيح نقل المعلومات والتوجيهات بسرعة بدون الحاجة الى لقاء مباشر. يستخدم في التنسيق الإداري، حل المشكلات العاجلة والتواصل بين المدير الموظفين لكنه قد يؤدي أحيانا إلى سوء الفهم بسبب غياب الاشارات غير اللفظية.

ثانيا: الإتصال الكتابي : تقوم المنظمة بالعديد من الاتصالات المكتوبة التي تعتمد على الوثائق والنصوص لنقل المعلومات والتوجيهات بدقة مما يضمن توثيق القرارات والاجراءات الادارية وتتمثل في:

❖ **الخطابات الرسمية:** الخطابات الرسمية تعد من اهم وسائل الإتصال التي تعتمدها المؤسسات للتواصل مع الافراد والجهات خارج المنظمة.

❖ **التقارير:** التقارير هي مستندات تستخدم لعرض نتائج متعلقة بمشروع أو قضية محددة أو لرصد التقدم في موضوع معين تهدف إلى تقديم معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة تتميز بطابع منظم تعتمد على تحليل البيانات وعرضها بشكل واضح.

❖ **المذكرة:** المذكرة هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الجوائز الاجتماعية.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 419.

❖ **النماذج:** النماذج هي وثائق موحدة تستخدم لتسجيل معلومات التقارير بشكل منظم ويعد نموذج تقسيم الأداء أحد الأمثلة على هذه النماذج التي توظف داخل المؤسسة لتسهيل عملية توثيق البيانات وتحليلها.

ثالثاً: وسائل الإتصال الإلكترونية :

وسائل الإتصال الإلكترونية هي الأدوات والتقنيات التي تتيح تبادل المعلومات عن بعد عبر الشبكات الرقمية، تشمل هذه الوسائل:

❖ **البريد الإلكتروني:** البريد الإلكتروني هو برنامج معد مسبقاً من قبل شركات تفيد المستخدم في تبادل الرسائل الإلكترونية بسرعة فائقة¹. يتميز بسهولة الاستخدام وإمكانية التواصل في أي وقت ومن أي مكان مما يجعله أداة أساسية في المجالات المهنية والتعليمية والشخصية.

❖ **الإنترنت:** الإنترنت هي شبكة عالمية من الروابط بين الحواسيب تسمح للناس بالاتصال والتواصل بعضهم مع بعض وتعتمد على بروتوكولات موحدة لضمان نقل البيانات². مما يجعلها أساساً للتواصل الرقمي والخدمات الإلكترونية الحديثة.

6. خصائص الإتصال الإداري:

يتميز الإتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:³

1.6 الإتصال عملية هادفة :

يهدف الإتصال إلى تحقيق هدف محدد وهو إرسال المعلومات والبيانات فهمها من الطرف الآخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض مثل تصميم الرسالة وإرسالها واستقبال الرد.

¹ رضوان مفلح العلي وآخرون، مدخل إلى وسائل الإعلام الإلكتروني والفضائي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2016، ص48.

² نفس المرجع، ص47-ص48.

³ خضرة عمر المفلح، الإتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 23 ص 24.

2.6 الإتصال عملية منظمة :

الإتصال يتميز منظومة واضحة حيث أنه يتبع تسلسلا منطقيا ومراحل مترابطة تضمن تحقيق الهدف منه بفعالية فهو يتكون بعدة عناصر أساسية تشمل المرسل الرسالة، الوسيطة والمستقبل والتغذية راجعة حيث يتم ترميز الرسالة ونقلها عبر وسيطة مناسبة ثم يفك المستقبل رموزها ويقدم استجابة تعكس مدى فهمه للرسالة.

3.6 الإتصال عملية ديناميكية:

الإتصال عملية تتغير باستمرار وفقا للسياق الاجتماعي والثقافي والتكنولوجي يعتمد على التفاعل المستمر بين الأطراف ويتأثر بردود الفعل مما يجعله قابلا للتكيف والتعديل وفقا للظروف والوسائل المستخدمة.

4.6 الإتصال عملية دائرية :

عملية الإتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد ولكنها عملية دائرية تبدأ بالمرسل إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل فيستقبل المرسل الرسالة ليبدأ نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر وهكذا تستمر عملية الإتصال.

5.6 الإتصال عملية متنوعة :

الإتصال عملية متنوعة حيث يتخذ أشكال مختلفة مثل اللفظي وغير اللفظي، الرسمي وغير الرسمي، الشخصي والجماعي مما يجعله أداة متعددة الاستخدامات وفقا للسياق والأهداف.

7. مقومات ونظريات الإتصال الإداري:**أولا: مقومات الإتصال الإداري الفعال:**

ينظر إلى الإتصال على أنه مهارة تقوم على أسس محددة، لذلك تناولت الأدبيات المتخصصة جملة من المبادئ والمقومات الأساسية التي تجعل من الإتصال عملية فعالة ومؤثرة منها:

- أن يكون الموضوع الإتصال أو مضمون الرسالة واضحا، وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه، وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة إليه وجديدة، وإلا فقدت أهميتها.
- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى فهم المعلومات بطريقة صحيحة.
- تحديد الهدف المخطط من عملية الإتصال، بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
- الإصغاء الجيد ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بوعي وأداب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، وتشير العديد من الدراسات بأن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارات الإتصال الفعال، كما أننا نستعمل 25% من قدراتنا في الإتصال، ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الإتصال الفعال.¹
- أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصالية مباشرة بين الرئيس المنصت ومروؤسيه.
- يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

¹ بن قيط الجودي، استراتيجية الإتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص اعلام واتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص 95-ص 96 .

- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات، يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

- الوضوح والتوقيت المناسب، باستخدام الوسيلة المناسبة، فالإجراءات والتعاليم الضرورية لعقد اجتماع يفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية، وكذلك السرعة وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب، وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.

- تحديد الهدف المخطط من عملية الإتصال، بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.

ثانياً: نظريات الإتصال الإداري :

تعد النظريات جزءاً لا يتجزأ من أي مجال علمي سواء في العلوم الطبيعية أو الإنسانية والاجتماعية، حيث تلعب دوراً مهماً في تفسير الظواهر وتحليل المشكلات وفي كثير من الأحيان تتداخل النظريات أو تبنى على أفكار سابقة لها مما يبرز الحاجة إلى الرجوع إليها في كل بحث علمي لضمان المنهجية والعمق في الفهم وبما أن الإتصال الإداري يشكل محورا مهماً في هذا السياق سنعرض فيما يلي بعض النظريات التي ساهمت في توضيحه ومن بينها:¹

❖ نظرية التبادل:

العملية الاتصالية هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لأحدث الأثر والتعيين في أفراد، وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت وأفادت في ذلك حيث أسهمت في بلورة الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة،

¹ شوشة مسعود و دلاسي أحمد، مرجع سابق، ص 86.

وساعدت المنظم الاجتماعي على أن يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.

وتأسيسا على ما سبق، فإن نظرية التبادل تبرز أهمية الفهم العميق للعلاقات الاجتماعية ليس فقط باعتبارها شبكات من الاتصالات المتبادلة، بل كمنظومات ديناميكية معقدة تقوم على مبدأ المنفعة المتبادلة التوازن في العطاء والأخذ، فالعملية الاتصالية وفق هذه الرؤية لا تفهم على أنها مجرد نقل معلومات أو تفاعل عابر بين الأفراد بل تعد بمثابة عملية استراتيجية تهدف إلى التأثير المتبادل وبناء علاقات قائمة على الثقة والمصالح المشتركة فكل علاقة تبادلية تتطوي على توقعات معينة، وتستلزم درجة من التفاهم والثقة لتحقيق توازن بين العطاء والأخذ. ولهذا يعد دور المنظم الاجتماعي أساسا في توجيه هذه العلاقات نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة، ومن خلال خلق بيئة تواصلية عادلة وشفافة تضمن التوزيع المنصف للعائدات وتحفز الأطراف على المشاركة الإيجابية. فكلما شعر الأفراد أو الأطراف المعنية بوجود عدالة في التبادل، فكلما زادت فعالية الاتصال وارتفعت مستويات الالتزام والانتماء، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام ويساهم في بناء تنظيم اجتماعي أكثر توازنا واستقرارا.

نظرية التفاعل:

تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية وتستمد خليفاتها من الدراسات العلمية التي اجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع، ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، وأن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة والكفاءة المشتركة، كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي

تواجه عملية التفاعل بين الأفراد وتقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل، وان التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون، التنافس، الاتصال، التوافق، الصراع) وبالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.

تفترض نظرية التفاعل ان تفاعل المنظمات مع بعضها البعض يتم بطريقة منتظمة ومستمرة، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها. فالمنظمات التي لا تعي أهمية العمل الجماعي والتكامل بين مكوناتها غالبا ما تعجز عن بلوغ غايتها المنشودة. ومن خلال حالات التفاعل، سواء داخل التنظيم وخارجه، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على تعزيز أسس التعاون والتنسيق فيما بينها، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء ويمكن فهم التفاعل الإداري، في ضوء مفهومي العمل الاجتماعي والاعتقاد المتبادل بين الأفراد حول قضايا العمل، حيث يؤدي استمرار الاتصال داخل مجرى التفاعل إلى خلق حالة من التفاهم والانسجام مبنية على وضوح الرؤية وتقاسم الكفاءة والمعرفة بين الأطراف المعنية. بهذا الشكل، يصبح التفاعل عنصرا جوهريا في بناء بيئة عمل قائمة على تعاون المشترك والسعي نحو تحقيق أهداف موحدة.

تبرز هذه النظرية أهمية التلاحم الوظيفي بين المنظمات، حيث تنطلق من أن الترابط بين الوحدات والعلاقات المتبادلة في محيطها الداخلي والخارجي يشكل حجر أساسي في بلوغ الأهداف المشتركة. وتعطي أهمية كبرى لتدفق المعلومات والتفاعل البناء بين الأفراد، باعتباره وسيلة لتعزيز التناغم بين مختلف الجهات وتحفيز التنسيق الفعال فيما بينها. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة ديناميكية زادت فلسطين المشترك واتساق الجهود، وهو ما ينعكس ايجابا على الأداء العام ويقوي روح التعاون داخل البيئة التنظيمية.

❖ نظرية الحتمية التكنولوجية:

وهو توجه يختلف عن التوجيهين السابقين، إذا تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "هارولد أنيس" و "مارشال ماكالوهان" اللذين اعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا في عملية الإتصال. لقد كان "ماكالوهان" يرى ان المواصفات الأساسية لوسيلة الإتصال المسيطرة في فترة من فترات هي التي تؤثر في التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات التنظيمية أكثر من الرسائل التكنولوجية. فالتحول في تكنولوجيا الإتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتدادا لها (الكاميرا للعين، الميكرفون للسمع، الحاسبات الآلية للعقل...الخ).

ومن هذا المنطلق، تصبح التكنولوجيا عاملا مؤثرا ليس فقط في كيفية التواصل، بل في طبيعة الإدراك الإنساني ذاته، حيث تفرض الوسائل الحديثة نمطا جديدا من التفاعل داخل المؤسسات. فهي لا تغير فقط شكل الرسائل أو سرعة تداولها، بل تعيد تشكيل النسق الاتصالي بأكمله فتؤثر في مستوى الفهم، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وسلوكهم داخل الهيكل التنظيمي. كما تؤدي إلى إعادة ترتيب الأدوار الإدارية وتحدث تحولا في أساليب التنسيق واتخاذ القرار، مما يجعل من التكنولوجيا قوة موجهة تؤثر في البنية التنظيمية بقدما ما تؤثر في الأفراد. وتظهر هذه التحولات أن الإتصال الإداري لم يعد مجرد عملية تبادل المعلومات بل أصبح عملية معقدة تتأثر ببنية الوسيلة المستخدمة، تنعكس بشكل مباشر على كفاءة العمل ومستوى الأداء داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

يعد الإتصال الاداري من المتركزات الحيوية التي يقوم عليها التنظيم، اذ يمثل الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين مختلف الفاعلين داخل الهيكل التنظيمي. مما يساهم في ضمان الانسجام والتكامل في أداء المهام، فالوظائف الإدارية على اختلاف مستوياتها لا يمكن أن تمارس بفعالية دون وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة تسمح بانتقال المعلومات في الوقت المناسب، وبالطريقة المناسبة سواء بشكل عمودي أو أفقي، كما يساهم الإتصال في بناء علاقات مهنية متوازنة، ويساعد على تحليل حالات التوتر والغموض التي قد تؤثر سلبا على أداء الأفراد. لذلك فان فعالية الإتصال الاداري لا تؤثر فقط على جودة تسيير واتخاذ القرارات، بل تتعكس أيضا على أداء العاملين من حيث الكفاءة والالتزام والانضباط المهني.

ومن هذا المنطلق ينظر الى الإتصال الإداري باعتباره أداة استراتيجية تعزز من كفاءة التنظيم وتدعم تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. تعريف الأداء الوظيفي.
2. عناصر الأداء الوظيفي.
3. أبعاد الأداء الوظيفي.
4. محددات الأداء الوظيفي.
5. معايير وأنواع الأداء الوظيفي.
6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
7. أهمية وأهداف الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من أبرز المفاهيم التي نالت اهتماماً واسعاً في مجالات الإدارة والموارد البشرية. نظراً لدوره الحيوي في تحقيق الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات. فهو يعكس مستوى تنفيذ الفرد لمهامه ومسؤولياته، ويعد مؤشراً على مدى فعالية الفرد في موقع عمله.

وتكمن أهمية دراسة الأداء الوظيفي في فهم العوامل التي تؤثر عليه وتحديد السبل التي يمكن من خلالها تطويره وتحسينه، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف العامة لأي منظمة. ويتأثر هذا الأداء بجملة من المحددات منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يرتبط بالبيئة التنظيمية والإدارية المحيطة به.

يتناول هذا الفصل مختلف الجوانب النظرية لمفهوم الأداء الوظيفي، حيث يبدأ بتحديد معناه من خلال التعاريف المتعددة، ثم يتعرض لعناصره الأساسية، أبعاده، محدداته. كما يسلط الضوء على المعايير المعتمدة في قياسه، وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى بيان أهميته والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

1. تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله.¹

يعرف أيضا أنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.²

تعرفه "رواية حسن" على أنه: "درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يتدخل ما بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الاداء فيقاس على أساس النتائج".³

أيضا "محمد سعيد أنور سلطان" يعرف الأداء الوظيفي: "أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الأداء الوظيفي هو المحصلة الفعلية لجهود الفرد أو الجماعة في إنجاز مهام معينة داخل المنظمة فهو لا يقتصر فقط على الجهد المبذول، بل يعكس مدى تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل أي مدى نجاح الفرد في أداء مسؤولياته الوظيفية وفق متطلبات وظيفته.

¹ سهام بن رحمون، مجلة العلوم الإنسان والمجتمع: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، العدد 8، ديسمبر 2013، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 205.

² بن العائب محمد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية: تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، العدد 1، 2020، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 333.

³ رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 219.

عرف "ميلر" و "بروميلي" الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

هذا التعريف يوضح أن الأداء الوظيفي يعكس مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها. حيث تعني الكفاءة الاستغلال الأمثل للموارد بأقل تكلفة وأعلى إنتاجية بينما تعني الفعالية القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة مما يعني أن الأداء الجيد لا يقاس فقط بالنتائج بل أيضا بالطريقة التي تم تحقيقها، فالمؤسسة التي تهدر مواردها أو لا تستغل طاقتها البشرية جيدا قد تصل إلى بعض الأهداف لكنها لن تكون مستدامة أو ناجحة على المدى الطويل.

حسب "بيتر دراكر" ينظر إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

هذا التعريف يوضح أن الأداء الوظيفي لا يتعلق فقط بتحقيق الأرباح والإنتاجية بل يشمل أيضا القدرة على الاستمرار في السوق من خلال تحقيق توازن دقيق بين مصالح المساهمين ورضا العمال. فإذا ركزت المؤسسة فقط على المساهمين بزيادة الأرباح بدون الاهتمام بالعمال فقد تواجه مشكلات مثل انخفاض الإنتاجية أو تسرب الكفاءات والعكس صحيح، إذا ركزت على رضا العمال فقط دون تحقيق أرباح مستدامة فقد تفشل ماليا لذلك الأداء الجيد يعني إيجاد هذا التوازن لضمان استمرارية في المؤسسة ونموها.

¹ محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص 218.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في:¹

❖ كفايات الموظف:

كفايات الموظف تعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العامل وتكون سببا في إنتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال، فهي خصائص مميزة لعامل دون سواه تمكنه من الرقي في أدائه، وبالتالي فإن هذه الخصائص تختلف من عامل لآخر كل حسب مكونات شخصيته.

تتجلى كفايات الموظف في مجموعة من السمات الجوهرية التي تميزه عن غيره مما يجعله قادرا على تحقيق أداء فعال يضيف قيمة إلى المؤسسة التي يعمل فيها، فكفايات الموظف ليست مجرد أدوات يمتلكها العامل بل هي مزيج متكامل من القدرات والسلوكيات التي تمكنه من تحسين أدائه والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

❖ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وكذلك الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

فيعد فهم متطلبات الوظيفة أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح داخل المؤسسة. يتطلب هذا الفهم من الموظف امتلاك مزيج من المعارف والمهارات التي تكسبه على أداء مهامه بفعالية ودقة وتشمل هذه المتطلبات المعرفة بالأسس العامة التي تحكم العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى المهارات الفنية والمهنية

¹ عدان نبيلة، مرجع سابق، ص 56 ، ص 57 ، ص 58.

التي تساعد الموظف على تنفيذ الأنشطة اليومية بدقة. كما أن فهم المجالات المرتبطة يعزز من قدرات الموظف على التكيف مع التحديات المختلفة، مما يساعد على التفاعل بشكل فعال مع التغيرات التي قد تطلع في بيئة العمل.

❖ بيئة التنظيم:

بيئة التنظيم تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله، أهدافه وموارده، الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية.

لطالما كانت بيئة تنظيم من أهم المتغيرات المؤثرة على العمل عموماً وعلى الأداء الوظيفي خصوصاً، ذلك لأنها مصدر كل التنبهات بما تحمله من عوامل وتأثيرات، ولذلك تعد البيئة التنظيمية المناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية الواجب توفرها في كل مؤسسة لم لها من انعكاس مباشر على أداء العامل ولهذا يربط الأداء دائماً بالبيئة إذا كانت مناسبة أم لا.

