



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علوم الاعلام والاتصال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

بعنوان

الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين
الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية
دراسة ميدانية على ثانوية لعويجي عمر بأولاد عدي القبالة - المسيلة -
2026 - 2025

اشراف الدكتور
سلامي أسعيداني

اعداد الطالبة
بن سالم سهى

السنة الجامعية 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله نحمده ونشكره على عونه الكبير وفضله الجليل في توفيقنا
لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين
مُحَمَّد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم.

أما بعد

نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الدكتور المشرف على هذا
العمل الأستاذ : **سلامي اسعيداني** الذي سعى إلى توجيهنا فجزاه الله عنا
خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى جميع أساتذة كلية العلوم
الإنسانية وبالخصوص أساتذة تخصص علوم الإعلام والاتصال

اهداء

الحمد لله الذي وهبنا السداد والتوفيق ومنحنا الثبات وأعانا على إتمام هذا العمل.

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي ثمرة جهده للغوالي.

ها هي كلماتنا المبعثرة نهمس بها في اذن أمي حفظها الله وبارك في عمرها
وتترحم على روح أبي الغالي رحمة الله عليه
والى كل من ساعدنا في إتمام العمل وحثنا وغرس فينا الأمل والإرادة
و أخيرا الإخوة الأكارم جعلهم الله سنداً وأدامهم.

**** بن سالم سهى ****

ملخص :

إنّ الهدف الأساسي من هذا البحث هو محاولة التعرف على العلاقة الوظيفية بين الاتصال التربوي الداخلي والقيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية وبيان أهميته في تحسين التنظيم الإداري

فالالاتصال التربوي الداخلي هو الذي يحدد المعتقدات المشتركة التي تشكل بيئة العمل فتوجه سلوك الفريق الإداري نحو تحسين وتطوير الأداء الإداري الموجود في المؤسسات .

وبذلك جاءت دراستنا المعنونة بأهمية الاتصال التربوي الداخلي لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية وتحديدًا ثانوية لعويجي عمر باولاد عدي لقبالة- المسيلة وذلك انطلاقًا من التساؤل الآتي:

ما مدى أهمية الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية ؟ وللاجابة على هذا السؤال اعتمدنا على المنهج الوصفي نظرًا لملائمة طبيعته وتم بناء استبانة وتوزيعها لجمع البيانات من عينة البحث وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التربوي الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسات التربية.

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها :

1- تفعيل الاتصال التربوي الداخلي باستخدام جميع الوسائل المتاحة والممكنة .

2- العمل على خلق ثقافة تنظيمية لتحسين العمل الإداري

الكلمات المفتاحية : الاتصال التربوي ، الأداء الإداري ، المؤسسة التربوية.

Abstract

The main objective of this research is to identify the functional relationship between internal educational communication and educational leadership within the educational institution, and to highlight its importance in improving administrative organization. Internal educational communication is the process through which shared relationships within the workplace are formed, guiding the behavior of the administrative team toward improving and developing administrative performance in institutions.

Thus, our study emphasized the importance of internal educational communication in improving administrative performance in public educational institutions, specifically at Laouiji Omar Secondary School, Ouled Addi Kebala Municipality, M'sila Province, based on the following question:

What is the importance of internal educational communication as an effective factor in improving administrative performance in public educational institutions?

To answer this question, we relied on the descriptive method due to its suitability for the nature of the study. A questionnaire was designed and distributed to collect data from the research sample. The study concluded that there is a correlational relationship between internal educational communication and job performance in educational institutions.

The study resulted in the following recommendations:

1. Activating internal educational communication by using all available and possible means.
2. Working on creating an organizational culture to improve administrative work.

Keywords: Educational communication, administrative performance, educational institution.

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	العنوان
	شكر وتقدير
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الاشكال
	ملخص الدراسة
الاطار المنهجي للدراسة	
أ	المقدمة
5	إشكالية البحث
6	التساؤلات
6	الفرضيات
7	أهمية واهداف الدراسة
10	منهج الدراسة وادواتها
11	حدود الدراسة (الزمانية . المكانية . الموضوعية)
11	تحديد المفاهيم والمصطلحات
15	الدراسات السابقة
19	التوجه النظري للدراسة
الاطار النظري للدراسة	
22	الفصل الأول :الاتصال الداخلي التربوي – المفاهيم والادوار
22	المبحث الأول :مفهوم الاتصال التربوي الداخلي
22	المطلب الأول : تعريف الاتصال التربوي
27	المطلب الثاني : الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية
29	المطلب الثالث :إشكالية الاتصال الداخلي في المدرسة والثانوية (راسي . افقي . شبكي)
29	المطلب الرابع : وظائف الاتصال في الوسط التربوي (الاعلام –الاقناع – التنسيق – المتابعة)
33	المطلب الخامس: معوقات الاتصال التربوي في المؤسسات العمومية
46	المبحث الثاني : نظريات الاتصال التربوي وتنظيمه
46	المطلب الأول النظريات الكلاسيكية في الاتصال
49	المطلب الثاني :النظرية السلوكية والبنائية في التواصل التربوي

53	المطلب الثالث : نظريات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات
55	المطلب الرابع : دور الثقافة التنظيمية في فعالية الاتصال التربوي
58	المطلب الخامس : دراسات سابقة حول الاتصال التربوي في بيئة المدرسة
	الفصل الثاني : الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية
62	المبحث الأول : مفهوم الأداء الإداري – خصائصه ومكوناته
62	المطلب الأول : تعريف الأداء الإداري
64	المطلب الثاني : مكونات الأداء الإداري في المؤسسات التربوية
69	المطلب الثالث : مؤشرات الأداء الإداري في المؤسسات التربوية
72	المطلب الرابع : دور القيادة التربوية (المدير . الناظر . المراقب العام)
75	المطلب الخامس : بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء
76	المبحث الثاني : العلاقة بين الاتصال التربوي والأداء الإداري
76	المطلب الأول : أهمية الاتصال في تحسين التنظيم الإداري
79	المطلب الثاني : الاتصال كأداة لاتخاذ القرار التربوي
80	المطلب الثالث : الاتصال في إدارة الازمات والمشكلات داخل الثانوية
83	المطلب الرابع : دور الاتصال في تنشيط العلاقات المهنية بين الطاقم التربوي
85	المطلب الخامس : اثر جودة الاتصال على فعالية سير المؤسسة التعليمية
86	المطلب السادس : تجارب دولية وعربية في تحسين الأداء الإداري عبر الاتصال الداخلي
	الاطار التطبيقي للدراسة
90	الفصل الثالث : واقع الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في ثانوية لعويجي عمر باولاد عدي القبالة – المسيلة
91	المبحث الأول : تقديم الثانوية في محل الدراسة
91	المطلب الأول : التعريف بثانوية لعويجي عمر – أولاد عدي لقبالة
91	المطلب الثاني : الهياكل الإدارية والتربوية
92	المطلب الثالث : طرق الاتصال المعتمدة داخل الثانوية
94	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
94	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات (استبيان . مقابلات)
96	المطلب الثاني : وصف مجتمع البحث وعينة الدراسة
97	المطلب الثالث : القراءات الكمية والكيفية لبيانات الدراسة
121	خاتمة
122	المراجع
123	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
29	التنظيم الهيكلي لمؤسسة التربية والتعليم (المتوسطة والثانوية)	01
37	الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
39	الاتصال الرسمي النازل	03
41	الاتصال الرسمي الصاعد	04
43	الاتصال الرسمي الافقي	05
97	طول الخلية في مقياس الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي	06
97	معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة	07
98	إجابات المبحوثين عن عبارات واقع الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة	08
99	إجابات المبحوثين عن عبارات أنماط وقنوات الاتصال التربوي الداخلي	09
100	إجابات المبحوثين عن عبارات دور الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري	10
101	إجابات المبحوثين عن عبارات معوقات الاتصال التربوي الداخلي	11
102	إجابات المبحوثين عن عبارات سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي	12

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
44	نمط الاتصال الكامل المتشابك	01
44	نمط الاتصال شكل العجلة	02
45	نمط الاتصال شكل السلسلة	03
46	نمط الاتصال شكل الدائرة	4
95	توزيع العينة حسب الفئة	05
103	توزيع العينة حسب الجنس	06
104	توزيع العينة حسب السن	07
105	توزيع العينة حسب الوظيفة	08
106	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	09

الاطار المنهجي للدراسة

- مقدمة
- إشكالية البحث
- إشكالية البحث
- التساؤلات
- الفرضيات
- أهمية واهداف الدراسة
- منهج الدراسة وأدواتها
- حدود الدراسة (الزمانية . المكانية . الموضوعية)
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- الدراسات السابقة
- التوجه النظري للدراسة

مقدمة :

تعتبر ظاهرة الاتصال أساسية لوجود أي مجتمع باعتبارها وسيلة كل فرد لنقل وتبادل المعلومات والأفكار ، فهو أيضا مظهر هام في حياة الإنسان وأداة أساسية توفر لأفراد المجتمع فرص التفاعل مع بيئاتهم والتكيف معها والتي بدورها تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، ويرى جون ديوي أن وجود المجمع واستمراره متوقفا علي النقل الشامل للعادات والأفكار والمشاعر من جيل الى جيل اخر.

إن الإتصال بشكل عام يمثل العملية التي بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، لقد أصبح ضرورة حتمية لما يحمله من أبعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء الفرقة الواحدة لبلوغ الأهداف المشتركة.

وتشكل أهمية الاتصال عملية كبرى في مختلف المؤسسات التعليمية، في ذلك المؤسسات التربوية، اهمه الاتصال التربوي الداخلي في المؤسسة التربوية ويوضح أن الإدارة التربوية لا تعمل في فراغ بل محيط اجتماعي له عقيدته الاجتماعية ونظمه السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وله ثقافته المميزة وعاداته وتقاليده.

وهو نوع من الاتصال الذي تحتاج اليه المؤسسات التربوية بإعتباره الأساس الذي تبنى عليه داخليا فهو يساعد على كيفية تسيير هاته المؤسسات داخليا من خلال التنظيم والتسيير والمراقبة وكل ما يحدث داخل المؤسسة فهو الذي يتحكم في سيرورة العمل ، ويساعد على إقامة علاقات قائمة على التفاهم والتعاون داخلها وغاياتها التربوية.

ويمثل الإتصال التنظيمي أحد العناصر الهامة في كفاءة وفعالية أداء العاملين في المؤسسة التربوية و من خلال إكساب الفرد القدرة على الإستقبال والعطاء في نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة، من المدير إلى جميع الموظفين بمختلف اصنافهم أو العكس سواء بأسلوب كتابي أو شفاهي أو بوسائل أخرى، بحيث يحقق الفهم المتبادل بين الأسرة التربوية، مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود، بحيث تتحقق ، في النهاية أهداف المؤسسة، ولهذا فإن فعالية الإتصال التربوي تمكن من نقل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى مسؤول إلى أدناه، وخاصة في القرارات التنظيمية أو التعرف على مختلف مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل وإيجاد حلول لها، مما يساعد على توثيق التعاون المتبادل وبالتالي رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة التربوية.

إذ ينتظر من وراء هذه الدراسة مدى أهمية الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية التربوية وقد قسمنا دراستنا إلى ثلاثة أطر موزعة كالتالي:

حيث قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة أطر هو الاطار المنهجي للدراسة والاطار النظري وأخيرا الاطار التطبيقي.

في الاطار المنهجي للدراسة يشمل مقدمة ، إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وضع فروضها، وأهداف الدراسة وأهميتها ، المنهج المتبع للدراسة ، حدود الدراسة (الزمانية

،المكانية ،الموضوعية) ، ثم تحديد أهم المفاهيم التي ارتكزت عليها الدراسة ،والتطرق للدراسات السابقة.

ثم الاطار النظري للدراسة والذي يعد من أهم اركان البحث العلمي حيث تم من خلاله شرح وتفصيل كل ما يخدم الدراسة من مفاهيم ،تعريفات ومعلومات أخرى جاء الفصل الأول والمعنون بالاتصال التربوي الداخلي المفاهيم والادوار حيث تطرق **المبحث الأول** الى مفهوم الاتصال التربوي الداخلي ، تعريفه،الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية ،أشكاله،وظائفه ،ومعوقاته.

ثم في المبحث الثاني تم التطرق الى نظريات الاتصال التربوي وتنظيمه وتم تناول فيه الى النظريات الكلاسيكية ، النظرية السلوكية والبنائية في التواصل التربوي ،نظريات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات،دور الثقافة التنظيمية في فعالية الاتصال التربوي ، وفي الأخير التطرق الى الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فتناول الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية

المبحث الاول مفهوم الأداء الإداري ،خصائصه،ومكوناته،مؤشرات،ودور القيادة التربوية ،بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء .

ثم المبحث الثاني فشمّل العلاقة بين الاتصال التربوي والأداء الإداري تكلم عن أهمية الاتصال في تحسين التنظيم الإداري ،الاتصال كأداة لاتخاذ القرار التربوي ،إدارة

الازمات والمشكلات داخل الثانوية ، دور الاتصال في تنشيط العلاقات المهنية ، وأخيرا جودة الاتصال على فعالية سير المؤسسات التعليمية .

وأخيرا الاطار التطبيقي للدراسة : حيث تناول الفصل الثالث واقع الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في ثانوية لعويجي عمر باولاد عدي لقبالة / المسيلة

المبحث الأول شمل على تقديم الثانوية محل الدراسة من تعريف بثانوية لعويجي عمر ببلدية أولاد عدي لقبالة ، الهياكل الإدارية والتربوية ، طرق الاتصال المعتمدة داخل الثانوية

المبحث الثاني : قمنا بتخصيصه لزيارة الثانوية محل الدراسة الميدانية وقمنا بجمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلات ، وصف مجتمع البحث وعينة الدراسة ، الإجراءات السيكومترية

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل البيانات ثم عرض النتائج تناول القراءات الكمية

لنتائج الدراسة ، القراءات الكيفية لنتائج الدراسة ، الاستنتاجات العامة للدراسة

وفي الختام ختمت الدراسة بخلاصة وتوصيات ، ضمت جميع جوانب الدراسة

أولاً: إشكالية البحث :

تعد ظاهرة الاتصال من اكثر المواضيع التي شغلت اهتمام المفكرين الباحثين في مختلف المجالات العلمية والمعرفية

فهو العامل المساعد على استقرار الحياة الانسانية وازدهارها ويعود له الفضل الاكبر في نمو الفكر الانساني و تطوره وتقدم الأمم والحضارات الإنسانية، وقد اعتبر الكثير من الباحثين ان الاتصال يعتبر المعيار المهم الذي يقاس به مدى رقي الامم، ولقد تعددت الوسائل والاساليب التي استخدمها الانسان في حياته للتواصل مع الاخرين و للتعبير عن الافكار والآراء التي يحملها و المشاعر و الاحاسيس التي تجول في نفسه.

ان عملية الاتصال عملية حيوية لنجاح واستمرارية المؤسسة باختلاف توجهاتها ومجالاتها وفي هذا المجال نخص بالذكر الاتصال الداخلي في المؤسسة التعليمية حيث ان جل المؤسسات تسعى إلى تفعيل دور الاتصال وهذا را جع إلى أهميته في تقدمها نحو الأفضل والوصول إلى أهدافها، فنجاح أي مؤسسة يرتبط بشكل كبير بنجاح العلاقات وتفعيلها داخليا .

تُعدّ المؤسسات التعليمية العمومية من أكثر التنظيمات حاجةً إلى نظام اتصال داخلي فعّال، نظراً لتعدد الفاعلين داخلها (إدارة، أساتذة، موظفون إداريون) وتشابك المهام التربوية والإدارية. ويُعتبر الاتصال التربوي الداخلي أحد المرتكزات الأساسية لضمان التنسيق، وتبادل المعلومات، واتخاذ القرار، وتحقيق الانسجام الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية.

غير أن واقع بعض المؤسسات التربوية العمومية يكشف عن وجود اختلالات اتصالية، مثل ضعف قنوات الاتصال، أو غياب الوضوح في التعليمات، أو محدودية التواصل التشاركي، وهو ما قد ينعكس سلباً على الأداء الإداري ونجاعة التسيير. وانطلاقاً من هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص دور الاتصال التربوي

الداخلي في تحسين الأداء الإداري من خلال اختيارنا المؤسسة التربوية العمومية محل اجراء دراسة ميدانية على ثانوية لعويجي عمر بأولاد عدي القبالة - المسيلة سنة 2025.

مما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

إلى أي مدى يساهم الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية العمومية، من وجهة نظر العاملين بثانوية لعويجي عمر بأولاد عدي القبالة - المسيلة؟

ثانيًا: التساؤلات الفرعية:

- 1- ما واقع الاتصال التربوي الداخلي داخل الثانوية محل الدراسة؟
- 2- ما أنماط وقنوات الاتصال التربوي الداخلي السائدة داخل المؤسسة؟
- 3- كيف يُقيّم العاملون فعالية الاتصال الداخلي في تسهيل العمل الإداري؟
- 4- ما علاقة الاتصال التربوي الداخلي بمستوى الأداء الإداري؟
- 5- ما أبرز المعوقات التي تحدّ من فعالية الاتصال التربوي الداخلي؟
- 6- كيف يمكن تطوير الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الإداري ؟

ثالثًا: فرضيات البحث

• الفرضية الرئيسية:

يساهم الاتصال التربوي الداخلي بفعالية في تحسين الأداء الإداري بثانوية لعويجي عمر.

• الفرضيات الفرعية:

- 1- يتميز الاتصال التربوي الداخلي داخل الثانوية بدرجة متوسطة من الفعالية.
- 2- يساهم وضوح التعليمات الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري.
- 3- تؤدي قنوات الاتصال الرسمية دورًا أساسيًا في تنظيم العمل الإداري.

4- يؤثر ضعف الاتصال التشاركي سلبًا على مستوى الأداء الإداري.

5- توجد علاقة ارتباطية بين جودة الاتصال الداخلي وفعالية الأداء الإداري.

رابعًا: أهمية وأهداف الدراسة

أهمية الدراسة:

1- **أهمية علمية:** الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بالاتصال التربوي والإدارة المدرسية. يُعدّ التواصل التربوي من المفاهيم الأساسية في العلوم التربوية، إذ يمثل الركيزة التي تقوم عليها العملية التعليمية التعلمية. وتبرز أهميته العلمية فيما يلي:

إثراء المعرفة التربوية: يسهم التواصل التربوي في تطوير النظريات التربوية وفهم طبيعة التفاعل بين المعلم والمتعلم، مما يساعد الباحثين على تحليل السلوك التعليمي وبناء نماذج تعليمية أكثر فاعلية.

• **تحسين جودة العملية التعليمية:** يُعدّ التواصل التربوي أداة علمية لفهم كيفية نقل المعرفة، وبناء المفاهيم، وتصحيح الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين أساليب التدريس ورفع مستوى التحصيل الدراسي.

• **تفسير الظواهر التعليمية:** يساعد التواصل التربوي في تفسير العديد من الظواهر داخل البيئة التعليمية، مثل الدافعية للتعلم، التفاعل الصفّي، إدارة الصف، والعلاقات التربوية، وذلك اعتمادًا على أسس علمية مدروسة.

• **تطوير البحث العلمي التربوي:** يشكل التواصل التربوي مجالًا خصبا للدراسات والأبحاث العلمية التي تهدف إلى تقويم الأداء التعليمي والإداري، وتحليل أنماط الاتصال وأثرها في التعلم والتنمية المهنية.

• ربط النظرية بالتطبيق: تكمن الأهمية العلمية للتواصل التربوي في كونه حلقة وصل بين النظريات التربوية والتطبيق العملي داخل المؤسسات التعليمية، مما يسهم في بناء ممارسات تربوية قائمة على أسس علمية سليمة. وبذلك، فإن التواصل التربوي لا يقتصر على كونه ممارسة تعليمية، بل يُعد علماً قائماً بذاته له إسهام واضح في تطوير الفكر التربوي والبحث العلمي.

• إثراء الدراسات المتعلقة بالاتصال التربوي والإدارة المدرسية: يسهم الاتصال التربوي في إثراء الدراسات العلمية المرتبطة بالإدارة المدرسية من خلال تعميق الفهم لطبيعة العلاقات التفاعلية داخل المؤسسة التعليمية، وتحليل أنماط الاتصال السائدة بين الإدارة والمعلمين والمتعلمين. كما يساعد على تطوير نماذج إدارية حديثة قائمة على التواصل الفعال، ودعم البحث العلمي في مجالات تحسين الأداء الإداري، واتخاذ القرار، وبناء مناخ مدرسي إيجابي قائم على أسس علمية وتربوية رصينة.

2-أهمية تطبيقية: تشخيص واقع الاتصال الداخلي واقتراح آليات لتحسين الأداء الإداري. تهدف الإصلاحات التربوية بالعادة إلى الاستفادة من التطورات الحاصلة في كل مجال، وفي مقدمتها الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة بجعل العملية التعليمية تستجيب لمتطلبات العصرية والواقع المعاش، ولتصمد في وجه التحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية، إذ "لا يمكن للمدرسة أن تواكب التطور الذي أصبح ميزة هذا العصر، إلا إذا غيرت مناهجها، وتطورت أساليب التدريس بها، وأعد المعلمون والقائمون على التعليم إعداداً شاملاً، يجعلهم ينتجون المعرفة وينتجون بالمعرفة ما يحقق ذاتيتهم ويرقى وجود أمتهم"، وعليه فإن الاستفادة من كل ما تقدمه التكنولوجيات الحديثة في مجال التعلم والتعليم من برامج تعليمية ووسائل سمعية وبصرية وطرائق جديدة للتعليم المستمر والذاتي والجماعي أمر لا مناص عنه في تحسين كفاءة المنظومات التعليمية وتحفيز

المدرسين وتشجيعهم على تقديم الدروس بطرائق علمية هادفة وواعية مركزة ومخططة في ضوء الأهداف السلوكية الإجرائية الخاصة، مع انتخاب المعايير الكفيلة بالتقويم والملاحظة والرصد والقياس والاختبار، لنضمن الاستقرار المرحلي للنظام التربوي انطلاقاً من خطط تربوية واضحة ودقيقة

3- أهمية ميدانية: مساعدة القائمين على المؤسسات التعليمية العمومية في تحسين التسيير الإداري.

أهداف الدراسة: مما لا ريب فيه ان تحديد الأهداف يساعد على وضوح الرؤية فاي عمل ناجح لابد ان يكون موجها نحو تحقيق اهداف محددة ومقبولة تشكل الأهداف التربوية الغايات الأساسية التي نرغب من تلاميذنا في المؤسسة التربوية بلوغها عند مرورهم بالخبرات التعليمية التعليمية في دروس المناهج المختلفة وفق سيرورة عمل اداري واهمها :

- التعرف على واقع الاتصال التربوي الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحليل دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الإداري.
- تحديد أهم معوقات الاتصال التربوي الداخلي.
- ابراز التحديات ودعم التغيير و المعارف المكتسبة من اجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية .
- العوامل المؤثرة والمحسنة في الأداء الوظيفي
- اقتراح سبل تطوير الاتصال الداخلي بما يخدم الأداء الإداري.
- كيفية تعزيز التواصل التربوي الداخلي من خلال الثقافة التنظيمية
- وضع استراتيجيات لزيادة الإنتاجية والابتكار بحسب الأبحاث والدراسات في مجال الإدارة

- استغلال المورد البشري ذات الكفاءة المهنية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف

خامسًا: منهج الدراسة وأدواتها.

منهج الدراسة: يعرف المنهج العلمي للدراسة على أنه " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي تثير موضوع البحث إليه أوهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها.

لابد على الباحث الاستعانة بمنهج معين في بحثه وذلك للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية فالمنهج هو الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزم بها في بحثه، حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد التي للوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث .

فقد اعتمدنا في دراستنا هاته على **المنهج الوصفي** ، لكونه الأنسب لوصف واقع الاتصال التربوي الداخلي وصفا دقيقا وتحليل علاقته بالأداء الإداري. لان هاته العلاقة تحتاج الى الوصف والتحليل حيث يساهم التواصل الفعال في بناء بيئة عمل إيجابية يرفع دافعية الموظفين ويوضح الأدوار والمسؤوليات مما يؤدي الى تحسين الأداء العام للمؤسسة الإدارية .

أدوات الدراسة:

- الاستبيان :موجّه إلى الطاقم الإداري والتربوي بالثانوية..
- المقابلة شبه الموجهة (عند الاقتضاء) مع مدير المؤسسة ومساعديه السيد الناظر والمشرف العام .

سادسًا: حدود الدراسة

• الحدود الزمانية:

تُجرى الدراسة خلال الفترة الممتدة من أكتوبر 2025 إلى أبريل 2026م

• الحدود المكانية:

تُجرى الدراسة بثنائية لعويجي عمر بأولاد عدي القبالة – ولاية المسيلة.

• الحدود الموضوعية:

تتخصر الدراسة في الاتصال التربوي الداخلي وعلاقته بالأداء الإداري دون التطرق إلى الجوانب البيداغوجية التعليمية البحتة.

سابعًا: تحديد المفاهيم والمصطلحات

الاتصال التربوي الداخلي :عملية تبادل المعلومات والتعليمات داخل المؤسسة التعليمية بين الإدارة والعاملين بهدف تحقيق التنسيق والانسجام الوظيفي.عبر التقرير اليومي الذي يعتبر المرآة العاكسة للحياة اليومية للمؤسسة لكل مصلحة مما يحتويه من معلومات واستحداث حسابات خاصة عبر الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية

التعريف اللغوي : الاتصال لغة هو الوصل والربط والانتقال، ويقال اتصل الشيء بالشيء أي ارتبط به ولم ينقطع. ويُقصد به نقل الخبر أو المعلومة من طرف إلى آخر.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي : الاتصال التربوي الداخلي هو عملية تفاعلية منظمة يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين أفراد المؤسسة التربوية الواحدة (الإدارة، المعلمون، المتعلمون، والعاملون) بهدف تحقيق الأهداف التربوية، وتحسين العملية التعليمية، وتعزيز العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

ثالثا: التعريف الإجرائي: يُقصد بالاتصال التربوي الداخلي إجرائيا مجموعة الممارسات والوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة التعليمية، مثل الاجتماعات، المذكرات، التعليمات الشفوية والكتابية، والتفاعل الصفي، والتي تُستخدم لتنسيق العمل التربوي، وضمان انسياب المعلومات، وتحقيق الفعالية في الأداء التعليمي والإداري.

ويمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة الى نوعين رئيسيين هما:

أ/ اتصالات رسمية: يقصد بها الاتصالات التي تتم في اطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهي تأخذ ثلاث اتجاهات:

1 - الاتصالات الهابطة: هي اتصالات تهدف الى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم او من المديرين الى الموظفين والاساتذةوهي اتصالات من اعلى الى اسفل وتشمل هذه المعلومات القرارات الادارية الاوامر و التعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة و التوجيهات.تم فيه نقل المعلومات والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى، مثل توجيهات الإدارة التعليمية إلى المعلمين أو الطلاب. ويهدف إلى توصيل السياسات، التعليمات، والخطط التربوية، وضمان تنفيذها بشكل فعال داخل البيئة التعليمية.

2- الاتصالات الصاعدة: و تتجه عكس الاولى من الهيئات السفلى المرؤوسين الى الانظمة العليا او الرؤساء و هي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين و التي يوجهونها

الى رؤسائهم، معلومات تفيد انشغالات العمال و كل ما تعلق بهم من مشاكل في العمل،
شكاوي تتطلب

حلولاً من المستويات الاعلى في التنظيم، تحسينات يريدونها و تغيرات مقترحة
فهي تفتح لهم المجال لإبداء ارائهم حول وظيفتهم و مؤسستهم بشكل عام.

- هو نوع من الاتصال ينقل المعلومات من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى
في الهيكل الإداري أو التعليمي، مثل نقل ملاحظات الطلاب أو المعلمين المساعدين
إلى إدارة المدرسة. يهدف هذا النوع إلى تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية لفهم
احتياجات المتعلمين والمعلمين، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات الميدانية.

3- الاتصالات الأفقية: تعتبر اساساً لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر
الادارات والمصالح الوظيفية المختلفة اي تتم بين موظفين المستوي الاداري الواحد
بهدف التنسيق بين جهوده، بمعنى انها توحد بين الاشخاص الذين يعملون في نفس
المستوي الاداري وهي اكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين
مختلف الاقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل

ب/ اتصالات غير رسمية: وتعرف بهذا الاسم نظراً لأنها تحدث خارج المسارات
الرسمية المحدودة للاتصال، وهو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة
متخطية حدود السلطة الصارمة وهذه الاتصالات في اي حال من الاحوال تعبر عن
رغبة الافراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف اشباع حاجاتهم الاجتماعية و
النفسية اذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي
في التنظيمات غير الرسمية فهي من جهة اخري تسمح بنقل الاتجاهات الافكار
والمشاعر المختلفة بين اعضاء المنشأة الواحدة.

الأداء الإداري: مستوى إنجاز المهام الإدارية بكفاءة وفعالية وفق الأهداف المسطرة. وسرعة اتخاذ القرار ضمن انسيابية المعلومات ووصول البيانات الدقيقة للقيادة التربوية في الوقت المناسب، مما يسهل معالجة التحديات الميدانية.

أولاً: التعريف اللغوي : الأداء لغة هو القيام بالعمل وإنجازه على الوجه المطلوب، ويُقال أدّى الشيء أي أتمّه وأحسن القيام به. أما الإدارة فهي التنظيم والتدبير وحسن التصرف في الأمور.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي: الأداء الإداري هو مستوى كفاءة وفعالية قيام الفرد أو المؤسسة بالمهام والمسؤوليات الإدارية الموكلة إليهم، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرار، بما يحقق الأهداف المحددة بأفضل استخدام للموارد المتاحة.

ثالثاً: التعريف الإجرائي: يُقصد بالأداء الإداري إجراءات درجة تنفيذ العاملين في الإدارة لمهامهم الوظيفية داخل المؤسسة، وفق معايير محددة مثل السرعة، الدقة، الالتزام بالقوانين، جودة القرارات، وحسن التعامل، وذلك كما يُقاس من خلال التقارير الإدارية، التقييم الوظيفي، ومخرجات العمل.

التنمية المهنية: يوفر الاتصال الجيد بيئة لتبادل الخبرات والممارسات الفضلى بين المعلمين، مما يطور من الأداء المؤسسي الشامل.

أولاً: التعريف اللغوي: التنمية لغة تعني الزيادة والنماء والتطور، ويُقصد بها الارتقاء بالشيء وتحسينه. والمهنة هي العمل أو الحرفة التي يزاولها الفرد بصفة منتظمة لكسب الرزق.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي: التنمية المهنية هي عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى تطوير معارف الفرد ومهاراته وقدراته واتجاهاته المهنية، من خلال التدريب والتعليم

والتأهيل، بما يسهم في تحسين أدائه الوظيفي ورفع كفاءته وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

ثالثا: التعريف الإجرائي: يُقصد بالتنمية المهنية إجرائيا مجموعة البرامج والأنشطة التدريبية والتكوينية التي تُقدم للعاملين داخل المؤسسة، مثل الدورات وورش العمل والتدريب أثناء الخدمة، والتي تهدف إلى تحسين أدائهم، وتحديث خبراتهم، وتنمية كفاءاتهم بما ينعكس إيجابيا على جودة العمل والمؤسسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى :

واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية دراسة ميدانية على بعض الثانويات ام البواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص علاقات عامة للطالبتين سعاد الواعر و كنزة زحاف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، ام البواقي السنة الجامعية 2015-2016

عينة البحث: اعتمدت الطالبتين على العينة القصدية حيث تم توزيع الاستبيان على اساتذة و اداري بعض ثانويات ام البواقي.

أدوات جمع البيانات: استعان الطالبتين في هذه الدراسة إلى أداة هامة في جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.

اهم النتائج الدراسة:

• اهمية الاتصال في المؤسسة التربوية.

• تشعب الاتصال التربوي الداخلي في المؤسسات التربوية .

وبالتالي فان هذه الدراسة تناولت موضوع واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسات تربوية فهي تشابه تشابه تام للدراسة الحالية من حيث الجانب النظري الفصل الاول فقط وتم الاستفادة منها في موضوع دراستنا .

2-الدراسة الثانية : للباحثة باهي نسبية بمذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام

الاتصال تخصص علاقات اتصال وعلاقات عامة بعنوان" دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية " وكان ذلك سنة. 2015 / 2016

إشكالية الدراسة : دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية (بلدية قصر الصبيحي) .

الأسئلة الفرعية التالية: ما طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسات ؟

ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة ؟

هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تحسين

الأداء الوظيفي بها ؟

أهداف الدراسة:

• الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية

• معرفة نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة محل الدراسة

• الكشف عن وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

• الكشف عن العلاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تحسين

الأداء الوظيفي بها.

• التعرف على مدى مساهمة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي بها.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة ووصفها وصفا دقيقا وكانت العينة المستخدمة هي موظفي وتلاميذ للمؤسسات التربوية , وقد أخذت الباحثة عينة قصدية من المؤسسات التربوية المتواجدة ببلدية" قصر الصبيحي " أم البواقي.

ومن أدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة (الاستبيان و التوزيع بالمقابلة).

بالنسبة للمحور الأول الاتصال الداخلي يعتبر أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط داخل المؤسسة التربوية فل يمكن تحقيق أهدافها دون تبادل المعلومات بين موظفيها.

بالنسبة للمحور الثاني إن لموضوع الأداء الوظيفي اهتمام بالغ فقد شهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

ان هذه الدراسة تناولت موضوع : دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية (بلدية قصر الصبيحي) .

فهي تتوافق تام مع الدراسة الحالية من حيث الجانب النظري والتطبيقي وتم الاستفادة منها في موضوع دراستنا .

3-الدراسة الثالثة:

الدراسة للباحثين عزاز رحمانى محمد ياسين وحوى محمد تحت عنوان " واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية ، قدمت هذه الدراسة استكمالا للحصول على شهادة الماستر بجامعة ابن خلدون تيارت سنة 2021 أجريت هذه الدراسة في مؤسسة للتعليم الثانوي ثانوية ديب بمدينة تيارت ، طرح الباحثين الاشكالية في التساؤل التالي :ماهو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية الجزائرية ؟

وأجابا على هذه التساؤل بمجموعة من الفرضيات:

- ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية الجزائرية ؟
- ما هي أهم وسائل الاتصال التربوي المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هي معوقات الاتصال في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يساهم الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

وتمثلت أهداف الدراسة في : الكشف عن واقع الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة التربوية وإبراز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية. معرفة مدى نجاح الاتصال التربوي في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية الجزائرية.

اعتمد الباحثان على **المنهج الوصفي** وعلى عينة من موظفي مؤسسة تربوية وهي ثانوية ديب محمد بتيارت وكذلك في جمع البيانات على الاستبيان وتوزيع الاستمارات والمقابلة.

ان هذه الدراسة تناولت موضوع واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية على مؤسسات تربوية فهي تشابه تشابه تام للدراسة الحالية من حيث الجانب النظري الفصل الاول فقط وتم الاستفادة منها في موضوع دراستنا .

تاسعا : التوجه النظري للدراسة تنطلق الدراسة من نظرية الاتصال التنظيمي ومدخل الإدارة التربوية الحديثة، مع الاستئناس بمقاربة الجودة الشاملة في التعليم، حيث يُنظر إلى الاتصال التربوي الداخلي كآلية تنظيمية تسهم في تحسين التنسيق، وتعزيز المشاركة، ورفع مستوى الأداء الإداري وجعلها أكثر كفاءة وفعالية داخل المؤسسات التعليمية العمومية.

الاطار النظري للدراسة

الفصل الأول:الاتصال الداخلي التربوي

– المفاهيم والادوار

• المبحث الأول : مفهوم الاتصال التربوي الداخلي

1. المطلب الأول : تعريف الاتصال التربوي
2. المطلب الثاني : الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية
3. المطلب الثالث : اشكال الاتصال الداخلي في المدرسة والثانوية (راسي . افقي .شبكي)
4. المطلب الرابع : وظائف الاتصال في الوسط التربوي (الاعلام .الاقناع .التسيق .المتابعة)

5. المطلب الخامس : معوقات الاتصال التربوي داخل المؤسسات العمومية

• المبحث الثاني : نظريات الاتصال التربوي وتنظيمه

1. المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية في الاتصال
2. المطلب الثاني : النظرية السلوكية والبنائية في التواصل التربوي
3. المطلب الثالث : نظريات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات
4. المطلب الرابع : دور الثقافة التنظيمية في فعالية الاتصال التربوي
5. المطلب الخامس : دراسات سابقة حول الاتصال التربوي في بيئة

المدرسة

الفصل الأول : الاتصال الداخلي التربوي

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال، حيث لعب دورا رياديا ومهما في تطويرها بجميع تصنيفاتها وانوعها بالنظر إلى المنافسة و مواكبة التطور والتقدم الصناعي و التكنولوجي.

إنَّ نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصال، لأنَّ معظم الموظفين فيها يعتمدونه بصورة رسمية وضرورية، بحيث لايمكنهم الاستغناء عنه طالما وجودهم مرتبط به، ولقد اعتبر الإتصال التربوي الداخلي عملية مهمة داخل المؤسسات التربوية و عاملاً أساسياً وتأثيراً كبيراً في نجاح العملية التربوية، هذا ما تضمن هذا الفصل من مبحثين المبحث الأول أشار الى المفهوم العام للاتصال التربوي الداخلي وفي المبحث الثاني الى نظريات الاتصال التربوي وتنظيمه .

المبحث الأول : مفهوم الاتصال التربوي الداخلي

يرى الباحث بضرورة واهمية تفعيل الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسات التربوية لما يشكله من أهمية في تعزيز دور المؤسسة بشكل فعال بين جميع مستخدميها ورؤسائهم والهدف الذي تسعى من اجله كماله دور في تفاعل بين الأشخاص وربط العلاقات وتبادل الخبرات .

المطلب الأول : تعريف الاتصال التربوي

لغة : يعود اصل كلمة الاتصال communication الى الكلمة اليونانية communis معنى عام او الشئ مشترك او المشاركة ، فالاتصال هنا يعني الاشتراك في الاتجاهات والمعلومات والافكار.¹

¹ - منال هلال مزاهرة،الاتصال الدولي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان،الاردن،ط1، 2013 ص23.

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ ،فنحن نقول و صل الشئ او وصل الى الشئ وصولا ، أي بلغه وانتهى اليه ¹ ،كما تعني ايضا ربط الشئ بالشئ.

اصطلاحا : يعرفه موريس الاتصال هو اي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الاشياء في امر معين ووسيلة الاتصال هي تلك التي تحقق نوعا من المشاركة والتالف حول رمز او قضية او فكرة معينة ².

ويرى جورج جرينز ان الاتصال هو صورة من صورالتفاعل الاجتماعي ، وهو العملية التي يتفاعل بها اطراف هذه العملية من خلال الرسائل في سياقات اجتماعية معينة ³.
أما برسلون و ستاينز فيعرفانه بانه عملية نقل المعلومات والافكار والمهارات بواسطة استعمال الرموز والكلمات والصور والاشكال والرسومات ⁴.

التعريف الاجرائي : الاتصال هو عملية ارسال واستقبال المعلومات بناءا على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل سياسات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا على المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق اهداف المؤسسة .

2- تعريف التربية

لغة : في اللغة جاءت من كلمة ربا الشئ ربوا وربوا،بمعنى نما وزاد

¹ - كفاية محمود عبد النزال،معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية ،مجلة الشرق الأوسط ، ليبيا،2021، ص140.

² - بلقاسم بن روان،امير علي فاطمة الزهراء،دور الاتصال والاعلام في صناعة الراي العام ،دار الكتاب الحديث القاهرة، ط1. 2014، ص14.

³ - محمد عبد الحميد ،نظريات الاعلام واتجاهات التأثير ،عالم الكتب للنشر والتوزيع،ط3،القاهرة،2004،ص21.

⁴ - صالح ابوصبح،تيسير أبو عرجة ،الاتصال والعلاقات العامة ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،القاهرة 2010،ص8.

اصطلاحا : تعرف على انه سياق يقوم في ان تتطور وظيفة او عدة وظائف تدريجيا بالتدريية ان تتحسن نتيجة لذلك

تعرف أيضا : على انها مجموعة من العمليات التي يستطيع المجتمع ان ينقل معارفه وأهدافه المكتسبة ليحافظ على بقاءه وتعني في الوقت نفسه التجدد المستمر لهذا التراث وأيضا للأفراد الذين يحملونه فهي عملية نمو وليست لها غاية الا المزيد من النمو وانما الحياة نفسها بنموها وتجدها.¹

اجرائيا : هي تنمية قدرات الافراد في جميع الجوانب سواء العقلية والنفسية والجسمية والأخلاقية وغيرها .

3- الاتصال التربوي

اصطلاحا : عملية لنقل الأفكار والمعلومات التربوية من إدارة العمل بالمؤسسة التعليمية التربوية ،او من المؤسسة الى الإدارة العليا وبالعكس او من مجموعة العاملين الى مجموعة أخرى وذلك عن طريق الأسلوب الشفهي مما يؤدي الى وحدة الجهود لتحقيق اهداف ورسالة المؤسسة التعليمية التربوية .²

-عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (مدير المدرسة) الى مستوى التنفيذ (الأساتذة، الإداريين،..) والعكس في ذلك، أو مجموعة من الأساتذة الى مجموعة أخرى سواء بطريقة غير اللفظية أم الشفوية أم

¹ - حارث عبود،الاتصال التربوي،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،الطبعة الاولى،2009،ص55

² - أسامة محمد سيد،عباس حلمي الجمل،الاتصال التربوي رؤية معاصرة،دار العلم والايمان للنشر والتوزيع،

مصر،2014،ص30

الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في أنماط سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.¹

اجرائيا: هو العملية المستمرة التي يتم فيها تبادل الخبرات والمعلومات والأفكار والقيم والاتجاهات بين طرفين أو أكثر داخل المدرسة لاجداث علاقة تفاعل وتفاهم بغرض تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة .

4- الإدارة

لغة: مشتقة من فعل أدار أي أحاط أو حرك أو وجه وتعني تدبير الأمور وتصريف الشؤون والقدرة على القيادة والسيطرة .

اصطلاحا: نشاط ذهني وعلمي يهدف الى التنسيق بين جهود الافراد واستخدام الموارد المتاحة

(بشرية ، مادية) لتحقيق اهداف محددة باعلى كفاءة واقل تكلفة

• مجموعة وظائف مترابطة تشمل التخطيط ،التنظيم ،التوجيه،الرقابة

اجرائيا: هي تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين من خلال تحديد المسؤوليات ، توزيع المهام ،وتطبيق الهياكل التنظيمية

5- التحسين :

لغة: التزيين ، التجميل ، اجادة الأمور ونقاء الشئ وصفاءه

اصطلاحا: هو تغيير الشئ الى الأفضل

¹ - كفاية محمود عبد نزال، معوقات الإتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية بمديرية قسبة إربد من وجهة نظر الأساتذة ، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 01 ، 2021 ، ص 142 .

اجرائيا : هو مجموعة من الإجراءات المستمرة والمقصودة التي تتخذها المؤسسة لتحويل الوضع الحالي الى وضع افضل .

6- التحسين الإداري

لغة : مشتق من الجذر حسن ويعني جعل الشئ حسنا جميلا، او تزيينه

التحسين هو عملية نقل الشئ من حالة الى حالة افضل أي التطوير المستمر لرفع الجودة

اصطلاحا : هو جهد منظم وواعي يهدف الى تغيير وتطوير الأساليب والإجراءات الإدارية

القائمة داخل الجهاز الإداري

اجرائيا : هو مجموعة من الإجراءات والاليات المحددة (إعادة الهيكلة، التدريب، رقمنة

الخدمات) التي يتم تنفيذها لتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات العمومية باقل تكلفة ووقت ممكن .

• استخدام الأساليب الإدارية الأربعة (التخطيط ،التنظيم،الرقابة،التقييم) لتحسين الأداء في المؤسسات.

-الاتصال التربوي الداخلي : يعرف بأنه عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل

المؤسسة¹ على المستوى الفردي و الجماعي، ويساهم في تطوير اساليب العمل و تقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين

• يُعرف من جهة أخرى بأنه عبارة عن وعي بالاليات والأدوات التي يجب توظيفها لتفعيل الحياة الداخلية للمؤسسة التربوية .

المطلب الثاني : الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية :

¹ - محمد منير حجاب ،الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر، ط2007، 1،ص28

يعد الاتصال التنظيمي شريان المؤسسة التربوية النابض، حيث لا يمكن لأي مؤسسة تربوية تعليمية أن تحقق أهدافها دون وجود قنوات اتصالات إدارية خاصة تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين .

الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم يُعد من الركائز الأساسية في القيادة المدرسية، وتحقيقه بشكل فعال مرهونٌ بالتنظيم المدرسي للعمليات الداخلية، وبناء العلاقات المهنية بين العاملين، كما أنه مرتبط بتوظيف الاتصال الجيد في بيئة العمل بين جميع أطراف العملية التعليمية من أساتذة، وتلاميذ وإداريين، مما يسهم في تكوين المناخ المدرسي الإيجابي، والذي يؤدي لاستيفاء المدرسة لواجباتها وتحقيقها لأهداف التعليم المرجوة. وقد تعددت مفاهيم الاتصال التنظيمي، فيُعرّف على أنه عملية تبادل المعلومات المختلف والتفاعل بين العاملين والموظفين من خلال شبكات الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة ويعتمد مفهوم الاتصال التنظيمي على رؤيتين، الأولى باعتباره عملية تتم داخل المؤسسة التربوية من خلال تبادل المعلومات بين العاملين بحسب موقعهم في هيكلها التنظيمي ، أما الرؤية الثانية فتتظر لكونه مجموعة من الأنشطة التي تؤسس عمل المؤسسة التربوية وهويتها فهو نتيجةً للتفاعل الإنساني بين العاملين، ومحورٌ لتحقيق أهدافه ويعد بذلك من أسس عمل المؤسسات التربوية حيث أنه جهود مدير المدرسة الساعية لإمداد جميع المستويات الوظيفية بالبيانات والمعلومات والقرارات تماشياً مع السلم الإداري للمؤسسة.¹

¹ - كفاية محمود عبد نزال، معوقات الإتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية بمديرية قسبة إربد من وجهة نظر الأساتذة ، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 01 ، العدد 02، 2021، ص 141 .

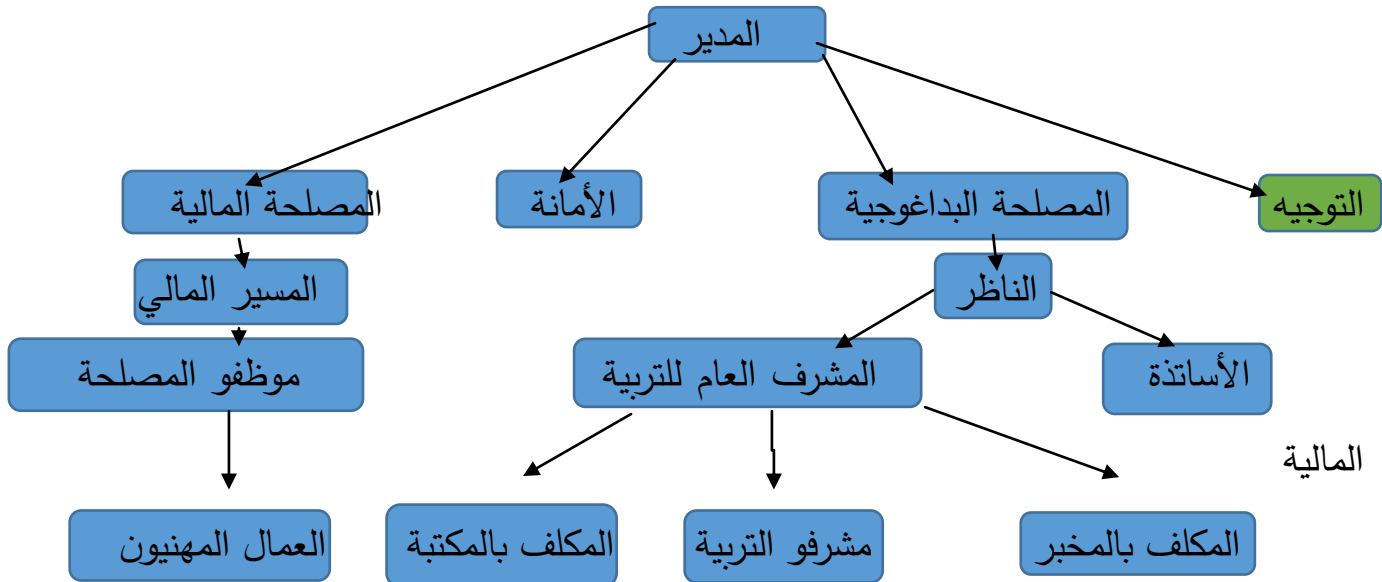
ان التنظيم الإداري في المؤسسات التربوية هو هيكل منظم يحدد السلطات والمسؤوليات لتحقيق الأهداف التعليمية ويشمل:

- **الإدارة المدرسية:** الجهاز التنفيذي والتنظيمي المسؤول عن التخطيط والتنظيم والتوجيه داخل المؤسسة التعليمية. تحت سلطة المدير وإشراف الناظر والمرافقة والتأطير للمشرف العام والمقتصد المسير المالي .
- **مجلس التربية والتسيير:** الهيكل التنظيمي وصلاحياته المتعددة في الإشراف والتسيير والاقتراح وتسوية الخلافات المرتبطة بالحياة المدرسية ضمن القرار رقم 70 المؤرخ في 12 جويلية 2018
- **مجلس التنسيق الإداري:** الاطار المفضل والطبيعي للتشاور بين أعضاء الفريق الإداري للتعاون المتين والتنسيق الفعال وضبط الاعمال بين مختلف المصالح ضمن القرار رقم 72 المؤرخ في 12 جويلية 2018
- **مجالس الأقسام ومجالس التعليم** دراسة وتحليل ومناقشة النتائج المدرسية ودراسة العناصر الفعالة و المعرقة للدرس لضمان نجاح الموسم الدراسي وجودة الأداء البيداغوجي والمشاركة في اعمال البحوث التربوية.¹

¹ - وحدة التسيير البيداغوجي ، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والاكماي ،المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، 2005 ، ص42.

المطلب الثالث :إشكالية الاتصال الداخلي في المدرسة والثانوية (راسي . افقي . شبكي)

التنظيم الهيكلي لمؤسسة التربية والتعليم (المتوسطة والثانوية)



جدول رقم (1)

المطلب الرابع: وظائف الاتصال في الوسط التربوي (الاعلام، الاقناع، التنسيق، المتابعة)

الاعلام : يعد الاتصال في التربية وظيفة إعلامية حيوية تعمل على نقل المعارف والقيم وتشكيل الوعي لدى المتعلمين وتفعيل العملية التعليمية عبر الوسائط الحديثة لتزويد الافراد بمهارات التعامل مع المحتوى الإعلامي ودمج التكنولوجيا في التعليم لتسهيل التعلم ونشر الوعي التربوي لمواجهة التحديات

حيث يعد الاعلام شريكا للمؤسسة في التربية والتعليم من خلال مساهمته عبر وسائله المتنوعة في نشر المعرفة ولتشكيل القيم والسلوكيات وتنمية مهارات الاتصال الإداري والتربوي والعمل على تحديث أساليب التعليم والارتقاء بالمستوى المعرفي

كذلك هو يقوم بعملية توظيف وسائط الاعلام المختلفة (شبكات التواصل الاجتماعي والانترنت البريد الالكتروني) لنشر قيم ومفاهيم تربوية تهدف الى تثقيف المتلقي ودعمه معرفيا وسلوكيا في سياق تعليمي

من وظائفه: - نشر التوعية التربوية والتعليمية و تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية دعم التعليم الرسمي والغير رسمي و توجيه الراي العام نحو قضايا التربية والتعليم

يتضح ان الاعلام التربوي هو كل نشاط اتصالي من شأنه دعم النشاط التربوي في المؤسسة التعليمية او خارجها سواء ماتعلق بالنشر او إقامة المؤتمرات والاحتفالات وإقامة المتاحف التربوية والمعارض والرحلات التعليمية والاعلان وإنتاج البرامج الاذاعية والتلفزية بمعنى انه عنصر فاعل في تطوير المنظومة التعليمية وانشطتها ذات الاتجاه الواحد من الاعلى الى الاسفل وبنقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين ، بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية الجديدة ، وإكسابهم المهارات المطلوبة التي تساعدهم في حياتهم الوظيفية.

الاقناع : يلعب الاقناع دورا رئيسيا وحيويا في الحياة والتي هي ميدان الاتصال وقد تعددت مفاهيمه - جهد منظم مدروس يستخدم وسائل مختلفة للتاثير على اراء الآخرين وافكارهم بحيث يجعلهم يقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع محدد من خلال معرفة نفسية واجتماعية للجمهور المستهدف

- عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها احد الطرفين التأثير على الاخر واخضاعه لفكرة ما .¹

يقوم الاقناع على الاتصال الهادف في محاولة اقناع المخاطبين به بفائدة مضمون الاتصال وبالتالي كسب تاييده كنتيجة للقبول والرضا وخاصة اذا صدرت عن جهة تحوز على الثقة والاحترام ،

وترتكز وظيفة الاقناع على عنصر

• المصدر: والغرض منها مساعدة النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق

أو الإجماع بين أفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه تجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة والمقصود من كل ذلك إحداث التحولات أو التغييرات المطلوبة من وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة تساعد النظام الاجتماعي أو السياسي أو تثبت وجهات نظر وأفكار قائمة والتأكيد عليها .

التنسيق : يعتبر التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح ضرورة لابد منها ونجاح أي مؤسسة لابد ان يتطلب توفير الجهود من اجل تحقيق الهدف فالاتصال يساعد علي التنسيق الفعال خاصة في الاتصال الافقي وهو وظيفة حيوية تساهم في تيسير سير العمل داخل المؤسسة التعليمية وتحقيق المؤسسة التربوية وغيرهم لتحقيق التناغم و تكامل الجهود من أجل نجاح العملية التعليمية فالمدير له مسؤولية

¹ -أسامة محمد سيد،عباس حلمي الجمل،الاتصال التربوي رؤية معاصرة،دار العلم والايمان للنشر والتوزيع،

توجيه وتنسيق ومرافقة الجهود المبذولة من خلال الاجتماعات واللقاءات والمجالس بين الفريق التربوي والاداري لمناقشة القضايا التربوية والادارية حيث يشارك المدير في هاته الاجتماعات من اجل ضبط التوجيهات والقرارات التي تضمن سير العملية بفعالية والتواصل المستمر بين جميع الاطراف ومن خلالها تحسين بيئة العمل وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة .

ان التنسيق يساهم في تعزيز العمل الجماعي بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التربوية لتحسين الشروط الدراسية للتلاميذ وتوفير بيئة تعليمية مناسبة تساهم في نجاحهم وتطورهم

المتابعة : يأتي دور المتابعة للتأكد من سلامة التخطيط والتنظيم والتوجيه وان العمل يسير وفق الخطط المرسومة وتكشف عن أي خلل سواء في التخطيط او الاهداف او في التنظيم او في توزيع المهام ليتم تعديل الانحراف وتصويبه

المتابعة هي مراقبة سيرورة العملية التربوية في مجالاتها وابعادها المختلفة من طرف المدير بغرض تحقيق الأهداف المستوحاة¹ فمن المفترض ان اتخاذ قرار او عقد اجتماع او إعطاء تعليمات هاته العمليات تلحقها متابعة مستمرة ودائمة بغرض ضمان سيرها في الاتجاه الصحيح وتقدير نتائجها وتحليل معطياتها فالمتابعة هدفها اكتشاف مواطن الضعف للعمل على إصلاحها وعلاجها، وعليه فان وظيفة المتابعة تمكننا من التعرف على مسار ونتائج الخطط والقرارات والنشاطات وتطبيق الأنظمة والتعليمات للاطلاع على أداء المرووسين واكتشاف الصعوبات للعمل على تذليلها وتصحيح

¹ -وحدة التسيير البيداغوجي ، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والاكمالي ،المعهد الوطني لتكوين

المسار والانحرافات في الوقت المناسب ومن بين مهام مدير المؤسسة النشاطات التي تدخل في اطار تفعيل العملية التربوية وظيفية المتابعة داخل المؤسسة

- مختلف المجالس التربوية من خلال استغلال التوصيات والمقترحات التي تنبثق منها وتوظيفها في تحسين وإصلاح مختلف العمليات التربوية

- زيارة الأساتذة في الأقسام التي تعد مجالا واسعا في المساهمة في التكوين وتدوين الملاحظات والتوجيهات المسداة للأستاذ في دفتر خاص ومتابعة تطبيقها في الميدان.

- متابعة دفتر النصوص باعتباره همزة وصل بين الأستاذ وإدارة المؤسسة وهيئة التدريس

- متابعة نشاطات الأساتذة الرئيسيين ومسؤولي المواد ومراقبتهم من خلال اعداد رزنامة تضبط نشاطهم

المطلب الخامس : معوقات الاتصال التربوي داخل المؤسسات التربوية

يلعب الاتصال التربوي الداخلي في المؤسسة التربوية دورا مهما في تطوير اساليب العمل و تقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين ، الا انه يصتدم أحيانا بمعوقات تعيق تحقيق الأهداف التربوية وانجاح عملية الاتصال الداخلية ويمكن حصر هاته المعوقات فيمايلي

أ- **معوقات تنظيمية:** وهي تلك الأسباب التي تعيق وتؤخر عملية وصول المعلومات للمستقبل مما لا يحقق ويحول دون الهدف المنشود من الاتصال أو هي جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية الاتصال أو تعطلها أو تؤخرها أو تشوه معانيها أو تقلل من فعالية الاتصال

1-اختلال التوازن انعدام الحوار والتفاعل بين اطراف العملية التواصلية

2-انخفاض كفاءة اداء القيادة الإدارية للمؤسسة التربوية يؤدي إلى الكثير من

التشويه من معلومات وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال التربوي¹

3-حجم المؤسسة التربوية من حيث الموارد البشرية والمادية حيث كلما كان

الطاقم البشري من الموظفين والعاملين بالمؤسسة التربوية وكانت المحلات الإدارية تصبح عملية الاتصال صعبة ومعقدة وتواجه القيادة تحديات وضغوطات مزيدة تؤثر كثيرا على الأداء الاداري

نقص التكنولوجيا: قد تعيق الوسائل القديمة في الاتصال الداخلي تدفق

المعلومات وتحسن الأداء، حسب ما أظهرت دراسات في مؤسسات مماثلة.

هيمنة الاتصال النازل: الاعتماد الكبير على الاتصال من الإدارة للموظفين مع

إهمال التواصل الصاعد، كما لاحظت بعض الدراسات في قطاعات أخرى.

صعوبة التكيف: تعتبر صعوبة التكيف من أكثر وأهم المعوقات التي تحول دون

تحقيق فاعلية الاتصال، إذ أن الموظفين والعاملين عادة ما يقاومون التغير في العمل أو في أي مجال يتم فيه عمليات التواصل ولذا ينبغي أن يتم التكيف لقبول ذلك التغير من خلال استخدام الأساليب السليمة في الاتصال.

تقييم أهمية الرسالة: ان تفسير مما تحتويه من دلالات ومفاهيم وعدم جود فهم

دقيق للمقصود من الرسالة .

التداخل بين الإدارة التنفيذية والمصالح الاستشارية في عدم وجود تناسق وتفاهم

مما يولد خلافات وفجوة بين المدير ومسيري المصالح وحتى الموظفين والعاملين بالمؤسسة التربوية.

¹ - محمد شهاب ،السلوك الإنساني في التنظيم،القاهرة،مصر،1982،ص252

عدم الاستقرار التنظيمي (الإداري والتربوي) والتغيرات المتتالية في فترات مقاربة

يفقد المناخ السائد والملائم للاتصال الداخلي التربوي في المؤسسات التربوية.¹

التداخل بين المهام والصلاحيات بين المصالح في المؤسسة التربوية يؤدي الى

عدم فاعلية الاتصال التربوي وغموض أحيانا في المهام والصلاحيات والمسؤوليات .

-التنظيم غير الرسمي يعد أخطر وأكبر مصدر لتشويه المعلومات و اضطراب عمليات

الاتصال .فهو بطبيعته أهدافه الخفية يخدم المصالح والأهواء والتحالفات والصراعات

في المؤسسة، وغالبا ما يؤثر سلبا على الأهداف الوظيفية لها،

-سوء استعمال وسائل الاتصال او عدم كفايتها: انعدام منهجية علمية في

استخدام أدوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة، أو عدم كفايتها أو احتكارها من طرف

المدير او بعض الموظفين وسوء صيانتها مما يؤدي إلى تعطلها يؤدي إلى تعطل

الاتصال والرد عليه في الوقت المناسب هذا يؤدي الى عدم كفاءة حفظها في ملفات

المكتب المسير مما يؤدي الى عدم تسجيلها وتصنيفها وحفظها في مكتب الأرشيف مما

يؤدي الى فقدان الذاكرة والوثائق مما يصعب في استرجاع المعلومات في وقتها

المناسب

-نقص موظفي الأمانة وخاصة في اعمال الطبع

ب-معوقات شخصية : والتي تتصل باطراف عملية الاتصال التربوي داخل

المؤسسة التربوية وتتمثل في المدركات العقلية نتيجة الفروق الفردية للموظفين وفي مدى

الادراك والعمل به وحسب مستوياتهم .

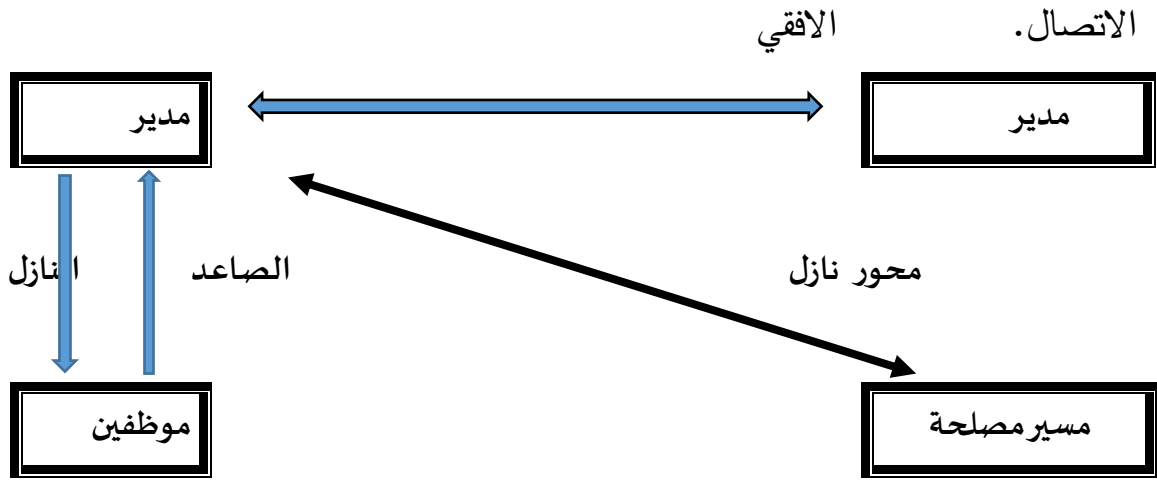
¹ - بشار حزي،الاتصال التنظيمي ،الجامعة الافتراضية السورية،سوريا،2020،ص35

1. الحواجز النفسية والاجتماعية بين المدير وباقي الموظفين واختلاف الثقافات يؤدي الى عدم الاندماج التام في عملية التواصل التربوي ويجعل الاتصال فيما بينهم عملية صعبة¹
 2. عدم وجود تفاعل او تعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية كبير بين اسلاك الإدارة والتعليم في المؤسسة التربوية أدى في كثير من الأحيان الى غياب تام للتفاهم والتعاون.
 3. عدم الثقة في المرسل (مصدر الرسالة) يقاس مدى نجاح العملية الاتصالية أيضا بمدى الثقة التي يوليها المستقبل للرسالة إلى المرسل ومدى تقييمه لشخصيته واتجاهاته.
- فالموظف يجد صعوبة في فهم الرسالة او المعلومة بشكل مغاير لما يريده المدير كما ان خوفه يمنعه من الاستفسار والتوضيح مما ينجم عنه انعدام التفاهم والتعاون بين أعضاء المؤسسة .
- وهي تلك الأسباب التي تعيق وتؤخر عملية وصول المعلومات للمستقبل مما لا يحقق ويحول دون الهدف المنشود من الاتصال.
- ان المعوقات التنظيمية والشخصية للاتصال التربوي تشكل عوائق كبيرة للاتصال التربوي الفعال داخل المؤسسات التربوية .
- ان التواصل التربوي داخل المؤسسات ليس مجرد نقل معلومات بل هو استراتيجية إدارية متكاملة
- تهدف الى بناء جسور التفاهم والتعاون مما يرفع من تحسين مستوى الأداء الإداري ويحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية ويجعلها اكثر كفاءة وفعالية

¹ - بشار حزي،الاتصال التنظيمي ،الجامعة الافتراضية السورية،سوريا،2020،ص35

اشكال الاتصال الداخلي في المدرسة والثانوية (راسي . افقي . شبكي)

لقد صنف بعض الباحثين أنماط الاتصال بحسب طبيعة الوسيلة المستخدمة ففيل اتصال الكتروني واتصال هاتفي واتصال رقمي وصنفها اخرون بحسب الحاسة التي يستهدفها الاتصال ففيل اتصال بصري واتصال سمعي واخر سمعي بصري كما صنفنا على أساس اتجاه الاتصال ففيل اتصال عمودي واتصال افقي او اتصال من اعلى الى ادنى او من ادنى الى اعلى وسنحاول هنا التطرق ودراسة أنماط الاتصال حسب اتجاه



الشكل رقم (02) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته.

أ.الاتصال التنظيمي النازل : وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى قاعدة الهرم الإداري التربوي على مستوى المؤسسة التربوية (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين...الخ)، وتهدف إلى نقل الأوامر الادارية والتوجيهات والقرارات والتعليمات¹ وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في

¹ - حارث عبود، الاتصال التربوي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص265.

الاتصال، مثل المذكرات والتصاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية وهو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى الى الأدنى.¹

بمعنى اخر هو تدفق المعلومات والاوامر والتعليمات من الإدارة العليا (مدير، مفتش) نحو المستويات الأدنى (أساتذة، موظفون، تلاميذ) يهدف الى تحديد الأهداف، شرح مهام العمل، وتوجيه أداء العاملين عبر وسائل رسمية كاجتماعات، المذكرات، والتعليمات على ان تكون مبنية على قدر كبير من التخطيط العلمي المدروس ومحتواها وتوقيتها ومن عوامل جعل الاتصالات النازلة ذات فاعلية وسهولة شيوع الثقة بين الرئيس والمرؤوس .

ان مدير المؤسسة التربوية هو المكلف بالتسيير الإداري والتربوي ويخضع لسلطته كافة المستخدمين المشتغلين بالمؤسسة ويمثلها في جميع اعمال الحياة المدنية وملزم بالمراقبة واسداء التوجيهات والنصائح والإرشاد وتحديد اهداف وبرامج العمل، إضافة الى شرح طرق العمل والسياسات التعليمية الجديدة مع اعلام المستخدمين مدى تقدمهم في انجاز الأهداف، وهو مكلف بنقل المعلومات والمفاهيم في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات لضمان انضباط وسير المؤسسة.

ومما لا بد من التأكيد على ضرورة ان تكون الاتصالات الهابطة واضحة ومفهومة لمن توجه لهم، وقابلة للتطبيق في كل المستويات التي تتلقى التوجيهات والقرارات ولذلك أي خلل يمكن ان تنتج عنه إخفاقات في التنفيذ، من شأنها ان تربك العمل وتأخر الإنجاز وتوقع المؤسسة التربوية في أخطاء²

¹ - فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، جامعة ام القرى، السعودية، 2009م، ص34

² - حارث عبود، الاتصال التربوي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص265

وغالبا ما يحدث تحرف للمعلومات الهابطة او شابتها لغة الامر والتحذير ولذا يجب دائما

متابعة هذه التعليمات للحصول على ردود في شكل تغذية راجعة وفهمها بشكل صحيح.¹

فالالاتصال التربوي هدف اداري يتحقق عندما يتجه نحو تحسين سير العمل وتحديد المسؤوليات ودعم التفاعل بين المستخدمين في المؤسسة التربوية التعليمية ومن بين احسن وسائله:

- الاجتماعات الدورية : مثل : مجلس التربية والتسيير، مجلس التنسيق الإداري، مجالس التعليم.

- الوثائق المكتوبة: المذكرات الداخلية، التعليمات المكتوبة، البريد الالكتروني

- اللقاءات المباشرة: المحادثات الرسمية بين المدير والموظفين والأساتذة



شكل رقم: 3 يوضح الاتصال الرسمي النازل

ب - الاتصال التنظيمي الصاعد: وهي الاتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى في الهيكل الإداري التربوي وهو الاتصال الذي يتم بين موظفي القاعدة العمالية او الموظفين للقيادة الإدارية مع مدير المؤسسة من اجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم المهنية

¹ - فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، جامعة ام القرى،

لكي تتسنى القيادة إيجاد الحلول وحلحلة مشاكل وانشغالات العمال وكذلك التعرف على وجهات نظرة هاته الفئة العمالية ومقترحاتها او ملاحظاتها عن سير العمل فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات مما ينبغي على القيادة التي تتوجه اليها هاته الرسائل او الاتصالات الاهتمام بها ومتابعتها ميدانيا للوقوف على مدى دقتها والتصرف ازائها بما تفرضه ضرورات العمل وسلامة العلاقات بين العاملين¹.

فهي الاتصالات الصاعدة التي تصدر عن فئة العمال، والفريق الاداري والتربوي المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المدير داخل المؤسسة التربوية ، وتحتوي عادة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة، وله أثر لتحسين الفعالية التنظيمية وتعزيز الابداع الإداري مما يساهم في تطوير ونجاح المؤسسة التربوية² من خلال طلب المقابلة والاتصال به مباشرة لنقل الوقائع الخاصة بالمستخدمين من مشاكلهم واحتياجاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل او من خلال التقارير الرسمية التي يرفعها الموظفون العاملين بالمؤسسة اوسجل الشكاوي اومن خلال الاجتماعات والمجالس الرسمية والدورية واللجان التربوية مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات وإعطاء شعور للمستخدمين بالرضا والولاء الوظيفي للمؤسسة مم يعزز من أجواء الثقة بين العاملين والادارة و الإحاطة بظروف العمل ومدى تقدمهم في الاعمال ويفتح قنوات الاتصال في معالجة القضايا التي تواجهها المؤسسة التربوية في جميع مستوياتها .

¹ - الدكتور حارث عبود،الاتصال التربوي،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،الطبعة الاولى،2009،ص267

² - الدكتور حارث عبود،الاتصال التربوي،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،الطبعة الاولى،2009،ص267

ان الاتصالات الصاعدة في المؤسسة التربوية تعتبر أرضية للقاعدة في التعبير عن حقها في الاتصال الذي يؤدي التي تحقيق التفاهم ونجاحها مما يعزز باب الثقة بين الموظفين والمسؤولين ومعالجة القضايا التي تواجهها المؤسسة التربوية ومن الواضح انه كلما زادت



الاتصالات الصاعدة أدى الى كفاية العملية التربوية

واستمرار نجاحها وتقدمها وكفاءتها.¹

شكل رقم 4: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

ج.الاتصال التنظيمي الافقي: هي كل الفئات التي يجمعها مستوى واحد في السلم الإداري للمؤسسة التربوية مما يخلق بينها اتصالات افقية وعلاقات وتفاعلات غير ملزمة للرغبة التي تجمعهم في التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات وحل المشكلات والصعوبات المشتركة في مجال العمل.

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الافراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات

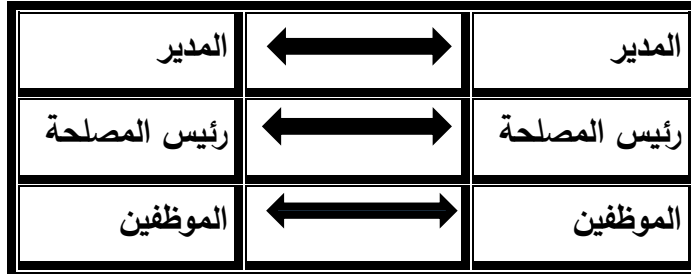
التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً اذا ما ركز على تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين هو تبادل المعلومات والأفكار بين الافراد او اقسام يقعون على

¹ - أسامة محمد السيد ،عباس حلمي الجمل،الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والايمان

المستوى الهرمي مثل (الأساتذة فيما بينهم او الإداريين من نفس الدرجة او السلم) ويهدف هذا النوع الى تعزيز التعاون والتنسيق وحل المشكلات مما يرفع الكفاءة والروح المعنوية، ويتم غالبا عبر اجتماعات الفرق او الوسائل الشفهية والكتابية غير الرسمية مما يساهم في:

- تعزيز التعاون :يسهل العمل الجماعي ويوحد الجهود بين الأساتذة والاقسام المختلفة
- مثل التنسيق بين أساتذة القسم الواد او المادة الواحدة وتأمين التفاعل اللازم فيما بينهم بوصفه ضرورة من ضرورات العمل التربوي .
- تبادل الخبرات : يتيح الفرصة لتبادل الممارسات التربوية الناجحة والمهارات بين الزملاء
- سرعة اتخاذ القرارات: يوفر الوقت والجهد مقارنة بالاتصال التنظيمي الراسي البطيء مما يسمح بحل المشكلات اليومية للمؤسسة التربوية بفعالية .
- دعم الرضا الوظيفي : يساهم في بناء علاقات إنسانية إيجابية ويزيد من روح الفريق والانتماء
- وتعتبر المحادثات الودية والرسائل والبريد الالكتروني وتطبيقات التواصل الاجتماعي من افضل وسائل الاتصال الافقي .
- ان الاتصال التربوي الافقي في الكثير من الأحيان يؤدي الى نشوء علاقات صداقة بين زملاء العمل داخل المؤسسة التربوية وتتوطد خارجها ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الإتصال¹ الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والإتصالات الإنسانية السليمة.

– الاتصال التربوي ،دراسة ميدانية ،الدكتور اميل فهمي ، مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة ،سنة 1976ص24 .



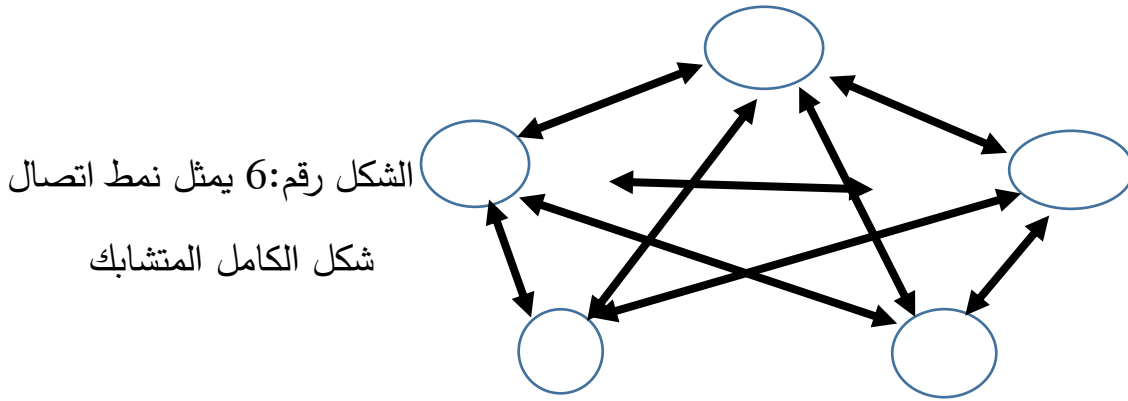
الشكل رقم:5 يوضح الاطار التنظيمي الرسمي الافقي .