كمية العمل المنجز:

كمية العمل المنجز يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

كمية العمل المنجز تعكس قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه ضمن الظروف العادية للعمل، ومدى سرعة إنجازه لها. وهي لا تتعلق فقط بحجم العمل الذي يتم تنفيذه، بل أيضاً بكفاءة الأداء وجودته. عندما يتمكن الموظف من إتمام المهام في الوقت المحدد مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الدقة، فهذا يشير إلى مهارته في التنظيم والتعامل مع التحديات وبذلك تعتبر كمية العمل المنجز مقياساً هاماً لفعالية الموظف وقدرته على الوفاء بمتطلبات العمل بكفاءة.

❖ المثابرة والثوق:

المثابرة والثوق وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

فالمثابرة والثوق في بيئة العمل يعكسان مدى جدية الموظف والتزامه بالمسؤوليات الموكلة إليه، فالمثابرة تعني قدرة الفرد على مواصلة العمل بجدية وانضباط رغم التحديات، مع الحرص على إنجاز المهام في أوقاتها المحددة وفق أعلى معايير الجودة وتكمن أهمية هذا البعد في تأثيره على تقييم الأداء فالموظف المثابر والموثوق يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية مما يجعله عنصر فعال داخل المؤسسة.

❖ نوعية العمل:

نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.¹

نوعية العمل تعكس مدى إدراك الفرد لطبيعة المهام التي يؤديها ومدى توافقها مع مهاراته ورغباته المهنية فهي لا تقتصر على مجرد معرفة الواجبات المطلوبة بل تشمل أيضا قدرته على تنفيذها بكفاءة ودقة، فيلعب كل من المهارة الفنية والبراعة دورا أساسيا في تحقيق جودة العمل حيث تتيح للفرد التعامل مع التحديات وإيجاد حلول مبتكرة. كما أن القدرة على التنظيم وإدارة الوقت تساهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، في نوعية العمل تعتمد على تفاعل المعرفة والخبرة والمهارات الشخصية مما يحدد مدى كفاءة الفرد على أداء مهامه.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 65.

❖ الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.¹

❖ التكلفة:

التكلفة وهي كلفة تحقيق نتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف النتائج بينهما.²

تعتبر التكلفة من العناصر الأساسية في تقييم الأداء الوظيفي، إذ تعبر عن الموارد المالية أو المادية التي تستثمر في سبيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة وكلما تم تنفيذ الأنشطة بكفاءة وبتكاليف مدروسة دل ذلك على فعالية في الأداء واستغلال جيد للإمكانيات المتاحة.

¹ مريم ارفيس، مجلة التغير الاجتماعي: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (دراسة نظرية)، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 484 متاح على <https://www.asjp.cerist-dz> يوم 2025/04/01 على الساعة 11:10.

² نفس المرجع، ص 484.

3. أبعاد الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة ويمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى عدة جوانب رئيسية منها:¹

1.3 البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في أدائها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

فالأداء التنظيمي يشير إلى الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تنظيم عملها لتحقيق أهدافها ويتم تقسيمه وفق معايير محددة لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية للمؤسسة مثل توزيع الأدوار ومستويات التنسيق وآليات اتخاذ القرار دون التركيز على النتائج الاجتماعية أو الاقتصادية التي قد تحققها المؤسسة.

2.3 البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد على اختلاف مستوياتهم لأن رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية دور هذا الجانب إلى كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي.

¹ عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015، ص 118.

فالبعد الاجتماعي للأداء يشير إلى مدى الرضا لدى الأفراد داخل المؤسسة بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، فحين يكون العاملون راضين عن بيئة العمل يشعرون بالانتماء والولاء لمؤسستهم مما ينعكس إيجابيا على أدائهم هذا الجانب مهم لأنه يؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل فإذا ركزت المؤسسة فقط على تحقيق الأهداف الاقتصادية واهملت الجوانب الاجتماعية مثل رفاة الموظفين ورضاهم فقد يؤدي ذلك إلى تراجع الأداء العام بمرور الوقت حيث قد يعاني الموظفون من الإحباط أو عدم الالتزام مما يضعف الإنتاجية ويؤثر سلبا على الاستدامة المؤسسة.

3.3 البعد الاقتصادي للأداء:

البعد الاقتصادي للأداء والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسبهم ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

إذا البعد الاقتصادي للأداء يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المالية والاستجابة لتوقعات الأطراف المعنية مثل المستثمرين فعندما تحقق المؤسسة أرباحا وتدير مواردها بكفاءة فإنها تكسب ثقة هؤلاء الفاعلين وتعزز استقرارها ونموها ويتم قياس هذا الأداء من خلال القوائم المالية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة مثل الأرباح والمداخيل مما يساعد في تقييم مدى نجاحها في تحقيق الاستدامة الاقتصادية.ض

4.3 البعد البيئي للأداء:

البعد البيئي للأداء الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها من خلال النشاطات التي تقوم بها والتي من شأنها منع أو تحقيق الاضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن النشاطات سواء الإنتاجية أو الخدمية كتحسين ظروف العمل والوقاية من حوادث العمل.

فالبعد البيئي للأداء يعبر عن مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع وليس فقط بتحقيق الأهداف الاقتصادية، فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي بتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة بل تسعى أيضا إلى تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن عملياتها سواء من خلال تقليل التلوث، ترشيد استهلاك الموارد أو تبني تقنيات المستدامة. كما يشمل هذا البعد ظروف العمل داخل المؤسسة مما يضمن بيئة آمنة وصحية للموظفين ويقلل من حوادث العمل عندما تستثمر المؤسسة في هذه الجوانب فإنها لا تحمي البيئة فقط، بل تعزز علاقتها بالمجتمع، تكسب ثقة العملاء والشركاء وتضمن استدامتها على المدى الطويل من خلال التوفيق بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية.

4. محددات الأداء الوظيفي:

يعد تحديد العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الفردي من المواضيع التي جذبت انتباه عدد من الباحثين، حيث تنقسم هذه العوامل إلى محددات داخلية وخارجية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، وهي على النحو التالي:

1.4 المحددات الداخلية:

تتعلق بالعوامل الشخصية والتنظيمية وهي:

- أ. **الجهد:** الجهد هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم الطاقات الجسمية والحركية والفعالية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.¹
- ب. **القدرات:** القدرات وتعني الخصائص الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، التي لا بد من توفرها فيمن يقوم بوظيفة ما، وهي

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية وتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013، ص

تؤثر بشكل مباشر في الأداء، بما أنه كذلك فهي أيضا تعتبر محددات الأداء الوظيفي.¹

ت. إدراك الدور: إدراك الدور يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به او ما يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل به، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، التي تتشكل بالنسبة للعمل جراء عمله أو وظيفته.²

الأداء الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الداخلية التي تشمل الجهد والقدرات وإدراك الدور فالجهد يتعلق بالطاقة وتحفيز الذي يبذله العامل لأداء مهامه، وهو يتأثر بالدعم الذي يتلقاه من محيطه حيث يعزز هذا التحفيز القدرة على العمل بشكل أفضل أما القدرات المهارات والسمات الشخصية التي يجب أن يمتلكها الفرد لأداء وظيفته بشكل فعال مثل الدور يعتبر عنصرا أساسياً في فهم العامل لدوره الوظيفي ومدى وضوح المهام المتوقعة منه، مما يؤثر بشكل كبير على التزامه وفعاليته في أداء مهامه عند توافر هذه العوامل بشكل متكامل فإنها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة العامة.

2.4 المحددات الخارجية:

هي محددات يتعلق بالبيئة المحيطة خارج سيطرة العامل وتتمثل فيما يلي:

أ. البيئة التنظيمية: تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز الثواب والعقاب.³

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفافية الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة مصر، 1985، ص 27.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر، القاهرة مصر، 1987، ص 98.

³ راوية محمد حسن، مرجع سابق، إدارة الموارد البشرية، ص 216.

ب. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل فالمعلم المتقاعد عادة ما يملك القدرة و الكفايات و يبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية دور في التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت و اختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حالة ارتفاعها وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنظمة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات او المهارات وبيئة التنظيم العوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.¹

تؤثر المحددات الخارجية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي نظرا لكونها عوامل تقع خارج سيطرة العامل لكنها تحدد بيئة عمله واستقراره المهني فهي إما أن تحفزه على تحسين أدائه أو تشكل ضغوطا تقلل من إنتاجيته وبالتالي، يمكن القول ان هذه العوامل تلعب دورا أساسيا في تشكيل مستوى الأداء الوظيفي حيث ينعكس الاستقرار والتحفيز الخارجي إيجابيا على الإنتاجية بينما قد تؤدي التحديات وعدم الأمان الوظيفي تراجع الأداء، لذا يعتبر قدرة العامل على التكيف مع هذه المتغيرات أمرا ضروريا للحفاظ على مستوى أدائه داخل المؤسسة.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 115.

5. معايير وأنواع الأداء الوظيفي:

أولاً: معايير الأداء الوظيفي:

توضع معايير الأداء الوظيفي كوسيلة استباقية إلى رصد مستوى أداء الأفراد بشكل مستمر، ما يسمح باكتشاف أي خلل أو تراجع في الوقت المناسب قبل أن تتفاقم نتائجه ومن خلال هذه المعايير يصبح من الممكن التمييز بدقة بين الأداء الفعال الذي يحقق الأهداف وبين الأداء الذي يحسن استغلاله الموارد المتاحة لتحقيق نتائج مرضية. وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

- ❖ **الجودة:** الجودة وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.
- ❖ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التطوير فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الامثل في كل لحظة.
- ❖ **الكمية:** الكمية هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد في الوقت ذاته لا يقل على قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.
- ❖ **الإجراءات:** الإجراءات هي عبارة عن الخطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرف والأساليب المسموح بها لتحقيق أهدافها.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

يختلف الأداء الوظيفي من حيث الشكل والمضمون تبعاً لطبيعة المهام والسلوكيات المهنية التي يظهرها الموظف والعامل داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق يصبح من

¹ أبو القاسم سعد الله، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات: أداء العاملين، العدد 5، 2015، جامعة الجزائر 3، ص 66.

الضروري التطرق إلى أنواعه، باعتبار أن كل نوع يعكس بعدا معيناً من أبعاد الممارسة الوظيفية، ويمكن تقسيم أنواع الأداء حسب معايير التقسيم وذلك:

❖ حسب معايير الشمولية:

يمكن تقسيمه إلى قسمين:

- **الأداء الكلي:** الأداء الكلي هو الأداء الذي ساهمت جميع العناصر والوظائف الفرعية للمنظمة في تحقيقه، ولا يمكن نسب إنجازه إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، ومن خلاله يمكن النظر إلى مدى تحقق الأهداف الكلية للمنظمة بقياس عناصر كالأرباح والنمو.

فيعد الأداء الكلي مؤشراً شاملاً يعبر عن مدى تكامل وتناسق الجهود داخل المنظمة، حيث أن كل وظيفة أو عنصر يساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق النتائج العامة وبالتالي، فإن ضعف أداء أحد العناصر قد يتعكس سلباً على النتيجة النهائية، مما يظهر أن الأداء الكلي ليس مجرد مجموع أجزاء، بل هو محصلة تفاعلها وتكاملها كما أن تقييم الأداء الكلي لا يقتصر على النتائج المالية بل يشمل أيضاً رضا العاملين والعملاء.

- **الأداء الجزئي:** الأداء الجزئي هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي، إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.¹

يسمح هذا النوع من الأداء بتحديد مواطن الخلل أو التمييز داخل كل وظيفة، ما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تصحيحية أو تطويرية بشكل دقيق.

¹ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص 38.

❖ **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين (الأداء الداخلي والأداء الخارجي):

• **الأداء الداخلي:** يطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال. ويمكن في فعالية الوسائل المالية المتاحة ويظهر الأداء التقني مدى كفاءة المؤسسة في تحويل مواردها إلى نتائج فهو لا يقتصر فقط على توفر الوسائل، بل يحسن استخدامها فكلما استطعت المؤسسة أن تحقق نتائج أكبر بنفس الموارد أو أقل دل ذلك على قوة أدائها التقني.

- **الأداء البشري:** الأداء البشري هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارها مورد هاما قادرا على تحقيق الإنتاجية، بكفاءة عالية. ويعكس الأداء البشري مدى التزام الأفراد بمهامهم وقدرتهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق أهداف المؤسسة. فهو لا يرتبط فقط بالكفاءة الفنية بل يشمل أيضا روح المبادرة، الانضباط، والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل مما يجعل من المورد البشري عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة أو تعثرها.

- **الأداء المالي:** يمكن في فعاليته تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، ويظهر الأداء المالي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين النفقات والعائدات، وضمان استدامة مواردها المالية كما يعكس مدى حسن التخطيط والرقابة في استخدام الأموال سواء في تمويل الأنشطة أو في تحقيق الأرباح، مما يعد مؤشرا على الاستقرار المالي وقدرة المؤسسة على النمو ومواجهة الأزمات.

• **الأداء الخارجي:** الأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة،

كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات ينعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية يمكن قياسها أو تحديد أثرها.¹

بوجه عام ومهما اختلفت معايير تقسيم الأداء الوظيفي وتتنوعت أساليبه فإن المورد البشري يظل الطرف المحوري في تجسيده، فهو من يقوم به فعليا سواء كان الجهد المبذول جزئيا أو كليا، داخليا أو خارجيا ضمن إطار المؤسسة ويعد هذا الأداء انعكاسا لمستوى مساهمة الفرد في تحقيق الكفاءة التنظيمية إذ أن جودة الأداء ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى ما يقدمه العامل من مهارات التزام، وقدرة على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة لا ينفصل عن أداء مواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لكل نشاط وظيفي.

6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل منها:²

1.6 العوامل الداخلية: وتشمل:

أ. **العنصر البشري:** العنصر البشري هو أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج وأما العوامل الأخرى يتحكم فيها العنصر البشري حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو أساس في تحديد الإنتاج كمية وتكلفة.

ب. **الإدارة:** إن الإدارة مسؤولياتها عظيمة في الاستخدام الفعال كجميع الموارد التي تقع تحت سيطرتها ويقال ان أكثر من 75% من زيادات معدلات الأداء على أساليب الإدارة في التسيير.

¹ عتيقة حرابرية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات: الأداء الوظيفي للعاملين، العدد 5، جوان 2015، جامعة الجزائر، ص 67.

² ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة، الرياض، 1993، ص 228.

ج. بيئة العمل: هناك عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأدية الوظيفة وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية، الاتصال داخل المنظمة، حيث أن دعم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودورات العمل كثيرا ما تؤدي لسلبية البيئة.

2.6 العوامل الخارجية:

العوامل الخارجية وهي التي تقع خارج المنظمة وتتضمن ما يلي:

أ. البيئة الاجتماعية الثقافية: ان كل من العادات والتقاليد الموروثة والنزاعات الفردية والقبلية، وكذلك مستوى التعليم والامية وأنواع البرامج والمناهج المتخذة والمسطرة والمعتمدة في التعليم والتدريب لها أثر على الاداء، وكذلك النظرة الى التعليم بأنواعه ومدى تقدير الافراد ومدى رغبتهم في الحصول عليه مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة كلها لها تأثير على أداء العاملين.

ب. البيئة السياسية والقانونية: وتتمثل في النقاط التالية:

- طبيعة النظام السياسي.
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة والتشريعات المسطرة من الدولة.

7. أهمية وأهداف الأداء الوظيفي:

أولا: أهمية الأداء الوظيفي :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل، ويلعب الأداء الوظيفي دورا هاما في استقرار المنظمة وبقائها، اذ ان الاداء الوظيفي هو مفتاح بقاء المنظمة، فهو يحدد درجة

منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين وحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

- وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:
- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.¹

ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي:

يهدف الأداء الوظيفي لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- ❖ **الحركية والاستعداد:** الهدف من الأداء هنا اضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو تزيق الروتين، ما يعني أنه يكسر الروتين والملل، فبالإنجاز تذلل الصعوبات، إذ يهدف إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المنظمة، بوضع المنظمة الجامد قد لا يسمح لها بأن تحقق النجاح ما لم تحسن الأداء، فإذا ما أحسنت أدائها صارت لها قدرة أكبر على التصرف بمرونة خصوصاً في ظل التنافس والتسابق الذي يحيط ببيئة العمل.

¹ صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011 ص 77-78.

❖ **تطوير الموارد البشرية:** يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأيّة فرصة عمل، لذا صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة اية تغيرات قد تصادفه في عمله.

❖ **التحفيز:** اذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع ادائهم سواء كانت مادية أو معنوية، فالتحفيز يعمل على إثارة دوافع العمال وإيقاظ روح الإبداع فيهم ويقال الملل ويمى تسرب الخمول والكسل لعمالهم ويمكن القول بأن التحفيز له دور المنبه الذي يوقظ ويشجع العمال على تقديم أفضل ما لديهم ويبرز طاقاتهم والمنظمات الذكية هي القادرة على استغلال هذه النقطة لصالحها من خلال تحفيز العمال وتشجيعهم ومن ثم تركهم يؤدون أعمالهم بحرية وثقة كبيرة.

❖ **التمكين:** يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي. وعليه فإن التمكين يساهم في إشباع حاجات الفرد وتقدير وثبات للذات ويزيد من قدرته في مقاومة ضغوط العمل ويحقق ارتباطه الوثيق بالمنظمة نتيجة إحساسه بالمسؤولية اتجاهها، وبذلك تقل نسب التغيب، فالعامل الذي يبرهن على قدرته في تحمل الصعاب والمسؤوليات يفتح المجال لتمكينه للقيام بمهام أكثر تعقدا وأكثر مسؤولية نظرا لثقة المسؤولين فيه من خلال مستواه الذي أثبتته.¹

¹ عدان نبيلة، مرجع سابق، ص 55-56.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الأداء الوظيفي يمثل حجر الزاوية في فعالية أي مؤسسة، حيث يعتبر المعيار الأساسي لقياس مدى تحقيق الأفراد لأهدافهم المهنية. وقد تبين أن الأداء الوظيفي ليس مفهوماً بسيطاً بل هو عملية مركبة تتداخل فيها مجموعة من العناصر والأبعاد التي تعكس سلوك الموظف، ومدى التزامه، وجودة أدائه وفعاليته في انجاز المهام.

ويظهر هذا الفصل أهمية الاداء الوظيفي باعتباره عاملاً أساسياً في تحين بيئة العمل وتحقيق الأهداف، مما يجعله موضوعاً يستحق الدراسة والفهم من أجل تعزيز الفعالية الفردية والتنظيمية.

الفصل الرابع : المؤسسة التربوية

الفصل الرابع: المؤسسة التربوية

1. مفهوم المؤسسة التربوية.
2. خصائص المؤسسة التربوية.
3. وظائف المؤسسة التربوية.
4. مكونات المؤسسة التربوية.
5. أهمية وأهداف المؤسسة التربوية.