الاتصال التنظيمي الشبكي : هو منظومة تفاعلية رقمية وإدارية تربط الإدارة بالموظفين والعاملين بالمؤسسة التربوية بهدف سرعة تبادل المعلومات وتحديثها لتجاوز الحدود المكانية والزمانية ويساهم في دعم اتخاذ القرارات وتعزيز الشفافية وتقوية العلاقات الاجتماعية والتربوية داخل المجتمع التربوي عبر أدوات الاتصال الرقمي من البريد الالكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي وغيرها تعتبر شبكة الاتصال الداخلي في أي مؤسسة العمود الفقري الذي يتحقق من خلالها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الداخلية والخارجية، وهذا يتصل بمدى مرونة العناصر الداخلية للتنظيم يعتبر التحول الرقمي تحولا يمس كافة خدمات المؤسسة التربوية حيث يساهم في تطوير وتحسين طرق التسيير الإداري وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة، بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفة الاتجاهات، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث، " وبذلك تعمل وتساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات ساعدت تكنولوجيا الاتصال النظم الرقمية على تطوير مستويات وأشكال الاتصال القائمة وتوفير أشكال حديثة منه بحيث

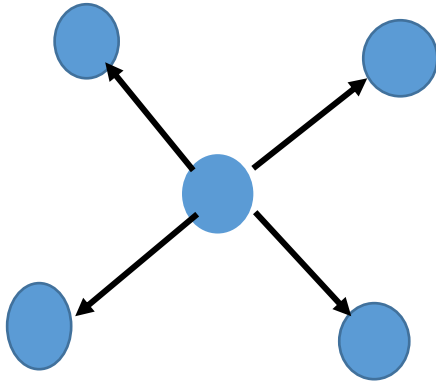
¹ - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 م، ص 148

تؤدي في النهاية إلى تعظيم قدرة الاستفادة من توظيف هذه التكنولوجيا في مجال الاتصال¹

شكل الكامل المتشابك : في هذا النمط يتاح لكل افراد التنظيم الاتصال المباشر باي فرد من افراد المنظمة فيها بمعنى الاتصال يتجه الى كل الاتجاهات .²



شكل العجلة: هذا النمط يتيح لفرد واحد هو المحور (الرئيس، المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد المدير .³



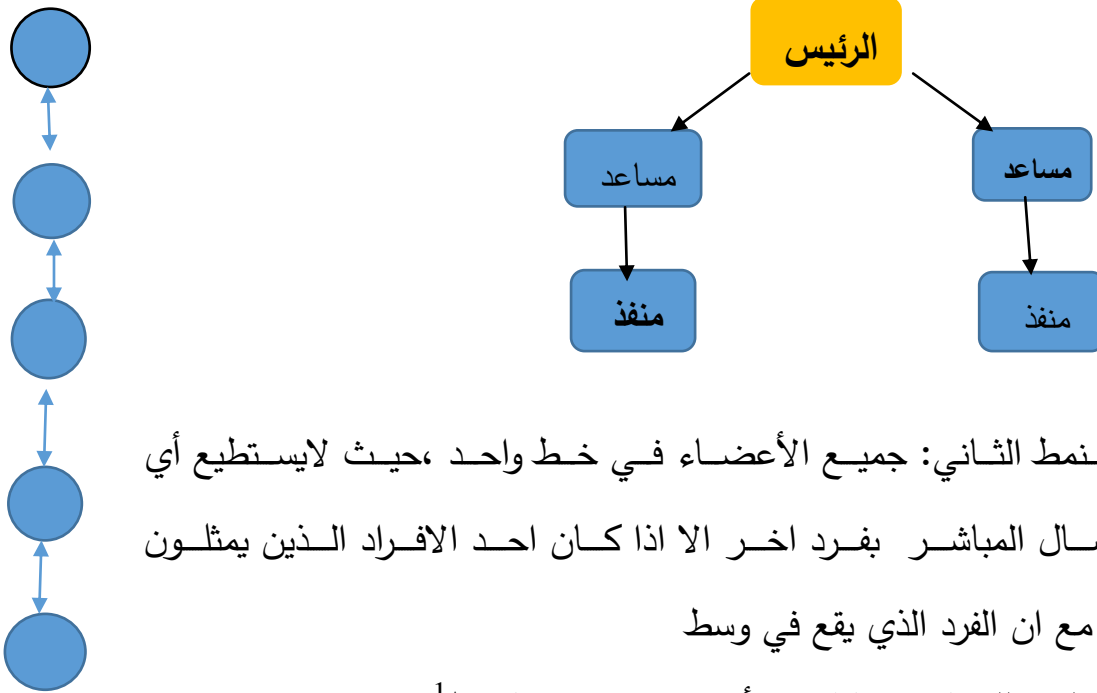
¹ - احمد بطاح،حسن الطعاني،الإدارة التربوية رؤية معاصرة،دار الفكر ،عمان،الأردن،2015،ص231

² - نعيم إبراهيم الطاهر،اساسيات إدارة الاعمال ومبادئها،عالم الكتاب الحديث للنشر،الأردن،2010،ص679

³ - احمد بطاح،حسن الطعاني،الإدارة التربوية رؤية معاصرة،دار الفكر ،عمان،الأردن،2015،ص231

الاتصال على شكل سلسلة :

1- النمط الأول : يمكن للرئيس او المدير الاتصال بالمساعدين له مباشرة مع ان كل مساعد يتصل بموظف اخر من اجل تزويده بالمعلومات او تكلفه بأداء عمل من اجل تحقيق هدف معين



2- النمط الثاني: جميع الأعضاء في خط واحد ،حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد اخر الا اذا كان احد الافراد الذين يمثلون مراكز مهمة مع ان الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتاثير الأكبر في منصبه الوسيط¹

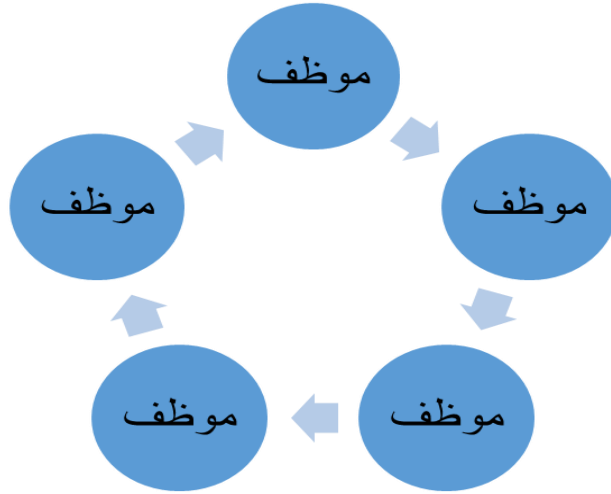
الشكل رقم: 8 يمثل نمط اتصال شكل سلسلة

شكل الدائرة :

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين ،أي ان كل فرد يستطيع ان يتصل اتصالا مباشرا بشخصين اخرين ،ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة

¹ - حرقاس وسيلة،بن شيخ رزقية،نظريات الاتصال في الوسط التعليمي ،مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد 11،

بواسطة احد الافراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا دون وجود قائد للمجموعة.¹



الشكل رقم 9: يمثل نمط اتصال شكل الدائرة

المبحث الثاني : نظريات الاتصال التربوي وتنظيمه

المطلب الأول : النظرية الكلاسيكية :

يرى أصحاب هذا الاتجاه الى أن بعض مشاكل المؤسسات تعود إلى خلل في هيكلها التنظيمي المعتمد والذي تتوزع، وتنتقل منه أنماط الاتصال وان المشاكل التي كان يعاني منها الرؤساء كانت في الغالب راجع إلى الارتجال ،والانفعال والعاطفة بدلا من العقلانية والموضوعية في التسيير لذا حاولت التركيز على نشر ثقافة التسيير الرسمي وتنتظر الى الاتصال على انه مرتبط بنمط التسيير الذي يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات من الرئيس الى جميع المستخدمين والعمال وماعليهم الا تنفيذها والقيام بها .

لقد عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير افكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمات ومن اهم هاته النظريات:

¹ - حرقاس وسيلة،بن شيخ رزقية،نظريات الاتصال في الوسط التعليمي ،مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد 11،

أ) حركة الإدارة العلمية : ظهرت هذه الحركة في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي حيث أراد تايلور الوصول الى أساليب علمية لتحسين الأداء وقد توصل إلى مبادئ هامة في الإدارة العلمية والتي ارتكزت أساسا على إحلال التحليل العلمي والمنطقي بالإضافة إلى مبدأ الاختيار والتدريب والتعليم للعاملين، بطريقة علمية تساعد على تحسين أدائهم، وهذا بالتعاون وتقسيم العمل والمسؤوليات بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ

لقد قام تايلور بإدخال الأسلوب العلمي للإدارة واعتبر ان الاتصال وجد لتسهيل عمل القيادة والرقابة

خلال الاتصالات النازلة من الأعلى الى الأسفل وان تكون رسمية ومتسلسلة ومخطط لها وعامل الموظف او العامل على ان له مهام مسندة اليه يؤديها دون تعديل او مناقشة¹.

ومن سلبيات الإدارة على عملية الاتصال اغفال الجانب الإنساني والعوامل النفسية والاجتماعية للعامل إضافة الى جانب الاتصال الغير رسمي للتنظيم²

¹ - برقية سهيلة ،التناول النظري للاتصال التنظيمي(عرض لاهم النظريات المفسرة)،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية،المجلد 14(01) 2022، الجزائرجامعة قاصدي مرباح،مقال،ص388

² - فاطمة بنت عليان السفياني،الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، جامعة ام القرى، السعودية،2009م،ص22

(ب) التقسيم الإداري:

تعتمد الإدارة في تسيير مهامها بصفة أساسية على مبدأ الاتصال وأن تقسيم المهام وتوزيع الوظائف يتبعه بصفة آلية نظام اتصال لهذه المهام والوظائف ، فالإدارة العليا تتصل من أجل إرسال الأوامر وتقديم المعلومات الخاصة بالتسيير . وان العملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب السلمي للعاملين فمجال الاتصال مرتبط بالصلاحيات حيث أن لكل شخص مجال اتصال تمنحه له النصوص القانونية وتتمثل عناصر العملية الاتصالية في المصدر و حسب مضمون الرسالة، ثم هدف الرسالة، ووسيلة الاتصال المناسبة والمتوفرة.

وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال مبادئ فيول

*مبدأ وحدة القيادة يعني أن المعالجة الإدارية من صلاحية المدير وهو مركز الاتصال وهو منشط العملية الاتصالية مادام هو المحرك الأساسي للتسيير ومادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة.

*مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس غرض الاتصال بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم مبدأ المركزية واحترام السلم الإداري للسلطات ومصدر القرار في المؤسسة.

*توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والاهداف والقدرة على الابداع والابتكار.

2- النظرية البيروقراطية نموذج الاتصال المغلق:

توصل المفكر الألماني ماكس فيبر إلى تصور حول تطور المجتمعات حيث قسم مراحل المجتمع إلى ثلاث وهي مرحلة السلطة التقليدية مرحلة السلطة الكاريزمية ومرحلة السلطة القانونية وقد حددت أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها وأكدت على مجموعه

من المبادئ الأساسية مثل تقسيم العمل والتخصص لرفع مستوى الأداء والتسلسل الرئاسي لوضع خطوط السلطة التي كلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية.¹

تحدث فيير عن الاتصال الوظيفي والذي تكون فيه العلاقات بين الوظائف والأقسام وليس بين الافراد وإلى حجم المؤسسة ،فكلما كبر حجمها ازداد عدد افرادها، ازدادت صعوبة الاتصال مما قد يؤدي إلى تعقد المهام المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف المطلوبة أما على صعيد الاستخدام المباشر فإن استخدام البيروقراطية في الاتصال التنظيمي يتجلى من خلال:

1- تحديد إطار عمل الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، أي تحديد المجالات الخاصة بالتنظيم.

2-تنظيم استخدام وسائل الاتصال داخل المنظمة.

3- توزيع المهام (تقسيم العمل) وهو أساس الأداء الناجح

4 -تحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5- تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية .

المطلب الثاني : النظرية السلوكية والبنائية في التواصل التربوي.

النظرية السلوكية : جاءت هاته النظرية لتعترف بالجوانب السلبية والايجابية لكل من سلوك الافراد والإدارة و تركز على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الرئيس والمرؤوسين فبناء هيكل تنظيمي قوي ومتماسك يقوم على بناء شبكة جيدة للاتصالات لان الفرد على

¹ - برقية سهيلة ، التناول النظري للاتصال التنظيمي،مجلة الباحث للعلوم الإنسانية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2022 ص 389.

استعداد تام لتقبل الأوامر والتعليمات دون مقاومة ويشترط ان تكون قنوات الاتصال معروفة وواضحة بينما يرى رانيسيس ليكارت ان الاتصال في المؤسسة يتم بين كل مجموعة عن طريق حلقة وصل حيث يكون كل عضو في المؤسسة بمثابة حلقة وصل بين وحدات التنظيم الأعلى منه والوحدات الدنيا¹ ويمكن تلخيص مبادئها التالية :

• اهتمت بدراسة الدوافع الشخصية للفرد واهمية العمل الجماعي والمبادرا الفردية

واهم الأفكار والاستنتاجات التي توصل اليها رواد هذه النظرية

• ان العاملين في المؤسسة يختلفون عن بعضهم البعض في معاملاتهم وطبيعتهم
• مسؤولية المدير في تحفيز موظفيه لبذل الجهد والأداء في العمل مع مراعاة خصوصية كل موظف

• ان العمل المنجز او الأداء من طرف كل موظف تتحددحسب المهام المسندة اليه مما هو محدد في توصيف الوظيفة .

• ان تقسيم العمل يؤدي الى الملل مما يؤثر على الأداء في العمل

• لكي تتحقق الأهداف يجب تهيئة بيئة العمل وتشجيع العمل الجماعي

الاتصال بين العاملين لتبادل الخبرات وتحقيق الأهداف التربوية الافقية خارج المؤسسة فحسب هذه النظرية فان مجموعة الحوافز وتشمل العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته بالإضافة الى وجود فرص للتطور والترقية في وجود فرص لتحمل

¹ - بوخاري محمد،فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية ،مجلة افاق للعلوم ،جامعة الجلفة ،العدد 08،ج1،2017 ص364.

المسؤولية في اتخاذ القرار مما يعطي للعامل القدرة على الإنجاز وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا¹

النظرية البنائية: ينظر الكثير من الباحثين الى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة التي تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق الهدف .

ان المنظور الوظيفي يقوم أساسا على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية ويحدد العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم :

-وجود جماعة ثابتة لها قيم تضامنية

- وجود جماعة من الأهداف المحددة والواضحة التي ترسم ابعاد التنظيم ونشاطاته

-وجود نظام قانوني يضبط سلوك الافراد.

- تقسيم العمل بين الاعضاء يتولى كل عضو مهام وواجبات محددة

يتناول المفكر هابرماس في نظريته حول فعل الاتصال بانه يقترن بجوهر عملية البناء الاجتماعي لانه يفسح المجال لمشاركة الافراد في صناعة شكل المجتمع بطريقة متواصلة ان أي علاقة بين الافراد والمجتمعات قائم بالأساس على تبادل المعنى الأساس الذي يبني عليه النظام الاجتماعي كواقع .

¹ - برقية سهيلة ،التناول النظري للاتصال التنظيمي(عرض لاهم النظريات المفسرة)،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية،المجلد 14(01) 2022، الجزائرجامعة قاصدي مرباح،مقال،ص385.

أكدت البنائية الاجتماعية على مدى أهمية التفاعل الاجتماعي والتعلم التعاوني في بناء هذه المعرفة الذي يحدث عبر تفاوض بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ فيما بينهم، وتشدد على ان الواقع لا يبنى الا عن طريق الاتصال بين الافراد.¹

ولتسهيل عملية التعلم واقحام المتعلم فيها ركزت النظرية على فكرة الدعائم التربوية التي يوفرها الآخرون للمتعلّم قصد تمكينه من الأداء الجيد او السندات والوثائق التي يقدمها المعلم والأنشطة التي يعدها قصد منح المتعلم فرصة لتنشيط تفكيره وتبادل الآراء مع أقرانه للوصول الى المعارف المراد تثبيتها لدى المتعلم ، التي تبنى في وسط اجتماعي القائم والذي يكون الافراد انفسهم جزء منه، وتنمية عمليات التفكير من خلال التفاعلات النشطة داخل الصفوف المدرسية وترتكز النظرية البنائية الاجتماعية على بعض النقاط الرئيسية :

1- اللغة: تعتبر اللغة احد الوسائط الاجتماعية للتعلم وتزيد من عملية التواصل ونقل الأفكار وهي احدى أدوات التفكير .

2- البيئة الاجتماعية : من خلال تهيئة بيئة التعلم التي يشارك فيها الطلاب معلميهم والأنشطة التعليمية التي يمارسونها في الفصول الدراسية ، مع جعل المتعلم يبني معارفه بنفسه

3- التفاوض: من خلال دور المعلم في تشجيع الطلاب على المناقشة الحوارية وترك التفاعل المفتوح لهم فالمتعلم له استعدادات فطرية تنمو معه تبعا لمراحل نموه حتى

¹ - نور الدين هميسي، النظرية البنائية في بحوث الاتصال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، الجزائر، المجلد 7، 2020، ص 245.

يصل الى مرحلة تشكيل الوعي ومن ثم يصبح قادرا على اقتراح حلول تبعا لطبيعة الاعمال التي أسندت اليه ¹.

المطلب الثالث : نظريات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات

1-نظرية الإدارة العلمية : قامت على أفكار فريدريك تايلور، والمتمثلة في البحث عن الأساليب الكفيلة بتطوير الإنتاجية وتحسين كفاءة وأداء العاملين ومن خلال تقسيم العمل والتخصص يكون قد رسم اتجاه الاتصال وجعله راسيا نازلا حيث يسمح للإدارة العليا باعطاء الأوامر والتوجيهات والمعلومات حول المهام المتعلقة بتنفيذ العمل

2-نظرية مبادئ الإدارة : يري هنري فايول ان الإدارة تحتاج الى نظام اتصالي يسمح بجمع المعلومات من المستويات والوظائف الأخرى وايصالها الى الإدارة العليا وعلى أساسها تقوم بإصدار التوجيهات والتعليمات الى مراكز التنفيذ ويرى ان وحدة اصدار الأوامر والتسلسل المتدرج للسلطة مبادئ ضرورية لتماسك التنظيم

3-نظرية العلاقات الإنسانية : ظهرت على يد التون مايو واهتمت بالجانب الإنساني للعامل ويرى ان الاتصال التنظيمي مهم لتحقيق الانسجام والتناسق وله تاثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ودافعية الافراد في عملهم وان هذه العلاقات هي جزء من الابعاد الشاملة للتنظيم لانها علاقات قائمة بين العمال فيما بينهم وبين العمال وقمة هرم التنظيم ²، ويخلص التون ان تحقيق الأهداف يقوم على استغلال

¹ - علي سراوي، النظرية البنائية الاجتماعية ودورها في زيادة فاعلية عملية التدريس، المؤتمر الدولي التكويني لطلبة دكتوراه العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد لخضر حمة، الوادي، ص10

² - الباحثة صمراء دحماني، د/ سامية بن عمر، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 33، 2017، ص75

الاتصالات الغير رسمية بين العاملين الى جانب شبكة الاتصال الرسمية. لرفع الروح المعنوية بين افراد الجماعة التربوية وتنمية التعاون .

4- النظرية البروقراطية: يقدم ماكس فيبر النموذج المثالي للاتصال التنظيمي الذي يقوم على مبدا تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية وعلى مبدا السرية واستخدام وسائل الاتصال داخل المنظمة وتحديد المجالات الخاصة به. وان خط الاتصال فيه يجب ان يسير من الأعلى الى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات.

5- النظرية السلوكية : استمدت افكارها من برنارد شيبستر وليكارت تركزت على الملاحظة ووصف وتفسير السلوك الإنساني داخل التنظيمات فبناء هيكل تنظيمي قوي ومتماسك يقوم على شبكة اتصالات جيدة اما رانسيس ليكارت فيرى ان الاتصال في المنظمة يتم عن طريق حلقة الوصل بين العاملين في مختلف المستويات .

6- نظرية النظم : ترى هذه النظرية ان الاتصال هو تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبيئتها فهو الذي يحقق الانسجام والتوافق مم يحقق التوازن داخل المنظمة التي تؤثر وتتأثر بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية..

7- النظرية الموقفية : ترى انه لا يوجد نمط اتصال واحد بين المستويات العليا والدنيا في العملية الإدارية وهذا راجع لخصائص التنظيم .من طبيعة العمل والظروف المحيطة به وبيئة العمل ولطبيعة ادارتها البشرية وضرورة استخدام أساليب اتصالية جديدة تمكن افراد المنظمة من التفاعل والتعاون من اجل تحقيق الأهداف في وجود مناخ مريح .

8-نظرية المعلومات: روادها يرون ان الاتصالات عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمعلومات التي تتعلق بالتخزين والتحليل الذي يسهل معالجة المعلومات وينشط عملية الاتصال .

9-نظرية المقاربة التاويلية : ترى ان الفاعلين في المؤسسة بفضل مهاراتهم الاتصالية بناء واقعهم الاجتماعي الخاص من خلال كلماتهم ورموزهم وسلوكاتهم ،والمعاني المشتركة .

10-نظرية z: ابتكرها العالم الياباني وليم اوشي الذي ينظر الى ان الاتصال الفعال هو الذي يبنى على الاتصال القطري والافقي والشبكي الذي يهتم بجودة ونوعية المعلومات التي تحملها التعليمات والتقارير مما يجعل العمل يساهمون في اتخاذ القرارات التي تخص مؤسستهم.

المطلب الرابع : دور الثقافة التنظيمية في فعالية الاتصال التربوي

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية الى القيم والمعاهدات والمعايير والسلوكات والممارسات المشتركة التي تتسم بها المؤسسة التربوية وبالتالي فنها تمثل الشخصية الجماعية للمؤسسة والفلسفة التي ترسخ سلوك الموظفين فتشكل لطريقة التي يتفاعلون مع عملهم وبعضهم البعض غير انها تساعدهم على اتخاذ القرارات كذلك ،و تعتبر الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة تربوية والعلاقة بينهما علاقة تبادلية وتكاملية وثيقة حيث تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي يشكل أسلوب الاتصال بينما يعمل الاتصال كإداة لنقل وتعزيز هذه الثقافة التي

- أ، بوخاري محمد،فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الافاق للعلوم جامعة غرداية، العدد الثامن ،ج1- جوان 2017 ص

تعتبر مجموع القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة والتي نتجت عن تفاعلهم فيما بينهم لمدة زمنية معينة ،الأهداف المشتركة ويغرس في نفوسهم حب العمل .

فلكل مؤسسة تربوية ثقافة خاصة بها يسودها نسق من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الافراد ومجموعة من السلوكيات الجماعية كالعادات والقواعد والقوانين التي تعبر عن اخلاقيات العمل في المؤسسة وقد اشارت احدى الدراسات انه هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وكل من أداء الموظفين وانجازهم إضافة الى ان الثقافة التنظيمية توفر الاطار الذي يبين طريقة أداء العمل ولها دور كبير في التأثير على سلوك العاملين بالمؤسسة التربوية من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة التي تتكون منها والتي جاءت نتيجة علاقة هذه الموارد مع بعضها والتي بدورها تكونت نتيجة مدة من الزمن حيث تسعى المؤسسة الى تحقيق الأهداف من خلال تفعيل ورفع الاتصال التربوي بمختلف انواعه داخل المؤسسة ¹.

وعلى ان الكثير من الباحثين وجدوا ارتباطا قويا بين ثقافة المؤسسة التربوية الجيدة وارتفاع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب وتحفيزهم وانتاجيتهم ورضا الموظفين ،وكذلك تساعد الموظفين الجدد على التكيف داخل المؤسسة من خلال اكتسابهم القيم السائدة في المؤسسة ².

فالمؤسسة التربوية التي تمتلك ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق

¹ - بوعيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء التنظيمي ،ماجستير ،2008ص 56

² - الحواس خالدي ،. برو محمد،علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة محبوضياف،المسيلة ،العدد2017،13،ص428

أهدافها في ضوء اتصال تربوي فعال بها لنقل المعلومات الإدارية والمهنية والأداء والمقترحات بين مختلف أنشطة العمل للوصول الى افضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة مما يكسب عاملي المؤسسة التطوير والتدريب واكتساب الخبرة فالاتصال وسيلة المدير في إدارة انشطته الإدارية وفي تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبلها وتقييم الأداء وبفضل الاتصال يتمكن كل افراد المؤسسة للحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار من خلاله يتم ضبط سير مختلف¹.

ان الاتصال التربوي ليس نشاطا محصورا بل هو شأن كل المؤسسة برمتها ووعي بالاليات والأدوات التي يجب توظيفها لتفعيل الحياة الداخلية للمؤسسة حيث ان المؤسسة التربوية هي التي تتفق على أنشطة الاتصال التربوي الذي تتبناه وتوظفه لانجاح خططها في بناء الانسان طبقا للفلسفة التي تؤمن بها وتعتمدها في تفاصيل عملها التربوي وهي الفلسفة التي تسعى المؤسسة لتعميمها ودعوة الآخرين للعمل بموجبها عبر الاف الوسائل يوميا والتي تتضح عبر شرايين المؤسسة المعنية² ولكي يكون الاتصال فاعلا ومؤثرا وجب على عائق المؤسسة بعض المسؤوليات للقيام بها واهمها :

- السعي الى تعميم الوعي لدى موظفي المؤسسة بأهمية الاتصال التربوي في تحقيق أهدافها
- اختيار المؤهلين وذوي الخبرة المهنية القادرين على تادية نشاطات الاتصال التربوي

¹ - بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء التنظيمي، ماجستير، 2008، ص 56

² - حارث عبود، الاتصال التربوي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص 86

- توفير فرص الاتصال والحوار التربوي كالا اجتماعات و اللقاءات المباشرة وافساح المجال للمناقشات المفتوحة لتوسيع نطاق التفاهم المشترك
- توفير مناخ مدرسي مناسب تهيئ الأرضية لممارسة العمل الاتصالي فيما يتعلق بالمعلومات .

المطلب الخامس : دراسات سابقة حول الاتصال التربوي في بيئة المدرسة

الدراسة الأولى: دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية للطالبة باهي نسيبة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علاقات عامة جامعة ام البواقي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية السنة الجامعية 2015-2016

عينة البحث: اختارت عينة قصدية من المؤسسات التربوية في بلدية قصر

الصبي

أدوات جمع البيانات :الاستبيان ،المقابلة ،جمع المعلومات

نتائج الدراسة : - الاتصال التربوي في المؤسسة التربوية قائم عل الاتصال الرسمي بانواعه الصاعد ،النازل والافقي لكن الاتصال النازل هو السائد في المؤسسة التربوية وهذا راجع الى طبيعة النشاط المقدم .

وقد استخدمت الباحثة المنهاج الوصفي

الدراسة الثانية : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية (دراسة ميدانية ثانوية الأمير عبد القادر بتقريت) للطلابين مرخوفي ضياء الحق وميموني عبد المؤمن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاعلام والاتصال جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،لسنة الجامعية

2022/2021

عينة البحث عينة قصدية بثانوية الأمير عبد القادر عددهم 30 فرد

أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، المقابلة ، جمع المعلومات

نتائج الدراسة : اتضح ان الاتصال الداخلي في ثانوية الأمير عبد القادر بتقرت يتجلى في مجموعة من الاشكال والانماط التي تساهم في رفع مستوى الأداء المهني لدي أساتذة وموظفي المؤسسة حيث يعتمد على الاتصال الصاعد والنازل والافقي

-الاتصال الشخصي هي الوسيلة المفضلة للاتصال بالمديرمن طرف موظفي المؤسسة.