تمهيد:

تعد المؤسسة التربوية احدى الدعائم الأساسية في تكوين الافراد وتوجيههم، إذ تلعب دوراً محوريا في بناء المجتمعات الحديثة وتشكيل ثقافتها وقيمها. فهي الفضاء المنظم الذي تمارس فيه العملية التربوية بكل أبعادها، وتشكل الإطار الرسمي الذي من خلاله يتم نقل المعارف وتطوير المهارات وترسيخ المبادئ الأساسية للحياة الاجتماعية.

ولا يقتصر دور المؤسسة التربوية على التعليم فقط، بل يتجاوز ذلك لتؤدي وظائف اجتماعية وتكوينية هامة، تجعل منها عنصراً فعالاً في التنمية البشرية والمجتمعية. فهي تساهم في التنشئة الاجتماعية، وتعزز من تماسك الأفراد داخل المجتمع من خلال ما تقدمه من توجيه وتكوين واعداد للحياة المهنية والمدنية.

وبالنظر الي هذه الأدوار المتعددة، يهدف هذا الفصل الى تقديم تصور شامل حول المؤسسة التربوية، من خلال التطرق الى مفهومها، خصائصها ووظائفها الى جانب مكوناتها، وأهمية وجودها في حياة الفرد والمجتمع، ثم إبراز الأهداف التي تسعى الى تحقيقها في ظل التحولات التربوية والاجتماعية المسارعة.

1. مفهوم المؤسسة التربوية:

المؤسسة التربوية هي نظام يشمل مجموعة من الهياكل والوظائف التي تمثل نسق يقوم على العلاقات المتبادلة وتتم فيه العملية التعليمية لفئة مجتمعية مختلفة الأعمار وتتكون من طاقم إداري ومعلمين وطلاب يمكث الطلاب بهذه المؤسسة من أجل التزود بالعلم والمعرفة لفترات زمنية معينة وذلك حسب نوع المؤسسة التعليمية.¹

ويرى "شيبمان" أن المؤسسة التربوية هي شبكة من المراكز والأدوار التي يقوم بها المعلمون والتلاميذ، حيث يتم اكتساب المعايير التي تحدد لهم أدوارهم المستقبلية في الحياة الاجتماعية.²

تعرف أيضا بأنها إحدى مؤسسات المجتمع تقوم بالدور التربوي وفق ما إذا يتطلبه المجتمع المحلي فهي المؤسسة التربوية التي تتم بواسطتها أحداث التغييرات والتطورات المطلوبة في مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع.³

ويرى "احمد محمد" أن المؤسسة التربوية هي مؤسسة اجتماعية ضرورية تهدف إلى ضمان عملية التواصل بين العائلة والدولة من أجل إعداد الأجيال الجديدة، ودمجها في إطار الحياة الاجتماعية.⁴

انطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن تلخيص مفهوم المؤسسة التربوية على أنها نظام اجتماعي وتنظيمي متكامل يضم مجموعة من الهياكل والوظائف والأفراد من مختلف الفئات (إداريين، معلمين، طلاب...)، وتهدف إلى تحقيق أهداف تعليمية وتربوية ضمن بيئة منظمة. تعد المؤسسة التربوية فضاء يكسب فيه الفرد المعارف والخبرات والقيم الأخلاقية

¹ مجدي صلاح المهدي، اقتصاديات الجودة التعليمية، دار الفكر، ط1، عمان الأردن، 2010، ص 31.

² علي أسعد وطفة و علي جاسم الشهاب، علم الاجتماع المدرسي (بنوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان، 2004، ص17.

³ محمد عاشور، المجلة الأردنية في العلوم التربوية: دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع، العدد 1، مارس 2005، جامعة اليرموك، ص89.

⁴ الفنيش أحمد، أصول التربية، دار الكتاب الجديدة المتحدة، ط 3، بيروت، 2004، ص 22.

والاجتماعية، وذلك من خلال تفاعله ونشاطه داخل جماعة منظمة وفق برامج وأهداف محددة تشرف عليها جهات رسمية.

كما أنها مرفق عمومي يسهر على ضمان السير الحسن للعملية التربوية والتعليمية من خلال توفير الموارد البشرية والمادية، وتطبيق الأنشطة التربوية وفق ما تقره وزارة التربية، وتعتبر كذلك أداة من أدوات التنشئة الاجتماعية، تساهم في تكوين الفرد وتأهيله للاندماج في المجتمع ضمن إطار منضبط تحكمه مبادئ وقواعد اجتماعية واضحة.

2. خصائص المؤسسة التربوية:

تعد المؤسسة التربوية واحدة من أبرز المؤسسات الاجتماعية التي تلعب دورا محوريا في حياة الأفراد والمجتمعات، وللمؤسسة التربوية عدة خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية وهي:

أ. **موسعة:** موسعة اي تعمل على توسيع مدارك التلاميذ من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات التي تساعدهم على فهم محيطهم والتفاعل معه بشكل إيجابي، فهي لا تقتصر فقط على التعليم الأكاديمي، بل تساهم أيضا في تنمية شخصية التلاميذ، وتعزيز قدراته على التواصل وتحمل المسؤولية مما يساهم في إعداد مواطنين واعين قادرين على المساهمة في تطور المجتمع.

المؤسسة التربوية لم تعد مكانا للتعليم فقط فلم تعد تكفي بنقل المعلومات إلى الأفراد بل أيضا تهتم بتربية الفرد من جميع مكوناته (العقل والجسم والنفس والروح)، فتحاول أن تكون بيئة تربوية ينشأ فيه الفرد متزينا الشخصية، مضبوط العواطف عارفا ما له من حقوق وواجبات قادرا على خدمة نفسه ومجتمعه.¹

¹ مراد زعيمي، مؤسسات التنشئة الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2006، ص141، ص142.

ب. مبسطة: مبسطة فهي تبسط للتلاميذ المواد المعرفية والمهارات المدرسية المتشابهة وتسهل عليهم تحصيلها وتتبع بذلك تصنيف المواد وتدرجها من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول، ومن المحسوس إلى المعلوم وأما المهارات فتشتق فيها من البسيط الذي تصله وتعمل على غرسها في الناشئة ليتمثلوها سلوكا يعيشونه، ويقومون به.¹

ج. صاهرة: صاهرة أي أنها تعمل على توحيد ميول الفئات المختلفة للتلاميذ وصهرها في بوتقة واحدة، تحدها فلسفة التربية المنشودة في المجتمع وتفسح للتلاميذ التواصل مع زملائهم الآخرين، فتذيب بذلك الفوارق، كما تقرب بين الطبقات وذلك بمساواة التلاميذ جميعا في المؤسسة ومعاملتهم بالتساوي.²

د. مصفاة: مصفاة أنها تحاول وباستمرار أن تنقي التراث وتصفيه من كل ما يعلق به أو علق به من شوائب وفساد فتخلق بذلك بيئة تربوية اجتماعية مشبعة بالفضيلة والتقوى والاتجاهات والمثل العليا، كما توفر الجو المناسب لاستيعاب التراث الصافي النقي الذي يؤدي إلى استخدام وممارسة السلوك الخلق الذي يرضى عنه المجتمع الذي أنشأ المدرسة وخصها بهذه الصفات المميزة.³

هـ. بيئة للتعليم: فهي تعتبر مكانا مخصصا لتعليم التلميذ حيث يلتحق بها لاكتساب المعارف والمعلومات والمهارات التي يطلب منه فهمها واستيعابها كما تعمل هذه المؤسسة على توفير جو يساعد في تنمية حب الاستطلاع لدى التلميذ، ويتيح له الفرصة للتعبير عن طاقاته الدفينة واكتشاف إمكانياته الشخصية.

¹ إبراهيم ناصر، أسس التربية، دار عمان للنشر والتوزيع، ط 5، عمان، 2000، ص174.

² إبراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي، دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1996، ص 80.

³ نفس المرجع، ص80-81.

و. **كيان اجتماعي:** فكونها تتيح التجمع التلقائي للتلاميذ، ومشاعر وتطلعات وتشكل دوافع وأهداف مشتركة كما أنها مركزة لبناء العقول والأجسام السليمة ومن بين الخصائص الهامة تصحيح المفاهيم ومسايرة أحدث تطورات العصر.¹

وبالتالي يمكن القول ان المؤسسة التربوية تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها بيئة متكاملة للتعليم والتربية في آن واحد فهي لا تقتصر فقط على تلقين المعارف والمعلومات الأكاديمية، بل تسعى لتكوين شخصية المتعلم من مختلف الجوانب سواء فكرية أو نفسية أو اجتماعية. ويتجلى ذلك من خلال تنظيم محتواها بشكل تدريجي ومبسط، وسعيها الى توحيد ميول التلاميذ وتوجيههم ضمن إطار مشترك يعكس قيم المجتمع، بالإضافة إلى حرصها على توفير بيئة تربوية قائمة على التواصل، التفاعل، وتنمية القيم الأخلاقية.

3. وظائف المؤسسة التربوية:

تعتبر المؤسسة التربوية ركيزة أساسية في بناء المجتمع، اذ تساهم في تشكيل الأفراد وتأهيلهم للاندماج في الحياة الاجتماعية والاقتصادية فتتعدد وظائف المؤسسة التربوية، ويمكن ترخيصها في النقاط التالية:

❖ الوظيفة التعليمية:

تهدف إلى اكتساب المتعلمين المعارف والمهارات الأساسية التي تشكل قاعدة انطلاقهم نحو فهم أوسع للعالم المحيط بهم كما تسعى الوظيفة التعليمية إلى ترسيخ أسس التعلم الذاتي والمستمر مما يمكن الفرد من التكيف مع متغيرات الحياة ومواجهة تحدياتها بمرونة ومن خلال البرامج والمناهج الدراسية، تساهم المؤسسة التربوية في بناء رصيد معرفي وثقافي متكامل يؤهل المتعلم للاندماج الإيجابي في المجتمع من خلال أداء أدواره الاجتماعية والمهنية بمسؤولية.

¹ صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، عنابة، 2004، ص75.

❖ **الوظيفة الاجتماعية:**

تلعب المؤسسة التربوية دورا وظيفيا أساسه تهيئة الأفراد للاندماج في المجتمع بطريقة منظمة فهي تقوم بوظيفة نقل القيم الاجتماعية من جيل إلى آخر وتعمل على تنشئة الأفراد اجتماعيا وفق متطلبات الثقافة السائدة.

❖ **الوظيفة التربوية:**

لا يقتصر دور المؤسسة التربوية على نقل المعارف العلمية فقط بل يمتد ليشمل تنمية شخصية المتعلم بكل أبعاده العقلية والاجتماعية ومن خلال هذه الوظيفة، تسعى المؤسسة إلى غرس القيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية مثل احترام الآخر، روح التعاون، الانضباط والمسؤولية كما تعمل على تهيئة الأفراد ليصبحوا أعضاء فاعلين داخل المجتمع قادرين على التفاعل الإيجابي مع محيطهم، والمساهمة في بناء مجتمع متوازن يقدم على الاحترام المتبادل والعدالة الاجتماعية.

❖ **الوظيفة النفسية:**

ومن وظائفها كذلك تحقيق الإشباع النفسي للتلميذ، فتساهم المؤسسة التربوية من خلال ما توفره من أجواء وفرص أمام التلاميذ لإشباع الكثير من الحاجات النفسية ومنها على وجه الخصوص:

- تتيح الفرصة للتلاميذ لإنشاء علاقة اجتماعية وتكوين صداقات إشباعا للحاجة الى الانتماء.

- تتيح الفرصة للتنافس على المراتب الأولى من خلال الأنشطة العلمية والتربوية والثقافة إشباعا للحاجة إلى تحقيق الذات.

- ومن خلال الأنشطة الرياضية والترفيهية تتيح الفرصة لإشباع الحاجة إلى الترويح.

- تتيح أيضا الفرص لتحقيق الذات وتلبية الحاجة إلى الاعتراف والتقدير خاصة من خلال الأعمال الحرة والتطوعية.

وكثيرا ما يكون في المدرسة أخصائي نفسي أو اجتماعي للاهتمام بمعرفة النواحي النفسية للتلميذ والكشف عن المشاكل والضغوط التي يعاني منها داخل المؤسسة وخارجها.¹

❖ الوظيفة الاقتصادية:

وهي من أهم الوظائف التي تقوم بها اتجاه المجتمع والتلاميذ على وجه الخصوص، فهي تقتصد الوقت والجهد والمال من خلال العملية التعليمية التربوية التي تقوم بها، فمثلا من خلال الأولياء تساهم من المدرسة في سد بعض الاحتياجات التي تطلبها المدرسة لتغطية المصاريف الأمية التربوية التي تعود بالفائدة على التلاميذ مهما اختلفت مستوياتهم المعيشية حيث تقوم المدرسة بمساعدة التلاميذ ذوي الظروف الاقتصادية الصعبة وتزويدهم ببعض الوسائل والأدوات تحقيقا للتكافل الاقتصادي.²

المؤسسة التربوية كمنظمة اجتماعية تعتبر ضرورية أوجدها المجتمع ومن أهم الوظائف التي تقوم بها في المجتمع هي:

• إعداد القوى البشرية القدرة على العمل والإنتاج:

من المعلوم أن العنصر البشري هو أداة الشخصية الاقتصادية والاجتماعية لذلك فإن هذه التنمية بمختلف أنواعها تتطلب قوى بشرية تتوفر لدى المعارف والمهارات بحيث يجعلها قادرة على العمل والإنتاج ولذلك تبدو أهمية المدرسة في القيام بهذه الوظيفة من خلال ما يتوفر لديها من امكانيات وموارد بشرية وبرامج دراسية... الخ.

¹ مراد زعيبي، مرجع سابق، ص 143 ، ص144.

² نفس المرجع ، ص 144.

- حفظ واستمرار التراث الثقافي للمجتمع:

المجتمع باعتباره ظاهرة ثقافية يعتمد أساسا على حفظ واستمرار التراث الثقافي للمجتمع وذلك عن طريق نقل هذا التراث من جيل إلى آخر وتعتبر المؤسسات التربوية من المنظمات الرئيسية التي يقع على كاهلها تسجيل تراث الأجيال السابقة والحفاظ عليه لنقله إلى الأجيال اللاحقة.

- المحافظة على تقاليد الثقافة الفرعية:

فالمجتمعات ذات العرق الواحد أو العنصر الواحد أو الجماعات الدينية غالبا ما تضع على عاتق المدرسة متطلبات نقل مجموعة معايير وقيم ومعلومات خاصة، وقد أنشأت بعض الجماعات مدارسها الثقافية الخاصة مثل المدارس الدينية أو المدارس الخاصة... الخ.¹

- إعداد المواطن الصالح :

زرع محبة الوطن في نفوس أبنائه وزيادة إحساس الفرد بالانتماء إلى المجتمع والمواطنة الصالحة.

- تكامل الشخصية:

تهدف المدرسة إلى إعداد شخصيات متكاملة داخل الإطار الاجتماعي تعكس خصائص المجتمع وشخصيته الوطنية.

- توفير بيئة اجتماعية أكثر اتزاناً من البيئة الخارجية:

مما يؤثر في تنشئة التلميذ وتكوين شخصيته تكويناً يمكنه من التفاعل والتكيف مع المجتمع، والعمل على تطويره، إن البيئة الاجتماعية تضم جماعات عديدة متباينة ولكل من هذه الجماعات أهدافها ونظمها وعلاقاتها التي تنعكس في تأثيرها التشكيلي لشخصيات أعضائها

¹ أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، المتغيرات الاجتماعية في مؤسسة التعليم قبل الجامعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2011، ص12.

واختلاف هذا التأثير وتعارضه وعدم اتزانه يؤثر على قدرة التلميذ على التكيف مع المجتمع الكبير كجماعة الأصدقاء أو النادي فإنه يعاني من صعوبة التكيف مع الجماعة الجديدة نظرا لانطوائه داخل جماعته الاصلية، ولكن المدرسة توجد الاتزان بين العناصر المختلفة والأوضاع المتعارضة في البيئة الخارجية وتعمل على تحرير كل فرد من هذا الانطواء داخل جماعته ليدخل بعدها في معترك الحياة في البيئة الأوسع.¹

4. مكونات المؤسسة التربوية:

تتكون المؤسسة التربوية من مجموعة من المكونات الأساسية التي تضمن سير العملية التعليمية بشكل متكامل ومنظم والتي تتمثل في:

❖ **المعلم:** المعلم إنسان مرشد وموجه وهو المتخصص الذي يعمل على إيصال المعارف والخبرات التعليمية للمتعلم، وذلك باستخدام وسائل وأساليب فنية تحقق هذا الإيصال والمعلمون يؤلفون جماعة مهنية متميزة في المجتمع فهم القيمون على تراث الجماعة يحفظون هذا التراث وينقلونه إلى الأجيال الجديدة، وهم بهذا يرسخون القيم والعادات والنظم والتقاليد، ويبنون الأمة ببنائهم لأبنائهم وبأيديهم يشكلون رجال المستقبل، وأصبح المعلم القناة الرسمية الثانية بعد الأسرة التي تنقل من خلالها ثقافة المجتمع للطفل، كما أنه المسؤول عن تقنية ثقافة التلميذ من كل الشوائب التي علق بها، من خلال جماعة الرفاق وغيرها من القنوات الأخرى، كما يقول "توما جروج خوري": "إن الطفل يدخل المدرسة بعد أن يكون قد أخذ جزءا كبيرا من التربية من الأسرة وجماعة اللعب والأصدقاء ومن كل ما يحيط به منذ ولادته، ولهذا لا نتصور أنه سيتركها عند دخوله المدرسة، بل يدخل المدرسة وهو مزود بكل هذا الموروث السلوكي والثقافي".²

¹ حسان هشام، مدخل إلى علم الاجتماع التربوي، بدون دار نشر، ط1، بدون بلد، 2008، ص125.

² توما جروج خوري، المناهج التربوية مرتكزاتها تطورها وتطبيقها، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان، 1983، ص40.

فالمعلم هو المسؤول عن تقنية هذه الثقافة والسلوك وأعادته صياغة نماذج التفكير لدى التلاميذ صياغة سليمة تتماشى وخطط التنمية الشاملة للمجتمع، ومن هذا المنطلق فإن هناك مجموعة من المهام الملقاة على عاتق المعلم تتمثل في:

- إثارة الدافعية والرغبة عند التلميذ.

- التخطيط للدرس.

- تقديم المعرفة.

- توجيه النقاش بين التلاميذ وإدارته.

- الضبط والمحافظة على النظام.

- إرشاد التلاميذ.