الدراسة الثالثة : دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية يازوران سعيد عزازقة لولاية تيزي وزو)
للطالبتين فطيمة صاغي وليزة صايب ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي ،جامعة مولود معمري تيزي وزو ،السنة الجامعية 2021-2022.

عينة البحث عينة قصدية ثانوية يازوران سعيد عزازقة لولاية تيزي وزو و عددهم 70 عامل وموظف

أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، المقابلة ، جمع المعلومات ، الملاحظة

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة ان الاتصال الشفوي هو السائد في المؤسسة وان الوسائل الالكترونية كان لها الدور الفعال في احداث التكامل بين الوظائف الإدارية والتنسيق بينها وساهمت كثيرا في حسن سير العمل وفي تحقيق الغاية العامة التي سعت اليها المؤسسة.

الفصل الثاني : الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية

المبحث الأول : مفهوم الأداء الإداري – خصائصه ومكوناته

المطلب الأول : تعريف الأداء الإداري

المطلب الثاني : مكونات الأداء الإداري في المؤسسات التربوية

المطلب الثالث : مؤشرات الأداء الإداري في المؤسسات التربوية

المطلب الرابع : دور القيادة التربوية (المدير، الناظر، المراقب العام)

المطلب الخامس: بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء

المبحث الثاني : العلاقة بين الاتصال التربوي والأداء الإداري

المطلب الأول : أهمية الاتصال في تحسين التنظيم التربوي

المطلب الثاني : الاتصال كأداة لاتخاذ القرار التربوي

المطلب الثالث : الاتصال في إدارة الازمات والمشكلات داخل الثانوية

المطلب الرابع : دور الاتصال في تنشيط العلاقات المهنية بين الطاقم التربوي

المطلب الخامس : اثر جودة الاتصال على فعالية سير المؤسسة التعليمية

المطلب السادس: تجارب دولية وعربية في تحسين الأداء الإداري عبر الاتصال

الداخلي

الفصل الثاني : الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية

يعتبر مفهوم الأداء الإداري من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في تسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين والعاملين في المجال الإداري. نذكر اهم تعريفات فيمايلي :

المبحث الأول : مفهوم الأداء الإداري – خصائصه ومكوناته

المطلب الأول : تعريف الأداء الإداري –

• فالأداء الإداري هو محصلة كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لانجاز وتحقيق الأهداف المحددة ذات فعالية وكفاءة متميزة .

• يشير مفهوم الأداء في عمومهِ إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة.

• الأداء الإداري هو كل ما يقوم به المدير أو الموظف من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك¹

تقوم الإدارة المدرسية بمجموعة من العمليات التنفيذية و الفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري و النفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، و ذلك بالاعتماد على تخطيط

¹ -صاحبي وهية، نوادري فريدة ، جامعة الحاج لخضر باتنة ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،دور الاتصال المدرسي

الفعال في تطوير الإدارة المدرسية التعليمية،مجلة العلوم الانسانية ،المجلد 33 عدد 04 ،ديسمبر 2022 ص666

و تنظيم و تنسيق ورقابة تتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية سليمة لأبنائها وتفاعل بإيجابية داخل المدرسة .

وفق لسياسة عامة و فلسفة تربوية تقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال و الأنشطة معتمدة على الاتصال المدرسي الفعال بين فريق العاملين في المدرسة لتسهيل نظام العمل بها وتطويرها و إتمام العمليات التربوية بكفاءة و فعالية.

من خلال ما تقدم نصل إلى أن الإدارة المدرسية هي مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة التعليمية من المدير والموظفين كل حسب وظيفته ومهامه، فالكل يهدف إلى تنظيم وتنسيق وتوجيه بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة للمؤسسة التعليمية لذا نجد ان الإدارة التعليمية تتميز بعدة خصائص أهمها :

- الإدارة التعليمية تقوم بمجموعة من العمليات منها التخطيط ،التنظيم ،التنسيق،اتخاذ القرارات،التوجيه،التكوين وتنمية الموارد البشرية ،الاشراف، المراقبة ،المتابعة ،التقييم
- ان اداء الإدارة التعليمية هو ذلك الجهد الجماعي المنسق التربوي المنظم المستمر¹

¹ -صاحبي وهية، نوادري فريدة ، جامعة الحاج لخضر باتنة ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،دور الاتصال المدرسي

الفعال في تطوير الإدارة المدرسية التعليمية،مجلة العلوم الانسانية ،المجلد 33 عدد 04 ،ديسمبر 2022 ص668

المطلب الثاني : مكونات الأداء الإداري في المؤسسات التربوية

الأداء الإداري في المؤسسات التربوية يعتمد على مجموعة من المكونات الأساسية التي تساعد الإدارة على تنظيم العمل وتحقيق اهداف التعليم ومن اهم هذه المكونات هي :

التخطيط : يعد التخطيط اهم عناصر العملية الإدارية في المؤسسة التربوية وهو العنصر الجوهري لها فالعمل التربوي يحتاج الي التخطيط في كل عملياته التي يقوم بها أصحاب القرار و نشاط يتطلب دراسة علمية وواقعية لجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة لضبط التوجهات المستقبلية والارتقاء بمستوياتها داخل المؤسسة التربوية والسعي الدائم نحو التحديث والتطوير والتقليل من القرارات الخاطئة ومايمكن ان ينتج عنه .

ان الإدارة التربوية تحتاج الى جانب كبير من المعلومات والحقائق والى البحث ودراسة الواقع ودلالاته القريبة والبعيدة والى التنبؤ بالمستقبل في عملية صيرورة المؤسسة انطلاقا من الحاضر بما يمكن ان تكون عليه نتائج مايجري له التخطيط له مستقبلا.

يعتبر التخطيط اهم خطوة تقوم بها الجماعة التربوية في بداية كل سنة دراسية واثائها مع مراعاة القواعد والضوابط الأساسية وعدم تجاوزها واهمها:

- المبادئ والاهداف العامة للسياسة الوطنية للتربية
- الاحكام القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل

- الموارد البشرية والاعتمادات المالية والوسائل المادية المتاحة.¹
- والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي وهو الذي يحدد نوع العمل واسلوبه ومداه.
- لأنه يتناول ميدان التعليم وانظمته والقوى العاملة التي يعدها هذا التعليم
- والتنمية الاجتماعية المترتبة على هذا التعليم² مما يدفع المسؤولين الإداريين الي
- رسم الطرق والسبل التي تؤدي الى تحقيق تلك الأهداف المسطرة من حيث:
- احداث نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم
- تحقيق التكامل في العمليات الإدارية والتربوية من خلال تنمية العمل بروح الفريق الواحد
- الاهتمام بمستوى الأداء وتعزيز الاتصال الفعال
- توفير بيئة تربوية يسودها التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين
- تحفيز العاملين على التميز وتبني الابتكار والابداع
- تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة التربوية³

التنظيم -التنظيم الإداري للمؤسسة التربوية: أي الهيكل الإداري الذي يرسم صورة واضحة لحدود المسؤولية والسلطة وطبيعة الصلاحيات المخولة لكل مستوى اداري مما يتضح طبيعة الاتصالات العمودية والافقية التي تمارس فيها فالتنظيم الواعي

¹ - حليلة السعدية بزيو، محمد رضا بلمختار، ديناميكية الجماعة التربوية ودورها في أداء الفاعلين في التعليم الثانوي مجلة علوم الانسان والمجتمع ، جامعة البلدة الجزائر، المجلد 08 العدد 04 ، 2019، ص386

² - حليلة السعدية بزيو، محمد رضا بلمختار، ديناميكية الجماعة التربوية ودورها في أداء الفاعلين في التعليم الثانوي مجلة علوم الانسان والمجتمع ، جامعة البلدة الجزائر، المجلد 08 العدد 04 ، 2019، ص386

³ - محمد بن كامل بن محمد داغستاني، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة،ماجستير إدارة الجودة الشاملة،المدينة المنورة ،السعودية،1428هـ،ص 12

يقتضي مراعاة نوعية السلطة للأشخاص المفوضين للقيام بالاعمال المسندة لهم فالمدير له سلطات يمارس فيها مهامه اختصاصاته وهو مسؤول عن التنظيم وتقسيم الاعمال والاسناد للعاملين تحت مسؤوليته ورعايته المهنية في المؤسسة التربوية

-الهيكل الاتصالي: الذي يرسم كيف يتم تداول المعلومات والقرارات والتعليمات وتوجيه المخاطبات بين اقسام الهيكل الإداري داخل المؤسسة التربوية على المستوى الافقي والعمودي مما ينعكس إيجابا على قوة التفاعل داخل المؤسسة.

ان الترابط الوثيق بين الهيكل الإداري والهيكل الاتصالي يوشر بشكل واضح مدى أهمية الاتصال في عمل المؤسسة التربوية¹

الرقابة : تلك المجموعة من التدابير الخاصة لمراقبة الاعمال التربوية والإدارية والبيداغوجية التي ينبني عليها الأهداف المسطرة لضمان السير الحسن وتادية الواجب المهني من خلال مجالس التعليم او مجلس التربية والتسيير او مجلس التنسيق الإداري ان القرارات التي تصب في مجال المراقبة تهدف الى متابعة ماتم التخطيط له ومدي تطبيق التعليمات المقدمة بناءا على طريقة التسيير والحياة المدرسية .

وتخضع النتائج التي تخرج بها المؤسسة الى الدراسة والتدقيق في ضوء معايير ومؤشرات معتمدة لتحسين ما يقتضي من تعديل او تطوير او تغيير في الخطط الموضوعة مع المراجعة الدورية لما تحقق . مثل الرقابة على الامتحانات او مدي استخدام الوسائل التعليمية للوقوف على الصورة الحقيقية لمجريات التطبيق الميداني

التوجيه : يقوم الفاعلين في الجماعة التربوية وفي اطار التعاون مع مدير الثانوية عن طريق مجلس التوجيه والتسيير بتقديم اقتراحات لتحسين ظروف العمل وابداء رايه في التنظيم العام للمؤسسة يعتبر حلقة اتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق

¹ - حارث عبود،الاتصال التربوي،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،الطبعة الاولى ،2009،ص259 .

الأهداف¹ من جهة والتنفيذ من جهة أخرى من خلال ارشاد العاملين وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية ودفعهم الى حسن الأداء بشكل جيد وتوظيف افضل مآلديهم من إمكانيات شخصية وفنية وخلق روح التعاون داخل المؤسسة مع توفير اتصالا مباشرا معهم وتلبية احتياجاتهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة وتحقيق اهداف المؤسسة التربوية

ان لعملية التوجيه أسس عامة تتلخص في ضرورة تحديد الهدف لاي نشاط داخل المؤسسة لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات² والتوجيهات اللازمة للأساتذة والموظفين المتابعة ويقصد بها قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تضمنتها الخطة الموضوعة او المحصلة النهائية لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة رغبة في تطوير الأداء وتحديد متطلبات كل مرحلة من مراحل العمل

اما ان كان هناك انحراف في التنفيذ فيجب البحث عن الأسباب وعالجة الخطأ وإعادة العمل الى المسار السليم.

اتخاذ القرار : يعتبر اتخاذ القرار من الركائز المهمة في علم الإدارة ومن اهم جوانب العمل الإداري فهي جوهر وظيفة المدير باعتبارها احدى اختصاصاته التي يمارسها ولاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة التربوية تخضع لعدة مراحل أهمها :

-1- تشخيص المشكلة وتحديد لها : ومن الأمور التي يجب على المدير ادراكها طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهميته .

¹ - حارث عبود،الاتصال التربوي،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،الطبعة الاولى ،2009،ص259 .

² - عبد التواب عبد اللاه عبد التواب ،حنان صلاح الدين محمد الطواني، ياسر فيصل ندا المطيري، التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي ، الكويت،المجلد 41،ج2، 2025

-2- جمع البيانات والمعلومات : ينبغي على مدير المؤسسة جمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار و تحديد احسن الطرق للحصول عليها وتحليلها للوصول الى القرار المناسب.

-3- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها : وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عملية الاختيار

-4- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : يجب على السيد مدير المؤسسة اتخاذ القرار اختيار الوقت المناسب لاعلان القرار وعند تطبيقه وظهور نتائجه يقوم المدير بتقويم النتائج المحصل عليها ومدى فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذه من اجله.¹

يتطلب اجراء الإدارة التربوية مشاورات مع اطراف عدة داخل المؤسسة واشراك جميع العاملين مع استخدام الطرح العلمي ودراسة المشكلة بصورة متعمقة حتى يكون القرار فعالا ويؤتي بثماره في المؤسسة.

مع مقارنة مايتيحها البدائل المختلفة من فرص المعالجة او التطوير ومايتوفر منها من معلومات مما يساعد على توليد أفكار متنوعة ويزيد من التزام المشاركين بالقرار و استمرارية المؤسسة .

ان عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المؤسسة والتي يراعي من خلالها توجيهات للقرار والسياسات التنظيمية ودافع الافراد المنفذين للقرار هي من اخطر المهام

¹ - فوزي سعد نجم البدري، عبد السلام محمد عبد الحفيظ، عيسى رمضان محمد مخلوف،الاتصالات الإدارية واثرها في فاعلية القرارات الإدارية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ،ليبيا ،المجلد 03 العدد 3، 2020، ص 21.

التي تواجه المدير وسلامة القرار وجودته تتقرر في ضوءه تحقيقه للهدف المسطر، وان يبنى القرار على أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة وتوافر العديد من البدائل والاختيارات والاتصال الجيد ويعتبر اشراك الجماعة في اتخاذ القرارات من الجوانب الإدارية والتربوية الحديثة.

المطلب الثالث : مؤشرات الأداء الإداري في المؤسسات التربوية

يتكون مصطلح الاداء الإداري من مكونين رئيسيين هما الفاعلية والكفاءة أي ان المؤسسة التربوية التي تتميز بالاداء هي التي تجمع بين مكوناته

1-الفاعلية ينظر الباحثون في علم الإدارة للفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء

في المؤسسة، وتعني أداء المهمات، والأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية ، فكلما كان الأداء أكثر فاعلية ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل، وبمعنى آخر وهي تحقيق النتائج المسطرة في بداية الموسم الدراسي ، أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، كذلك هي تشير إلى انجاز العمل المطلوب¹.

2-الكفاءة تعرف على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون

حصول أي هدر يذكر والكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة

الإدارة وتنظيمها، وهي حسن الاستفادة من الموارد التي تقرر استخدامها، كذلك فان

الكفاءة تشير إلى انجاز عمل ما بشكل صحيح²

¹ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ط1 ، المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص108 .

² - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ط1 ، المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص108 .

- **كفاءة التخطيط:** يتطلب استراتيجية شاملة من قبل الإدارة وفعالية تتجلى في قدرتها على تقديم الدعم اللازم للموظفين والأساتذة وتوفير الموارد وبيئة تربوية محفزة .
- توفير بيئة امنة وداعمة يشعر بها جميع الموظفين بالمؤسسة بيئة خالية من التوتر والصراعات وتشجيع التعاون بينهم.¹
- فعالية الاتصال: تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين والأساتذة لضمان تبادل

الأفكار

- والملاحظات بشكل مستمر
- الانضباط داخل المؤسسة
- تحقيق نتائج تربوية
- استغلال الموارد والوسائل والامكانيات المتاحة بشكل جيد لاداء مهامهم بكفاءة
- المحافظة على تجهيزات المؤسسة

المطلب الرابع : دور القيادة التربوية (المدير ،الناظر، المراقب العام)

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في انجاز الإدارة التعليمية، وهي بصفة عامة علم وفن، فالعلم يتوفر في الدراسات ومصادر المعرفة المتنوعة في حين أن الفن يتجلى في خبرة القائد، ومدى استفادته من الجانب العلمي في الميدان التطبيقي، ولذلك فالقيادة مفهوم واسع عكس القيادة التربوية التي يكون محورها النشاط التربوي.

¹ - زيتوني صبيبة ، ديلمي راوية ،فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي،

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 2024، ص355

وهنا يمكن تعريفها على أنها قيادة القوى العاملة في العملية التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أفرادها بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها.

وهناك من يرى القيادة التربوية بأنها "القدرة في التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم، ودفعهم إلى العمل كفريق- متعاون ومنسجم، في مناخ يقوم على الثقة، وتشجيع العمل الإبداعي، لتحقيق الأهداف المرغوبة والمشاركة".

وعليه يرى المختصون التربويون أن رجل الإدارة التعليمية لابد أن يتحلى بمهارات قيادية مناسبة تجمع بين الأصالة والمعاصرة للحفاظ في العمل التربوي على كل ما يحقق الثبات والاستمرار دون انقطاع، إضافة إلى التجديد والتطوير بدفع مسيرة العمل التربوي وتنمية طرق التدريس وتحديث المناهج والوسائل التربوية وتحديث النظم واللوائح الإدارية . والقائد الناجح هو من يهيأ الجو والمناخ اللازم للعمل وإدخال جرعات التطوير تدريجياً، ويحقق الدافعية اللازمة للفاعلين في مؤسسته التربوية

المدير : يقع على عاتقه مسؤولية القيادة الإدارية والتربوية لأنه موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين وهو قبل ذلك أستاذ امتلك خبرات وقدرات ومهارات مهنية وعلمية وتربوية اهله لتولي إدارة المؤسسة التربوية ، وهو كذلك مسؤول عن حسن سير المؤسسة وعن التاطير التربوي والتسيير الإداري وهو أيضا القائد الذي يعرف كيف يصل بجموعته الى تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة من خلال عمليات التخطيط والتنسيق والمتابعة والتقييم.¹

¹ - حسين مصطفاوي ، الإدارة والتخطيط التربوي ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محند اكلي اولحاج،

يعمل مدير المؤسسة التربوية على ترقية استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وسيولة المعلومات بين أعضاء الجماعة التربوية باستغلال مواقع الواب والارضيات الرقمية للنظام التربوي ومختلف الفضاءات المخصصة للتلاميذ وللأولياء والموظفين يعمل على توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقدرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتملة وتفاديها ، و ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من اجل ضمان امن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة ، مدير المؤسسة التربوية يقوم بدور التنسيق بين مختلف لمصالح والوظائف داخل المؤسسة وتسيير وتنشيط جميع هياكلها التربوية والإدارية وهو الذي يشرف على اعداد الدخول المدرسي وتشكيل المجالس التربوية وتنصيب الموظفين والعاملين الجدد والمحولين اليها

1 .

يسهر على نشر معلومات السلطة السلمية وتبليغها الى المعنيين عن طريق الوسائل المتاحة ومتابعة تسيير ميزانية المؤسسة وصرفها حسب أبواب وبنود مشروع صرفها بعد المصادقة عليها من طرف مجلس التربية والتسيير والسلطة السلمية وضمان استغلالها احسن استغلال بناءا على احتياجات المؤسسة في اطار تحسين الأداء التربوي داخل المؤسسة التربوية ويمكن له في اطار صلاحياته المخولة قانونا الاشراف على تكوين الطاقم التربوي والإداري وتلقينهم المعارف الجديدة لتحسين كفاءتهم المهنية والعمل على توفير بيئة تربوية سليمة للتلاميذ.

2

¹ - حليمة السعدية بزيو، محمد رضا بلختار، ديناميكية الجماعة التربوية ودورها في أداء الفاعلين في التعليم الثانوي مجلة علوم الانسان والمجتمع ، جامعة البليدة الجزائر، المجلد 08 العدد 04 ، 2019، ص377

² - قرار رقم 839 يحدد مهام مديري المدارس الأساسية الصادر بتاريخ 1991/11/13

الناظر: يعتبر من القيادة الإدارية للمؤسسة التربوية يكلف تحت سلطة مدير المؤسسة التربوية بالاشراف المباشر على المصلحة البيداغوجية حيث يقوم بالسهر على التنظيم البيداغوجي والتشيط التربوي وتنسيق عمل الأساتذة ومتابعته وضمان جاهزية سير المرافق البيداغوجية كالمختبرات والورشات والمكتبة والتأكد من تطبيق المنهاج الدراسي وسير الدروس بشكل منظم والمساهمة في ترقية الحياة المدرسية.¹

لتحقيق الأهداف المسطرة تربويا وتحقيق الانضباط المدرسي وتفعيل الأنشطة الثقافية والفنية والرياضي وتدعيمها، والسهر على مراقبة مواظبة التلاميذ وعملهم ونتائجهم وإعلامهم وتوجيههم والحرص على تطبيق النظام الداخلي وإقامة علاقة تعاون مع أولياء التلاميذ يساعد مدير المؤسسة التربوية في المهام الإدارية مع وجود بعض الاستثناءات المالية والإدارية المحددة وينوب عنه في حالة الغياب والمانع .

مستشار التربية : يحتل مكانة حساسة في المؤسسة التربوية فهو عضو شرعي في المجالس الإدارية والتربوية وحلقة اتصال مع مختلف أعضاء الجماعة التربوية ومنسقا لمجهوداتهم وتبرز مكانته من خلال مهامه وصلاحياته فهو الذي يعوض المدير في حالة غيابه المؤقت وعليه يتوقف النظام والانضباط والمواظبة وتطبيق النظام الداخلي للمؤسسة والسهر على توفير الظروف الملائمة لطرق الاتصال وهو المعني ينسج اطار التعامل والتشاور الدائم في كنف الطمانينة خدمة للعلاقات المهنية والإنسانية الحسنة بين كل أعضاء الجماعة التربوية .

إضافة الى اشرافه على كل النشاطات الثقافية والرياضية ومتابعة تنفيذها وترقيتها والعمل على تنظيم خدمات المشرفين التربويين وتوزيع المهام عليهم بما يكفل ضبط النظام وتغطية جميع المرافق والمناطق اخذا بعين الاعتبار قدراتهم وامكانياتهم حيث

¹ - القرار الوزاري رقم 297 المؤرخ في 2006/06/17 يحدد مهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي

يجب عليه ان يسعى الى جعلهم اكثر مردودية وفائدة وتنظيما مع المواظبة على تكوينهم بالنصائح والارشادات الميدانية وفي الدورات التكوينية التي تنظم لهذا الغرض. و تنظيم الحياة داخل المؤسسة لتحسين النتائج المدرسية .

يساعد الناظر في المهام التربوية والبيداغوجية والإدارية ويسهرون على حسن سير المخابر والمكتبات في المؤسسة التربوية رتبة مشرف عام هي نفسها رتبة مستشار التربية وان التغيير كان في التسمية فقط وبالرجوع الى النصوص القانونية عنصرا أساسيا في المؤسسة التربوية دوره الاشراف العام في التنظيم والتنسيق والتوجيه ويشترك في المجالس بصفته الرسمية ، يرفع تقريرا يوميا عن الحياة المدرسية .

مستشار التربية هو اطار قيادي و جزء من منظومة اتخاذ القرار داخل المؤسسة يعمل تحت سلطة المدير واشرف الناظر حيث يرافق التلاميذ بيداغوجيا يشرف على حركة التلاميذ مع المراقبة المستمرة لانضباطهم ومواظبتهم لضمان نسبة الحضور وتقليص نسبة التسرب المدرسي وغرسه في نفوسهم القيم والقواعد الصحيحة المثل والمبادئ السامية التي تسعى المدرسة الى تثبيتها فيهم بشخصيته المتزنة في اعداد الأجيال لاندماج المجتمع اندماجا إيجابيا.

فكل فاعل في الجماعة التربوية يحتاج الى مساندة الاخر للقيام بالفعل التربوي على احسن وجه.

المطلب الخامس : بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء .

- مرسوم تنفيذي رقم 25-54 المؤرخ في 2025/01/21 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالتربية الوطنية - الجزائر .

التشيط التربوي ، التشيط البيداغوجي ، النشاطات الإدارية والمالية ، المعهد الوطني للتربية والتكوين ، سنة 2003 ، ص 8

بيئة العمل هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف أثناء أدائه لمهامه اليومية داخل المؤسسة التربوية ، وتشمل الجوانب المادية مثل مستوى السلامة والامن، والسكينة داخل المحيط، إضافة إلى العوامل النفسية المرتبطة بعبء العمل والتحكم في المهام. كما تمتد لتشمل البعد الاجتماعي والإنساني بتعارفهم وانتظامهم وتفاعلهم وتأثيرهم المتمثل في العلاقات بين الموظفين والعاملين ومستوى الدعم المتبادل في المعلومات والأفكار والخبرات داخل المؤسسة، وأسلوب القيادة التربوية ، ومستوى التحفيز، باعتبارها منظومة متكاملة تحدد المناخ العام لاداء العمل الذي يعمل فيه الموظفون والعمال وتشكل أساس شعورهم بالانتماء لهاته المؤسسة .

هي مجموعة الخصائص و الصفات التي تتصف بها المؤسسة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة ويكون لهذه الصفات او الخصائص تاثير في سلوك العاملين فيها ،مما يدفعهم الى العمل على تحقيق أهدافها ¹

وقد أظهرت دراسات أن ضعف التفاعل الاجتماعي أو انتشار النزاعات الداخلية داخل المؤسسات التربوية وغياب الشفافية في العمل وتقويض العلاقات الشخصية ينعكس سلباً على بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، حيث يؤدي إلى تراجع في جودة الأداء والانسجام الداخلي ، وهي سلوكيات تُضعف روح الفريق التربوي والاداري وتُهدر الثقة بين الزملاء. ومع مرور الوقت، يتراجع شعور الموظفين بالانتماء، ويزداد الميل إلى الانعزال أو الانسحاب من المشاركة الفعالة مما يخلق فجوة بين العاملين والموظفين والإدارة . مما يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف .

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي،الاتصال التنظيمي ،مصر،دار حميثرا للنشر ط1،2020،ص242

وفي المقابل، فإن خلق استقرار داخل المؤسسة التربوية وبيئة سليمة ، وتعزيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين يساهم في رفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي ، ويحفّز الإبداع والالتقان والتعاون .

المبحث الثاني : العلاقة بين الاتصال التربوي والأداء الإداري

المطلب الأول : أهمية الاتصال في تحسين التنظيم التربوي

الاتصال التربوي في المؤسسات التربوية يعد من الركائز الأساسية في القيادة التربوية وتحقيقه بشكل فعال مرهون بالتنظيم للعمليات الداخلية وبناء العلاقات المهنية بين العاملين كما انه مرتبط بالاتصال الجيد في بيئة العمل بين جميع اطراف العملية التربوية مما يساهم في تكوين مناخ إيجابي والذي يؤدي لاستيفاء المؤسسة بواجباتها وتحقيقها لأهدافها المرجوة.¹ وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة لذا يعمل الاتصال على :

1- تمكن الاتصالات الرئيس والمرووس من ممارسة وظيفته في التوجيه والتدريب بشكل

فعال

2-الاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم.

3-تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وإصدار الأوامر والتعليمات والتنسيق بين المهام.

4- توجيه وتحفيز العاملين ونصحهم وإرشادهم وتكوين علاقات إنسانية سليمة.

5-نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاونية بينهما.

¹ - أمل عبد الوهاب الصالح، الاتصال التنظيمي المدرسي وعلاقته بضغوط العمل الإدارية ،مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ،المجلد 19، العدد03، 2022، ص250.

6- المساهمة في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من اجل الاقناع والتاثير في

السلوك.

7 -تسهيل عمليات اتخاذ القرارات التربوية من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

8-تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين .¹

تساهم الاتصالات في احكام المتابعة والسيطرة على الاعمال التي يمارسها أعضاء وعمال المؤسسة من خلال التقارير التي تنتقل باستمرار عبر المستويات الإدارية تعتبر الاتصالات وسيلة المدير في إدارة انشطته الإدارية من خلال وضع البرامج والخطط اللازمة لكل عمل او نشاط خلال فترة زمنية معينة فالدخول المدرسي على سبيل المثال لايمكن الشروع فيه بدون تحضير والتحضير لا يكون ناجحا الا بعد تخطيط محكم ودقيق وفعال على مستوى المؤسسة

فالتنظيم وظيفة هو تقسيم العمل بين الموظفين وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ومهامهم والتنسيق بينهم حتى يتمكنوا من الوصول الى الأهداف المرجوة .² اما التنظيم من حيث الشكل فيقصد به المصالح والمكاتب التي يعمل بها الافراد وكذل العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منسقة مع توفير الشروط الحسنة للعمل و تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها والقيام بعملية التخطيط ووضع برامج عملهم عن طريق التنسيق للوصول الى وحدة العمل والوصول الى قدر من التوافق والانسجام .

¹ - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،وحدة التسيير الإداري ،سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والاكمامي ،الحراش ،الجزائر ،2005، ص07

² - بشار حرزي ،الاتصال التنظيمي ،منشورات الجامعة الافتراضية ،سوريا ، 2020 ص 155

وفي الخلاصة فكل النشاطات البيداغوجية والتربوية والإدارية والاعمال الميدانية تستدعي تستدعي تنظيم محكم وعمل جماعي مشترك منسجم متكامل قادر على تحقيق الأهداف المنشودة وفق قنوات اتصال سارية وفعالة في اطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة التربوية .

المطلب الثاني : الاتصال كاداة لاتخاذ القرار التربوي

إن الاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فعالية" القرارات الإدارية بالمؤسسات التعليمية"،وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية، ووضع الحلول المناسبة لها، او تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة فعلية إتخاذ القرارات الإدارية تعتمد على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب، اذن هي عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين، الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربويةوعلي أساسها تتخذ القرارات.

ان اتخاذ القرار الصائب من بين جملة القرارات المطروحة يتطلب اجراء الإدارة التربوية مشاورات مع اطراف عدة داخل المؤسسة كما يتطلب اجراء مقارنة مع البدائل المختلفة وما مدى توفر المعلومات وبذل الكثير من الجهد والوقت لاتخاذ القرار السليم على مستوى المؤسسة التربوية¹

ان القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصالات التي تعتبر دعامة أساسية للقرار كما ان العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقرارات علاقة اعتمادية متبادلة فعن طريق الاتصال يتم نقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة السليمة كما ان

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان،الأردن، ص 189

نقل هذه المعلومات قد يكون وفق القاعدة الهرمية وقد يكون خارج اطار شبكة الاتصالات الرسمية لذا يطلق علي عملية الاتصال باسم قلب الإدارة لأنها هي التي تقف في مركز احداث كل إدارة حيث تسعى الإدارة التربوية من خلال الاتصال مع جميع الموظفين داخل المؤسسة التربوية بصورة ناجحة وفعالة فانها تضمن الوصول الى تحقيق الأهداف الأساسية¹

والاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثل فيمايلي :

- توفير المعلومات :بناء على المعطيات والمعلومات والبيانات الضرورية المتوفرة لفهم المشكلة الإدارية

- تشخيص وبدائل : يسمح للمدير الحصول على تقارير واقتراحات من مختلف المستويات الإدارية لايجاد افضل الحلول

- سرعة ودقة التنفيذ: حيث يضمن الاتصال الصاعد والنازل نقل الأوامر وتوضيحها للمرؤوسين مما يسهل تنفيذ القرارات

- ترشيد القرارات :كلما كان الاتصال اكثر فعالية كانت القرارات سليمة ودقيقة

- تكنولوجيا المعلومات : حيث تساهم النظم الحديثة والاتصالات في تسريع اتخاذ القرارات .

يعد الاتصال احد المداخل الرئيسية لعملية صنع القرار وترشيده وبالتالي فهو ضمان استقرار المؤسسة و تطورها².

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ،دار وائل للنشر،عمان،الأردن، ص 189

² - فوزي سعد نجم البدري،عبد السلام محمد عبد الحفيظ،عيسى رمضان محمد مخلوف، الاتصالات الإدارية واثرها في فاعلية القرارات الإدارية،بلدية الابيار ،ليبيا ،2020،ص33

المطلب الثالث : الاتصال في إدارة الازمات والمشكلات داخل الثانوية

تتعرض المؤسسات التربوية لكثير من الازمات والمشاكل التي تنعكس اثارها على سير العملية التربوية والإدارية وتنشأ أحيانا بين الأساتذة والتلاميذ او بين التلاميذ انفسهم اوبين الموظفين والعاملين بالمؤسسة التربوية مما يؤدي الى عدم الاستقرار وقد تتفاقم هاته المشاكل والنزاعات اذا لم يتعامل معها بطرق قانونية او إنسانية

حيث يمكن لمدير في حالة وقوع حوادث تهدد امن افراد الجماعة التربوية وسلامتهم وبسمعة المؤسسة التربوية والممتلكات اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الاستعجالية الضرورية .

لمنع الازمة او التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية بما يحقق اقل قدر من الضرر مع الضمان العودة الى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وباقل تكلفة ممكنة¹

والأسلوب الذي تنتهجه إدارة المؤسسات التربوية والذي يعتمد على الاتصال كأحد الحلول البديلة التي تساهم في تسوية بعض النزاعات بصورة ودية التي تنشأ داخل المؤسسة التربوية تعتمد فيها على التوافق والرضا بين الأطراف وقد ذكرت دراسات أخرى التي تناولت هذا الموضوع الى ضرورة :

- استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لاجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة.
- استخدام أسلوب المهادنة وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين وخلق جو من الهدوء.

¹ - فاطمة بنت عليان السفياني، جامعة ام القرى، إدارة الازمات في المؤسسات التعليمية ، جامعة ام القرى ، السعودية

- استخدام أسلوب الوسط (التوافق ،التسوية) وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه للنزاع القائم بينهما داخل المؤسسة التربوية دون تدخل أي جهات خارجية .
 - استخدام التفاوض والوساطة وهما إجراءان يهدفان الى التقريب والتوفيق بين وجهات نظر اطراف النزاع قصد الوصول الى تسوية ترضي الطرفين للمحافظة على العلاقات الودية .
 - ان اغلب الحلول التي عرضها الباحثون لادارة الازمات والمشكلات داخل المؤسسة التربوية تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتاثير السلوكي وفتح الحوار والمصارحة .
 - والقيادة التربوية الواعية والقادرة على إدارة الاختلاف تشكل عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها التربوية من خلال خلق مناخ تربوي إيجابي وتعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين والعاملين داخل المؤسسة التربوية من خلال تشجيع الحوار والتواصل المفتوح بينهم.
 - و على ضوء أهمية الاتصال التربوي ودوره في الجماعات التربوية واحداث التكامل بين الوظائف الإدارية اوجد المشرع أنماط أخرى وقنوات مناسبة للاتصال التربوي الجيد لاستغلالها في تنفيذ القرارات الادارية الواجب اتخاذها لمواجهة الازمة او المشاكل او النزاعات واهمها :
 - **دفتر المراسلة :** وثيقة تربوية رسمية الزامية ووسيلة أساسية معتمدة للتواصل بين الإدارة والأساتذة من جهة واولياء الأمور من جهة أخرى كما يساهم في تدعيم العلاقة الاتصالية التربوية بين الاسرة والمؤسسة التربوية .
 - **مجلس التاديب:** اقترح الإجراءات الكفيلة لحماية الوسط التربوي في حالة وجود مشاكل بين التلاميذ داخل المؤسسة التربوية مع الاتصال واعلام الاولياء الشرعيين للتلاميذ المعنيين والسماح لهم بافادة المجلس بمعلومات .
 - **مجلس التنسيق الإداري:** الاطار الرسمي للتشاور بين أعضاء الفريق الإداري للتنسيق الفعال وتوحيد الجهود بين مختلف المصالح في حالة وجود أزمات داخل المؤسسة التربوية
- ضمن القرار رقم 72 المؤرخ في 12 جويلية 2018

- **مجلس التربية والتسيير :** الهيكل التنظيمي وصلاحياته المتعددة في الاشراف والتسيير والاقتراح وتسوية الخلافات المرتبطة بالحياة المدرسية ضمن القرار رقم 70 المؤرخ في 12 جويلية 2018 من حيث تهدئة عواطف الأطراف ،ومحاولة تقريب وجهات النظر، لترسيم المصالحة بين اطراف النزاع .

المطلب الرابع : دور الاتصال في تنشيط العلاقات المهنية بين الطاقم التربوي

ان تنشيط العلاقات المهنية بين الطاقم التربوي يعتبر ضرورة حتمية لنجاح المؤسسة التربوية وتحقق بتبني الإدارة لاساليب إنسانية تعزز التعاون والروح المعنوية والعمل الجماعي بعيدا عن التسلط ويمكن تحقيق ذلك عبر تبادل الخبرات والتواصل الفعال واستخدام المنصات الرقمية لتعزيز التنسيق المهني مما يرفع دافعية العاملين ويحسن المناخ التربوي وفق استراتيجية أهمها :

تفعيل التواصل الإنساني :من خلال تبني علاقات إنسانية إيجابية تعزز التعاون والروح المعنوية والعمل المشترك وتبادل الأفكار بين الموظفين والاختذ والرد والتحليل والتفاهم والاستفادة من التجارب وكذلك تقديم النصح والإرشاد لبعضهم البعض مع الاحترام فيما بينهم لبناء شبكة علاقات مهنية قوية

فالعلاقات الإنسانية والمهنية تعتبر جزء من من الابعاد الشاملة داخل المؤسسة التربوية فهي علاقة تفاعلية في اطار التأثير والتاثر و بذل الجهد لاقامة تفاهم متبادل بين الموظفين وتعامل بكل احترام وثقة وصدق وشفافية ويشتركون في أداء مهنة داخل المؤسسة الواحدة يحققون من خلالها هدفا واحدا مما يعطون صورة حسنة عن المؤسسة لدي المجتمع .

حيث تبين ان العلاقات الطيبة في المؤسسات التربوية ضرورة ملحة نظرا لما يسود في ظلها من تعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية ودافعية قوية نحو العمل وتطوير اساليبه

استخدام المنصات الرقمية : استخدام التكنولوجيا (الرقمنة ، فضاء الأستاذ ، المنصة الالكترونية للمؤسسة) لتعزيز التواصل بين الإدارة والفريق التربوي وتحسين التنسيق المهني في اطار مواكبة.

التطورات التكنولوجية داخل المؤسسات التربوية والتعريف بالمشاريع العلمية والنشاطات داخل المؤسسة التربوية ، والخدمات التعليمية لجعلها اكثر تفاعلية وتساهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف

• **الاجتماعات الدورية :** التي تهدف الى تحسين جودة التعليم من خلال تعزيز الانسجام والتواصل بين الموظفين والعاملين بالمؤسسة التربوية لمناقشة الصعوبات وحلها وتقديم المشورة والنصح في الموضوعات المطروحة وكذلك تعتبر ورشة تدريبية حول توليد الأفكار الإبداعية وتقييم الأداء ، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية

• **تحسين البيئة الاجتماعية :** خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل مما يقلل النزاعات ويرفع الكفاءة المهنية .

تؤدي هذه العلاقات القوية الى زيادة دافعية العمل وحل المشاكل المشتركة وبالتالي تعزيز جودة العملية التعليمية .

-زيتوني صبيبة ،ديلمي راوية،فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي
،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،المركز الجامعي مرسلني عبد الله ،تبيازةالمجلد 14 العدد2024،02،ص359

المطلب الخامس : اثر جودة الاتصال على فعالية سير المؤسسة التعليمية

من المتعارف عليه الباحثين والعلماء ان المجال التعليمي شرط أساسي وضروري للنهوض بمجتمع متقدم ومتحضر الا ان هذا الأخير لا يمكن الوصول اليه الا بوجود سياسة اتصالية فعالة يطلق عليه الاتصال التربوي الذي يعتبر فرعاً من فروع الاتصال في ميدان التعليم والذي يشكل مرحلة مفصلية وجوهرية في نقل المعلومات والبيانات والقيم والاتجاهات بين طرفين او اكثر داخل المنظومة التعليمية فنجاح العملية التعليمية يمر بمدى توفر عناصر الاتصال التربوي. ان الاتصالات السليمة والدقيقة لها تاثير كبير على فعالية سير المؤسسة التعليمية واتخاذ القرارات التي تعتمد على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع فالمؤسسة التعليمية هي التي تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة في بيئة مدرسية منظمة ومحفزة من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين ورفع مستوى التعليم والشعور بالأمان والدعم في مكان عملهم وتعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والأساتذة والموظفين لضمان تبادل الأفكار والملاحظات بشكل مستمر مع الاعتماد على الاستراتيجية التشاركية والتفاعلية في عملية صنع القرار لتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة وتحقيق الأهداف التعليمية والتعدى الى عمليات إدارية أخرى كوضع الخطط ورسم السياسات والرقابة وتقويم الأداء¹. وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمؤسسة التعليمية

¹ --زيتوني صبيبة ،ديلمي راوية،فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،المركز الجامعي مرسلني عبد الله ،تبيازةالمجلد 14 العدد2024،02،ص359.

¹(2) وخاصة انها تمكنها من توضيح وتبسيط طبيعة المهام للعاملين بها، وما ينبغي القيام به في مواقف معينة بتوضيح الأهداف المراد تحقيقها، ضف الى ذلك تساهم في بناء جسور الثقة التي تحتاج الى جسر التواصل وتبادل الأفكار للحصول على المعلومات في مختلف النظم .

ان الإدارة التربوية غايتها تحقيق الأغراض التربوية موضع التنفيذ في وسط العمل الذي يتصف بالمرونة والكفاءة ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال الاستخدام الأمثل للاتصال الفعال الذي يضمن متابعة ناجحة للعملية التعليمية

المطلب السادس: تجارب دولية وعربية في تحسين الأداء الإداري عبر الاتصال الداخلي

• الدراسة الأولى : مهارات الاتصال والتواصل التربوي لدى مشرفي التربية العملية في كلية

التربية بجامعة الأقصى ، من اعداد الباحثين د.اياد إبراهيم خليل عبد الجواد، د/ انيسة

عطية قنديل، كلية التربية بجامعة الأقصى ، فلسطين ، 2012

عينة البحث :العينة القصدية وعددهم 52 طالب وطالبة

ادوات الدراسة : الاستبيان

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة وبينت ان الاتصال والتواصل مهارة مركبة ومعقدة تتشكل من خلال مجموعة من المهارات المكتسبة و يمكن تدريب الفرد عليها كما يمكن تطويرها بنفسه من خلال التعلم والخبرة في الظروف والمواقف المختلفة ولكي يحقق المشرف اتصالاً فاعلاً يجب ان يتقن فن التحدث والقدرة على فن الاصغاء

¹ - ايمن محمد احمد أبو كريم ،علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري ،جامعة الازهر

والاقتناع والتأثير والتعبير بوضوح عن وجهة النظر وفهم الذات من ملاحظة السلوكيات وردود الأفعال وأخيرا ضبط النفس والسيطرة على مشاعره وانفعالاته

2-الدراسة الثانية : رؤية تربوية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم

الأساسي زليتين بليبيا للباحثة ريما عطية حيدر قسم معلم فصل ،كلية التربية ،الجامعة الاسمرية الإسلامية ،زليتين،ليبيا،2024

عينة البحث : مدارس مدينة زليتين بليبيا .

أدوات الدراسة :تم عرض متطلبات الرؤية المقترحة بالاستناد الى المرتكزات التالية:

- الاطلاع على ادبيات البحث الخاصة بمجال التعليم العام والقيادة المدرسية
- التعرف علي فلسفة تطوير المدرسة وماتتضمنه من أهمية ومبررات واسس وادوار
- معرفة متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدارس

نتائج الدراسة :

- بينت الدراسة المقترحة أهمية وجود رؤية واضحة وخطط استراتيجية حديثة من قبل إدارة التعليم العام
- حيث دعت الى ضرورة تبني تطوير الإدارة التربوية و المدرسية نظرا لامكانية تطبيق الكثير من الوسائل المقترحة المساعدة
- إعطاء مرونة كافية للمدارس في اتخاذ الإجراءات الإدارية التي تسمح بتطويرها وتحسينها وتحقيق أهدافها .
- فتح قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة .

3-الدراسة الثالثة : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما

يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، للطالبة فاطمة بنت عليان السفيرياني ،متطلب تكميلي انيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة ام القرى ،السعودية ،2009 .

عينة البحث : القيادة والعاملين بإدارة التربية والتعليم للبنات

ادوات الدراسة : الاستبيان

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة وبينت افضل أنماط الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية لدى مدراء مدارس التعليم العام وبينت ان الاتصال الرسمي الذي يتم وفق التسلسل الهرمي هو الأكثر استخداما في المؤسسات التربوية على افتراض ان الإدارة هي المسؤولة على اتخاذ القرارات الملائمة ونقل المعلومات فيما يتعلق باهداف المؤسسة ولكنه في الجهة المقابلة لا ينكر انه وجود اتصال غير رسمي داخل المؤسسة التعليمية يعتمد على قوة العلاقة الشخصية وإعادة النظر في سلوكهم وتطويره من اجل الصالح العام التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري .

الاطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث : واقع الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين

الأداء الإداري في ثانوية لعويجي عمر باولاد عدي القبالة – المسيلة

المبحث الأول : تقديم الثانوية في محل الدراسة

المطلب الأول : التعريف بثانوية لعويجي عمر – أولاد عدي لقبالة

المطلب الثاني : الهياكل الإدارية والتربوية

المطلب الثالث : طرق الاتصال المعتمدة داخل الثانوية

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات (استبيان . مقابلات)

المطلب الثاني : وصف مجتمع البحث وعينة الدراسة

المطلب الثالث : القراءات الكمية والكيفية لبيانات الدراسة

خاتمة

المراجع

الملاحق

المبحث الأول : تقديم الثانوية في محل الدراسة

المطلب الأول : التعريف بثانوية لعويجي عمر – أولاد عدي لقبالة

ثانوية لعويجي عمر مؤسسة تعليمية تقع بالجهة الغربية لبلدية أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة اخذت اسمها نسبة لاحد مجاهدي البلدية تم انشاءها سنة 2011 افتتحت السنة الدراسية سنة 2012 وطاقة استيعابها 600 طالب وطالبة نظامها نصف داخلي وعدد المستفيدين يقدر بـ 531 منهم 372 بنت

مساحتها الكلية تقدر بـ: 11184 م² والمساحة المبنية تقدر بـ: 4384 م²

تبعد الثانوية عن الطريق الوطني رقم 40 حوالي 100 م

المطلب الثاني : الهياكل الإدارية والتربوية

المكاتب الإدارية متصل بالانترنات وعددها 12 مكتب تضم مكتب السيد المدير -الناظر - مستشار التربية - مستشار التوجيه المدرسي - المقتصد - مشرفي التربية - وثائقي المحفوظات -الأمانة -الأرشيف-

قاعات الدرس :20 قسم المخابر : 06

مخبر الاعلام الالي 01مجهز بـ 16 جهاز اعلام الي

المدرج :01

مكتبة : مجهزة وضم كتب تقدر بـ 2800 كتاب و550 مؤلف

قاعة رياضية مغطاة وملعب كرة الطائرة 01تم ربط الثانوية بالشبكة الكهربائية والغاز والماء

والانترنت

المطلب الثالث : طرق الاتصال المعتمدة داخل الثانوية

من خلال معاينتنا ودراستنا للاتصال التربوي داخل المؤسسات التربوية وخصوصا ثانوية لعويجي عمر باولاد عدي لقبالة اكتشفنا انها تعتمد على الاتصال الداخلي الرسمي بشكل واضح الذي يتم وفق السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية

والذي ينقسم الى عدة أنواع أهمها

- **الاتصال النازل** : وهو انسياب الأوامر والتعليمات والتوجيهات من طرف مدير الثانوية الى جميع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة وذلك حسب السلم الإداري قصد ضمان سيرورة النشاط في المؤسسات وفق مقتضيات التنظيم

- **الاتصال الصاعد** : هو تلقي مقترحات المستخدمين واتجاهاتهم وافكارهم ومشاكلهم كما يتضمن المعلومات التي بني عليها التعديل او التطوير او تلك التي تؤدي الى زيادة الاشراف والرقابة او ادخال برامج تدريبية او إعادة التنظيم او تقدير العاملين والثناء عليهم كذلك المعلومات التي تعكس شكاوي تتطلب الحل او أفكارا او مقترحات جديدة .يتم نقل المعلومات والاقتراحات الي مدير الثانوية في شكل تقارير او الإجابة عن التساؤلات الواردة من طرفه او في شكل شكاوي او تظلمات .مما يؤدي الى مساعدته على ادراك اراء وأفكار المرؤوسين واستثمارها لما يخدم المؤسسة التربوية .

- **الاتصال الافقي**: حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار وانتشارها وتنسيق الجهود والاعمال بين أساتذة المادة الواحدة في نفس المؤسسة او بين الإداريين فيما بينهم الذين في نفس المستوى الاداري ، مما يساعد على ربط مدى التضامن والتشاور والتعاون لاداء المسؤوليات المنوطة بهم

وتعتمد الإدارة على عدة طرق للاتصال التربوي الداخلي أهمها :

1- الاتصال الشفوي: خالي من التوثيق حيث يسهل على العاملين والمستخدمين

ذكر الخلل او العيوب او النقائص الموجودة في المؤسسة شفويا وطرق الاتصال الشفوي ووسائله عديدة نقف عندها فيمايلي :

المقابلة الشخصية: حيث تعتبر وسيلة اتصال ناجحة هدفها تحقيق الغاية منها حيث تتم وجها لوجه مما يعطي الفرصة المناسبة للمناقشة بين الطرفين لتقديم شكوى او تظلم او مقترحات مع التعهد على معالجتها واخذ الإجراءات المناسبة .

المحادثة الشفوية : هذا نوع من الاتصال اما ان يحدث وجها لوجه او ان يحدث عن طريق الهاتف النقال فاذا كان موضوع الاتصال أوامر او تعليمات او معلومات هامة يجب ان يكون مدعوما بوثيقة كتابية او كان موضوع الاتصال شكاوي وتظلمات هنا يجب معالجتها واتخاذ الاحراء المناسبة المطلوبة اما ان كان اقتراحا او أفكارا حسنة يجب اخذ الجوانب المفيدة منها والعمل بها

الاجتماعات والندوات : تعتبر من وسائل الاتصال الاوضح واكثرها فائدة من خلالها يتم معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها او التخلص منها وفرصة لتبادل الآراء والأفكار والاقتراحات .

2 -الاتصال الكتابي: هذا نوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال

النازل ويقل استعماله في الحالة العكسية حيث يتم من خلال تبادل المعلومات عن طريق توثيقها كتابيا وطرقه متنوعة أهمها :

- **التقارير :** هدفها تسهيل مهمة الإدارة وجعلها وسيلة اتصال فعالة ومجدية في متابعة ومراقبة اعمال الموظفين ومعرفة الاحداث التي تحدث خلال الاعمال داخل المؤسسة

- **المذكرات والاقتراحات :** هذا النوع من الاتصال يقوم باعدادها وكتابتها العاملين والمؤوسين الي إدارة المؤسسة بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمالو اثبات حالة معينة داخل المؤسسة او القيام باقتراحات التي تقيد العمل .

- **الأوامر والتعليمات :** تكون في معظم الحالات بصورة اصدار القرارات او إعطاء الأوامر او الارشاد والتوجيه للعاملين وجميعها تصدر مكتوبة من الأعلى الي الأسفل واضحة ومفهومة .

- **الشكاوي :** من أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين والموظفين بصورة عادلة حيث تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى الى الأعلى

- **الاتصال الالكتروني :** أدى الى تطور مذهل وسريع في العملية التربوية حيث يعتبر وسيلة اتصال عالمية من خلال استعمالات البريد الالكتروني لموظفي المؤسسة او المشاركة في النقاش او المشاركة باسهامات تربوية في الصفحة الرسمية الخاصة بالمؤسسة التربو

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات (استبيان . مقابلات)

الاستبيان : تم تصميم استبيان لجمع البيانات والمعلومات حول تقييم الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية والذي

يعتبر استطلاع لراي الآخرين إزاء موضوع البحث والدراسة بطريقة سهلة وفي زمن قصير نوعا ما مع إعطاء لهم الحرية في التفكير والاجابة بعمق دون الضغط عليهم.