- التقييم.¹

❖ **التلميذ:** ينظر للتلميذ في الغالب على أنه وعاء يجب ملؤه بالمعلومات فقط، وبتعبير آخر تنظر إليه نظرة غائية أو هو غاية العملية التربوية، ولنتمس استمرارية هذه الأفكار من خلال بعض الممارسات التربوية للمعلمين داخل القسم، والتي ترى أن التلميذ أنه طرف مستقبل للمعلومات لا غير، دون مراعاته كطرف فاعل ومهم في سيرورة العملية التربوية التعليمية، وكل هذا يمكن ارجاعه إلى شيوع بعض الأفكار والممارسات التربوية لدى المعلم بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة حيث أن الطفل منذ ولادته متعود على تلقي الأوامر والإرشادات والتعليمات وثقافته ككل من الأكبر منه، واعتبار كل ما يصدر منهم شيء مقدس لا يناقش و يتقبل كما هو، وفي المقابل يعتبر المعلم نفسه مجسدا لسلطة الأب الغائب بالنسبة للتلميذ في المدرسة، ومن هذا المنطلق يحاول المعلم إعادة إنتاج

¹ أحمد أبو هلال، تحليل عملية التدريس، مكتبة النهضة الإسلامية، عمان الاردن، 1979، ص15.

نفس الأفكار والممارسات التربوية التي يعيشها مع أبنائه في البيت ومنها اعتبار التلميذ مخلوق عاجز عن تقرير مصيره أو حتى المشاركة في تكوينه.¹

❖ **المدير:** يعتبر المدير للمؤسسة التربوية من أهم عناصرها وأشخاصها بل أنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الرجل الإداري الأول في المؤسسة ويقف على رأس التنظيم فيها ويتحمل المسؤولية الأول، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع ويرى بعض التربويين أن المدير المؤسسة هو الرئيس المباشر لجمع العاملين في المدرسة، هو المسؤول الأول على نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها هو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين التلاميذ وبين الأولياء والمدرسين.²

❖ **العلاقات الاجتماعية:** وتتمثل في علاقة التلاميذ ببعضهم البعض، علاقة الدارس بالتلميذ، علاقة الأساتذة والمعلمين ببعضهم البعض، علاقة المعلم أو الاستاذ بالمدير، علاقة التلميذ بالإدارة... الخ

❖ **الأبنية والأساليب الفنية:** وتتمثل في الأقسام والإدارة والساحة وقاعات الرياضة والمكاتب الرئيسية والمطاعم، كاتب الخدمات الاجتماعية السيكولوجية، مكاتب الحسابات والنقل، المكتبة... الخ ويستحسن أن تكون هذه المكاتب بعيدة عن قاعات الدراسة وحتى لا يثير انتباه التلاميذ.

❖ **المراكز الأدوار:** بحيث يحتل كل فرد من أفراد المؤسسة مركزه الخاص به والدور الملتزم به، بحيث يحتل المدير مكانة عالية بالنسبة للأفراد الآخرين وعليه بالنسبة للمدرس أن يقوم بدوره على أكمل وجه، ولا يقتصر عمله على نقل المعارف والمعلومات فحسب بل يقوم بعملية التربية أيضا، وأما دور التلاميذ فعليهم الطاعة والاحترام... الخ

¹ زعيمية منى، الأسرة المدرسة ومسارات التعلم (العلاقة ما بين خطاب الوالدين والتعليمات المدرسية للأطفال)، مذكرة شهادة الماجستير في علم النفس المدرسي، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2013، ص68.

² محمد عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2001، ص89.

❖ **النظام:** يضم كل القواعد والقوانين الضبط، وللمؤسسة نظامها الخاص بها كسائر المؤسسات الأخرى.

❖ **المناهج:** يقصد بالمناهج الطريق الذي يسلكه المعلم والمتعلم، بغية الوصول إلى الأهداف التربوية النابعة من التراث المتراكب، ويعرف المناهج في التربية الحديثة بأنه: "مجموعة الخبرات والتجارب التي توضع ليتعلمها الصغار" ويعرف كل من "سميث" و "ستانلي" و "شورز" المناهج بأنه: "تتابع الخبرات الممكن حصولها والتي تضعها المدرسة من أجل تربية تهذيب الأطفال والكبار بوسائل تفكير وأعمال الجماعة" ويعرفه "كازوبيل" و "كامبل" بأنه: "الخبرات التي يكتسبها التلاميذ بتوجيه من معلمهم".

كما يعرف "تايلور" المنهاج بأنه: " جميع الخبرات التعليمية للتلاميذ الذي يتم تخطيطها والإشراف على تنفيذها من جانب المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية"، ويعرفه "هاس" بأنه: "جميع الخبرات التي يمر بها المتعلمون في برنامج تربوي يهدف إلى تحقيق أهداف عامة عريضة وأهداف تدريسية خاصة مرتبطة بها وتم تخطيطيتها". ويتصل المناهج اتصالاً وثيقاً بالأهداف التربوية، وهذا ما يجعل المنهاج يختلف باختلاف المواد والأفراد والمجتمعات.¹

5. أهمية وأهداف المؤسسة التربوية:

أولاً: أهمية المؤسسة التربوية :

تلعب المؤسسة التربوية دوراً محورياً في إعداد التلميذ لحياته المستقبلية وتبرز هذه الأهمية في:

- توسيع علاقاته الاجتماعية من خلال تفاعله مع جماعة من التلاميذ وجماعة جديدة من الكبار هم المعلمون والأساتذة.

¹ زعيمية منى، مرجع سابق ص 68 ، ص 69.

- توسيع دائرة تفاعلاته في العالم الخارجي من خلال الخبرات التعليمية التي يكتسبها ويستخدمها مع أنواع من القيم والمثل التي تؤثر شعوريا في سلوكه وعاداته عندها يتعلم ويكتسب التلميذ المزيد من المعايير الاجتماعية يتعرف على معاني الحقوق والواجبات والانفعالات والتوفيق بين حاجاته وحاجات الغير .

- اكتساب التلميذ مجموعة من العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافس مع رفاقه.

- اكتساب معايير وقيم خلقية عن طريق القدوة واشتراكه في ممارسات تساعد على تعلم انماط من السلوك السوي.

- يتعلم دورا اجتماعيا يمكن أن يمارسها فضلا عن اتاحتها الفرص لممارسة أدوار جديدة تتناسب مع نضجه وبذلك يتفاعل مع معلميه.

- يكتسب التلميذ دورا إيجابيا في تعلم الاتجاهات والمفاهيم المتعلقة بالنظام الدراسي والاجتماعي والاقتصادي فيزداد وعيا بالطريقة التي ينبغي أن تعمل بها النظم الاجتماعية المختلفة.¹

ثانيا: أهداف المؤسسة التربوية :

تضطلع المؤسسة التربوية بتحقيق مجموعة من الاغراض والمهام والادوار التربوية ويمكن اجمال اهمها فيما يلي:²

❖ **تدريب العقل:** إذا كان الهدف الرئيسي للتربية يمكن ان ينظر اليه على اساس انه تطوير للقدرة العقلية للأفراد فان هناك العديد من الاتجاهات التي تركز على الذكاء كهدف أولي للمدرسة بل انها تقترح ان هذا الهدف هو الهدف الرئيسي الذي انشأت من اجله المدرسة أما بالنسبة للأهداف الاخرى فانه يجب ان تكون اقل أهمية وتشير هذه الاتجاهات الى

¹ معن خليل عمر، التنشئة الاجتماعية، دار الشروق للنشر، الاردن، 2007، ص173

² طارق عيد الرؤوف عامر، أصول التربية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، دار المعارف، ط1، القاهرة، 2008، ص 154، ص155، ص156، ص157

ان برنامج المدرسة يجب الا يركز على التربية المتعلقة بالمواطنة او الناحية المهنية بشكل مباشر ولكن يجب ان يركز على الناحية الذكائية، وعندما يتم انجاز هذه المهمة فان موضوع المواطنة الصالحة والقدرة مع معالجة الموضوعات التي لها علاقة بالعمل سوف تحدث بشكل طبيعي.

❖ **تعليم الأساسيات:** الهدف الثاني الذي تسعى الى التربية الى تحقيقه يرتبط بمسؤولية المدرسة عن تطوير عمليات التعلم الأساسية لبقاء الثقافة وانتقالها للأجيال القادمة، ان اهتمام الاباء ومجتمع التربية يتمثل في تعليم الأطفال الأساسيات وهذا يعني ان هناك أشياء أساسية وضرورية يجب على من يذهب الى المدرسة ان يتعلمها.

❖ **التكيف مع المجتمع:** اهم اغراض التربية تتمثل في تعلم الأطفال وفي تكيفهم الاجتماعي ويقوم التكيف الاجتماعي على الواقعية الاجتماعية حيث ان هناك عالما موضوعيا يجب على الفرد أن يتعلم كيفية مواجهته، ويشير أصحاب هذا الاتجاه الى أن المدرس يجب ألا تغفل وقائع الحياة الاجتماعية، إذا أنه يتم اعداد الافراد للحياة في المجتمع ولذلك فمن واجب المدرسة أن تعلمهم كيفية التكيف مع الواقع الاجتماعي.

❖ **حل المشكلات والتفكير الناقد:** ان الهدف الرئيسي للتربية من وجهة نظر الذين يتبنون فكرة حل المشكلات والتفكير الناقد هو اعداد الافراد ليكونوا قادرين على تطبيق إجراءات الطريقة العلمية بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم في المجتمع، ولكي يتعلم الأطفال التفكير الناقد وحل المشكلات في السياق الاجتماعي فإنهم يجب أن يوضعوا في بيئة تشجعهم على الاكتشاف حب الاستطلاع واختيار الفرضيات.

❖ **التعليم من أجل إحداث التغيير الاجتماعي:** عند حدوث مشكلات اجتماعية، كثيرا ما يضع المجتمع اللوم على المدرسة ومن ثم يطالبها بأن تسهم في تصحيح الوضع وتعمل المسؤولية ووضع الإجراءات الوقائية، كما يرى المجتمع أن من واجب المدرسة العمل من أجل إحداث التغيير الاجتماعي المرغوب فيه.

❖ **التربية لتحقيق الذات:** عملية التربية لتحقيق الذات تركز بشكل اساسي على قابلية الشخص للتعديل والمربون الذين يدعمون هذه الفكرة يتحدثون عن الفرد الذي سيكون وبالتالي يشيرون إلى التعليم كعملية نمو، ويرون أن التربية يجب أن تركز على النمو الذاتي لدى الفرد، وبالتالي على التربية أن تزود المتعلم بفرصة لكي يفكر إبداعيا حول ماذا يمكن أن يصبح.

إن ما نحتاجه في هذا المجال هو تطوير برامج تدريسية مميزة تساعد المتعلمين على تحقيق الذات ولا يعني أن تكون العملية مقتصرة على التلاميذ القادرين على عملية التعلم، ولكن أيضا على التلاميذ الذين يعانون من إعاقات أو فسيولوجية خطيرة، إن البرامج الهادفة إلى تحقيق الذات لا تنظر إلى التربية كعملية تهتم فقط بالنمو العقلي ولكنهم تهتم بالفرد ككل متكامل.

❖ **التربية من أجل الإعداد للمهنة:** يرى البعض من المربين أن الحكم على مدى فعالية المدرس يظهر في مدى قدرها على إعداد الطلاب لمهنة المستقبل الا والبعض منهم يرى أن عملية التحضير لمهنة معينة تكون أفضل ما يمكن بعد التخرج من المدرسة ويتم ذلك من خلال أرباب العمل الذين يعرفون نوع المهارات التي يحتاجونها إلى أن البعض الآخر يرى أن عملية الإعداد الأفضل لمهنة المستقبل يمكن أن ينجز من قبل المدرسة وذلك من خلال وضع برامج واسعة ومتنوعة تؤدي إلى جعل الطلاب أكثر مرونة وأكثر قدع على التفكير وأكثر قدرة على التكيف للوضعيات المختلفة التي تنظمها المهن.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن المؤسسة التربوية تمثل بيئة منظمة تهدف إلى تعليم الأفراد وتطوير مهاراتهم وقيمهم، فهي تلعب دورًا مهمًا في بناء المجتمع من خلال توفير الفرص المناسبة للتعلم والتنشئة الاجتماعية.

كما يتبين أن للمؤسسة خصائص ووظائف متعددة تساهم في تحقيق أهدافها التربوية والتنمية، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في اعداد الأفراد لمواجهة تحديات الحياة وتحقيق الاندماج الاجتماعي لذلك، فإن فهم طبيعة المؤسسة التربوية وأهدافها يساعد في تعزيز دورها وتطويرها بما يخدم مصلحة الفرد والمجتمع على حد سواء.

الجانب التطبيقي

**الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة
الميدانية**

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. مجالات الدراسة.
3. أدوات جمع البيانات.
4. مجتمع الدراسة.
5. عينة الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي تمهيد تخميني للبحث يلجأ إليها الباحث، عندما يكون مقدار ما يعرفه عن الموضوع قليلاً جداً لا يؤهله لتصميم دراسة وصفية تحليلية أو أنواع أخرى من الدراسات، ولهذا فإن الدراسة الاستطلاعية تفيد الباحث في زيادة معرفته لموضوع بحثه أو معرفة الظاهرة التي يريد التقرب منها، وذلك حتى يتسنى له دراستها بشكل أعمق.¹

وفي إطار التحضير للدراسة الاستطلاعية لمذكرة بحثي الموسومة بـ "الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية"، والتي أجريت في "متوسطة الشهيد شريك محمد بذراع بن خدة ولاية تيزي وزو" بعد الحصول على الترخيص الميداني قمنا بزيارة ميدانية بهدف الاطلاع على بيئة العمل داخل المؤسسة وجمع المعلومات الأولية التي تساعد في توضيح موضوع بحثنا، بالإضافة إلى التعرف على الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة وطبيعة العلاقات المهنية بين مختلف الفاعلين داخلها من إدارة وأساتذة وموظفين.

وقد ساعدني هذا الاحتكاك الميداني المباشر في تكوين فكرة أولية على واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية وملاحظة بعض الممارسات اليومية المتعلقة بكيفية تواصل الإدارة مع باقي الفاعلين، الأمر الذي كان له دور كبير في تحديد طبيعة الأسئلة المناسبة التي ينبغي تضمينها في الاستمارة والتي قمت بتوزيعها لاحقاً على الموظفين بعد فترة من إنجاز هذه المرحلة الاستطلاعية أي بعد اطلاعي الأولي على الميدان وظروفه الواقعية.

¹ يوسف تمار، المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والرأي العام: الأخطاء المنهجية في الدراسات الاستطلاعية، المجلد 6 العدد 1، جوان 2023، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 17.

2. مجالات الدراسة:

1.2 المجال المكاني :

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية لبحثنا على مستوى "متوسطة الشهيد شريك محمد" وهي مؤسسة تربوية عمومية تقع في حي توارس 2 ببلدية ذراع بن خدة التابعة لولاية تيرى وزو، الجزائر.

❖ التعريف بالمؤسسة "متوسطة الشهيد شريك محمد":

تعد "متوسطة الشهيد شريك محمد" من المؤسسات التربوية العمومية التي تأسست سنة 2011 وبدأت استقبال التلاميذ رسمياً في شهر سبتمبر 2012 تعتمد المؤسسة على نظام نصف داخلي مما يسمح لتلاميذ بالاستفادة من الاطعام داخل المؤسسة.

يبلغ عدد تلاميذ المؤسسة 604 تلميذاً من الذكور والاناث موزعين على 16 فوجاً تربوياً ما يعكس كثافة معتبرة تتطلب تنظيماً إدارياً وتربوياً محكماً، تضم المتوسطة 16 حجرة دراسية، بالإضافة إلى مخبرين علميين ومخبرين للعلام الآلي، وورشة واحدة لمادة الفيزياء مما يوفر بيئة تعليمية ملائمة للمواد العلمية والتكنولوجية، كما تحتوي المؤسسة على مطعم مدرسي مجهز و5 سكنات إلزامية مخصصة لفائدة الطاقم التربوي أو الإداري.

من الناحية البشرية يشرف على تأطير التلاميذ 35 أستاذاً الى جانب طاقم إداري متكامل يضم 31 موظف وقد تم تنصيب الادارة الحالية للمؤسسة في شهر أوت 2017 مما يعكس استقراراً إدارياً نسبياً ساعد في تنظيم العمل التربوي والإداري.

2.2 المجال الزمني:

انطلقت الدراسة في إطار اعداد هذه المذكرة خلال السنة الجامعية 2024-2025، حيث حصلت على رخصة البحث الميداني يوم 4 ديسمبر 2024 وشرعت منذ ذلك التاريخ في اعداد الجانب النظري والمنهجي من الدراسة، أما العمل الميداني فقد أنجز خلال الفترة

الممتدة من مارس إلى ماي 2025، حيث تم بناء الاستمارة البحثية ليتم توزيعها يوم 4 ماي 2025 على أفراد العينة وقد تم استرجاعها يوم 26 ماي 2025 وتم تنفيذ هذا العمل الميداني في ظروف عادية داخل المؤسسة ما أتاح لي فرصة جمع المعطيات الضرورية لإتمام الدراسة.

3. أدوات جمع البيانات:

يعد اختيار أدوات جمع البيانات خطوة محورية في مسار البحث العلمي إذ لا يمكن للباحث الوصول الى نتائج دقيقة ومضبوطة دون الاعتماد على وسائل منهجية مدروسة لجمع المعلومات فنجاح الدراسة يتوقف بدرجة كبيرة على ملائمة الأداة المستخدمة لطبيعة الموضوع قيد التحليل ومدى توافقها مع أهداف البحث وبما أن البيانات التي يتم الحصول عليها تشكل القاعدة التي يُبنى عليها التفسير والتحليل فإن انتقاء الوسائل المناسبة يعد من العوامل الأساسية لضمان مصداقية الدراسة وجودتها العلمية، لهذا تمت الاستعانة بأداة تتناسب مع موضوع الدراسة والمتمثلة في:

1.3 الاستمارة:

هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد وتُقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات، وتعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة.¹

في إطار هذه الدراسة تتم اختيار الاستمارة (الاستبيان) كأداة أساسية لجمع المعلومات الميدانية نظرًا لما توفره من بيانات دقيقة وموثوقة يتيح فهما أفضل لواقع المؤسسة التربوية محل الدراسة. وقد تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة من خلال التواصل المباشر، الأمر الذي ساعد على ضمان حسن الفهم وتوضيح الغموض إن وُجد. ثم إعداد الأسئلة أسلوب

¹ سعيد سبعون وحفصة جرادي، الدليل المنهجي (في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع)، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص 155.

لغوي بسيط وصياغة مفهومة تراعي مستوى إدراك المبحوثين بهدف تقديم إجابات صادقة. جاء بناء الاستمارة وفق ثلاث محاور رئيسية وذلك كما يلي:

- **المحور الأول:** يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين ويتألف من 05 أسئلة مغلقة.

- **المحور الثاني:** يرتبط بالفرضية الأولى للدراسة التي مفادها "وفرة وسائل الاتصال المادية تساعد على فعالية الأداء الوظيفي" وقد ضم هذا المحور 10 أسئلة.

- **المحور الثالث:** يعكس الفرضية الثانية "الاتصال المباشر يلعب دوراً فعالاً في تحسين الأداء الوظيفي" وتضمن 12 سؤالاً.

وبذلك تكونت الاستمارة من 27 سؤالاً، منها ما هو مغلق لتحديد الإجابة بدقة ومنها ما هو مفتوح لإتاحة المجال أمام المبحوث للتعبير بحرية وتقديم وجهات نظره.

2.3 الملاحظة:

هي وسيلة يستخدمها الانسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجاً معيناً يجعل من ملاحظته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة.¹

اعتمدت الملاحظة المباشرة كأداة ثانوية خلال وجودي في المؤسسة التربوية، حيث كنت أتابع بشكل مباشر وبسيط تواصل الموظفين وأسلوب تعاطيهم مع بعضهم البعض أثناء أداء مهامهم اليومية. ركزتُ على مشاهدة أجواء العمل والعلاقات بين الموظفين دون التدخل أو التأثير على سير الأمور لم أقم بتسجيل ملاحظات مكتوبة بشكل منتظم بل اكتفيت بالمراقبة والانتباه لما يحدث بشكل طبيعي وعفوي خلال تواجدي في المكان.

¹ نوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، دار الفكر، ط 17، عمان، 2015، ص 124.

4. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة.¹

وعليه، فإن مجتمع البحث الخاص بدراستنا يتمثل في المؤسسة التربوية "متوسطة شريك محمد"، والتي تم اختيارها كمجال ميداني لتطبيق هذه الدراسة ويشمل مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين داخل هذه المؤسسة. وقد تم اعتماد هذا المجتمع لأنه يمثل البيئة المناسبة لدراسة الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية.

5. عينة الدراسة:

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق وعليه فالعينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث.²

اعتمدت في هذا البحث على العينة القصدية، حيث تم استهداف جميع أفراد مجتمع المؤسسة التربوية بما في ذلك الطاقم الإداري والأساتذة والموظفين والعمال نظرًا لدورهم ومساهماتهم المباشرة في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسة. تم توزيع 70 استمارة على جميع العاملين وتم استرجاع 50 استمارة صالحة للتحليل. وبهذا تم توفير البيانات اللازمة لإتمام الدراسة بشكل متكامل.

¹ سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، مطبعة منصور، غزة فلسطين، 2003، ص 89.

² سعيد سبعون وحفصة جرادي، مرجع سابق، ص 135.

1.5 خصائص العينة:

جدول رقم 1: يمثل توزيع تكراري و المئوي لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	11	22%
اناث	39	78%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الجنس الغالب في مجتمع البحث هام الإناث وذلك بنسبة 78%، في حين أن نسبة الذكور هي 22% وهذا راجع أن معظم لموظفين في المؤسسة التربوية كانوا من فئة الإناث، وهو ما يلاحظ بشكل متكرر في مؤسسات التعليم، حيث تسجل نسبة عالية من النساء العاملات، ويعود هذا الأمر الي عدة أسباب من بينها طبيعة العمل التربوي الذي غالبا ما ينظر اليه على أنه مناسب للمرأة، بالإضافة إلى ما يوفره من استقرار وظيفي واجتماعي مما يجعله خيارا مفضلاً لدى الكثر من النساء.

يمكن الاطلاع على التمثيل البياني النسبي لتوزيع العينة حسب الجنس في الرسم البياني

الدائري المرفق في الملحق رقم 01

جدول رقم 2: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
8%	04	اقل من 30 سنة
44%	22	من 30 الى 39 سنة
28%	14	من 40 الى 49 سنة
20%	10	50 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الممثل للفئات العمرية، أن مفردات العينة المدروسة تتراوح أعمارهم من "30 الى 39 سنة" بنسبة 44% في حين الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من "40 إلى 49 سنة" تمثل نسبة 28%، أما فئة 50 من سنة فأكثر فقد مثلت 20% من مجموع العينة وأخيرا جاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 8%.

بصفة عامة، يظهر هذا التوزيع أن أغلب العاملين في هذه المؤسسة ينتمون الى فئات عمرية متوسطة من حيث النشاط المهني.

يمكن الاطلاع على التمثيل البياني النسبي لتوزيع العينة حسب السن في الرسم البياني الدائري المرفق في الملحق رقم 02

جدول رقم 3: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	05	متوسط
18%	09	ثانوي
68%	34	جامعي
04%	02	دراسات عليا
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة الجامعيين بنسبة 68% تليها فئة الثانوي بنسبته 18%، ثم فئة المتوسط بنسبة 10%. أما فئة الدراسات العليا فقد سجلت بنسبة ضعيفة لا تتجاوز 4% مما يعكس محدودية الكفاءات ذات التكوين العلمي المتقدم داخل المؤسسة.

عليه نستنتج أن التكوين التعليمي لموظفي المؤسسة يميل بدرجة كبيرة نحو للمستوى الجامعي، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً من حيث توفر الحد الأدنى من التأهيل المعرفي اللازم لأداء مهامهم التربوية والإدارية كما أن هذا المستوى من التأهيل يتيح قابلية أكبر لاستيعاب متطلبات العمل التربوي وتجاوز التحديات اليومية مما يمهد لبيئة أكثر فعالية في بناء أجيال متمكنة معرفياً وسلوكياً.

يمكن الاطلاع على التمثيل البياني النسبي لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي في

الرسم البياني الدائري المرفق في الملحق رقم 03

جدول رقم 4: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب المنصب الحالي

المنصب الحالي	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	09	18%
موظف اداري	17	34%
أستاذ	24	48%
المجموع	50	100%

يوضع الجدول توزيع أفراد العينة وفقاً لمناصبهم داخل المؤسسة التربوية، حيث يبرز أن النسبة الأكبر تنتمي إلى فئة الأساتذة بنسبة 48%، تليها الفئة الادرية بنسبة 34% ثم العاملين المهنيين بنسبة 18%.

من خلال هذه القراءة نستنتج أن المؤسسة التربوية تحتاج إلى التركيز أكثر على الطاقم التربوي يتمثل في الأساتذة بمختلف تخصصاتهم، نظراً لأنهم يشكلون النسب الأكبر داخل المؤسسة، كما أن وجود نسبة معتبرة من الموظفين الإداريين ضروري لدعم التنظيم والتواصل الادري بينما يشكل العاملون المهنيون جزءاً مهماً لتوفير الخدمات الضرورية. هذا التوازن بين الفئات المختلفة يضمن فعالية الأداء وسير العمل داخل المؤسسة.

يمكن الاطلاع على التمثيل البياني النسبي لتوزيع العينة حسب المنصب في الرسم البياني الدائري المرفق في الملحق رقم 04

جدول رقم 5: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 5 سنوات	12	24%
من 5-10 سنوات	05	10%
من 10-15 سنوات	16	32%
من 15-20 سنوات	06	12%
من 20-25 سنوات	04	8%
من 25-30 سنوات	05	10%
من 30-35 سنوات	02	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أصحاب الخبرة المهنية "من 10 سنوات الى 15 سنة" يهيمن في توزيع أفراد العينة حيث يشغلون 32% من العينة، تليها فئة "من سنة الى 5 سنوات" بنسبة 24% أما فئة "من 15 الى 20 سنة" فقد شكلت 12% كما أن فئتي "من 5 الى 10 سنوات" ومن "25 الى 30 سنة" تمثلان كل واحدة منهما 10% في حين جاءت فئة "من 20 إلى 25 سنة" بنسبة 8% وأخيراً تمثلت أقل نسبة هي فئة "من 30 إلى 35 سنة" والتي بلغت 4%.

من خلال هذه النسب نلاحظ أن التركيبيية المهنية للعينة يغلب عليها الطابع المتوسط من حيث سنوات مع تمثيل جيد للفئات الجديدة، في حين أن فئة ذوي الخبرة الطويلة محدودة، وهو ما قد يعكس اما قرب عدد من الموظفين من التقاعد أو طبيعة التوظيفات في المؤسسة.

يمكن الاطلاع على التمثيل البياني النسبي لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية في

الرسم البياني الدائري المرفق في الملحق رقم 05

**الفصل السادس : عرض وتحليل
ومناقشة نتائج الدراسة**

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
3. الاستنتاج العام.
4. الاقتراحات.

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم 6: يمثل التوزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حسب استخدامهم لوسائل الاتصال المادية بشكل منتظم في عملهم

النسبة المئوية	التكرار	الاتصال	وسائل	استخدام
56%	28			يستخدم
44%	22			لا يستخدم
100%	50			المجموع

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة الموظفين الذين يستخدمون وسائل الاتصال المادية بشكل منتظم في عملهم بلغت 56%، وهو ما يشير إلى اعتماد أكثر من نصف أفراد العينة على هذه الوسائل في تسيير مهامهم اليومية داخل المؤسسة. في المقابل صرح 44% من أفراد العينة بعدم استخدام هذه الوسائل بشكل منتظم.

توضح هذه النسب أن أغلب الموظفين يعتمدون على الوسائل المادية في أداء مهامهم الإدارية وهو ما يعكس أهمية هذه الوسائل داخل المؤسسة كجزء أساسي من منظومة الاتصال الإداري، أما بالنسبة للذين لا يستخدمون وسائل الاتصال المادية، فقد يشير ذلك إلى اختلاف في طبيعة المهام أو أسلوب التواصل المعتمد من طرفهم، حيث قد تكون مهامهم بسيطة أو ميدانية لا يتطلب استخدام هذه الوسائل.

جدول رقم 7: يمثل التوزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حسب وسائل الاتصال المادية المستخدمة في العمل

وسائل الاتصال المادية المستخدمة	التكرار	النسبة المئوية
هاتف	24	48%
حواسيب	14	28%
بريد الكتروني	10	20%
تطبيقات داخلية	2	4%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 48%، أفادوا بأن الوسيلة الاتصالية المادية الأكثر استخداماً في العمل هي الهاتف. في المقابل صح 28% من المبحوثين بأنهم يعتقدون على الحواسيب كوسيلة للتواصل المهني. في حين بلغت نسبة مستخدمي البريد الإلكتروني 20%، أما التطبيقات الداخلية فقد سجل استخدامها لدى 4% فقط من أفراد العينة.

ومن هذا يتضح أن الهاتف هو الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً في محيط العمل نظراً لما يتميز به من سهولة في الاستخدام وسرعة في الوصول إلى الزملاء والمسؤولين، بالإضافة إلى توفره الدائم مقارنة بالوسائل الأخرى.

جدول رقم 8: يمثل توزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حسب مدى كفاية وسائل الاتصال الادارية لتبادل المعلومات داخل للمؤسسة

مدى الكفاية	التكرار	النسبة المئوية
كافية	27	54%
غير كافية	23	46%
المجموع	50	100%

تشير نتائج الجدول إلى أن 54% من أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال داخل المؤسسة كافية لتبادل ونقل المعلومات بينما يرى 46% خلاف ذلك.

ومنه تستنتج بأنه توجد عدة وسائل اتصال متنوعة داخل المؤسسة، منها الوسائل السمعية والبصرية والشفوية تساعد هذه الوسائل في تسهيل التواصل ونقل المعلومات بشكل فعال بين أفراد المؤسسة، مما يساعد على تحسين جودة العمل، ويعد مؤشرا إيجابيا على وجود بنية اتصال جيدة يمكن البناء عليها لتطوير الأداء الوظيفي مستقبلاً.

جدول رقم 9: يمثل التوزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حسب مدى مساهمة وفرة وسائل الاتصال في تحسين تواصلهم مع الإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	42%
لا	5	10%
احيانا	24	48%
المجموع	50	100%

تشير نتائج الجدول إلى نسبة 48% من الموظفين أجابوا ب "أحيانا" مما يدل على أن غالبية الموظفين يلاحظون وجود تحسن نسبي في تواصلهم مع الإدارة بفضل وفرة وسائل الاتصال تليها نسبة 42% التي اكدت أن وفرة وسائل الاتصال ساهمت بشكل واضح في تحسن تواصلهم مع الإدارة، بينما جاءت نسبة 10% فقط من الموظفين الذين لم يشعروا بأي تحسن في التواصل.

هذه النتائج تشير أن وسائل الاتصال تلعب دوراً مهماً في تعزيز التواصل داخل المؤسسة مع وجود فرص تحسين التواصل ليشمل جميع الموظفين بشكل أفضل.

جدول رقم 10: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب طبيعة تأثير وسائل الإتصال على سرعة إنجاز المهام الإدارية

نوع التأثير	التكرار	النسبة المئوية
تسهيل تبادل المعلومات	15	30%
التمكن من اختصار الوقت	33	66%
لا تؤثر كثيرا	2	4%
المجموع	50	100%

تبين من الجدول أعلاه أن نسبة 66% من الموظفين يرون أن وسائل الاتصال تساهم في اختصار الوقت أثناء إنجاز المهام الإدارية مما يدل على أن غالبية العاملين يعتبرون أن هذه الوسائل تلعب دوراً هاماً في تسريع العمل وتفاذي التأخير، أما نسبة 30% فقد أشاروا إلى أن وسائل الاتصال تسهل تبادل المعلومات وهو ما يعكس أهمية هذه الوسائل في تحسين التنسيق والتواصل بين الموظفين، أما نسبة 4% فقط ترى أن وسائل الاتصال "لا تؤثر كثيرا"

على سرعة إنجاز المهام، وهي نسبة ضعيفة تعكس أن هناك فئة قليلة فقط لا تلاحظ تأثير مباشرة لوسائل الاتصال على الأداء، وقد يكون ذلك لأسباب تتعلق بطبيعة مهامهم أو بقلّة اعتمادهم على وسائل الاتصال في عملهم.

ومنه يتضح لنا أن هناك اتفاقاً واسعاً بين الموظفين على أهمية وسائل الاتصال داخل المؤسسة، سواء في اختصار الوقت أو تسهيل تبادل المعلومات، مما يؤكد دورها الفعال في دعم الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم 11: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب الكفايات المقترحة لمعالجة غياب وسائل الإتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	كيفية المعالجة
52%	26	يتم الاستعانة بوسائل أخرى
28%	14	يعطل سير العمل
20%	10	لا يؤثر كثيرا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية العاملين داخل المؤسسة بنسبة 52% يلجؤون إلى الاستعانة بوسائل اتصال بديلة عند غياب بعض وسائل الاتصال. مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف وضمان استمرارية التواصل داخل بيئة العمل. ومع ذلك يشير 28% أفراد العينة إلى أن غياب وسائل الاتصال يؤدي إلى تعطيل سير العمل مما يدل على أن هناك تأثير سلبيًا قد يعرقل تنظيم العمل وانسيابية المعلومات، بينما 20% يرى أن غياب وسائل الاتصال "لا يؤثر كثيرا" مما قد يعكس طبيعة عمل لا تعتمد بشكل على وسائل الاتصال.

وهذا يوضح أهمية توفير بدائل مناسبة لوسائل الاتصال وتقوية قنوات التواصل لضمان استمرارية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم 12: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب أثر تطوير وسائل الإتصال على مستوى الأداء الوظيفي

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	6	12%
غير متأكد	3	6%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ نسبة 82% من أفراد العينة أكدوا أن لتطوير وسائل الاتصال أثر إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي. ما يدل على أن أغلب الموظفين يرون أن تحسين وسائل وأساليب الاتصال داخل المؤسسة يساعدهم في إنجاز مهامهم بشكل أكثر سهولة وفعالية.

هذا يعكس ادراكهم لأهمية التواصل الجيد في تسهيل العمل اليومي اما نسبة 12% فقد اجابت بان لتطوير وسائل الاتصال لا يوجد له أثر على الأداء وهي نسبة قليلة مقارنة بالأغلبية وترجع هذه النتيجة إلى عوامل فردية مثل عدم استخدامهم المباشر لتلك الوسائل أو عدم استفادتهم منها في طبيعة عملهم. في حين أن 6% من أفراد العينة كانوا غير متأكدين من وجود هذا الأثر، وربما يعكس ذلك غموضاً أو عدم وضوح العلاقة لديهم بين الاتصال والأداء.

بشكل عام، تظهر نتائج هذا الجدول وجود اتجاه إيجابي واضح بين العاملين نحو أهمية تطوير وسائل الاتصال كعامل مساعد في تحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية.

جدول رقم 13: يمثل التوزيع التكراري والمئوي لأفراد العينة حول الصعوبات التي يواجهونها أثناء استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة

يواجهون صعوبات	التكرار	النسبة المئوية
نعم واجهه	8	16%
لا واجهه	42	84%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول تبين لنا أن النسبة الكبرى من أفراد العينة والمقدرة بـ 84% لا يواجهون أية صعوبات في استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة ما يعكس صورة إيجابية عن مدى كفاءة الوسائل الاتصالية المتوفرة وسهولة استخدامها. هذا يشير أن بيئة العمل مزودة بوسائل اتصال مادية لطبيعة المهام في المقابل صرحوا 16% من المبحوثين بأنهم يواجهون صعوبات وقد أوضح بعضهم أن هذه الصعوبات تعود إلى نقص الكفاءة والتكوين في استخدام الوسائل، إلى جانب تعطل بعض الأجهزة وعدم صيانتها بشكل منتظم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة التربوية توفر بشكل عام بيئة اتصالية جيدة إلا أن هناك الحاجة تعزيز الجوانب التقنية والتكوينية لبعض العاملين وتحديث الأجهزة لضمان مزيد من التواصل وتحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم 14: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب تقييمهم لإستخدام وسائل الإتصال المادية في أداء مهامهم اليومية

درجة التقييم	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	17	34%
بدرجة متوسطة	21	42%
بدرجة ضعيفة	6	12%
لا استخدامها	6	12%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن 42% من أفراد العينة يستخدمون وسائل الاتصال المادية بدرجة متوسطة، تليها نسبة 34% يستخدمونها لدرجة كبيرة، في حين أن 12% يستخدمونها بدرجة ضعيفة، و12% لا يستخدمونها مطلقاً.

ومنه نستنتج أن الغالبية العظمى من الموظفين تعتمد على هذه الوسائل بشكل واضح وفعال في أداء مهامها اليومية، مما يعكس بيئة عمل داعمة تساهم في رفع الأداء الوظيفي. أما بالنسبة للذين يقيمون استخدامها بدرجة ضعيفة أو الذين لا يستخدمونها فيعود ذلك لطبيعة عملهم التي لا تتطلب الحاجة الي هذه الوسائل بشكل مستمر.

استنتاج جزئي للفرضية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية الأولى التي تنص على أن "وفرة وسائل الاتصال المادية تساعد على فعالية الأداء الوظيفي" يتضح أن الفرضية تحققت، حيث توجد علاقة واضحة بين وفرة وسائل الاتصال المادية وفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية.