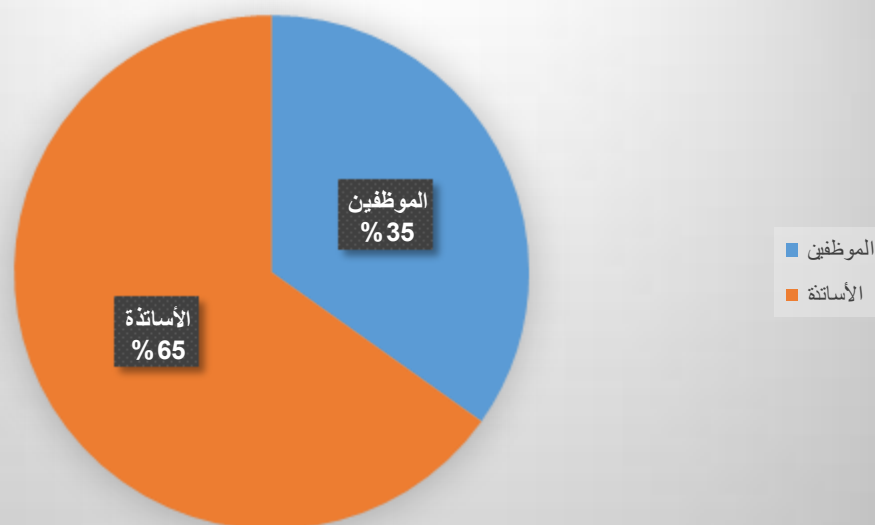
المقابلة الشخصية : تم اجراء مقابلة مع القيادة الإدارية لثانوية لعويجي عمر وبعض الموظفين للحصول على معلومات معمقة وموضوعية حول فعالية الاتصال التربوي الداخلي في المؤسسة كعامل مؤثر في تحسين الأداء الإداري حيث تم تزويدنا ببعض المعلومات و الوثائق التي افادتنا في دراستنا الميدانية.

الجدول رقم(01) : يوضح مجتمع عينة الدراسة

موظفي ثانوية لعويجي عمر

الفئة	العدد	عدد المبحوثين
الموظفين العاملين بالمؤسسة	26	23
الأساتذة	52	43
المجموع	78	66

توزيع العينة حسب الفئة



الشكل رقم : 10.

المطلب الثاني : وصف مجتمع البحث وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة : يتمثل في كل أساتذة التعليم الثانوي والموظفين الإداريين والتربويين والعمال لثانوية لعويجي عمر ببلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة والذي قدر عددهم 78

العينة المستهدفة : عينة قصدية مسحية تمثل 84.61 % من اجمالي عدد موظفي الثانوية حيث قدرت عين الدراسة بـ 66 فردا من مختلف موظفي المؤسسة ، حيث تم استبعاد لعدة أسباب

- عدم ملء بيانات الاستثمارات الموزعة (05)
- عدم التحاق بعض الأساتذة لعدة أسباب منها عطل الامومة والعطل المرضية (04)
- غياب عدد من الموظفين (03)

أساليب تحليل البيانات :

تضمنت استمارة الاستبيان على 30 سؤال مقسم على 5 محاور لقياس عنصر الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية العمومية مقاسة على مقياس ليكرت ذي ثلاث درجات .بعد عملية تجميع الاستثمارات ادخال البيانات الى جهاز الحاسوب ، مع تحديد طول خلية المقياس المستخدم في الدراسة كما هو موضح في الجدول :

المطلب الثالث : القراءات الكمية والكيفية لبيانات الدراسة

جدول رقم (2) : طول الخلية في مقياس الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي

مجالات الموافقة	مقياس الدراسة	درجة الموافقة
من 1 الى أقل من 1.66	غير موافق	ضعيفة
من 1.67 الى أقل من 2.33	محايد	متوسطة
من 2.34 الى أقل من 3.00	موافق	جيدة

المصدر : من اعداد الباحث بناء على الجدول السابق لدرجات مقياس ليكرت (likert)

جدول رقم (3): معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	عدد الاسئلة	الاسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
واقع الاتصال التربوي الداخلي	مستقل	06	من 01 الى 06	%80	%89
انماط الاتصال التربوي الداخلي	مستقل	06	من 07 الى 12	%78	%88
دور الاتصال في تحسين الأداء الاداري	مستقل	07	من 13 الى 19	%82	%90
معوقات الاتصال التربوي الداخلي	مستقل	05	من 20 الى 24	%77	%88
سبل تطوير الاتصال التربوي	مستقل	06	من 25 الى 30	%83	%91

تحليل النتائج: يتناول هذا الجزء وصف متغير واقع الاتصال التربوي الداخلي

،وقد بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التوفر لعبارات واقع

الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة .
جدول رقم : (4) إجابات المبحوثين عن عبارات واقع الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة التوفر
1 يتميز الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة بالوضوح.	2.5	0.42	2	جيد
2 تتوفر قنوات اتصال داخلية منتظمة بين الإدارة والعاملين.	2.4	0.50	4	جيد
3 تصل التعليمات الإدارية إلى العاملين في الوقت المناسب.	2.3	0.48	5	متوسط
4 يسود جو من التواصل الإيجابي داخل المؤسسة.	2.6	0.39	1	جيد
5 يسمح الاتصال الداخلي بتبادل الآراء والمقترحات.	2.2	0.55	6	متوسط
6 يساهم الاتصال الداخلي في الحد من سوء الفهم داخل المؤسسة.	2.4	0.45	3	جيد
المتوسط العام		2.40		

يتضح من الجدول ان المتوسطات الحسابية لعبارات واقع الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة تتراوح بين (2.2 - 2.6)، وهي تعكس موافقة متوسطة الى جيدة ، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير واقع الاتصال التربوي الداخلي (2.40)، وهذا يشير على موافقة جيدة ، ويدل على وجود مستوى مرض من واقع الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة التربوية لدى موظفي وأساتذة الثانوية قيد الدراسة .

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأنماط وقنوات الاتصال التربوي الداخلي

جدول رقم : (5) إجابات المبحوثين عن : انماط وقنوات الاتصال التربوي الداخلي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة التوفر
تعتمد الإدارة على المذكرات والمراسلات الرسمية في التواصل.	2.5	0.48	3	جيدة
تُستخدم الاجتماعات الدورية كوسيلة فعالة للاتصال الداخلي.	2.3	0.52	5	متوسطة
يساهم الاتصال الشفهي في تسهيل إنجاز المهام الإدارية.	2.6	0.41	2	جيدة
يتم توظيف الوسائل الرقمية (الهاتف، مجموعات التواصل) في الاتصال الداخلي.	2.4	0.50	4	جيدة
يُعدّ الاتصال الرأسي (من الإدارة إلى العاملين) الأكثر شيوعًا.	2.7	0.39	1	جيدة
يحظى الاتصال الأفقي (بين الزملاء) بأهمية داخل المؤسسة.	2.2	0.55	6	متوسطة
المتوسط العام		2.45		

يتضح من الجدول ان المتوسطات الحسابية لعبارات انماط وقنوات الاتصال التربوي الداخلي تتراوح بين (2.2 - 2.7)، وهي تعكس موافقة متوسطة الى جيدة ، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير انماط وقنوات الاتصال التربوي الداخلي (2.45)، وهذا يشير على موافقة جيدة ، ويدل على وجود مستوى مرض من انماط وقنوات الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة التربوية لدى موظفي وأساتذة الثانوية قيد الدراسة.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة : بدور الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري

جدول رقم : (6) إجابات المبحوثين عن : دور الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة التوفر
يساعد الاتصال الداخلي على تنظيم العمل الإداري.	2.6	0.42	02	جيد
يساهم وضوح الاتصال في تحسين سرعة إنجاز المعاملات الإدارية.	2.5	0.47	04	جيد
يعزز الاتصال الداخلي التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية.	2.7	0.39	01	جيد
يؤدي الاتصال الفعال إلى تقليل الأخطاء الإدارية.	2.4	0.50	05	جيد
يسهم الاتصال التربوي الداخلي في تحسين اتخاذ القرار الإداري.	2.3	0.52	06	متوسط
ينعكس الاتصال الجيد إيجابيًا على جودة الأداء الإداري.	2.6	0.44	03	جيد
يعزز الاتصال الداخلي الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.	2.5	0.48	04	جيد
المتوسط العام				2.51

يتضح من الجدول ان المتوسطات الحسابية لعبارة دور الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري تتراوح بين (2.3 - 2.7)، وهي تعكس موافقة متوسطة الى جيدة، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير دور الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري (2.51)، وهذا يشير على موافقة جيدة ، ويدل على وجود مستوى مرض عن دور الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي وأساتذة الثانوية قيد الدراسة.

عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمعوقات الاتصال التربوي الداخلي

جدول رقم : (7) إجابات المبحوثين عن عبارات معوقات الاتصال التربوي الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة التوفر
0 يعاني الاتصال الداخلي من ضعف في قنواته الرسمية.	2.79	0.42	2	جيدة
1 يؤدي غموض بعض التعليمات الإدارية إلى إرباك العمل.	2.83	0.40	1	جيدة
2 يحدّ الضغط الوظيفي من فعالية الاتصال داخل المؤسسة.	1.48	0.55	4	ضعيفة
3 يؤثر ضعف التنسيق بين المصالح على الاتصال التربوي الداخلي.	1.00	0.00	5	ضعيفة
4 تعيق المركزية المفرطة فعالية الاتصال داخل المؤسسة.	1.67	0.52	3	متوسطة
المتوسط العام		1.95		

يتضح من الجدول ان المتوسطات الحسابية لعبارات معوقات الاتصال التربوي الداخلي تتراوح بين (1.00 – 2.83)، وهي تعكس موافقة ضعيفة الى جيدة ، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير معوقات الاتصال التربوي الداخلي (1.95)، وهذا يشير على موافقة جيدة ، ويدل على وجود مستوى مرض عن مدى معرفة معوقات الاتصال التربوي الداخلي لدى موظفي وأساتذة الثانوية قيد الدراسة.

عرض و تحليل النتائج المتعلقة سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي

جدول رقم : (8) إجابات المبحوثين عن عبارات سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة التوفر
يساهم تعزيز التواصل التشاركي في تحسين الأداء الإداري.	2.5	0.48	2	جيدة
يسهم التكوين في مهارات الاتصال في رفع فعالية العمل الإداري.	2.3	0.52	4	متوسطة
يساعد توظيف الوسائط الرقمية الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي.	2.6	0.41	1	جيدة
يساهم تشجيع الحوار داخل المؤسسة في تطوير الأداء الإداري.	2.4	0.50	3	جيدة
يؤدي وضوح الصلاحيات والمسؤوليات إلى تحسين الاتصال الداخلي.	2.6	0.41	1	جيدة
يُعدّ تطوير الاتصال التربوي الداخلي ضرورة لتحسين الأداء الإداري مستقبلاً.	2.6	0.41	1	جيدة
المتوسط العام		2.50		

يتضح من الجدول ان المتوسطات الحسابية لعبارات سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي تتراوح بين (2.3 - 2.6)، وهي تعكس موافقة متوسطة الى جيدة ، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي (2.50)، وهذا يشير على موافقة جيدة ، ويدل على وجود مستوى مرض عن سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي لدى موظفي وأساتذة الثانوية قيد الدراسة.

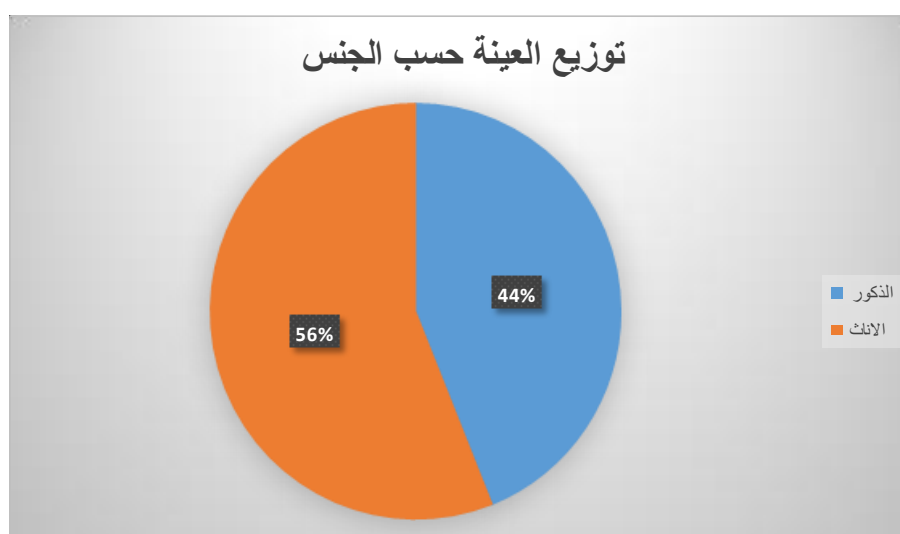
تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

تحليل نتائج المحور الأول :

الجدول رقم: (9) البيانات الشخصية للمبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرارات		
% 43.93	29	الذكور	الجنس
% 56.06	37	الاناث	
%100	66	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المعطاة من قبل إدارة الثانوية



الشكل رقم : 11.

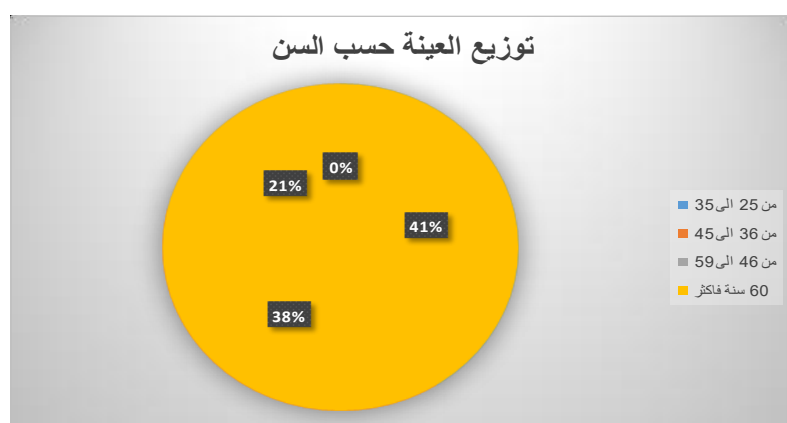
يتضح من الجدول رقم (02) بان اكثر من نصف المبحوثين (موظفي وعمال وأساتذة ثانوية لعويجي عمر ببلدية أولاد عدي لقبالة) من جنس الانثى مقارنة مع باقي الموظفين من جنس الذكر

وعليه تقدر نسبة جنس الانثى 52.56 % أي مايعادل 41 من موظفي المؤسسة وفي المقابل نجد ان نسبة الذكور منخفضة مقارنة مع نسبة الاناث اذ قدر نسبتهم بـ 47.44 %

أي مايعادل 37 من موظفي المؤسسة وهذا راجع الى اقبال الاناث على التوظيف في قطاع التربية .

2- الجدول رقم: (10)البيانات الشخصية للمبحوثين حسب متغير السن.

النسبة	التكرارات		
40.92%	27	من 25 الى 35	الفئات العمرية
37.87%	25	من 36 الى 45	
21.21%	14	من 46 الى 59	
00%	00	60 سنة فاكثر	
100%	66	المجموع	

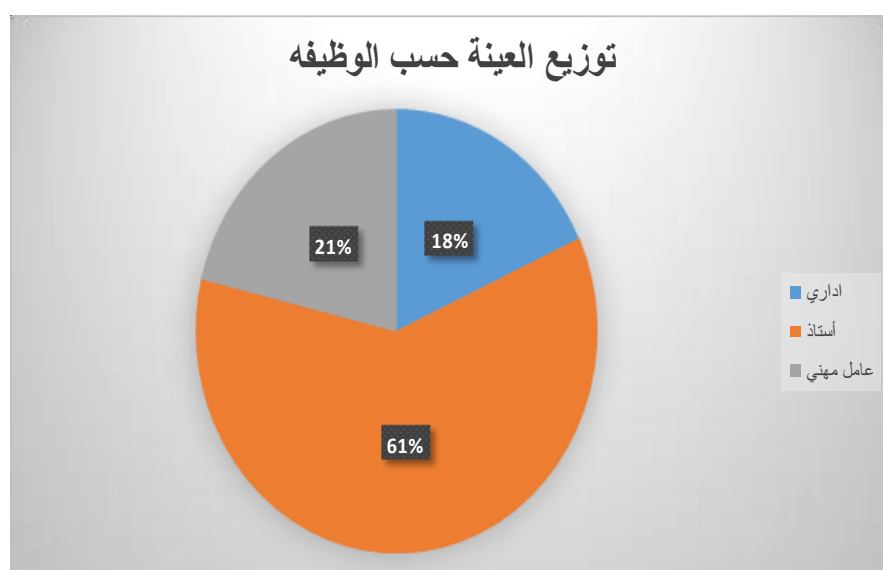


الشكل رقم: 12.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ ان اعلى نسبة تتدرج في الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة أي بنسبة 40.92 %، ثم تليها الفئة مابين 36 الى 45 بنسبة 37.87 %، وأخيرا الفئة مابين 46 الى 59 سنة بنسبة 21.21 % يمكن ارجاع ذلك الى الاقبال الكبير من طرف الأساتذة والموظفين في السنوات الفارطة للاستفادة من معاش التقاعد قبل السن القانوني أي بمايطلق عليه التقاعد المسبق مما أدى الى فتح باب التوظيف للطلبة الجامعيين وخريجي المعاهد الوطنية لتكوين الأساتذة مما أدى الى توظيف إطارات شابة في قطاع التربية .

3- جدول رقم : (11)البيانات الشخصية للمبحوثين حسب متغير الوظيفة .

النسبة	التكرارات		
%18.18	12	اداري	الوظيفة
%60.61	40	استاذ	
%21.21	14	عامل مهني	
%100	66	المجموع	

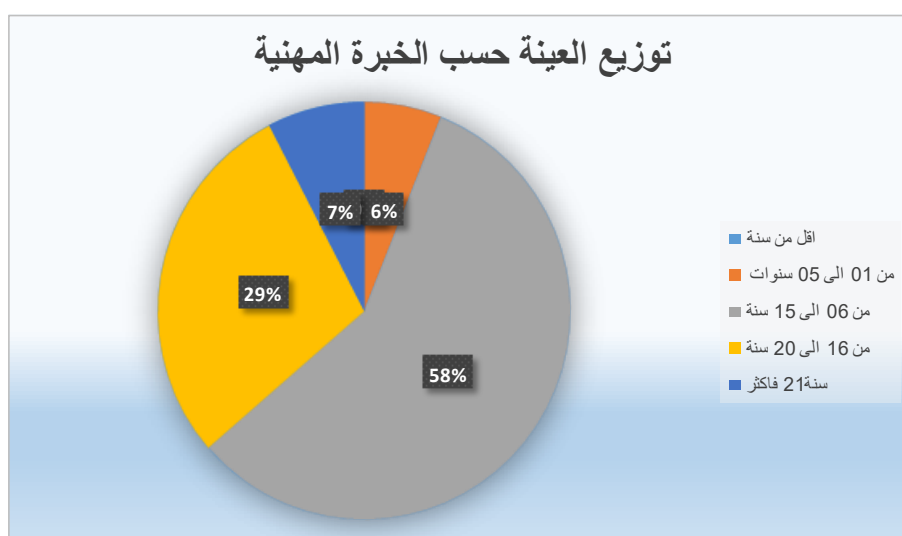


الشكل رقم : 13

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان عدد الأساتذة في المؤسسة اكثر من جميع الموظفين حيث نجد عدد الأساتذة 40 بنسبة 60.61% ثم تليها فئة العمال المهنيين وعددهم 14 بنسبة 21.21% وفي الأخير فئة الإداريين وعددهم 12 بنسبة 18.18% وهذا لكون المؤسسة تعليمية

1- جدول رقم (12): البيانات الشخصية للمبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية .

النسبة	التكرارات		
%00	00	اقل من سنة	الخبرة المهنية
%06.00	4	من 01 الى 05 سنوات	
%57.60	38	من 06 الى 15 سنة	
%28.80	19	من 16 الى 20 سنة	
%07.60	5	21 سنة فاكثر	
%100	66	المجموع	



الشكل رقم : 14.

سجلات بيانات افراد العينة خبرتهم المهنية بالمؤسسة تتراوح من 06 الى 15 سنة بنسبة 57.60 % وهي اكبر نسبة ثم تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 16 الي 20 سنة بنسبة 28.80 % ثم تليها لفئة الأكثر من 21 سنة خبرة مهنية بنسبة 7.60 % وفي الأخير فئة التي خبرتهم ما بين 01 الى 05 سنوات بنسبة 06.00 % مما يدل على ان ثانوية لعويجي عمر مازالت تحافظ على نسبة كبيرة من موظفيها التي تم تعيينهم في المؤسسة وان نسبة قليلة خبرتهم محدودة باعتبارهم جدد بالمهنة واغلبهم شباب وفي طريق الاندماج والتأقلم مع العمل .

نتائج الدراسة :

توصلنا من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية :

1- اغلب الموظفين داخل ثانوية لعويجي عمر من الاناث ذوي الخبرة ومستوى تعليمي عاليين هي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال التربوي الداخلي .

2- الاتصال الداخلي السائد في ثانوية لعويجي عمر هو الاتصال الرسمي النازل

نتائج الدراسة : مناقشة عامة للنتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة .

(أ). تحليل ومناقشة الفرضية الأولى : والتي مفادها واقع الاتصال التربوي

الداخلي داخل المؤسسة.

1- فقد تبين من خلال السؤال المتعلق يتميز الاتصال التربوي الداخلي داخل

المؤسسة بالوضوح،

فقد صرح نسبة 76 % من المبحوثين ان الاتصال التربوي الداخلي يتميز بدرجة

عالية من الوضوح حيث يضمن نقل المعلومات القيمة والمهارات بدقة ويرجع ذلك الى

استخدام لغة مفهومة وغير معقدة مما يسهل التفاعل المباشر بين الطرفين .

2- اما فيما يتعلق بمدى توفر قنوات اتصال داخلية منتظمة بين الإدارة والعاملين فقد اجابت نسبة 91% من المبحوثين بان ثانوية لعويجي عمر تتوفر على عدة قنوات اتصالية اتصال نازل الذي يقوم المدير بارسالها للساتذة والاداريين بهدف إعطاء توجيهات وعلومات معينة بشأن العمل ،اما الاتصالات الافقية يقوم بين الافراد على نفس المستوى السلمي كما يوجد اتصال صاعد تنقل الاتصالات والمعلومات والمقترحات والأفكار لمدير المؤسسة .

3- اما فيما يخص المدى الزمني لوصول التعليمات الى العاملين في الوقت المناسب فقد اجابت نسبة 100% بان التعليمات الإدارية تصل في وقتها وهذا امر طبيعي واعتيادي وكذلك نظرا لكفاية الوسائل الاتصالية لنقل وتبادل المعلومات المتمثلة في العديد من الوسائل التي تساهم في تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة التربوية .

4 -فقد تبين من خلال السؤال المتعلق يسود جو من التواصل الإيجابي داخل المؤسسة فقد اجابت نسبة 85% من المبحوثين واقرروا على ان إدارة الثانوية توفر جو ملائم للعمل بوجود مناخ إيجابي يساعد على أداء مهامهم وتتيح للموظفين الاستقرار والرضا .

5 - في حين اكدت نسبة 53% من من افراد العينة ان الاتصال الداخلي يسمح بتبادل الآراء والمقترحات وهذا يعود الى شخصية المدير الغير المتسلط الذي يفتح باب الحوار ويخصص مساحة للتواصل والاستماع للموظفين من اجل طرح انشغالاتهم ورائهم والاطلاع عليها.

6- اما نسبة 74 % من افراد العينة تؤكد ان الاتصال الداخلي يساهم في الحد من سوء الفهم داخل المؤسسة فالاتصال بين الموظفين في وجود باب الحوار و النقاش

المباشر والمحترم والاستماع الجيد الفعال يعزز العلاقة والثقة وتتجلى وجه النظرو يقلل من سوء الفهم.

ومنه نستنتج ان الفرضية الاولى محققة ويؤكد وجود اتصال تربوي داخلي بالمؤسسة التربوية يعتمد على الدقة والوضوح الايجاز بمختلف قنواته في تدفق المعلومات والبيانات بين مختلف بين جميع الموظفين في مختلف الاتجاهات.

(ب). تحليل ومناقشة الفرضية الثانية : والتي مفادها أنماط وقنوات الاتصال

التربوي الداخلي.

1- فقد تبين من خلال التساؤل المتعلق بـ اعتماد الإدارة على المذكرات والمراسلات الرسمية في التواصل

فقد اجابت نسبة 60.66% من المبحوثين بان الإدارة فعلا تعتمد على القنوات التقليدية الرسمية لتبادل المعلومات داخل المؤسسة وهذا راجع لطبيعة العمل والمهام التي يكلف بها الموظفون والتي تحتاج الى الكثير من وسائل الاتصال المكتوبة لتوضيحها

2- اما فيما يخص التساؤل حول استخدام الإدارة الاجتماعات الدورية كوسيلة فعالة للاتصال الداخلي فقد اجابت نسبة 68% من المبحوثين بان الإدارة تعتبر الاجتماعات من اكثر وسائل الاتصال الإداري شيوعا فهي توفر اتصالا مباشرا وشفويا وسريعا يتيح تبادل الأفكار ومشاركة الموظفين في صنع القرارات وتعد ركيزة أساسية للتنسيق بين الأقسام وبناء الثقة وحل المشكلات .

3- يتضح من خلال السؤال يساهم الاتصال الشفهي في تسهيل إنجاز المهام

الإدارية.

فقد اجابت نسبة 70% من المبحوثين بان الاتصال الشفهي أداة حيوية في تسريع وتسهيل انجاز المهام الإدارية من خلال النقل الفوري للمعلومات وحل المشكلات المعقدة بسرعة وتعزيز الفهم المباشر بين الموظفين والمدير مع ضمان سرعة تبادل البيانات والأفكار بشكل اسرع .

وقد تبين من خلال السؤال حول توظيف الوسائل الرقمية (الهاتف، مجموعات التواصل) في

الاتصال الداخلي.فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان إدارة الثانوية تقوم بتوظيف واستعمال الوسائط الرقمية كادوات استراتيجية لتعزيز الاتصال بين الموظفين وتحسين الصورة الذهنية

هذا التحول الرقمي ساهم في زيادة الكفاءة والأداء وتحفيز الموظفين والتفاعل الفوري .