نلاحظ ذلك من خلال الجدول رقم 6 أن 56% من الموظفين يستخدمون وسائل اتصال مادية بشكل منتظم في أداء مهامهم الإدارية، مما يدل على اعتماد أكثر من نصف أفراد العينة على هذه الوسائل كأدوات أساسية في تنفيذ أعمالهم اليومية وهذا يشير إلى أن وسائل الاتصال المادية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الممارسة الإدارية داخل المؤسسة.

أما فيما يخص أنواع الوسائل المستخدمة في الجدول رقم 7، فقد تبين أن 48% من الموظفين يعتمدون على الهاتف كوسيلة رئيسية و28% يستخدمون الحواسيب و20% يعتمدون على البريد الإلكتروني. تعكس هذه النسب مدى تنوع في الوسائل المتوفرة واستخدامها، وتدل على توفر بنية تحتية مقبولة نسبياً للاتصال الإداري داخل المؤسسة.

وبالرجوع إلى الجدول رقم 8، فإن 54% من الموظفين يعتبرون أن وسائل الاتصال الإدارية كافية لتبادل ونقل المعلومات، وهو ما يشير إلى وجود مستوى معقول من التجهيزات والوسائل السمعية والبصرية والشفوية التي تساهم في تسهيل التواصل الداخلي بين أفراد المؤسسة.

وعند تحليل الجدول رقم 9 تبين أن 48% من الموظفين يرون أن وفرة وسائل الاتصال تساهم أحياناً في تحسين تواصلهم مع الإدارة، فيما أكد 42% بشكل واضح أن هذه الوفرة قد حسنت فعلياً من تواصلهم الإداري وتعكس هذه النتائج تحسناً نسبياً في ديناميكية التواصل بين الموظف والإدارة، وهو ما يعد مؤشراً على تطور أداء المؤسسة بفضل هذه الوسائل.

وفيما يتعلق بتأثير هذه الوسائل على سرعة إنجاز العمل، أوضح الجدول رقم 10 أن 66% من الموظفين يرون أن وسائل الاتصال تساهم في اختصار الوقت عند تنفيذ المهام و30% يرون أنها تسهل تبادل المعلومات ويشير هذا إلى أن وفرة هذه الوسائل لا تقتصر فقط على تحسين الاتصال بل تتعداه لتسريع الأداء وتحقيق الكفاءة الوظيفية.

أما فيما يخص أثر تطوير وسائل الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي، فقد أوضح الجدول رقم 12 أن نسبة كبيرة تقدر بـ 82% من الموظفين يعتقدون أن تطوير هذه الوسائل سيكون له تأثير إيجابي مباشر على مستوى الأداء الوظيفي. هذا يعكس وعي الموظفين بأهمية التكنولوجيا والاتصال الحديث في تحسين جودة العمل والرفع من الكفاءة المهنية.

وأخيرا بين الجدول رقم 14 أن 42% من أفراد العينة يستخدمون وسائل اتصال "بدرجة متوسطة"، و34% "بدرجة كبيرة"، مما يدل أن شريحة معتبرة من الموظفين يدركون أهمية هذه الوسائل ويستثمرونها في تحسين مهامهم اليومية.

بناءً على المعطيات الميدانية، يتضح أن وفرة وسائل الاتصال المادية تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، حيث ساعدت على تسهيل تبادل المعلومات، وتسريع إنجاز المهام، وتعزيز التواصل بني الموظفين والادارة. كما عبر العديد من الموظفين عن قناعتهم بأهمية هذه الوسائل وبدورها الايجابي في تطوير جودة العمل. وعليه، يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت ميدانياً.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم 15: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب تأثير التواصل المباشر مع زملاء و الإدارة على تحسين أداء العمل داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	00	0%
أحيانا	15	30%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أن 70% من الموظفين أكدوا أن التواصل المباشر مع الزملاء والإدارة يساعد بشكل واضح في تحسين أدائهم المهني، بينما أشار 30% الى أنهم يشعرون بذلك أحيانا فقط وهو ما يعكس وجود وعي عام بأهمية هذا النوع من التواصل داخل المؤسسة، في المقابل نلاحظ أن نسبة الذين يرون أن هذا التواصل لا يساهم في تحسين الأداء كانت منعدمة تمامًا.

ومنه نستنتج أن التواصل المباشر يعد عنصرًا فعالاً ومحورياً في دعم الأداء الوظيفي ويعكس وجود بيئة عمل قائمة على التفاعل والتعاون، مما يساهم بشكل إيجابي في تحسين المردودية داخل المؤسسة التربوية.

جدول رقم 16: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب اختياراتهم لأسلوب التواصل مع الإدارة في معالجة المشكلات المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أفضل التواصل المباشر	29	58%
أفضل استخدام وسائل أخرى	1	2%
يعتمد على نوع المشكلة	20	40%
المجموع	50	100%

يوضع الجدول أن 58% من الموظفين يفضلون التواصل المباشر مع الإدارة عند حل المشكلات المهنية، مما يعكس ثقة كبيرة في فاعلية هذا النوع من الاتصال وسرعته في التعامل مع القضايا المختلفة. أما 40% منهم فيرون أن تفضل أسلوب التواصل يعتمد على طبيعة المشكلة، وهو ما يدل على وعي مرن لديهم بأهمية اختيار الأسلوب المناسب لكل موقف. بينما نسبة صغيرة جدا والتي تمثل 2% تفضل استخدام وسائل أخرى في التواصل. ومنه نستنتج أن التواصل المباشر يحتل مكانة كبيرة ومهمة بين الموظفين كأداة رئيسية لحل المشكلات المهنية، مع وجود مرونة واضحة في اختيار الوسائل الأخرى حسب الظروف، ما يعكس بيئة عمل متجددة ومتقبلة لأساليب اتصال مختلفة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم 17: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب مدى مشاركتهم في الاجتماعات المباشرة لحل المشكلات المهنية

المشاركة في الاجتماعات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	50%
لا	4	8%
أحيانا	21	42%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 50% من الموظفين أفادوا بأنهم يشاركون بانتظام في الاجتماعات المباشرة مع زملائهم لمناقشة مشكلات العمل. ونسبة 42% من المبحوثين الذين يشاركون أحيانا وهو ما يعكس وجود درجة معتبرة من التفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة، في المقابل لم تتجاوز نسبة الذين لا يشاركون في هذه الاجتماعات 8%.

ومنه نستنتج أن الغالبية العظمى من العاملين يتمتعون بروح التعاون وميل المشاركة الجماعية في معالجة المشكلات المهنية، مما يساهم في تقوية الاتصال الادري وتحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية.

جدول رقم 18: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب مدى مساهمة التواصل المباشر في إيجاد حلول سريعة لمشكلة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	2	4%
أحيانا	13	26%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 70% من الموظفين يرون أن التواصل المباشر بينهم يستخدم لحل مشكلات العمل، مما يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً من التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، تليها فئة الذين أجابوا بأحيانا بنسبة 26%، في حين جاءت فئة "لا" في المرتبة الأخيرة بنسبة 4% فقط.

هذا الترتيب يعكس بوضوح أن أغلبية الموظفين يعتمدون على التواصل المباشر كوسيلة رئيسية لحل المشكلات. وهو مؤشر إيجابي على وجود تعاون داخل المؤسسة. كما تظهر نسبة "أحيانا" أن هناك بعض الحالات التي لا يتم فيها التواصل بشكل دائم مما يدل على وجود تفاوت في الممارسة حسب المواقف أو الأشخاص. أما نسبة "لا" فرغم أنها ضعيفة إلا أنها تشير إلى أن فئة قليلة من الموظفين لا تعتمد هذا الأسلوب في حل المشكلات وبشكل عام، توضح النتائج أن التواصل المباشر من الموظفين يستخدم في الغالب كوسيلة لحل مشكلات العمل داخل المؤسسة التربوية.

جدول رقم 19: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب تأثير التواصل المباشر على تعزيز فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	04	8%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن 92% من الموظفين يرون أن التواصل المباشر يساعد في فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة، وهي نسبة مرتفعة جدا تعكس قناعة قوية مدى أغلب العاملين بأهمية هذا النوع من التواصل في دعم التعاون والتنسيق بين الزملاء. في المقابل فقط 8% من الموظفين أجابوا ب "لا" وهي نسبة ضعيفة لكنها تشير الى وجود فئة قليلة لا ترى ارتباطا مباشرا بين التواصل والعمل الجماعي وقد يرجع ذلك الى مواقف شخصية أو ظروف تنظيمية خاصة تجعل بعض الموظفين غير مقتنعين بفعالية التواصل المباشر في تحسين العمل الجماعي.

بشكل عام، تبرز النتائج أن التواصل المباشر يعد عاملاً مهماً وفعالاً في تقوية العمل الجماعي داخل المؤسسة ما يساهم في تحسين الأداء العام وتنمية روح الفريق بين الموظفين.

جدول رقم 20: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب توزيع أفراد العينة حسب تفضيلهم لطريقة أداء المهام

طريقة أداء المهام	التكرار	النسبة المئوية
أفضل العمل الجماعي	16	32%
أفضل العمل الفردي	6	12%
حسب طبيعة المهمة	28	56%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول أن أغلبية أفراد العينة يفضلون اختيار طريقة أداء مهامهم حسب طبيعة المهمة بنسبة بلغت 56%. وهو ما يعكس مرونة عالية في التكيف مع متطلبات العمل. كما أظهرت النتائج أن نسبة 32% من المبحوثين يفضلون العمل الجماعي، وهو ما يدل على وجود روح تعاون وتواصل داخل المؤسسة التربوية أما النسبة الأقل والتي تمثل 12% فتعود للأشخاص الذين يفضلون العمل الفردي، ويمكن تفسير هذا التوجه اما بوجود مهام تتطلب تركيزا واستقلالية أو بخصائص شخصية معينة تفضل الإنجاز الذاتي.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج ثقافة عمل إيجابية تتسم بالمرونة والعمل التعاوني داخل المؤسسة التربوية، وهي عوامل تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال وإنجاز المهام بكفاءة.

جدول رقم 21: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب مشاركتهم في الندوات واللقاءات المهنية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في الندوات
60%	30	يشارك
40%	20	لا يشارك
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن 60% من أفراد العينة يشاركون في الندوات واللقاءات المهنية داخل المؤسسة، وهو ما يدل على وجود اهتمام بالتكوين المستمر والتفاعل المهني بين الموظفين. أما نسبة 40% التي "لا تشارك"، فتعكس وجود بعض العوامل داخل المؤسسة مثل ضغط العمل وضعف التحفيز التي تعيق المشاركة. رغم ذلك فإن النسبة الأكبر تؤكد أهمية هذه الأنشطة في دعم الأداء وتعزيز روح المبادرة داخل البيئة التربوية.

ومنه نستنتج أن الأغلبية ترى في هذه الكفاءات فرصة لتطوير المهني وتحسين الأداء ما يعكس بيئة عمل إيجابية تشجع على التواصل والتعلم الجماعي داخل المؤسسة.

جدول رقم 22: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب شعورهم بالراحة في التواصل الإداري

النسبة المئوية	التكرار	الشعور بالراحة عند التحدث
90%	45	نعم
10%	5	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 90% من أفراد العينة يشعرون بالراحة عند التحدث مع المدير أو الطاقم الإداري دون خجل أو تردد هما يدل على أن المؤسسة التربوية توفر مناخاً إدارياً إيجابياً ومفتوحاً يسهل التواصل بين الموظفين والإدارة أما بنسبة 10% التي لا تشعر بالراحة فتعكس وجود حالات فردية تحتاج إلى المزيد من الدعم والثقة في العلاقة المهنية.

ومنه نستنتج أن الاتصال الإداري داخل المؤسسة يتميز بالانفتاح والاحترام المتبادل، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ويمنح الموظفين الحرية في التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بشكل مباشر.

جدول رقم 23: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب إمكانية تحديثهم وبحرية عن القضايا الحساسة داخل المؤسسة

يمكن التحدث	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	42%
لا	9	18%
حسب طبيعة الموضوع	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 42% من أفراد العينة يصرحون بإمكانية التحدث بحرية عن المواضيع الحساسة داخل المؤسسة مما يؤكد على وجود بيئة إدارية متفتحة تتيح التواصل المباشر والصريح حول قضايا مهمة تمس مصلحة التلميذ وسلامة الوسط المدرسي. هذه النسبة تعكس توفر حد أدنى من الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يسمح بمناقشة مواضيع دقيقة بشكل طبيعي يخدم الصالح العام للمؤسسة.

نأتي بعد ذلك نسبة 40% التي تربط حرية الحديث بضيعة الموضوع وهذا يعكس أن بعض القضايا الحساسة تناقش بشكل طبيعي حينما ينظر إليها على أنها ذات أولوية وأهمية بينما قد تواجه قضايا أخرى تحفظاً وتردداً في الطرح. أما نسبة 18% التي لا تشعر بالراحة في مناقشة هذه المواضيع فهي تعكس وجود واضح من النقد أو ردود فعل سلبية ما يمنح هؤلاء الأفراد من التعبير عن آرائهم بحرية حول الانحراف والتحرش.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تتسم بمستوى مقبول من الانفتاح والتفاعل في التعامل مع القضايا الحساسة وأن التواصل بين الموظفين والإدارة يتم بطريقة مباشرة وطبيعية عند الحاجة.

جدول رقم 24: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة مشاركتهم في الاحتفالات المنظمة من طرف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى المشاركة
58%	29	نعم دائما
30%	15	أحيانا
12%	6	لا اشترك
100%	50	المجموع

تلاحظ من خلال الجدول أن 58% من أفراد العينة يشاركون دائما في الفعاليات الوطنية والدينية والثقافية التي تنظمها المؤسسة، وهذا يعكس اهتماما واضحا منهم بالتواصل المباشر مع زملائهم والإدارة ورغبة حقيقية في الاخراط في الحياة المؤسسية، كما أن نسبة 30% يشاركون أحيانا ويحبون المشاركة في هذه الفعاليات لكن الظروف العملية أو الشخصية تمنع مشاركتهم المنتظمة. بينما تمثل نسبة 12% من الذين لا يشاركون فئة تفتقر للرغبة بالمشاركة في هذه الأنشطة لأسباب شخصية ومهنية.

ومنه تستنتج أن المشاركة في هذه الفعاليات تعكس رغبة واضحة لدى معظم الموظفين في التواصل المباشر والتفاعل مع بيئة العمل. مما يساهم في خلق جو من التعاون والتفاهم داخل المؤسسة.

جدول رقم 25: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة مدى مساهمتهم في تقديم الاقتراحات والمبادرات داخل المؤسسة

أقدم الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	58%
لا	1	2%
أحيانا	20	40%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أن 58% من أفراد العينة يقدمون اقتراحات ومبادرات بصفة منتظمة داخل المؤسسة، ما يدل على وعيهم بأهمية المشاركة في تحسين ظروف العمل، ورغبتهم في المساهمة الفعلية في تطوير أداء المؤسسة. أما 40% فيقدمون اقتراحات بشكل نادر وهو ما يعني أنهم لا يرفضون المساهمة بل يفعلون ذلك وفقا للفرص المتاحة أو حسب أولويتهم المهنية. أما نسبة 2% من الذين لا يشاركون إطلاقاً فهي ضئيلة جداً، ما يشير الى أن الغالبية الساحقة من الموظفين منخرطون بشكل أو باخر في طرح الأفكار والمبادرات.

ومنه نستنتج أن مناخ المؤسسة يشجع على التفاعل والمبادرة وأن العاملين يدركون دورهم في الإسهام في تحسين الأداء العام والعمل الجماعي.

جدول رقم 26: يمثل التوزيع التكراري و المئوي لأفراد العينة حسب شعورهم بحرية التعبير عن الرأي عند وقوع مشكلات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	حرية التعبير عن الرأي مع الادارة
86%	43	نعم
14%	7	لا
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن 86% من أفراد العينة يشعرون بأن لديهم حرية التعبير عن آرائهم عند وقوع مشكلة داخل المؤسسة ما يعكس وجود تواصل إيجابي ومفتوح بين الموظفين والإدارة. ويؤكد استعداد هذه الفئة للمشاركة في حل المشكلات بكل وضوح وصراحة، أما نسبة 14% من الذين لا يشعرون بهذه الحرية فتمثل أقلية، وتشير الى أن هناك بعض الحالات التي لا تزال تشعر بعدم الارتياح في التعبير سواء نتيجة تجارب سابقة أو لطبيعة العلاقة بين الإدارة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة توفر مناخا عاما يسمح بالتعبير عن الرأي عند الحاجة وهو ما يعكس توفر درجة معتبرة من الثقة والتفاهم بين الموظفين والادارة.

استنتاج جزئي للفرضية الثانية:

انطلاقاً من الفرضية الثانية والتي تنص على أن "الاتصال المباشر يلعب دوراً فعالاً في تحسين الأداء الوظيفي" يتضح أن الفرضية تحققت، حيث توجد علاقة واضحة بين درجة ممارسة الاتصال المباشر داخل المؤسسة التربوية، وبين مستوى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك وعياً مرتفعاً لدى الموظفين بأهمية الاتصال المباشر في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية العمل داخل المؤسسة التربوية، حيث أوضح الجدول رقم 15 أن نسبة 70% من الموظفين أكدوا أن التواصل المباشر مع الزملاء والإدارة يساهم بشكل واضح في تحسين أدائهم المهني ما يعكس إدراكهم لأهمية هذا النوع من الاتصال في تسهيل العمل اليومي وتقوية العلاقات المهنية، وزيادة الانضباط التنظيمي.

كما أظهر الجدول رقم 16 أن 58% من الموظفين يفضلون اللجوء إلى الاتصال المباشر مع الإدارة لحل المشكلات المهنية. وهو ما يدل وجود ثقة متبادلة بين الموظفين والإدارة، كما يعكس فعالية هذا النمط من الاتصال في معالجة المشكلات بسرعة وكفاءة.

من جانب آخر، يبين الجدول رقم 17 أن 50% من الموظفين يشاركون بانتظام في الاجتماعات المباشرة لمناقشة مشكلات العمل و42% يشاركون أحياناً وهو ما يدل على وجود ثقافة مؤسسية تقوم على الحوار الجماعي، وتشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل مما يعزز روح الفريق ويقوي الانتماء المهني.

وتدعم هذه النتائج ما ورد في الجدول رقم 18 حيث أفاد 70% من الموظفين أن التواصل المباشر بينهم يستخدم كوسيلة فعالة لحل مشكلات العمل، مما يعكس تفاعلاً إيجابياً داخل فرق العمل وقدرتهم على تجاوز الصعوبات المهنية عبر التواصل المباشر.

أما الجدول رقم 19 فقد أبرز أن 92% من الموظفين يرون أن الاتصال المباشر يعزز من فعالية العمل الجماعي، وهي نسبة عالية تدل على اقتناع تام أن التفاعل المباشر بين الزملاء يساهم في تقوية التعاون والتنسيق وتوزيع المهام بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 22 ما أشار إلى أن 90% من الموظفين يشعرون بالراحة عند التحدث مع المدير أو الطاقم الإداري دون خجل أو تردد، وهو ما يظهر أن المؤسسة توفر مناخاً إدارياً داعماً يشجع على حرية التعبير والتواصل الشفوي المفتوح بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

كما أن الجدول رقم 26 أكد أن 86% من أفراد العينة يشعرون بأن لديهم حرية في التعبير عن آرائهم عن وقوع مشكلات داخل المؤسسة. مما يعكس وجود بيئة تواصلية مفتوحة تعزز من التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة، وتساهم في الحدّ من التوترات وتحقيق الانسجام الوظيفي.

انطلاقاً من هذه النتائج المتكاملة، يمكن القول أن المعطيات الميدانية تدعم بقوة الفرضية الثانية، حيث تبين أن الاتصال المباشر يعدّ عنصر أساسياً في دعم الأداء الوظيفي من خلال تحسين العلاقات الداخلية، تسهيل معالجة المشكلات، تقوية الانتماء، وبناء روح التعاون داخل المؤسسة التربوية.

3. الاستنتاج العام:

انطلاقاً من الفرضية الأولى والتي تنص على أن "وفرة وسائل الاتصال المادية تساعد على فعالية الأداء الوظيفي" يتضح من خلال تحليل البيانات الميدانية أن هذه الفرضية قد تحققت إذ تبين أن توفر الوسائل المادية للاتصال تساهم في تسهيل نقل المعلومات والقرارات، ويعزز من وضوح المهام والتنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التربوية، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على دقة وجودة الأداء الوظيفي، ويقال من مظاهر الغموض والارتباك في تنفيذ المهام اليومية.

وبناءً على هذه المعطيات يبدو أن هناك علاقة قوية بين توفر الوسائل المادية للاتصال وتحقيق مستويات عالية من الفعالية في أداء الموظفين، إذ تساعد هذه الوسائل في ربط الأقسام المختلفة، وتحقيق سرعة الاستجابة، وتنظيم العمل الإداري بكفاءة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على أن "الاتصال المباشر يلعب دوراً فعالاً في تحسين الأداء الوظيفي"، فقد أكدت النتائج الميدانية تحقق هذه الفرضية أيضاً، حيث أظهر تحليل البيانات أن الاتصال المباشر، سواء بين المدير والموظفين أو بين الزملاء فيما بينهم، يساهم بشكل كبير في بناء الثقة والتفاهم، وتقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة مما ينعكس على جودة العمل وفعالية الأداء.

باختصار، يؤكد تحليل النتائج أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين الفعالية في الاتصال الإداري بنوعيه المادي والمباشر وبين تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية فكلما توفرت الوسائل المادية المناسبة. وتم اعتماد أسلوب تواصل مباشر ومنظم، كلما زادت فاعلية الموظفين وارتفاع مستوى أدائهم، وهو ما يخدم أهداف المؤسسة التربوية ويساعد على تحقيقها بطريقة أكثر انسجاماً واستقراراً.

4. الاقتراحات:

- ضرورة تنويع قنوات الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية وذلك من خلال تنظيم لقاءات دورية، وتوفير وسائل اتصال فعالة بين مختلف الفاعلين الإداريين والتربويين، مما يسمح بتدفق أفضل للمعلومات وتنسيق الجهود.
- العمل على ترسيخ ثقافة الحوار المفتوح والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين مع التركيز على التفاعل الإيجابي والاحترام المتبادل، وهو ما يساهم في تحسين المناخ المهني داخل المؤسسة.
- اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات للإدارية لاسيما تلك التي تمس مهامهم بشكل مباشر، مما يساعد على رفع مستوى الالتزام والانتماء لديهم.
- برمجة دورات تكوينية منتظمة في مجال الاتصال الإداري لفائدة العاملين بالمؤسسة، خاصة المديرين والمكلفين بالمهام الإدارية، بهدف تطوير مهاراتهم التواصلية والتنظيمية.
- الاعتماد على الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني المهني، المراسلات الإلكترونية، والتطبيقات الداخلية، لتسهيل عمليات الاتصال وتقليل الوقت والجهد.
- تهيئة بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل بين أفراد الطاقم التربوي والإداري، من خلال تنظيم أنشطة مشتركة تساهم في خلق الانسجام الداخلي.
- تشجيع التفاعل المهني بين الموظفين من خلال إنشاء مجموعات عمل، تتيح لهم تبادل الآراء والخبرات، وتساهم في خلق روح العمل الجماعي، وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

خاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية" يتضح أن الاتصال الإداري لا يعد مجرد وسيلة لنقل التعليمات أو تبادل المعلومات، بل يمثل عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل منظمة، مستقرة وفعالة. وقد أبرزت نتائج الدراسة النظرية والتحليل الميداني، أن الاتصال الإداري سواء عبر الوسائل المادية أو من خلال التواصل المباشر يؤثر بشكل مباشر وواضح على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.

لقد تبينَت الدراسة أن وفرة وسائل المادية للاتصال تساهم في تنظيم العمل الإداري، وتسهل على الموظفين تنفيذ المهام الموكلة إليهم كما أن الاتصال المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة، خصوصاً بين الإداريين والموظفين، يخلق نوعاً من التفاهم المهني، ويزيد من وضوح التوجيهات والتعليمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء وانسجام الفريق العامل داخل المؤسسة.

إنَّ المؤسسة التربوية، باعتبارها فضاءً معقداً يجمع بين الطابع الإداري والتربوي تحتاج إلى أنظمة اتصال واضحة، فعالة ومرنة تراعي حاجات الموظفين وتوفر مناخاً من التفاعل الإيجابي. ومن خلال ما تم التوصل إليه، يمكن القول أن تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية يمر حتماً عبر تحسين الاتصال الإداري سواء من حيث البنية التحتية المادية أو من حيث طبيعة العلاقات المهنية المباشرة.

وعليه، فإن هذه الدراسة تبرز أهمية التفكير الجاد في تطوير قنوات الاتصال داخل المؤسسة التربوية. والعمل على ترسيخ ثقافة تواصل مبنية على الوضوح، التعاون والانفتاح باعتبار ذلك ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية بكفاءة واستمرارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

- 1- ابو الحسن عبد الموجود إبراهيم، المتغيرات الاجتماعية في مؤسسة التعليم قبل الجامعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2011.
- 2- أحمد أبو هلال، تحليل عملية التدريس، مكتبة النهضة الاسلامية، عمان الاردن، 1979.
- 3- أحمد بطاح وحسن الطعاني، الادارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر، ط1، الاردن، 2016.
- 4- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، ط 10، الرياض، 2014.
- 5- أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الاعمال (الاساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، ط6، الرياض، 2009.
- 6- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر، القاهرة مصر، 1987.
- 7- أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
- 8- أسامة محمد سيد وعباس حلمي الجمل، الإتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 9- إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الاردن 1993.
- 10- إبراهيم ناصر، أسس التربية، دار عمان للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2000.

- 11- إبراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي، دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1996.
- 12- الفنيش أحمد، أصول التربية، دار الكتاب الجديدة المتحدة، ط3، بيروت، الاردن، 2004.
- 13- بسام عبد الرحمان مشاقبة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- 14- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 15- تركي رابح عامرة، أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1990.
- 16- توما جورج خوري، المناهج التربوية مرتكزاتها تطويرها وتطبيقها، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان، 1983.
- 17- حسان هشام، مدخل الى علم الاجتماع التربوي، بدون دار نشر، ط1، بدون بلد، 2008.
- 18- حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998.
- 19- حسن عماد مكاوي وعاطف عدلي العبد، نظريات الاعلام، د.دين، دون طبعة، القاهرة، 2007.
- 20- خضرة عمر مفلح، الإتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 21- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، أدواته، وأساليبه)، دار الفكر حامد للنشر والتوزيع، ط17، عمان، 2015.

- 22- راغب أحمد راغب، الادارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 23- ربحي مصطفى مفلح العلي، الإتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 24- رضوان مفلح العلي وآخرون، مدخل الى وسائل الإعلام الإلكتروني والفضائي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2016.
- 25- راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- 26- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000.
- 27- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن عمان، 2019.
- 28- سعيد سبعون وحفصة جرادي، الدليل المنهجي (في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع)، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 29- سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، مطبعة منصور، غزة فلسطين، 2003.
- 30- صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، عنابة، 2004.
- 31- طارق عبد الرؤوف عامر، أصول التربية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، دار المعارف، ط1، القاهرة، 2008.
- 32- عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 33- عدان نبيلة، ضغوط العمل والاداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2019.

- 34- علي احمد عبد الرحمان ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري واساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006.
- 35- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة مصر، 1985.
- 36- فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي، جامعة مصر للتكنولوجيا، ط1، القاهرة، 2006.
- 37- ملا عبد الله ملا سعيد كرتكي، ضوابط الإفتاء في وسائل الإتصال الحديثة، من منشورات إتحاد علماء الدين الإسلامي، ط1، كوردستان، 2014.
- 38- مجدي صلاح المهدي، إقتصاديات الجودة التعليمية، دار الفكر، ط1، عمان الاردن، 2010.
- 39- محمد خالد أبو عزام، الادارة التعليمية والإشراف التربوي، دار زهدي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2020.
- 40- محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، صنعاء عبد الله الكتب، ط3، الجمهورية اليمنية، 2019.
- 41- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- 42- محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال (الأسس و المفاهيم)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2014.
- 43- محمد عابدين، الادارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 44- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 45- مراد زعيمي، مؤسسات التنشئة الإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2006.

- 46- معن خليل عمر، التنشئة الاجتماعية، دار الشروق للنشر، الاردن، 2007.
- 47- موفق عدنان عبز الجبار الحميري وأحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة و رؤية مستقبلية)، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2011.
- 48- مي عبد الله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2006.
- 49- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 50- ناصر محمد العديلي، ادارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة، الرياض، 1993، مكتبة العبيكان، ط6، الرياض، 2009.

❖ المجالات:

- 51- أبو القاسم سعد الله، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات: أداء العاملين، العدد 5، 2015، جامعة الجزائر 3.
- 52- أم الخير السوفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، العدد 27، ديسمبر، 2016، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
- 53- أيمن عبد الله النور، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية: فعالية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا دراسة حالة كلية الاعلام والاتصال بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد 5، العدد 2، جويلية 2021، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.
- 54- بن العائب محمد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية: تأثير محددات الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، المجلد 6 العدد 1، 2020، جامعة الاغواط، الجزائر.

- 55- بن تامي رضا وقادة بن عبد الله نوال، مجلة منيرفا: نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية، المجلد 04، العدد 01، ديسمبر، 2017.
- 56- حدة قرعيش نصير العرباوي، مجلة علوم الانسان والمجتمع: الاتصال الاداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للجماعات المحلية، المجلد 11، العدد 01، مارس 2022، جامعة سطيف، الجزائر.
- 57- خبيزي سامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، العدد 1، فيفري 2020، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 58- دغفل بن رجم ومنصوري، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية: أثر استخدام الإتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، العدد 05، ماي 2019، جامعة محمد بوضياف مسيلة الجزائر.
- 59- رويسم فائزة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، العدد 07، جانفي 2012، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 60- سهام بن رحمون، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للاداريين، العدد 8، ديسمبر 2013، جامعة بسكرة، الجزائر .
- 61- شوشة مسعود ودلاسي أحمد، مجلة العلوم الاجتماعية: الاتصالات الإدارية في المنظمات، المجلد 07، العدد 28، جانفي 2018، جامعة الاغواط، الجزائر.
- 62- عتيقة حرارية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات: الأداء الوظيفي للعاملين، العدد 5، جوان 2015، جامعة الجزائر.
- 63- غربي محمد وقلواز إبراهيم، مجلة العلوم الاجتماعية: النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، المجلد 1، العدد 03، سبتمبر 2019، جامعة الاغواط، الجزائر.

64- محمد عاشور، المجلة الأردنية في العلوم التربوية: دور مدير المؤسسة الثانوية في تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع، العدد 1، مارس 2005، جامعة البرموك.

65- مختار جلولي، مجلة الموافق للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ: إسهامات التيار الوظيفي في المقاربة الظاهرة الاعلامية والاتصالية، المجلد 14 العدد 1، مارس 2019، جامعة ابن خلدون، الجزائر.

66- مريم أرفيس، مجلة التغير الاجتماعي: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (دراسة نظرية)، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، متاح على <https://www.asjp.cerist-dz>.

67- ياسين محجر والهاشمي لوكيا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، العدد 7، جانفي 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

68- يوسف تمار، مجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والرأي العام: الاخطاء المنهجية في الدراسات الاستطلاعية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2023، جامعة الجزائر 3، الجزائر

❖ الرسائل والاطروحات الجامعية:

69- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم تربوية والارطوفونيا، كلية علوم انسانية واجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008/ 2009.

70- بن قيط الجودي، استراتيجية الإتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير ، تخصص اعلام واتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.

71- زعيمية منى، الأسرة المدرسة ومسارات التعلم (العلاقة ما بين خطاب الوالدين والتعليمات المدرسية للأطفال)، مذكرة شهادة الماجستير في علم النفس المدرسي، قسم علم

النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2013/2012.

72- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

73- صبري محمد عوض ماضي ، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011.

74- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء الأعمال :بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك في ولاية الخرطوم، اطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015.

75- نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الإتصال لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الادارة الالكترونية، أطروحة ماجستير، قسم اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

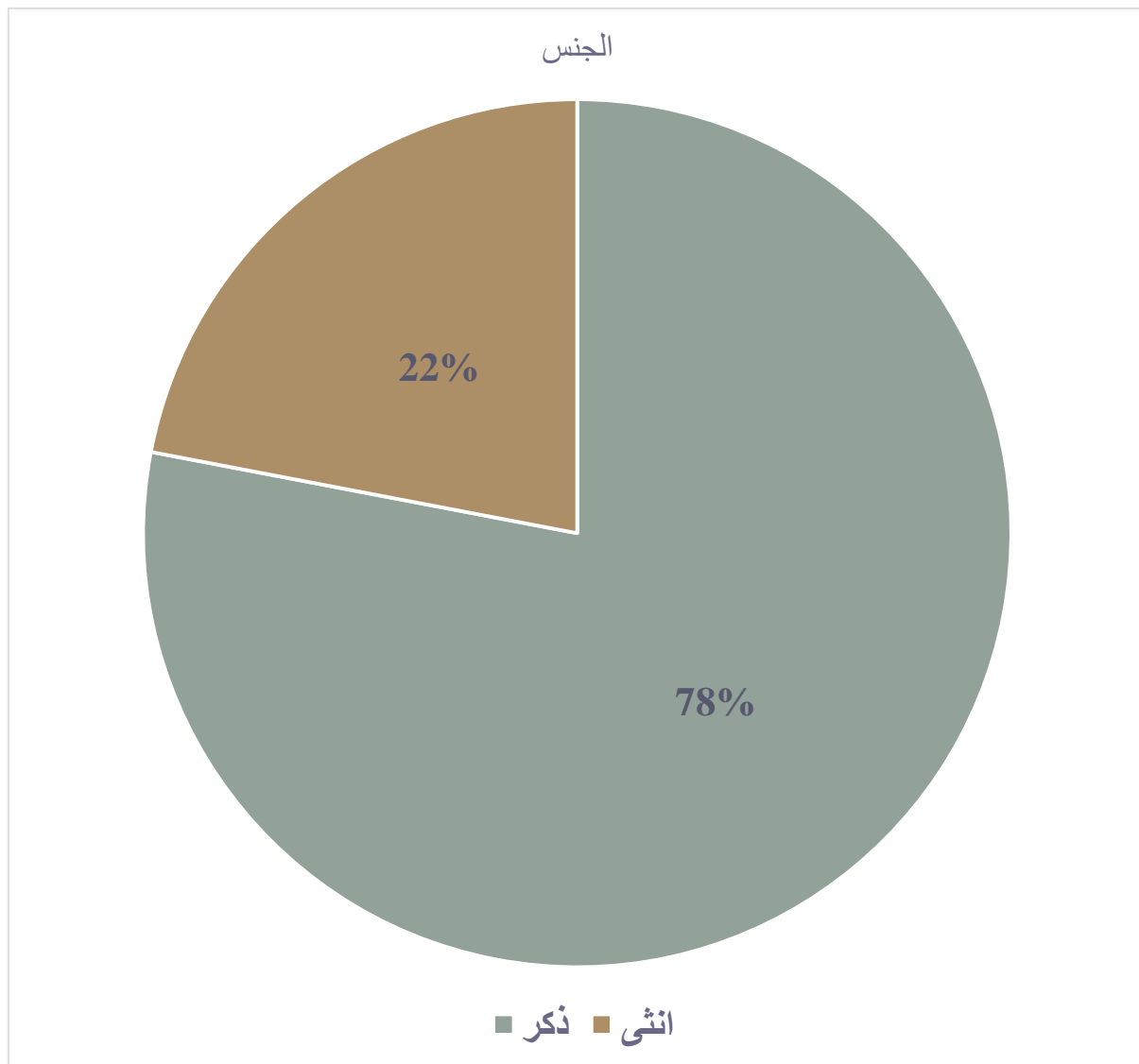
❖ المواقع الإلكترونية:

76- موقع الموضوع، تعريف وسائل الإتصال، 2025/02/22، سا00:22، <https://maudo3.com>

الملاحق

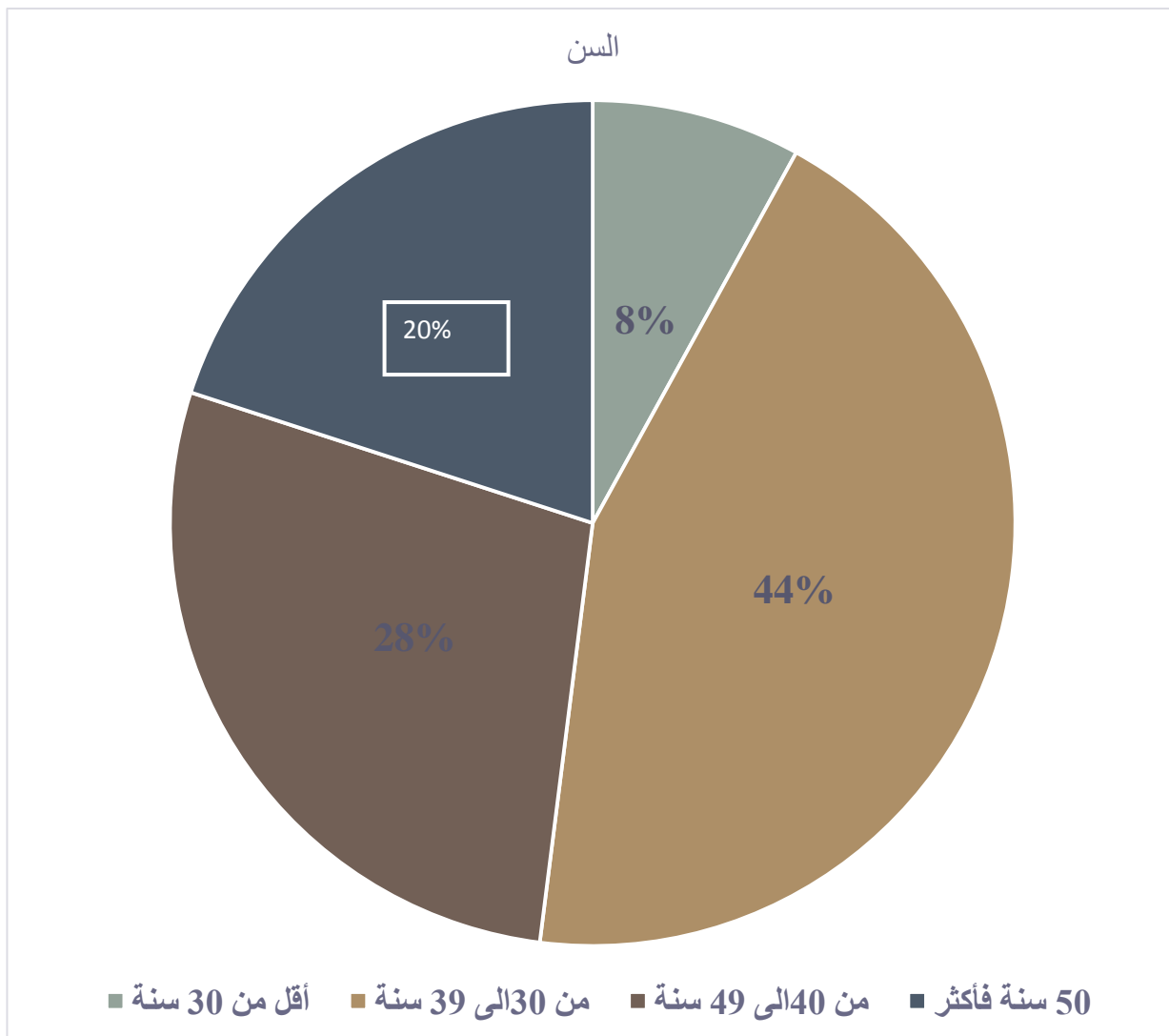
ملحق رقم 01

دائرة نسبية 1: تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس



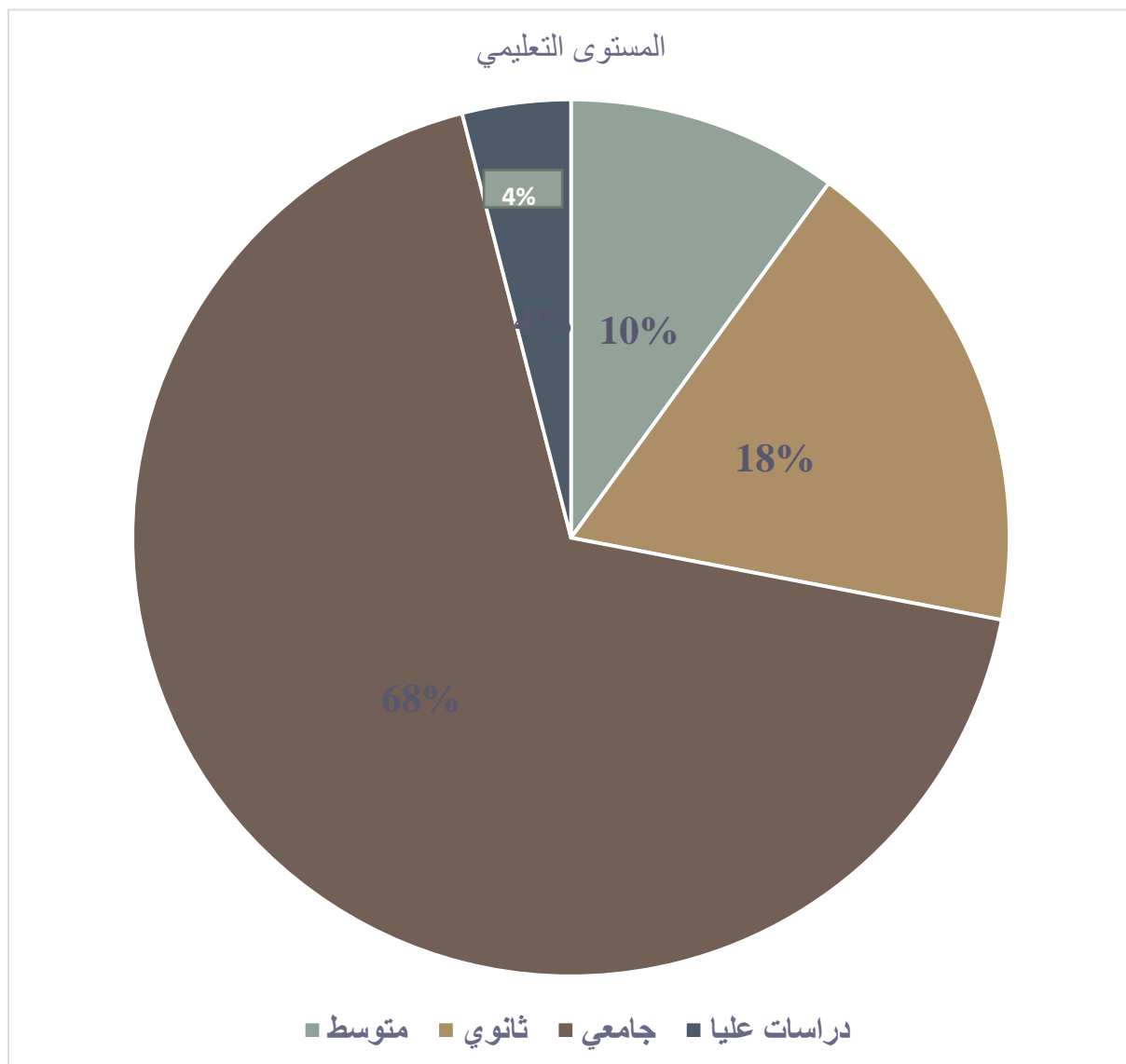
ملحق رقم 02

دائرة نسبية 2: تمثل توزيع افراد العينة حسب السن



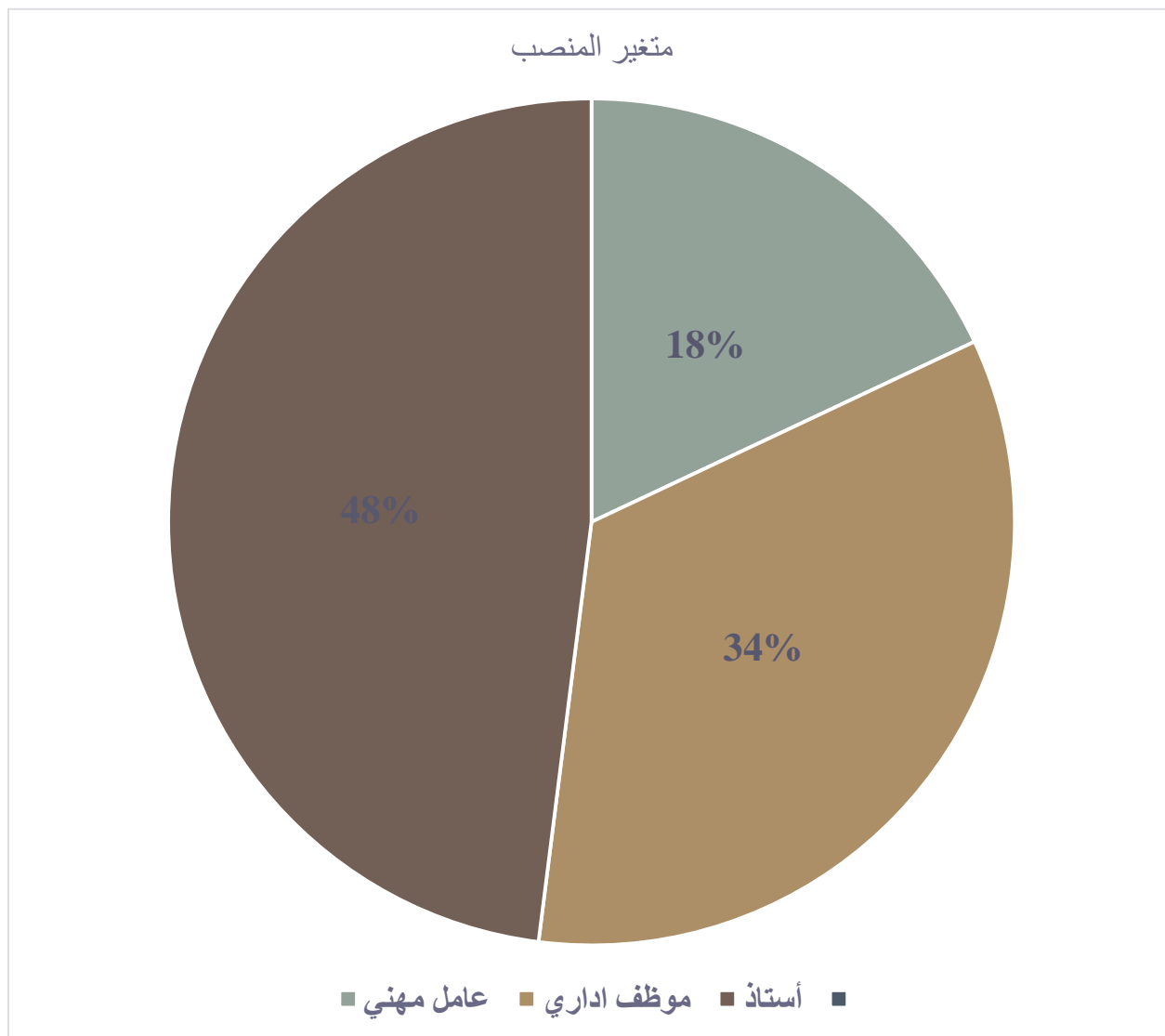
ملحق رقم 03

دائرة نسبية 3: يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



ملحق رقم 04

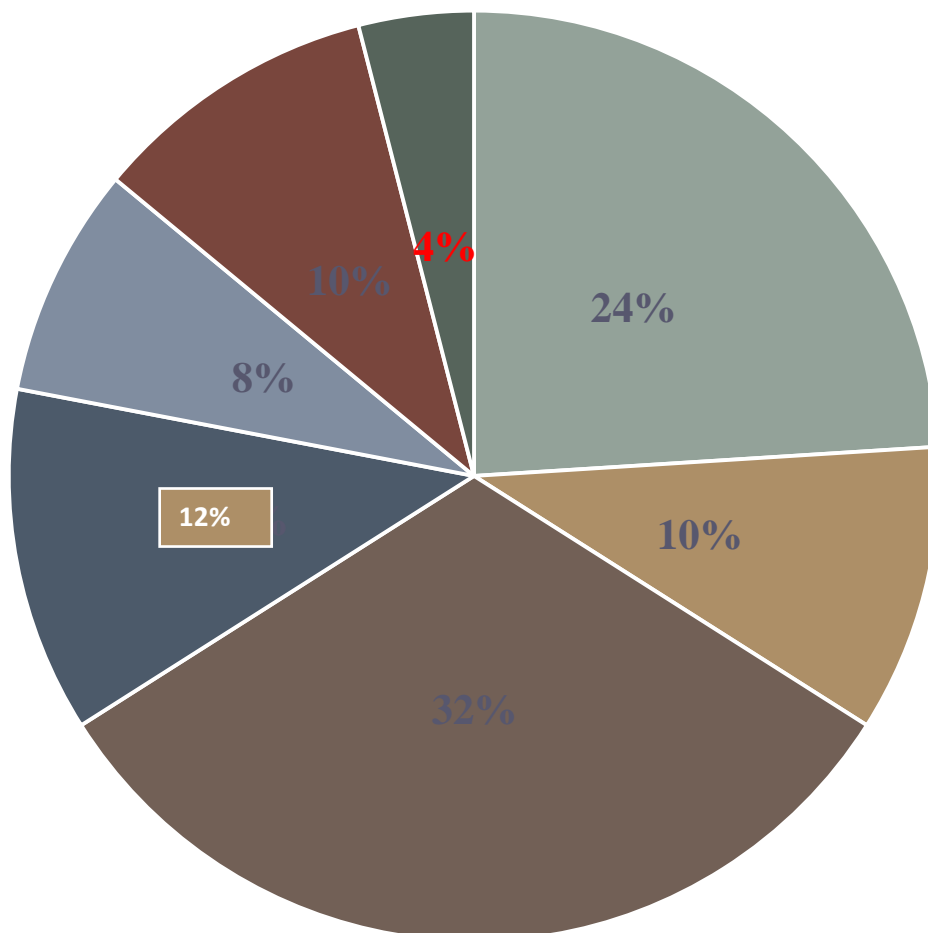
دائرة نسبية 4: تمثل توزيع افراد العينة حسب المنصب الحالي



ملحق رقم 05

دائرة نسبية 5: تمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



- من سنة 15 - 10 سنة ■ من سنة 10 - 5 سنوات ■ من سنة 5 الى 5 سنوات
■ من سنة 20 - 15 سنة ■ من سنة 25 - 20 سنة ■ من سنة 30 - 25 سنة
■ من سنة 35 - 30 سنة

الملاحق:

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية - علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث ميداني

استمارة رقم:.....

في إطار الدراسة الميدانية الخاصة بأعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، والتي تحمل عنوان "الاتصال الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغرض جمع البيانات ميدانية تساعد في إنجاز هذا البحث العلمي

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة المطروحة من خلال وضع علامة (x) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً. تؤكد ان جميع الاجابات ستعامل بسرية تامة، ولن نستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم على تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في اثراء هذا العمل العلمي بأجوبتكم الصريحة والعلمية

اشراف الاستاذة:

حمار فتيحة

إعداد الطالبة:

تركمانى صندرة

السنة الجامعية: 2024/2025

المحور الاول: محور البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

متوسط

4- المنصب الحالي:

أستاذ

موظف اداري

عامل مهني

5- الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل) :

- من سنة الى 5 سنوات
- من 5 - 10 سنوات
- من 10 - 15 سنة
- من 15 - 20 سنة
- من 20 - 25 سنة
- من 25 - 30 سنة
- من 30 - 35 سنة

المحور الثاني: وفرة وسائل الاتصال المادية تساعد على فعالية الاداء الوظيفي

6- هل تستخدم وسائل الاتصال المادية بشكل منتظم في عملك؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فسر ذلك؟

.....
.....

7- ماهي وسائل الاتصال المادية التي تستخدمها في عملك؟

- هاتف حواسب بريد إلكتروني تطبيقات تواصل داخلية أخرى أذكرها

.....

8- هل ترى ان المؤسسة توفر وسائل اتصال إدارية كافية لتبادل المعلومات؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب "نعم" علل

.....
.....

9- هل ساهمت وفرة وسائل الاتصال في تحسين تواصلك مع الإدارة؟

الى حد ما

لا

نعم

10- كيف تؤثر هذه الوسائل على سرعة إنجاز المهام الادارية؟

تسهيل تبادل المعلومات

تمكن من اختصار الوقت

لا تؤثر كثيرا

اخرى أذكرها

.....

11- في حال غياب بعض وسائل الاتصال كيف يعالج ذلك داخل المؤسسة؟

يتم الاستعانة بوسائل أخرى

يعطل سير العمل

لا يؤثر كثيرا

اخرى أذكرها

.....

12- هل تعتقد ان تطوير وسائل الاتصال سيحسن من مستوى الاداء الوظيفي؟

نعم لا غير متأكد

13- هل تواجه صعوبات أثناء استخدام وسائل الاتصال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما هي هذه الصعوبات؟

.....
.....

14- كيف تقيم استخدامك لوسائل الاتصال المادية المتاحة في المؤسسة في تحسين

أداء مهامك اليومية؟

بدرجة كبيرة
بدرجة متوسطة
بدرجة ضعيفة
لا استخدامها

15- ما اقتراحاتك لتحسين وسائل الاتصال المادية داخل المؤسسة؟

.....
.....

المحور الثالث: الاتصال المباشر يلعب دورا فعالا في تحسين الاداء الوظيفي

16- هل تجد ان التواصل المباشر مع زملائك والإدارة يساعد في تحسين أداء عملك؟

نعم لا أحيانا

17- هل تفضل التواصل المباشر مع الإدارة لحل المشكلات المهنية او استخدام وسائل أخرى؟

أفضل التواصل المباشر
أفضل استخدام وسائل أخرى
يعتمد على نوع المشكلة

18- هل تشارك في الاجتماعات المباشرة مع زملائك لمناقشة مشكلات العمل؟

نعم لا أحيانا

19- هل يساعد التواصل المباشر في إيجاد حلول سريعة للمشاكل التي تواجهها في العمل؟

نعم لا أحيانا

20- هل تشعر ان وجود التواصل المباشر يعزز من فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا اجبت ب " نعم " لماذا؟

.....
.....

21- هل تفضل العمل ضمن فريق او بشكل فردي؟

- أفضل العمل الجماعي
 أفضل العمل الفردي
 حسب طبيعة المهمة

22- هل تحب المشاركة في الندوات واللقاءات المهنية داخل المؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" اشرح

.....
.....

23- هل تشعر بالراحة عند التحدث مع المدير او الطاقم الاداري دون خجل او تردد؟

- نعم لا

لماذا؟

.....
.....

24- هل يمكنك التحدث عن قضايا حساسة (مثل التحرش او الانحرافات) بحرية داخل المؤسسة؟

نعم لا حسب طبيعة الموضوع

لماذا؟

.....
.....

25- هل تشارك في الاحتفالات الوطنية او الدينية او الثقافية التي تنظمها المؤسسة؟

نعم دائما أحيانا لا أشرك

لماذا؟

.....
.....

26- هل تقدم اقتراحات او مبادرات للمساهمة في تحسين المؤسسة؟

نعم لا نادرا

27- عند وجود مشكلة داخل المؤسسة هل تشعر بأن لديك حرية التعبير عن رأيك مع الإدارة؟

نعم لا

يرجى توضيح السبب

.....
.....