5 اما فيما يخص السؤال حول استعمال الإدارة للاتصال الرأسي (من الإدارة إلى العاملين) الأكثر شيوعًا.فقد اجابت نسبة 75.75% من المبحوثين بان الإدارة تستعمل لاتصال الراسي وهذا لتوجيه العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد المهام اليومية لضمان الكفاءة في التنفيذ في شكل أوامر ،وتعليمات واستشارات وتساؤلات

6- يتضح من خلال السؤال حول : يحظى الاتصال الأفقي (بين الزملاء) بأهمية داخل المؤسسة.

فقد اجابت نسبة 88% من البحوثين بان الاتصال الافقي يحظى بأهمية بالغة بين الزملاء في نفس المستوى الوظيفي وهذا لكون العمال والموظفين لاتجمعهم المؤسسة واولقات العمل بل علاقتهم اكثر من ذلك ويغلب عليها الجانب الإنساني وكذلك

تعزيز التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات بفعالية مما يساهم مباشرة في تماسكهم ونقل المعلومات والخبرات بينهم .

ومنه نستنتج ان الفرضية الثانية محققة ، اذ يلعب التنظيم الإداري دورا كبيرا في تحسين فعالية الاتصال التربوي الداخلي وان المؤسسة تعتمد على عدة من انواع الاتصال لتسهيل تبادل فسواء اكانت اتصالات مكتوبة او شفوية او استعمال وسائل رقمية المعلومات والتوجيهات .

(ج) تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة التي مفادها دور الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري

1- يتضح من خلال السؤال حول ان الاتصال الداخلي يساعد على تنظيم العمل الإداري

فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان الاتصال الداخلي داخل الثانوية يعتبر ركيزة أساسية لتنظيم العمل الإداري حيث يضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين المصالح والمكاتب مما يسهل اتخاذ القرارات السريعة وتقسيم المهام بوضوح وتعزيز أداء الموظفين وتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.

2- ومن خلال السؤال حول وضوح الاتصال يساهم في تحسين سرعة انجاز المعاملات الإدارية .

فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان الاتصال يرفع من كفاءة الإدارة ويساهم بشكل مباشر في تسريع انجاز المعاملات وتقليل الأخطاء وضمان دقة تنفيذ القرارات.

3- أما فيما يخص السؤال حول تعزيز الاتصال الداخلي التنسيق بين مختلف المصالح الاداية

فقد اجابت نسبة 94% من المبحوثين بان اهمية الاتصال الإداري بالنسبة لهم في التنسيق بين مختلف المستويات وتوحيد الاعمال من خلال تسهيل وصول المعلومات بين العمال والإدارة وتبادلها وانسجامها .

4- كذلك من خلال طرح السؤال في الاتصال الفعّال يؤدي إلى تقليل الأخطاء الإدارية.

فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان الاتصال بالفعال يعد ركيزة أساسية لتقليل الأخطاء الإدارية وضمان سير العمل بدقة في وضوح التعليمات مع بناء الثقة وتعزيز التفاهم المشترك بين الإدارة والموظفين .

ومن خلال التساؤل حول مساهمة الاتصال التربوي الداخلي في تحسين اتخاذ القرار الإداري.

5- فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان هناك اتفاق شبه تام بين الموظفين على ان الاتصال التربوي الداخلي يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار الإداري من خلال توفر جو ملائم للعمل ووجود تنسيق كبير بين قيادة المؤسسة وعمالها وتوفر المعلومة مع بعضهم البعض.

6- كذلك من خلال السؤال حول هل ينعكس الاتصال الجيد إيجابيًا على جودة الأداء الإداري.

فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان الاتصال الجيد او الفعال ينعكس إيجابا بشكل مباشر وجوهري على جودة الأداء الإداري فيعمل كحلقة وصل أساسية لتبادل المعلومات وتعزيز الثقة وتحقيق اهداف وعايات المؤسسة مما يؤدي الى الرفع من الكفاءة والعمل كفريق واحد.

7- ومن خلال السؤال هل يعزز الاتصال الداخلي الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان هناك وعي لدى الموظفين ومعظم العمال بان مستقبلهم المهني هو مستقبل مؤسستهم من خلال اهتمامهم بمصلحة العمل والشعور بالمسؤولية تجاهها وبني قيم وثقافة المؤسسة والالتزام بتحقيق أهدافها.

ومن خلال النتئج المتوصل اليها يمكن القول ان الفرضية الثالثة محققة بدرجة جيدة من خلال ان سلامة القرار الإداري وفعالية الأداء والعمل الإداري يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال بالتفاعل الجيد يساهم في سهولة التنسيق وتحقيق الأهداف الواجب تنفيذها وتحسين الأداء الإداري.

(د) تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة : حول معوقات الاتصال التربوي الداخلي .

1- ومن خلال التساؤل والذي مفاده ان الاتصال التربوي يعاني من ضعف في قنواته الرسمية فقد اجابت نسبة 9.09 % من المبحوثين فترى ان الموظفين يواجهون صعوبات في التواصل الرسمي مع الإدارة و ضعف في الاتصال التربوي يعرقل الأداء الوظيفي وانعدام الشفافية والوضوح في العمل بينما باقي نسبة 90% من المبحوثين فقد اجابت بان الاتصال داخل المؤسسة في مستوى جيد وفعال بين الموظفين مما يؤهلهم لاداء العمل بكفاءة وفعالية .

2- اما في ما يخص السؤال حول غموض بعض التعليمات الإدارية يؤدي الى الارباك في العمل فقد اجابت نسبة 08% من المبحوثين ان غياب التوجيهات الواضحة يؤدي الى عدم وضوح المهام والاهداف والى زيادة الاحتمال الوقوع في الأخطاء اما نسبة 60% من العينة فترى ان التوجيهات والاوامر والتعليمات النازلة من إدارة الثانوية تتسم بالوضوح ودقيقة ومباشرة ومفهومة وتداول المعلومة بينهم كافية.

3- كذلك السؤال ماذا كان الضغط الوظيفي يحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة فقد اجابت نسبة 75% من المبحوثين بان الضغط في العمل يؤدي الى عدم التوازن بين متطلبات العمل ويحد من قدرات الموظف في الأداء والرضا ولكن على مستوى المؤسسة التربوية فيرون ان لاوجد في المعنى الموجود في وجود الإحساس والشعور بالمسؤولية .

4- يتضح من خلال السؤال حول تاثير ضعف التنسيق بين المصالح على الاتصال التربوي الداخلي فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان الاتصال الغير فعال في عدم وجود التنسيق بين لمصالح على مستوى المؤسسة يؤدي الى غياب الشفافية والبطء في اتخاذ القرارات لكن بخلاف ذلك على مستوى المؤسسة بان تبادل المعلومات يتم بطريقة سلسة وفي وجود انسجام بين الموظفين .

5- وأخيرا طرح السؤال الاتي :هل تعيق المركزية المفرطة فعالية الاتصال داخل المؤسسة فقد اجابت نسبة 67% من المبحوثين بان مركزية صنع القرار والإدارة هي من معوقات فعالية الاتصال التربوي مما يؤدي الى ضعف التنسيق والدراسة الواقعية للمشاكل بينما ترينسبة 23% من العينة ان تركز سلطة اتخاذ القرارات تؤثر على فعالية صنع الاتصال داخل المؤسسة من خلال توحيد المعلومات وتوفير قنوات واضحة.

ومن خلال النتائج المتوصل اليها ان الفرضية الرابعة محققة بدرجة ضئيلة من خلال معوقات الاتصال التربوي داخل المؤسسة التربوية كون ان وسائل الاتصال كافية لنقل وتبادل المعلومات بين الموظفين بالإضافة الى ان المدير على تواصل مع الموظفين والعمال .

(هـ) تحليل ومناقشة الفرضية الخامسة : سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي

1- طرح التساؤل التالي هل يساهم تعزيز التواصل التشاركي في تحسين الأداء الإداري.

فقد اجابت نسبة 88% من المبحوثين بأنه أسلوب تفاعلي وقيادي يعتمد على تبادل المعلومات ويؤدي الى بناء علاقات إنسانية إيجابية من خلال استخدام منصات الرقمية والاجتماعات الدورية .

2- وفيما يخص السؤال هل يساهم التكوين في مهارات الاتصال في رفع فعالية العمل الإداري .

فقد اجابت نسبة 76% من المبحوثين بان التكوين له دور فعال في تعزيز قدرة الموظفين على التواصل والقدرة على التكيف وحل المشكلات مما يخلق بيئة عمل جيدة .

3- وكذلك من خلال طرح التساؤل التالي هل يساعد توظيف الوسائط الرقمية الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي

فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان التطورات التكنولوجية الاخيرة في مجال الرقمنة وفضاء الأستاذ ،البريد الالكتروني ، الصفحة الالكترونية للمؤسسة اضافت تحسينات في الاتصال الداخلي وجعلته فعالا في إيصال ونقل جميع المعلومات بين جميع المستويات داخل الثانوية .

4- كذلك يتضح من السؤال هل يساهم تشجيع الحوار داخل المؤسسة في تطوير الأداء الإداري.

فقد اجابت نسبة 70% من المبحوثين بان الحوار يساعد على خلق علاقات إنسانية داخل المؤسسة التربوية مما ينمي روح التعاون والتكاتف بينهم الذي يؤدي الى تطوير في الأداء والعمل .

5- ومن خلال السؤال الذي طرح كمايلي هل يؤدي وضوح الصلاحيات والمسؤوليات إلى تحسين الاتصال الداخلي.

فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان تحديد المهام والاعمال المسندة لكل موظف وتحديد واجبات كل رتبة يضمن سيرورة العمل داخل المؤسسة بمايضمن عدم التضارب في الأدوار ويؤدي الى تحسين الاتصال الداخلي والوصول الى المعلومة .

6- وأخيرا طرح السؤال التالي هل يُعدّ تطوير الاتصال التربوي الداخلي ضرورة لتحسين الأداء الإداري مستقبلاً.

فقد اجابت نسبة 100% من المبحوثين بان تطوير الاتصال التربوي يكمن في تحسين تبادل المعلومات والخبرات بين جميع الموظفين والعمال داخل المؤسسة التربوية وتعزيز التفاعل الإيجابي يكمن في توظيف التقنيات الحديثة (الرقمنة ، البريد الالكتروني، صفحة المؤسسة الالكترونية ...) مع جعل موظفين اكفاء مكلفين بالتواصل التربوي ويضيف اغلب المبحوثين ان التواصل فعال وجيد بالمؤسسة .

ومنه نستنتج ان الفرضية محققة اذ ان من سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي تطوير مهارات العاملين الشفوية والمكتوبة والالكترونية من خلال تكوين وتدريب العاملين في دورات وندوات تربوية وتوعيتهم باهمية الاتصال.

النتائج العامة للدراسة :

من خلال الزيارة التي قمنا بها لثانوية المجاهد لعويجي عمر ببلدية أولاد عدي لقبالة بغية جمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات العلمية العمومية ،وبعد جمع البيانات وتحليلها قمنا باستخراج جملة من الاستنتاجات ابرزها :

✓ يعد الاتصال التربوي الداخلي اهم عنصر في ثانوية لعويجي عمر والذي يتسم

بدرجة جيدة من الفعالية بشكل واضح وفي الوقت المناسب

✓ يستخدم العاملون بالمؤسسة التربوية وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات

متفاوتة لكن الاتصال السائد بشكل كبير هو الاتصال النازل (من الإدارة الى

العاملين) .

✓ ثانوية لعويجي عمر تعتمد على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة (الرقمنة

،فضاء الأستاذ، البريد الالكتروني ، صفحة المؤسسة الالكترونية ، الهاتف) في

الاتصال الداخلي مما يؤدي الى رفع مستوى أداء الموظفين ويشعرهم بحس

المسؤولية والانتماء للمؤسسة ويساهمون في اتخاذ القرار المناسب .

✓ يلعب الاتصال التربوي الداخلي دورا كبيرا في تحسين فعالية الأداء داخل

المؤسسة التربوية (الثانوية) .

✓ البيئة المحيطة بظروف داخل الثانوية مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب

للتواصل .

- ✓ هناك وعي لدى المدير والموظفين بأهمية تطوير الاتصال من خلال استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الداخلي مع تعزيز التواصل التشاركي.
- ✓ يستخدم مدير الثانوية الاجتماعات الدورية كوسيلة فعالة في الاتصال الداخلي وتشجيع الحوار وفن الاستماع بينه وبين العاملين بالمؤسسة التعليمية .

توصيات :

- بناء على ماتوصلت اليه الدراسة يمكن ان نقترح مايلي :
- ✓ إقامة دورات تكوينية للموظفين من اجل رفع كفاءة ومهارة الموظف بهدف تحسين ورفع مستوى الاداء وكذلك استخدام وسائط الاتصال التقنية الحديثة ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة .
- ✓ ضرورة الانتقال السريع من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية بالاعتماد التام على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- ✓ خلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة والعمل على تشجيع الاتصال الرسمي بجميع انواعه مع منح العامل الفرصة في المشاركة في تقديم الاقتراحات وابداء ارائهم في الحياة التربوية للمؤسسة.
- ✓ إعطاء القيمة الحقيقية لصفحة المؤسسة الالكترونية
- ✓ تحديث أساليب الاتصال بصفة مستمرة وتوفير الصيانة الوقائية لجميع الأجهزة (أجهزة الاعلام الالي ...).

- ✓ العمل على تحسين وتوزيع شبكة الانترنت شبكة داخل المؤسسة
- ✓ إمكانية وضع شبكة داخلية من خلال تطبيقات لربط المكاتب الإدارية مع بعضها البعض لتسهيل العمل الإداري والتواصل التربوي .

الخاتمة

الخاتمة :

يحتل الاتصال التربوي الداخلي أهمية كبيرة ويلعب دورا هاما وفعالا داخل المؤسسة التربوية حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له ،ولا يمكن ان تحقق المؤسسة التربوي أهدافها الا بوجود اتصال داخلي فعال من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية والتربوية والرفع من كفاءة أداء العاملين

فالالاتصال القائم على التفاعل والتفاهم والانسجام بين الموظفين داخل المؤسسة التربوية من خلال نقل وتبادل المعلومات والبيانات والحقائق عبر قنواته الاتصالية يزيد الرغبة في النشاط وأداء المهام على اكمل وجه مما يرفع من تحسين الأداء الوظيفي .

ان الاتصال الداخلي الرسمي هو الذي تركز عليه المؤسسة التربوية بشكل كبير الذي يتم في اطار القواعد والمسارات

التي تحددها القيادة التربوية من خلال انسياب المعلومات والوامر وقرارات من المدير الى الموظفين تسير في مسرى واحد او من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات والأفكار التي تسهم في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة من الموظفين الى مدير المؤسسة او من خلال التنسيق بين الموظفين على نفس المستوى الإداري، فنجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها متوقف على مدى نجاحها في عملية الاتصال التربوي الداخلي

مما سبق يمكن القول ان الاتصال التربوي الداخلي اصبح له دور فعل في المؤسسات التربوية لتحقيق الأهداف المسطرة من تعليم متطور ومستدام يساهم في تطوير وتقديم المجتمع .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : الكتب

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب

- 1- ايميل فهمي، الاتصال التربوي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1974.
- 2- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 3- حسين مصطفى، الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محند اكلي اولحاج، البويرة.
- 4 - عمر عبد الرحيم نصر الله،- مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2001.
- 5- فاطمة بنت عليان السفياني، الإدارة التربوية والتخطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، جامعة ام القرى، 2009.
- 6-الاتصال التربوي وفعالية العملية التعليمية في المؤسسة التربوية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر
- 7- عبود نجم عبود، الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004 .
- 8- التنشيط التربوي، التنشيط البيداغوجي، النشاطات الإدارية والمالية، المعهد الوطني للتربية والتكوين، سنة 2003.

- 9- وحدة النظام التربوي ،المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والاكاديمي،الحراش،الجزائر،سنة 2005.
- 10- مرسوم تنفيذي رقم 25-54 المؤرخ في 21/01/2025 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية ، الجريدة الرسمية .
- 11 -عبد التواب عبد اللاه عبد التواب،حنان صلاح الدين محمد الحلواني، ياسر فيصل ندا المطيري، التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي ، الكويت،المجلد 41،ج2، 2025
- 12- نعيم إبراهيم الطاهر،اساسيات إدارة الاعمال ومبادئها،عالم الكتاب الحديث للنشر،الأردن،2010
- 13-احمد بطاح،حسنا الطعاني،الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر،عمان،الأردن،2015
- 14--محمد شهاب ،السلوك الإنساني في التنظيم،القاهرة،مصر،1982، 249

ثانيا- المجلات :

- 1- بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي،مجلة الافاق للعلوم ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،الجزائر،العدد 08 ، 2018
- 2- كفاية محمود عبد نزال، معوقات الإتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية،قصة اربد ،ليبيا،العدد 02، 2021.

- 3- حليمة السعدية بزيو، محمد رضا بلمختار، ديناميكية الجماعة التربوية ودورها في أداء الفاعلين في التعليم الثانوي مجلة علوم الانسان ةالمجتمع ، جامعة البليدة الجزائر، المجلد 08، 2019.
- 4- يحي محمد علي حمدي، إدارة الازمات في المؤسسات التعليمية، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي ،جامعة الملك خالد ، السعودية ،سنة 2024.
- 5- حارث عبود،الاتصال التربوي، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية دار وائل للنشر،عمان،الأردن،الطبعة الاولى، 2009
- 6- حرقاس وسيلة،بن الشيخ رزقية،نظريات الاتصال في الوسط التعليمي ،مجلة أبحاث نفسية وتربوية،المجلد 11، 2021
- 7- فوزي سعد نجم البدري،عبد السلام محمد عبد الحفيظ ،عيسى رمضان محمد مخلوف، الاتصالات الإدارية واثرها في فاعلية القرارات الإدارية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ،ليبيا ، المجلد 03، 2020، ص 21
- 8- برقية سهيلة ، التناول النظري للاتصال التنظيمي،مجلة الباحث للعلوم الإنسانية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2022، ص 389.

ثالثاً : قرارات وزارة التربية الوطنية:

1- قرار رقم 839 يحدد مهام مديري المدارس الأساسية الصادر بتاريخ

1991/11/13

2- القرار الوزاري رقم 297 المؤرخ في 17/06/2006 الذي يحدد مهام

مدير الثانوية.

3- القرار 171 المؤرخ في 02/03/1991 الذي يحدد مهام مستشار التربية .

الملاحق

لرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	يتميز الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة بالوضوح.			
2	تتوفر قنوات اتصال داخلية منتظمة بين الإدارة والعاملين.			
3	تصل التعليمات الإدارية إلى العاملين في الوقت المناسب.			
4	يسود جو من التواصل الإيجابي داخل المؤسسة.			
5	يسمح الاتصال الداخلي بتبادل الآراء والمقترحات.			
6	يساهم الاتصال الداخلي في الحد من سوء الفهم داخل المؤسسة.			
7	تعتمد الإدارة على المذكرات والمراسلات الرسمية في التواصل.			
8	تُستخدم الاجتماعات الدورية كوسيلة فعالة للاتصال الداخلي.			
9	يساهم الاتصال الشفهي في تسهيل إنجاز المهام الإدارية.			
10	يتم توظيف الوسائل الرقمية (الهاتف، مجموعات التواصل) في الاتصال الداخلي.			
11	يُعدّ الاتصال الرأسي (من الإدارة إلى العاملين) الأكثر شيوعاً.			
12	يحظى الاتصال الأفقي (بين الزملاء) بأهمية داخل المؤسسة.			
13	يساعد الاتصال الداخلي على تنظيم العمل الإداري.			
14	يساهم وضوح الاتصال في تحسين سرعة إنجاز المعاملات الإدارية.			
15	يعزز الاتصال الداخلي التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية.			
16	يؤدي الاتصال الفعال إلى تقليل الأخطاء الإدارية.			
17	يسهم الاتصال التربوي الداخلي في تحسين اتخاذ القرار الإداري.			
18	ينعكس الاتصال الجيد إيجابياً على جودة الأداء الإداري.			
19	يعزز الاتصال الداخلي الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.			
20	يعاني الاتصال الداخلي من ضعف في قنواته الرسمية.			
21	يؤدي غموض بعض التعليمات الإدارية إلى إرباك العمل.			
22	يحدّ الضغط الوظيفي من فعالية الاتصال داخل المؤسسة.			

23	يؤثر ضعف التنسيق بين المصالح على الاتصال التربوي الداخلي.		
24	تعيق المركزية المفرطة فعالية الاتصال داخل المؤسسة.		
25	يساهم تعزيز التواصل التشاركي في تحسين الأداء الإداري.		
26	يسهم التكوين في مهارات الاتصال في رفع فعالية العمل الإداري.		
27	يساعد توظيف الوسائط الرقمية الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي.		
28	يساهم تشجيع الحوار داخل المؤسسة في تطوير الأداء الإداري.		
29	يؤدي وضوح الصلاحيات والمسؤوليات إلى تحسين الاتصال الداخلي.		
30	يُعدّ تطوير الاتصال التربوي الداخلي ضرورة لتحسين الأداء الإداري مستقبلاً.		



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

الرمز:



القسم: علوم الاعلام والاتصال

التخصص:

استمارة استبيان

هذه الاستمارة وضعت في إطار إعداد مذكرتنا لغرض تحضير شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، لذا نرجو

منكم مساعدتنا في هذا البحث المعنوي:

الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في

المؤسسات التعليمية العمومية

دراسة ميدانية على ثانوية لعويجي عمر بأولاد عدي القبالة المسيلة 2025

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصال التربوي الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات

التعليمية العمومية دراسة ميدانية على ثانوية لعويجي عمر بأولاد عدي القبالة المسيلة 2026.

لذا نأمل من سعادتكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة التالية بثقة وموضوعية.

ونحيطكم علمًا أن هذا الاستبيان سيبقى في سرية تامة ويستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وشكرا على تعاونكم معنا.

إشراف الدكتور

د. سلامي اسعيداني

اعداد الطالبة:

سهى بن سالم

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: خصائص المبحوثين: البيانات الشخصية للمبحوثين.

المجموع		(ك)	(ك)	خصائص العينة	
(%)	(ك)				
100				ذكر	الجنس
				أنثى	
100				من 25 - 35 سنة	السن
				من 36 - 45 سنة	
				من 46 - 59 سنة	
				60 سنة فأكثر	
100				إداري	الوظيفة
				استاذ	
				مهني	
100				أقل من سنة	الخبرة في المهنة
				من 1 - 5 سنوات	
				من 6 - 15 سنوات	
				من 16 - 20 سنة	
				21 سنة فأكثر	

المحور الأول: واقع الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة			
الرقم	العبارة	موافق	محايد
1	يتميز الاتصال التربوي الداخلي داخل المؤسسة بالوضوح.	50	14
2	تتوفر قنوات اتصال داخلية منتظمة بين الإدارة والعاملين.	60	06
3	تصل التعليمات الإدارية إلى العاملين في الوقت المناسب.	66	00
4	يسود جو من التواصل الإيجابي داخل المؤسسة.	56	03
5	يسمح الاتصال الداخلي بتبادل الآراء والمقترحات.	35	11
6	يساهم الاتصال الداخلي في الحد من سوء الفهم داخل المؤسسة.	49	07
المحور الثاني: أنماط وقنوات الاتصال التربوي الداخلي.			
7	تعتمد الإدارة على المذكرات والمراسلات الرسمية في التواصل.	40	00
8	تُستخدم الاجتماعات الدورية كوسيلة فعالة للاتصال الداخلي.	45	00
9	يساهم الاتصال الشفهي في تسهيل إنجاز المهام الإدارية.	46	01
10	يتم توظيف الوسائل الرقمية (الهاتف، مجموعات التواصل) في الاتصال الداخلي.	66	00
11	يُعدّ الاتصال الرأسي (من الإدارة إلى العاملين) الأكثر شيوعاً.	50	00
12	يحظى الاتصال الأفقي (بين الزملاء) بأهمية داخل المؤسسة.	58	02
المحور الثالث: دور الاتصال التربوي الداخلي في تحسين الأداء الإداري			
13	يساعد الاتصال الداخلي على تنظيم العمل الإداري.	66	00
14	يساهم وضوح الاتصال في تحسين سرعة إنجاز المعاملات الإدارية.	66	00
15	يعزز الاتصال الداخلي التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية.	62	04
16	يؤدي الاتصال الفعال إلى تقليل الأخطاء الإدارية.	66	00
17	يسهم الاتصال التربوي الداخلي في تحسين اتخاذ القرار الإداري.	66	00
18	ينعكس الاتصال الجيد إيجاباً على جودة الأداء الإداري.	66	00
19	يعزز الاتصال الداخلي الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.	66	00
المحور الرابع: معوقات الاتصال التربوي الداخلي			
20	يعاني الاتصال الداخلي من ضعف في قنواته الرسمية.	06	02
21	يؤدي غموض بعض التعليمات الإدارية إلى إرباك العمل.	05	01

22	يحدّ الضغط الوظيفي من فعالية الاتصال داخل المؤسسة.	50	02	14
23	يؤثر ضعف التنسيق بين المصالح على الاتصال التربوي الداخلي.	66	00	00
24	تعيق المركزية المفرطة فعالية الاتصال داخل المؤسسة.	44	00	22
المحور الخامس: سبل تطوير الاتصال التربوي الداخلي				
25	يساهم تعزيز التواصل التشاركي في تحسين الأداء الإداري.	58	03	05
26	يسهم التكوين في مهارات الاتصال في رفع فعالية العمل الإداري.	50	02	14
27	يساعد توظيف الوسائط الرقمية الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي.	66	00	00
28	يساهم تشجيع الحوار داخل المؤسسة في تطوير الأداء الإداري.	46	08	12
29	يؤدي وضوح الصلاحيات والمسؤوليات إلى تحسين الاتصال الداخلي.	66	00	00
30	يُعدّ تطوير الاتصال التربوي الداخلي ضرورة لتحسين الأداء الإداري مستقبلاً.	66	00	00